



LA SUFFISANCE DU CAPITAL CHEZ LES CAISSES POPULAIRES DU QUÉBEC : UNE AFFAIRE DE SAINTE GESTION

PAR

Fathi Elloumi

Sous la direction de Raymond Théoret

No 0199-100

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	3
PROBLÈME DE CAPITALISATION DANS LES CAISSES POPULAIRES	3
1.1 La nécessité d'une capitalisation adéquate pour les caisses populaires.....	3
1.1.1 DÉFINITION D'UNE CAPITALISATION ADÉQUATE.....	4
1.1.2 CATÉGORIES DE CAPITAL DANS UNE CAISSE POPULAIRE.....	7
1.2 Réglementation du capital	11
1.2.1 AU NIVEAU NATIONAL.....	11
1.2.2 SUR LE PLAN INTERNATIONAL	11
CHAPITRE II.....	15
LES DÉTERMINANTS DE LA CAPITALISATION CHEZ LES CAISSES POPULAIRES	15
2.1 Facteurs déterminants de l'insuffisance de capital.....	15
2.1.1 DONNÉES.....	16
2.1.2 ANALYSE DESCRIPTIVE.....	18
2.1.3 ANALYSE DE RÉGRESSION	21
2.2 Analyse discriminante multiple.....	22
CHAPITRE III.....	26
UN TABLEAU DE BORD POUR LA GESTION DE LA CAPITALISATION DANS UNE CAISSE POPULAIRE.....	26
3.1 Profil d'une caisse en insuffisance de capital	26
3.2 Tableau de bord.....	28
CONCLUSION.....	39
BIBLIOGRAPHIE.....	41

Résumé

L'objectif de cette étude est d'analyser le problème de la capitalisation chez les caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec et de proposer un outil d'aide à la décision servant au dirigeant de tableau de bord pour mieux gérer la capitalisation de sa caisse. Les analyses statistiques conduites sur 200 caisses populaires ont permis de constater qu'une caisse en insuffisance de capital a le plus souvent un revenu net d'intérêts relativement faible par rapport à la moyenne, les dépenses de personnel de ces caisses semblent excessives, ce qui pénalise leur rentabilité. En outre, une caisse en insuffisance de capital gère mal l'équation de son financement. Elle émet davantage de parts permanentes et privilégiées, emprunte plus auprès de sa fédération dans le but d'améliorer son capital. Il semble que ces recours n'ont pas donné les fruits escomptés. De surcroît, il a été constaté à partir de l'analyse de la structure des bilans des caisses en insuffisance de capital qu'elles prennent plus de risque que la moyenne des caisses.

Dans cet esprit d'analyse, un outil a été proposé pour gérer le capital de la caisse. En agissant sur les déterminants du niveau de capitalisation, le dirigeant d'une caisse parviendra à maîtriser ce problème. Il s'agit ici d'analyser ces déterminants afin de dégager les faiblesses de la caisse au chapitre de sa capitalisation. L'outil a été divisé en trois étapes conçues dans une suite logique permettant au dirigeant d'une caisse de vérifier l'état de son capital au regard des déterminants de gestion examinés, de comprendre par le moyen d'une analyse mieux structurée les faiblesses ayant causé le problème et, dans une dernière étape d'agir au vu des constations trouvées. Une grille d'analyse est proposée pour permettre d'intégrer les étapes de l'outil suggéré.

Introduction

La question de la capitalisation des caisses populaires a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs¹. En effet, depuis les années 80, le taux de capitalisation des caisses n'a pas cessé de diminuer : de 1980 à 1987, il est passé de 7,8 % à 5 % de l'actif total tandis que celui des banques a grimpé de 3,8 % à 5,2 % (Lavoie, 1988). En outre, la montée du risque de crédit² et de désappariement³, tant au plan national qu'international, a occasionné d'énormes pertes au sein du capital des caisses. C'est d'ailleurs, durant cette période que des discussions internationales se sont engagées pour fixer des normes en matière de capitalisation de manière à renforcer le système bancaire. Les caisses populaires Desjardins du Québec doivent certes, elles aussi, s'astreindre aux normes internationales en matière de capitalisation afin de conserver une cote de crédit acceptable susceptible de leur permettre de négocier des termes d'emprunt favorables tant sur les marchés financiers nationaux qu'internationaux.

Afin d'améliorer la compétitivité des caisses, la Confédération a fixé des normes plus sévères que celles exigées au plan international. C'est ainsi qu'en respectant les normes en matière de capitalisation dictées par leur constitution (Loi 70 sur les caisses d'épargne et de crédit, 1988), les caisses Desjardins se voient respecter en même temps les normes prescrites par la Banque des règlements internationaux et celles exigées par l'inspecteur des institutions financières au Canada. Il s'agit ici d'un défi que les caisses ont la mission de relever.

Il est toujours bon d'établir des normes de qualité en matière de capitalisation ne serait-ce que pour une raison de confiance et l'on sait à quel point la notion de confiance est importante dans le secteur des institutions de dépôts. Toutefois, il serait intéressant de voir comment les

¹ Lavoie, D (1988) ; Préfontaine, J. et A. Thibeault (1990) ; Théoret R. et J. M. Thuotte (1995) ; Thuotte J. M. (1996), entre autres.

² Risque qu'une partie à un instrument financier manque à l'une de ses obligations et amène de ce fait l'autre partie à subir une perte financière (Manuel de l'ICCA, par 3860.446).

³ Reflète le risque qu'une entité soit incapable de faire face à ses engagements. Comparativement au risque de crédit, le risque de désappariement existe lorsqu'une entité assume des passifs financiers ou des instruments de capitaux propres et résulte du financement d'opérations de crédits à long terme par des ressources à court terme.

dirigeants des caisses vont parvenir à respecter ces normes. Plusieurs caisses en insuffisance de capital se sont empressées d'émettre des parts permanentes et des parts privilégiées⁴ pour résoudre leur problème de sous-capitalisation. Il semble que cette voie n'ait pas solutionné jusqu'ici le problème de ces caisses. Pour Thuotte (1996), ce sont les caisses qui souffrent le plus d'insuffisance de capital qui émettent le plus de ces parts. Les résultats de son étude montrent que la question de la capitalisation est, d'abord et avant tout, une affaire de rentabilité et de bonne gestion de la caisse. Selon nous, le dirigeant d'une caisse a besoin, aux côtés de ces normes qu'il doit respecter, d'un outil d'aide à la décision permettant de l'assister à maîtriser la capitalisation de la caisse.

L'objectif de cette étude est d'analyser le problème de la capitalisation dans une caisse Desjardins et de proposer un outil d'aide à la décision, servant au dirigeant de tableau de bord pour mieux gérer la capitalisation de sa caisse.

Dans un premier chapitre, sera discuté le problème de la capitalisation dans les caisses Desjardins et sera présenté un aperçu des règlements et normes correspondantes, tant nationales qu'internationales. Le chapitre II analysera les déterminants de la capitalisation dans une caisse populaire et appliquera l'analyse discriminante afin d'obtenir un outil de classification servant de baromètre indiquant l'état de la caisse au niveau de son capital. Le troisième chapitre présentera le tableau de bord proposé pour aider les dirigeants à gérer le capital de la caisse. Cette étude sera clôturée par une conclusion qui effectuera la synthèse de la démarche de l'étude et des résultats trouvés.

⁴ Les parts permanentes et les parts privilégiées représentent des formes de capital instituées pour promouvoir la capitalisation des caisses.

Chapitre I

Problème de capitalisation dans les caisses populaires

Une capitalisation adéquate est un élément important pour une institution financière qui doit se prémunir contre le risque de crédit, de désappariement et de liquidité. Les caisses populaires doivent compter sur un seuil minimal de capitalisation afin de continuer de se développer. Ce chapitre traite de la nécessité d'une capitalisation adéquate pour les caisses et donne un aperçu des normes tant nationales qu'internationales en la matière pour ces organismes.

1.1 La nécessité d'une capitalisation adéquate pour les caisses populaires

Le capital d'une institution financière est crucial pour ses opérations. En effet, il lui assure une protection contre le risque de crédit, de désappariement et de liquidité. En outre, il détermine sa capacité de prêts et de placements. Ce même capital constitue la protection par excellence pour les déposants. Les pertes financières d'une caisse sont déduites directement du capital entraînant ainsi une diminution de ce dernier, ce qui réduit, par voie de conséquence, la marge de sécurité qui couvre les dépôts des membres. Comme dans toute entreprise, le capital d'une institution financière est d'abord et avant tout affaire de rentabilité, il est majoritairement constitué de l'accumulation de ses bénéfices non distribués à travers le temps. L'usage bancaire au Canada montre qu'une banque rencontre de sérieux problèmes si elle ne réalise pas en moyenne 0,55\$ par 100 \$ d'actif. (Théoret et Thuotte, 1995).

La suffisance de capital est par ailleurs cruciale pour la croissance d'une institution financière. Sans capital adéquat, elle ne peut plus couvrir les risques accrus qu'occasionnerait une augmentation de son volume d'affaires. Une institution financière qui est confrontée à une insuffisance de capital est par conséquent condamnée à la stagnation. Cependant, quelle serait une capitalisation adéquate pour une caisse ? Et de quelles formes de capital dispose-t-elle

pour renforcer son niveau de capitalisation ? Les paragraphes qui suivent apportent des éléments de réponse à ces questions.

1.1.1 Définition d'une capitalisation adéquate

Sur le plan théorique, il n'existe pas de définition prête de ce qu'est une capitalisation adéquate pour une caisse populaire. Toutefois, plusieurs théories⁵ générales ont tenté de modéliser l'optimalité de la structure de capital pour une entité. Conscients de l'économie d'impôts que procure le financement de la dette, Modigliani et Miller (1958) ont avancé une théorie qui allait jusqu'à proposer qu'une entreprise aurait tout avantage à ne se financer que par dette pour jouir au maximum des économies d'impôts. Selon eux, c'est la maximisation des bénéfices qui dicte une structure optimale du capital. Cette théorie est évidemment utopique étant donné qu'elle ne considère pas le coût de la faillite. Selon Myers (1984), ces coûts sont significatifs dans l'industrie des services financiers. Ainsi, plus la proportion de la dette dans le capital d'une institution augmente, plus importants seront les coûts de la faillite assumés par celle-ci.

Des théories, plus récentes, ont servi à fournir des explications au processus d'arbitrage dette / équité pour la détermination d'une structure optimale de capital. En se basant sur la théorie des options, Black et Scholes (1973) ont assimilé l'équité de l'entreprise endettée à une option d'achat européenne⁶ émise sur la valeur de l'entreprise par les créanciers. L'option se situe à l'échéance de la dette. Ainsi, si à cette date, la valeur de la dette vaut moins que la valeur de la firme, les actionnaires de la compagnie rembourseront la dette et conserveront la propriété de leur compagnie, c'est-à-dire, ils exerceront l'option d'achat. Si, au contraire, la compagnie vaut moins que la dette, ils laisseront les créanciers reprendre la firme. Donc, selon cette théorie, l'émission de la dette constitue un moyen qui conduit progressivement à l'expropriation des

⁵ Pour une revue extensive de ces théories, voir entre autres Modigliani et Miller (1958), Black et Scholes (1973), Myers (1984), Bradley et al. (1984), Harris et Ravin (1991).

⁶ Option que l'acheteur ne peut exercer qu'à une seule date, soit à l'échéance de l'option, par opposition à l'option américaine qui pourrait être exercée à n'importe quel moment entre la souscription de l'option et son échéance.

créanciers par les actionnaires. Ces derniers ont tout intérêt à maintenir pour leur entreprise une structure de capital avec une proportion élevée de la dette. Toutefois, rationnels et conscients du risque qu'ils courent, les créanciers tenteront d'insérer dans les contrats de dette des clauses restrictives limitant le comportement opportuniste des dirigeants de l'entreprise qui, supposément, cherchent à maximiser la richesse des actionnaires. Ces clauses viseront la protection des créanciers de façon à ce qu'il soit de plus en plus difficile à la firme d'émettre de la dette.

Cette explication est apportée par la théorie d'agence⁷. Cette dernière se base sur une définition assez particulière de la firme⁸. Celle-ci est définie comme un ensemble de contrats, formels et informels, établis entre les individus qui agissent de façon à maximiser leurs intérêts personnels. Cette dynamique créera des conflits d'intérêts néfastes au bon fonctionnement de la firme et engendrera, par ce fait même, des coûts d'agence⁹ pour écrire et veiller à l'application des contrats entre les parties. Selon cette théorie, la combinaison des coûts d'agence liés à la dette et des coûts liés à l'équité permettra d'établir une structure de capital qui minimise les conflits d'agence au sein de la firme. L'optimalité de la structure est donc définie par rapport à l'équilibre ponctuel qui minimise les coûts d'agence entre les parties (Myers, 1984).

Les apports de ces théories sont incontestables à l'explication et à la détermination de structure optimale de capital. Toutefois, les caisses populaires présentent un handicap à cet égard puisqu'elles ne peuvent pas émettre d'actions en bourses. Elles doivent par conséquent recourir à des subterfuges telles les parts de qualification et les parts permanentes. Les particularités de la forme coopérative des caisses les placent dans une position plus vulnérable

⁷ Théorie servant à prévoir et expliquer le comportement des différentes parties intéressées dans l'entreprise.

⁸ Modèle de l'entreprise de Coase (1937). Selon ce modèle, l'entreprise n'est plus vue comme une entité en elle-même, mais bien comme un noyau d'une multitude de liens ou de contrats entre différents intervenants (gestionnaires, actionnaires, créanciers, employés, clients, fournisseurs, etc.).

⁹ Coûts liés au contrôle et à l'encadrement nécessaires pour assurer qu'une entente quelconque soit respectée et limiter les actions opportunistes de l'agent.

au plan de la structure du capital que d'autres formes d'institutions financières (les banques, en l'occurrence). Cette réalité ne laisse pas assez de marge de manœuvre à la caisse que de compter sur les fonds propres une fois qu'elle a épuisé sa capacité d'endettement. L'ordre de financement chez les caisses populaires semble être conforme à la théorie de la hiérarchie des sources de financement "Pecking order theory", selon laquelle, une entreprise préfère se financer par fonds propres, ensuite par dette et finalement par l'émission d'actions tout en notant que cette dernière catégorie de capital est différente chez les caisses populaires d'où l'importance de la rentabilité comme facteur déterminant de la suffisance de capital dans les caisses. En pratique, il a été constaté que les entreprises les moins endettées sont plus profitables que celles qui s'endettent davantage. La théorie d'agence permet, au même titre que la théorie de la hiérarchie des catégories de financement, d'expliquer pourquoi les entreprises profitables empruntent moins. Les bénéfices non répartis accumulés réduiront le besoin d'un emprunt et donc les coûts d'agence liés à la dette.

Étant donné la spécificité de sa forme, une caisse populaire doit faire état d'une structure de capital équilibrée au sens d'une couverture raisonnable contre le risque de crédit et de désappariement en plus de faire état d'un levier¹⁰ adéquat avec la norme de l'industrie. La figure 1 tente d'illustrer les éléments à mettre en balance en vue d'une structure de capital adéquate et équilibrée.

¹⁰ Défini comme le rapport entre, d'une part, la somme des dépôts et des emprunts, et de l'autre, les fonds propres.

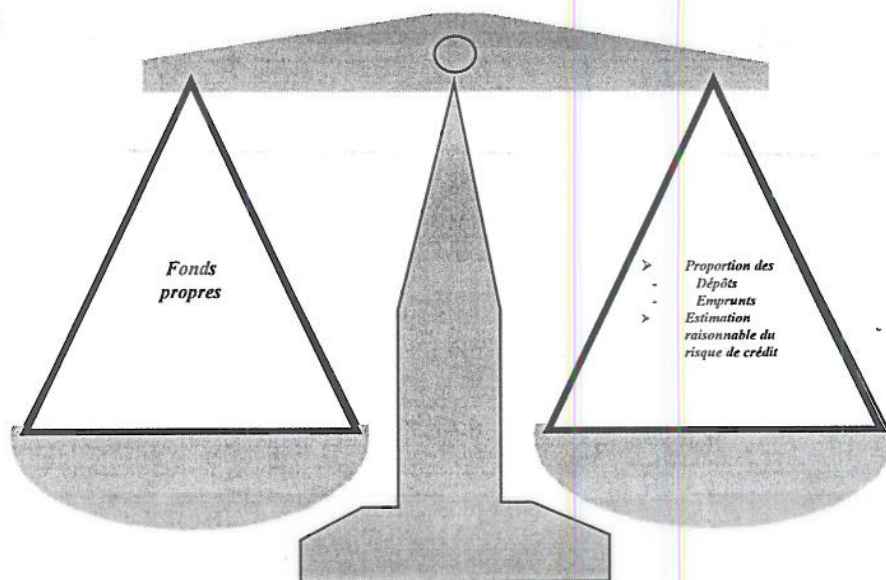


Figure 1 - Structure de capital équilibrée pour une caisse populaire

C'est d'ailleurs dans cette perspective que les organismes de normalisation ont tenté d'établir des directives à suivre afin de maintenir un niveau de capitalisation adéquat. En résumé, la théorie extensive sur la structure de capital ne donne pas une définition de ce qu'est une capitalisation adéquate pour une caisse populaire. La prise en compte des particularités de cette dernière nous amène à conclure qu'elle doit compter pour beaucoup sur sa rentabilité pour renflouer son capital. Ses fonds propres doivent couvrir une proportion raisonnable des dépôts et des emprunts ainsi qu'une estimation raisonnable du risque de crédit et désappariement. C'est ce qu'ont tenté de calculer les organismes de normalisation. La section suivante présente les catégories de capital chez une caisse.

1.1.2 Catégories de capital dans une caisse populaire

Selon Lavoie (1988), le capital d'une institution d'épargne et de crédit est composé des trois éléments fondamentaux suivants :

- Les bénéfices de l'entreprise qui ne sont pas distribués aux propriétaires sous forme de dividendes, ristournes ou intérêts sur le capital social, et qui sont donc réinvestis dans l'entreprise ;
- Les fonds empruntés à long terme à des créanciers extérieurs à l'entreprise à condition de satisfaire à certains critères de maturité et de convertibilité de cette dette en actions ordinaires ;
- Les fonds souscrits par les propriétaires de l'entreprise sous forme de capital-actions ou de capital social.

Le capital social d'une caisse ne présente pas les mêmes avantages que le capital-actions d'une banque. Il donne accès à la propriété collective plutôt qu'à la propriété et donne accès au même titre que le capital-actions aux profits et à une plus-value. De plus, le principe coopératif "une personne, un vote", n'incite pas les membres à investir plus que le minimum requis. Comparativement à une banque, le capital d'une caisse populaire est plus volatile en raison, en partie, du manque d'attrait du capital social. En outre, le recours au financement par voie d'emprunts oblige la caisse à obéir aux règles du marché qui ignorent les principes coopératifs. La caisse ne peut bénéficier de taux préférentiels ; au contraire, elle sera astreinte de contracter à des taux concurrentiels occasionnant des charges d'intérêts fixes payées à même les revenus de la coopérative. Le coût de la dette est manifestement onéreux pour une caisse comparativement aux autres sources de financement, à savoir le capital social et les dépôts des clients. Au chapitre de la capitalisation, une caisse populaire doit composer avec ses principes coopératifs et la réalité d'un marché hautement concurrentiel.

Sur le plan légal¹¹, le capital d'une caisse comprend ses réserves générales, ses trop-perçus, ses parts de qualification ainsi que le volume émis de "parts permanentes" et de "parts privilégiées" donc cette loi ouvre des perspectives aux caisses populaires pour améliorer leur

¹¹ Loi 70 sur les caisses d'épargne et de crédit, 1988.

capitalisation. En émettant des parts permanentes et des parts privilégiées, les caisses parviennent à attirer de nouveaux capitaux étant donné que ces titres sont rémunérés et ont des caractéristiques susceptibles de motiver les investisseurs. Voici une définition de ces composantes du capital d'une caisse.

Les parts de qualification :

Ces parts ont remplacé les parts sociales traditionnelles. C'est par le biais de l'acquisition de ces parts que le statut de membre est obtenu. Les parts de qualification ne portent pas intérêts et ne sont remboursables qu'en cas de démission, de décès, d'exclusion du membre ou de liquidation ou dissolution de la caisse. La valeur de la part de qualification est fixée par règlement de la caisse.

Les parts privilégiées :

Elles sont des titres transférables entre membres. Elles portent intérêt, lequel est déterminé par le conseil d'administration de la caisse. Sauf en cas de décès de leur titulaire, de liquidation, d'insolvabilité ou de dissolution de la caisse, ces parts ne peuvent être remboursées à la demande de leur titulaire avant l'expiration d'un terme de cinq ans à compter de leur émission. Les parts privilégiées prendront rang avant les parts permanentes et les parts de qualification en cas de dissolution de la caisse.

Les parts permanentes :

Ce sont des titres transférables entre membres. Elles portent intérêt au taux fixé par l'assemblée générale et en cas de dissolution de la caisse, les parts permanentes prendront rang avant les parts de qualification.

Les parts permanentes et les parts privilégiées ont été créées dans une perspective d'amélioration de la capitalisation des caisses populaires. Toutefois, il semble que l'émission de

ces titres n'ait pas solutionné jusqu'ici le problème de l'insuffisance du capital (Thuotte, 1996). Au contraire, ce sont les caisses qui souffrent le plus d'insuffisance de capital qui émettent le plus de ces parts (Théoret et Thuotte, 1995). L'émission de ces parts sans considérer la rentabilité et les perspectives d'affaires de la caisse serait ainsi une décision qui aggrave sa situation étant donné le risque de ne pas pouvoir dégager un surplus sur le coût de financement associé à ces parts. Dans ce cas, plutôt que d'améliorer la capitalisation, cette émission dégènera en dette qui pèsera lourd sur les activités de la caisse.

Les parts permanentes et privilégiées doivent être des instruments qui permettent aux caisses de soutenir une croissance rentable. Si elles sont utilisées par des caisses dont la rentabilité est faible et qui, en plus, sont en insuffisance de capital, elles ne répondent plus alors à leur vocation initiale. Il s'ensuit de l'analyse précédente que le problème de la capitalisation chez les caisses populaires ne se résolve pas uniquement du côté de création de véhicules supplémentaires de financement. À notre avis, le succès d'une caisse, au niveau de la capitalisation, est fondamentalement le résultat d'une bonne gestion de ses activités tant sur le plan du financement, de l'investissement et de l'exploitation. Une caisse n'opère pas en autarcie pour qu'une simple émission de nouveaux instruments de financement puisse régler le problème de l'insuffisance de capital. Plus que jamais, les caisses populaires font face à un environnement hautement concurrentiel dans lequel elles sont appelées à exceller tout en préservant leur identité coopérative.

Sommaire

Cette section a expliqué le problème de capitalisation dans les caisses populaires. Il serait intéressant, à présent de voir les efforts tant nationaux, qu'internationaux en termes de réglementation de la capitalisation des caisses populaires.

1.2 Réglementation du capital

1.2.1 Au niveau national

- En 1987, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) est créé afin de veiller au respect des normes minimales en matière de capitalisation ;
- Les caisses populaires Desjardins sont assujetties aux règles de suffisance de capital par la loi 70 sur les caisses d'épargne et de crédit (1988). Cette loi voit au respect d'un seuil minimal de capitalisation à atteindre par les caisses Desjardins ;¹²
- En 1988, le Comité du surintendant des institutions financières (CSIF) qui regroupe le BSIF, la Banque du Canada, la Société de l'assurance dépôt du Canada (SADC) et le ministre des Finances, a été créé afin de veiller au maintien de l'échange d'informations et de consultations en matière de supervision ayant des implications sur la solvabilité des institutions, sur les prêts de dernier recours aux institutions en difficulté et sur les questions relatives au paiement de la prime de risque à l'assurance-dépôt.

1.2.2 Sur le plan international

En décembre 1987, la Banque des règlements internationaux¹³ publiait un document qui proposait des standards en matière de capitalisation minimale pour les banques. Toutes les institutions financières des pays participants sont dès lors amenées à respecter ces normes. Certes, il ne s'agit pas d'une obligation explicite pour une banque de se plier à ces dernières, mais si elle est avisée qu'elle peut se voir refuser du crédit sur les marchés nationaux et internationaux, ou à tout le moins à défrayer un coût plus élevé pour ses emprunts, dans la

¹² La loi 70 exige que chaque fédération maintienne une base d'endettement au moins égale à 5 % de la somme de ses dettes. La base d'endettement est constituée par les fonds propres de la caisse. Autrement dit, le ratio de capitalisation défini par le rapport base d'endettement / dette totale doit être au moins égal à 5 %.

¹³ Banque des règlements internationaux, *Proposals for international convergence of capital measurement and capital standards*, Bâle, décembre 1987.

mesure où elle ne respecte pas les normes internationales en matière de capitalisation, elle comprendra qu'il est dans son avantage concurrentiel de se confirmer à ces normes.

Les normes internationales définissent deux catégories de capital et fixent des pourcentages minimaux que les banques doivent respecter pour ces deux catégories. Lesquels pourcentages sont calculés en termes des actifs risqués. L'approche de la Banque des règlements internationaux en matière de calcul des actifs risqués est assez simple. En effet, dépendamment de la nature et du risque de l'actif au bilan, la Banque suggère cinq pondérations : 0 %, 10 %, 20 %, 50 % ou 100 %.

L'estimation du volume des actifs risqués d'une banque passe d'abord par l'établissement d'un pourcentage de risque pour toutes les rubriques du bilan. Ainsi, un actif qui ne présente aucun risque se verra affecter un ratio de 0 %. Les actifs qui sont considérés comme les plus risqués se verront attribuer un pourcentage de 100 %. Les actifs à risque intermédiaire se verront imputer un ratio de 10 %, 20 % ou 50 % selon leur degré relatif de risque¹⁴. Nous constatons ici qu'il s'agit d'appliquer des jugements motivés sur le degré de risques des rubriques du bilan et celles hors bilan.

Une fois que les pourcentages de risque sont affectés aux différentes rubriques, on les multiplie par les actifs auxquels ils sont associés. La somme des produits correspond au montant total d'actifs risqués de l'institution financière. Il s'agit donc de pondérer l'actif par son taux de risque. Il importe de noter qu'en termes de ce montant d'actifs risqués, l'institution doit satisfaire à deux règles minimales en matière de capitalisation.

Selon les normes de la Banque des règlements internationaux, le *capital de base* d'une institution financière doit représenter 4 % de ses actifs risqués et son *capital élargi*, au moins 8 % des actifs risqués. La distinction entre capital de base et capital élargi est une classification

¹⁴ À titre d'exemple, le pourcentage de risque associé à l'encaisse est de 0 %. Celui relié aux hypothèques est de 50 % et celui associé aux prêts commerciaux est de 100 %.

effectuée par la Banque des règlements internationaux. En effet, le capital de base comprend en général les réserves, soit les profits non distribués, et le capital-actions. Le capital élargi comprend en plus certains éléments dont l'échéance est à très long terme entre autres les actions privilégiées à long terme et la dette subordonnée à long terme.

La Confédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec¹⁵ a transposé à son compte les normes internationales en matière de capitalisation. Les fonds propres, ou capital des caisses, comprennent les éléments suivants :

- Les parts de qualification ;
- Les réserves ;
- Les trop-perçus (80 %) ou 100 % du déficit ;
- Les parts permanentes ;
- Les parts privilégiées (après amortissement).

La Confédération a établi une définition des actifs plus restrictive que les normes internationales puisqu'elle inclut les éléments hors bilan. Elle les a appelés actifs d'expansion. Les fonds propres doivent représenter au moins 5 % des actifs d'expansion. Cela correspond à la règle des 4 % de la Banque des règlements internationaux (BRI). Par ailleurs, les fonds propres doivent représenter au moins 8 % des actifs à risque, soit la somme de l'actif pondéré et des engagements hors bilan pondérés. La suffisance (ou l'insuffisance) du capital est déterminée par le minimum entre ces deux dernières règles établies par la Confédération des caisses populaires Desjardins.

Les normes de capitalisation qu'elles soient nationales ou internationales exercent, que ce soit directement ou indirectement, une pression sur les caisses populaires, par l'entremise du marché des capitaux. Ces dernières ont tout intérêt à respecter ces normes, sinon les dépasser afin d'acquérir un avantage concurrentiel ainsi qu'une meilleure compétitivité.

¹⁵ Loi 70 sur les caisses d'épargne et de crédits (1988).

Malheureusement, la réalité est tout autre pour certaines caisses, qui, pour diverses raisons sont en insuffisance de capital parfois chronique piégées dans un cercle infernal de la sous-capitalisation. À notre sens, une telle situation est remédiable par le biais d'une bonne planification et d'une gestion minutieuse et constante. C'est bien d'établir des normes minimales de capitalisation, mais comment faire pour les atteindre ? Quelles combinaisons, décisions et choix une caisse devrait entreprendre pour s'assurer d'une suffisance permanente de capital ? Telles sont des questions auxquelles il importe de donner des réponses précises et pratiques. Selon nous, la question passe d'abord par l'identification des facteurs qui déterminent le niveau de capitalisation de la caisse. À partir de ces facteurs, des indicateurs peuvent être dégagés dans le but d'éclairer les dirigeants à la prise d'actions et de décisions favorables pour une capitalisation soutenue.

Ce chapitre a présenté la problématique de la capitalisation des caisses populaires, le chapitre suivant traitera des déterminants du capital et proposera un outil permettant aux dirigeants des caisses de vérifier leur position eu égard à la capitalisation.

Chapitre II

Les déterminants de la capitalisation chez les caisses populaires

L'objectif de ce chapitre est double. D'abord, identifier les facteurs qui affectent le niveau de la capitalisation dans une caisse populaire. À cet effet une validation de ces variables sera effectuée par le biais d'analyses statistiques. Ensuite, concevoir, à partir des déterminants retenus, un modèle discriminant simple qui servira d'outil pratique pour les dirigeants des caisses leur permettant de vérifier et de surveiller leur capitalisation. Cet outil constituera la première composante du tableau de bord qui sera proposé au chapitre suivant.

2.1 Facteurs déterminants de l'insuffisance de capital

En analysant les causes de l'insuffisance du capital dans une caisse populaire, Thuotte (1996) a identifié et analysé les facteurs suivants : - Le revenu net d'intérêts ; - Les dépenses en personnel ; - La taille ; - La structure du bilan ; - Le niveau des immobilisations.

Pour mesurer ces facteurs, douze variables ont été définies. Le tableau suivant résume l'opérationnalisation des variables causales de l'insuffisance du capital utilisées dans l'étude de Thuotte (1996).

Tableau I
Variables affectant la capitalisation d'une caisse populaire

Facteur	Variable (s) et opérationnalisation	Signe anticipé¹⁶	Symbole
Revenu net d'intérêts	- Différence entre les revenus d'intérêts et les paiements d'intérêts, le tout exprimé en termes de 100 \$ d'actif	+	RNI
Dépenses en personnel	- Dépenses de personnel exprimées en termes de 100 \$ d'actif	-	PERS
Taille de la caisse	- Part des actifs d'expansion dans les actifs totaux (actifs d'expansion)	+	PACTEX
	- Part des actifs risqués dans les actifs totaux (actifs risqués)	-	PARIS
Structure du bilan	- Part des prêts commerciaux dans les actifs totaux	-	PPCOM
	- Part des prêts personnels dans les actifs totaux	+	PPERS
	- Part des liquidités dans les actifs totaux	?	PLIQ
	- Part des dépôts avec opérations dans les dépôts totaux	+	PDOP
	- Pourcentage des dépôts à terme dans les dépôts totaux	?	PDT
	- Proportion des parts permanentes et privilégiées dans les fonds propres	?	PPARTS
	- Montant de l'emprunt d'une caisse auprès de sa fédération	-	EMP
Niveau des immobilisations	- Valeurs nettes des immobilisations	-	IMM

Seulement six variables s'avèrent significatives dans l'étude de Thuotte (1996). Il semble que ces variables ont un impact important sur le niveau de capitalisation d'une caisse populaire :

- Le revenu net d'intérêts (RNI) ;
- Les dépenses en personnel (PERS) ;
- Proportion des parts permanentes et privilégiées dans les fonds propres (PPARTS) ;
- La part des liquidités dans les

¹⁶ Le signe (?) signifie que le sens de la relation ne peut être prédit.

actifs totaux (PLIQ) ; - Part des actifs risqués dans les actifs totaux (PARIS) ; - Part des prêts commerciaux dans les actifs totaux (PPCOM).

Le lien entre les déterminants de la suffisance du capital et les normes de capitalisation est primordial dans la présente étude. En effet, une question pour laquelle il sera tenté de donner une réponse concerne la combinaison de déterminants qui permettent à une caisse de respecter et d'agir sur le niveau de sa capitalisation tel qu'établi par les normes de l'industrie. Pour ce faire, la variable expliquée "suffisance du capital" sera calculée selon les normes de la Fédération en intégrant les douze (12) variables explicatives (présentées ci-dessus) dans un modèle de régression multiple dans le but de dégager les déterminants significatifs de la capitalisation pour une caisse.

2.1.1 Données

Les données de l'étude de Thuotte (1996)¹⁷ formant un échantillon de 200 caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec ont été utilisées. Comme il a déjà été spécifié, la variable dépendante "suffisance (insuffisance) du capital" est déterminée par le minimum des deux montants suivants : - Les fonds propres de la caisse - 5 % des actifs d'expansion ; - Les fonds propres de la caisse - 8 % des actifs à risque.

Si ce minimum est de signe négatif ou nul, la caisse est considérée en insuffisance de capital. La figure 2 montre la distribution de cette variable pour les 200 caisses de l'échantillon.

¹⁷ Nous remercions chaleureusement M. Raymond Théoret, Professeur à l'UQAM pour nous avoir fourni ces données.

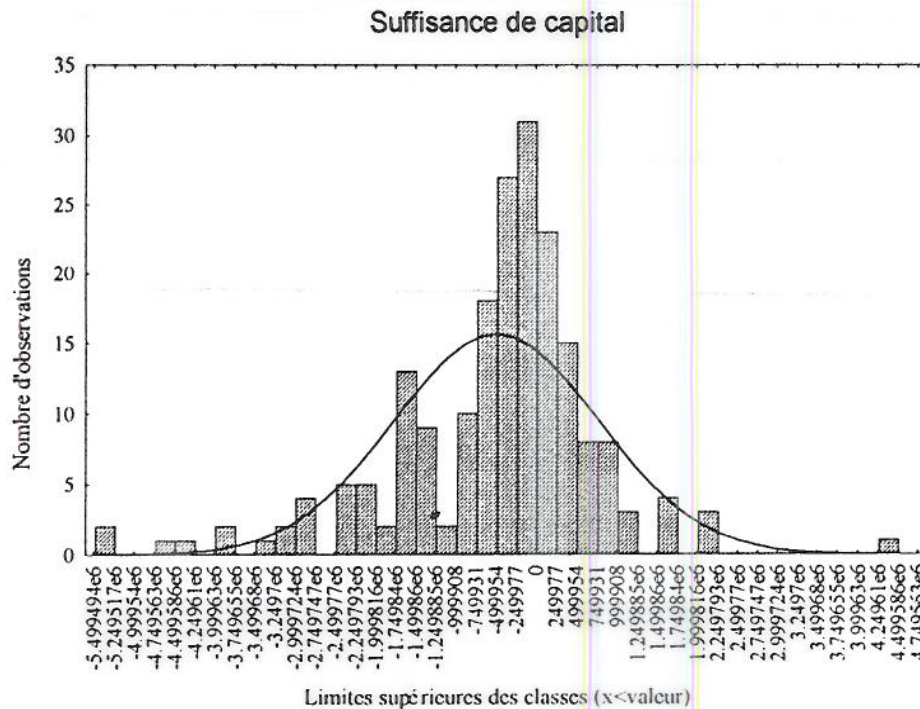


Figure 2 : Distribution de la suffisance (insuffisance) du capital

Comme on peut le constater sur cette figure, l'échantillon montre un nombre de caisses en insuffisance de capital relativement important. En effet, 121 caisses souffrent d'une insuffisance de capital contre 79 qui semblent ne pas avoir ce problème. Le paragraphe suivant présentera une analyse descriptive comparative des variables de l'étude.

2.1.2 Analyse descriptive

Le tableau II présente des statistiques descriptives des variables présentées plus haut. Il donne aussi les résultats des tests de différence de moyenne entre les deux groupes de caisse. Il suggère que les caisses en insuffisance de capital ont un revenu net d'intérêts significativement inférieur à celui des caisses à capital suffisant. Il s'agit de la variable qui différencie le plus les deux groupes. On constate, en outre, que les dépenses en personnel des caisses en insuffisance de capital dépassent significativement les mêmes dépenses effectuées par leurs pairs qui réussissent à avoir un capital suffisant. Il semble que les charges salariales des caisses en insuffisance handicapent d'emblée leur rentabilité et qu'en contrôlant juste pour l'effet des dépenses en personnel, ces caisses permettent d'améliorer à la fois ces deux variables.

Trois autres variables du côté de la structure du bilan s'avèrent significatives : la part des prêts commerciaux dans les actifs totaux ; la part des prêts personnels dans les actifs totaux et la part des liquidités dans les actifs totaux. Les tests de différence des moyennes suggèrent significativement que les caisses en insuffisance de capital prennent plus de risque en accordant une proportion plus importante¹⁸ des prêts commerciaux.

Les variables mesurant la taille ainsi que celles mesurant le niveau des immobilisations ne permettent pas de dégager une différence significative entre les deux groupes. Ceci signifie que le problème de la capitalisation ne semble pas concerner des caisses de taille spécifique ni détenant un niveau des immobilisations important. En outre, quelques variables descriptives de la structure du bilan s'avèrent non significatives à différencier les deux groupes de caisses comme, par exemple, la part des dépôts avec opérations et des dépôts à terme dans les dépôts totaux ainsi que les emprunts d'une caisse auprès de sa fédération. La section suivante apportera plus d'explications à la relation entre ces variables et la suffisance du capital à travers une analyse de régression multiple

¹⁸ Proportion relative aux actifs totaux plus importante que dans les caisses à capital suffisant (signification = 0,05)

Tableau II
*Statistiques descriptives des variables affectant la capitalisation
d'une caisse populaire pour l'année 1995*

Variables		Moyenne	Écart type	Test de différence de la moyenne
- Revenu net d'intérêt	. Suffi	3,5870	0,5560	F = 18,64
	. Insuffi	3,2940	0,4010	(0,001)*
- Dépenses en personnel	. Suffi	1,7280	0,2870	F = 8,23
	. Insuffi	1,8560	0,3220	(0,005)**
- Taille				
PACTEX	. Suffi	1,0130	0,0265	F = 18,64
	. Insuffi	1,0080	0,0282	(0,001)*
PARIS	. Suffi	0,5990	0,0797	F = 1,71
	. Insuffi	0,6100	0,0693	(0,193)
- Structure du bilan				
PPCOM	. Suffi	0,1210	0,0723	F = 0,99
	. Insuffi	0,1420	0,0756	(0,322)
PPERS	. Suffi	0,5290	0,1540	F = 3,79
	. Insuffi	0,5700	0,1220	(0,053)**
PLIQ	. Suffi	0,0656	0,0213	F = 4,38
	. Insuffi	0,0604	0,0130	(0,038)**
PDOP	. Suffi	0,2650	0,0625	F = 4,76
	. Insuffi	0,2530	0,0596	(0,030)**
PDT	. Suffi	0,7350	0,0625	F = 1,93
	. Insuffi	0,7470	0,0596	(0,166)
PPARTS	. Suffi	-0,0170	3,0530	F = 1,39
	. Insuffi	0,3520	1,2860	(0,239)
EMPRUNTS	. Suffi	-2,7060	30,2350	F = 1,47
	. Insuffi	1,2980	16,2350	(0,226)
- Niveau des immobilisations				
	. Suffi	1,5030	0,8330	F = 1,23
	. Insuffi	1,6370	0,8290	(0,267)

* Différence de moyenne significative au seuil de 1 %.

** Différence de moyenne significative au seuil de 5 %.

2.1.3 Analyse de régression

Les données sur les 200 caisses sont disponibles pour les années 1994 et 1995. Une analyse de régression¹⁹ de la variable dépendante sur les douze variables explicatives décrites plus haut permet d'obtenir des résultats légèrement différents de ceux trouvés par Thuotte (1996) après correction du problème d'hétéroscédasticité rencontré au niveau des données. Le tableau III présente les variables significatives dans l'explication du problème de la capitalisation dans une caisse populaire.

*Tableau III
Classement des variables par degré de signification
dans le modèle de régression*

Variables	1995	
	Coefficient	Statistique t
Revenu net d'intérêts	0,851	4,872
Part des prêts commerciaux dans les actifs totaux	- 0,167	- 2,382
Dépenses en personnel	0,309	- 1,904
Proportion des parts permanentes et privilégiées dans les fonds propres	- 0,098	- 1,535
Part des actifs risqués dans les actifs totaux	- 0,213	- 1,244
Part des liquidités dans les actifs totaux	- 0,043	- 1,830
$R^2 = 48,3 \%$		
Durbin-Watson = 2,32		

Les résultats de la régression permettent de retenir six variables pouvant expliquer le niveau de capitalisation d'une caisse. Ces variables sont responsables presque de 50 % de la variation du niveau de capitalisation d'une caisse tel qu'exigé par les normes de la Confédération. L'analyse de régression confirme l'importance du revenu net d'intérêts comme variable explicative, donc prédictive de la suffisance (insuffisance) de capital. On constate que la proportion des parts permanentes et privilégiées dans les fonds propres, ainsi que la part des actifs risqués dans les

¹⁹ Nous avons recouru à la méthode des moindres carrés pondérés afin de corriger le problème d'hétéroscédasticité qui s'est manifesté au niveau des données.

actifs totaux constituent, selon les résultats de la régression, des variables explicatives significatives, alors qu'elles ne permettaient pas de discriminer entre les deux groupes de caisses, selon l'analyse descriptive. On constate, en outre, que le sens de la relation entre la variable dépendante (suffisante) et les différentes variables indépendantes est conforme aux signes prédits au tableau I. Deux variables pour lesquelles le sens de la relation n'a pas pu être prédit ont été retenues par la régression, soit la part des liquidités dans les actifs totaux laquelle entretient une relation positive avec la suffisance du capital et la proportion des parts permanentes et privilégiées dans les fonds propres, qui au contraire, entretient une relation négative avec la suffisance du capital, c'est-à-dire, plus la caisse est en suffisance de capital, moins importante serait la proportion de ces parts dans les fonds propres. Les résultats descriptifs et de régression permettent aussi de dégager le profil d'une caisse en insuffisance de capital. La première section du chapitre III présentera une description de ce profil. L'emphase ici est plutôt mise sur l'utilisation des déterminants spécifiés dans un modèle discriminant pouvant servir aux dirigeants d'outil de contrôle ou de clignotant à deux couleurs, rouge pour insuffisance de capital et vert pour suffisance.

2.2 Analyse discriminante multiple

Utilisée initialement par Altman (1968) pour la prédiction de faillites des entreprises, l'analyse discriminante est demeurée la méthode statistique la plus utilisée en raison de sa robustesse et ce, en dépit de la disponibilité de plusieurs autres techniques statistiques similaires. Depuis Altman, l'utilisation de l'analyse discriminante a été élargie à plusieurs autres domaines comme celui du marketing, de l'analyse du crédit, de la cotation boursière, etc. Dans une étude récente (Elloumi, 1996), elle a été appliquée comparativement avec d'autres méthodes²⁰ dans le but de prédire l'insuffisance du capital dans les caisses populaires Desjardins. Le tableau IV reprend

²⁰ D'autres méthodes statistiques plus récentes sont aussi utilisées dans le même objectif de discrimination. On peut citer, entre autres, la régression logistique (logit) et probabilistique (probit), le partitionnement récursif, les systèmes experts et tout récemment les réseaux de neurones.

la synthèse de la performance des cinq modèles prédictifs utilisés dans l'étude de Elloumi (1996).

Tableau IV
Performance de cinq modèles dans la prédiction de
l'insuffisance du capital dans les caisses populaires

Modèles	Performance des modèles
Analyse discriminante multiple	82 %
Régression linéaire	82 %
Régression logistique (Logit)	82,5 %
Régression probabilistique (Probit)	79,5 %
Réseaux de neurones	
- À trois couches	83,33 %
- À quatre couches	80,16 %

Source : Elloumi F., "Modèles prédictifs de l'insuffisance du capital chez les caisses populaires Desjardins du Québec", p. 35

L'analyse discriminante multiple présente l'avantage de fournir un outil de diagnostic du niveau de capitalisation d'une caisse. Cet outil permet, en outre, d'effectuer des prévisions à ce chapitre. À l'instar du Z-score²¹ proposé par Altman, Haldelman et Naranayan (1977) comme outil de classification et de prédiction de la faillite des entreprises, similairement un K-score a été défini ici pour la problématique de la capitalisation dans les caisses populaires. En utilisant les six déterminants déjà identifiés dans cette étude, l'analyse discriminante cherche à trouver des différences statistiquement significatives entre les deux groupes de caisses ; soit celles en insuffisance du capital et celles qui ont un capital suffisant. Pour le besoin de l'analyse statistique, la variable dépendante K-score, qui réfère au score de capitalisation d'une caisse, est transformée en une variable binaire codée 1 pour suffisance et 0 pour insuffisance du capital. Le K-score d'une caisse permet de la classer dans l'un des deux groupes de l'échantillon. Le

²¹ Le Z-score est un outil commercialisé par Altman, Haldelman et Naranayan (1977) pour diagnostiquer et prédire la santé financière d'une entreprise. Il s'agit fondamentalement de la fonction discriminante issue des analyses statistiques effectuées (analyse discriminante multiple) structuré dans un simple logiciel informatique et baptisé ZETA™. À l'image de cet outil, nous proposons dans cette étude le K-score, qui permet d'informer une caisse populaire sur l'état de son capital.

tableau V permet de montrer le processus de codification en partant des normes de la Fédération en matière de capitalisation.

Tableau V
Répartition des caisses de l'échantillon en deux groupes

Normes de la Fédération	Qualification	Nbre caisses	Code	Groupe
<i>Minimum entre :</i> FP ²² - 5 % des actifs d'expansion	Suffisance de capital	79	1	G1
FP - 8 % des actifs risqués	Insuffisance de capital	121	0	G2
	Total	200		

L'analyse discriminante a été conduite sur un échantillon de traitement de 150 caisses. Un échantillon de validation (holdout sample) de 50 caisses a été sélectionné aléatoirement de l'échantillon de base. L'objectif de cette méthode est, bien entendu, de tester la capacité prédictive du modèle discriminant. Dans le groupe 1, on trouve 62 caisses en suffisance de capital et les autres 88 caisses qui ont un capital insuffisant se retrouvent dans le deuxième groupe. Les résultats de l'analyse discriminante apparaissent au tableau VI. Ils permettent de conclure que la fonction discriminante est très significative et parvient très bien à différencier les deux groupes.

Tableau VI
Résultats de l'analyse discriminante

Variables	Coefficients	Niveau de signification	Lambda Wilks	Autres statistiques
- RNI	1,906	0,000	0,914	Eigenvalue = 0,321 Corrélation canonique = 0,493 Lambda de Wilks = 0,757 Khi-carré = 54,268 Niveau de signification = 0,000
- PERS	-1,623	0,005	0,960	
- PARIS	0,001	0,004	0,959	
- PLIQ	1,784	0,030	0,977	
- PPARTS	- 0,094	0,239	0,993	
- PPCOM	- 3,967	0,053	0,981	
- Constante	- 4,210			

²² FP, pour fonds propres.

Comme on peut le constater, à 54,268 le Khi-carré est hautement significatif. Par ailleurs, le lambda de Wilks est le rapport entre la somme des carrés intragroupes et leur somme totale. Plus sa valeur diminue, plus cela indique que la variance ne provient pas du degré de dispersion intragroupes. Il est donc préférable d'avoir la plus petite valeur possible. Dans notre cas, la valeur de 0,757 est la plus petite qu'il a été possible d'obtenir avec les déterminants retenus. En outre, le "eigenvalue" indique que la fonction discrimine bien entre les deux groupes. En effet, ce ratio exprime le rapport entre la somme des carrés intergroupes et la somme des carrés intragroupes. Dès lors, une valeur élevée pour ce ratio indique que la fonction discriminante performe bien. Au niveau de la performance de classification, le modèle discriminant présente un taux moyen de 71,5 % de bonne classification. Il s'agit alors d'une bonne performance. L'application du modèle discriminant sur l'échantillon de validation (holdout sample) constitué de 50 caisses populaires a permis de bien prédire en moyenne 70,33 % des caisses dans leur groupe respectif. On constate alors que la performance prédictive de la fonction discriminante demeure aussi bonne hors échantillon de traitement. Cette fonction servira d'outil pour les dirigeants des caisses populaires parce qu'elle permettra, par le biais de la valeur du K-score, de se placer dans l'un des deux groupes et, encore mieux, de comprendre quels sont les facteurs qui expliquent leur position. Cet outil servira de première étape dans le tableau de bord proposé au chapitre suivant. L'expression empirique de la formulation mathématique du K-score est la suivante :

$$\text{K-score} = -4,210 + 1,906 \text{ RNI} - 1,623 \text{ PERS} + 1,784 \text{ PLIQ} + 0,001 \text{ PACTRIS} \\ - 0,094 \text{ PPARTS} - 3,967 \text{ PPCOM}$$

<i>Si</i>	K-score > 0,122 ²³	donc caisse en <i>suffisance</i> de capital
	K-score ≤ 0,122	donc caisse en <i>insuffisance</i> de capital

Le chapitre suivant présente un tableau de bord qui sert d'outil d'aide à la décision pour une bonne capitalisation de la caisse populaire.

²³ C'est la valeur centrale (Centroid) qui permet de classer les caisses entre les deux groupes désignés. La valeur centrale des caisses en insuffisance est de - 0,455 alors que celle du groupe de caisses à capital suffisant est de 0,698. La valeur 0,122 est donc la médiane de la distance qui sépare les deux premières valeurs centrales.

Chapitre III

Un tableau de bord pour la gestion de la capitalisation dans une caisse populaire

L'objectif de ce chapitre est d'utiliser les différents résultats des analyses statistiques conjugués avec la discussion avancée sur la capitalisation des caisses populaires pour concevoir un outil d'aide à la décision au service des dirigeants. Cet outil est essentiellement un tableau de bord permettant à la fois de surveiller, vérifier, comprendre et agir afin de bien gérer la capitalisation d'une caisse. Avant d'aborder cet outil, nous profitons des différentes statistiques dégagées pour tenter de tracer un profil d'une caisse en insuffisance de capital.

3.1 Profil d'une caisse en insuffisance de capital

Il importe de noter que la description présentée ici du profil d'une caisse en insuffisance de capital se base sur les statistiques descriptives, les résultats de l'analyse de régression et de l'analyse discriminante multiple. En plus, elle n'excédera pas le cadre des déterminants identifiés dans le chapitre II. Nous avons remarqué qu'une caisse en insuffisance de capital a le plus souvent un revenu net d'intérêts relativement faible par rapport à la moyenne, donc une faible rentabilité. En outre, une caisse en insuffisance de capital n'est pas nécessairement de petite taille. Au contraire, bon nombre de petites caisses ont un capital suffisant, et de l'autre côté, plusieurs caisses de grande taille ont un capital insuffisant. Peut-être, ont-elles mal géré leur croissance ? Devant un accroissement de ses activités, la direction d'une caisse pourrait être entraînée par la vitesse des événements et négliger ainsi sa capitalisation.

En outre, les caisses qui ont un problème de capitalisation n'arrivent pas à maîtriser leurs dépenses de personnel, ce qui aggrave davantage leur situation. En moyenne, elles ont une charge salariale plus importante que leurs pairs à capital suffisant. Ceci explique, en partie, pourquoi elles sont moins profitables. La tendance dans le secteur des institutions financières

est une restructuration systématique de cette variable, considérée, trop onéreuse, et facteur clé de rentabilité. Les caisses en insuffisance de capital semblent manquer d'efforts dans ce sens.

Une caisse en insuffisance de capital gère mal l'équation de son financement. Elle émet plus de parts permanentes et privilégiées. Elle emprunte davantage auprès de sa Fédération. Il semble qu'elle souffre d'un problème chronique de fonds. On remarque que l'émission intensive de parts permanentes et de parts privilégiées n'a pas solutionné ses problèmes de capitalisation. Nous constatons que la plupart des caisses en insuffisance de capital cherchent des solutions à leur problème du côté de l'émission de parts et de l'endettement alors que les véritables sources de fonds doivent provenir des trop-perçus.

Ce problème de gestion se confirme lorsqu'on constate que les caisses en insuffisance de capital détiennent plus de liquidités que la moyenne des caisses. En cherchant des solutions du côté des emprunts et de l'émission de parts, ces caisses créent un problème de rentabilité à cause du coût de la dette qu'elles doivent supporter aux côtés d'une liquidité financée à même les emprunts. Il semble que les parts permanentes et les parts privilégiées n'ont pas été utilisées adéquatement par les caisses en insuffisance de capital.

La part des prêts commerciaux dans le bilan d'une caisse en insuffisance de capital est plus importante que la moyenne des caisses. Il est connu que les pertes sur cette catégorie de prêts sont relativement importantes. Il semble alors que ces caisses prennent, en moyenne, plus de risque que les caisses ayant un capital suffisant.

Schématiquement, le profil d'une caisse en insuffisance de capital peut être illustré comme suit :

Tableau VII
Profil d'une caisse en insuffisance de capital

UNE CAISSE POPULAIRE		
En	➤ Une rentabilité inférieure à la moyenne ➤ Des dépenses de personnel excessives ➤ Un financement inadéquat ➤ Un recours excessif à l'émission de parts ➤ Un recours excessif à l'emprunt auprès de sa Fédération ➤ Une liquidité supérieure à la moyenne ➤ Un risque supérieur à la moyenne	De
I		C
N		A
S		P
U		I
F		T
F		A
I		L
S		P
A		R
N		É
C		S
E		E
		
	<u>Problème de gestion</u>	

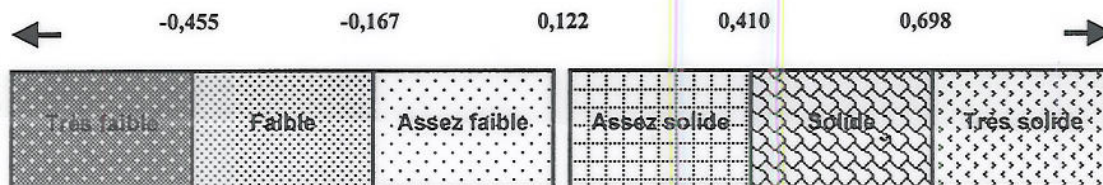
3.2 Tableau de bord

Ce tableau de bord se veut être un outil d'aide à la décision au service des dirigeants des caisses populaires qu'elles soient en suffisance ou en insuffisance de capital. Cet instrument prévoit une démarche en trois étapes. La première consiste en un bouton d'alerte pour la caisse vis-à-vis sa proximité de la sous-capitalisation. La deuxième étape permet au dirigeant d'analyser et de comprendre les facteurs responsables de la situation. La troisième et dernière étape consiste à préparer les éléments de décision permettant au dirigeant d'une caisse d'agir afin de corriger la situation.

Étape 1 : Vérifier

Au chapitre II une équation linéaire a été formulée qui permet de calculer un indicateur K-score susceptible d'informer le dirigeant d'une caisse de la situation concernant le niveau de capitalisation de la caisse. Il ne faut pas perdre de vue que le problème de la capitalisation est lié aux six déterminants qui forment la fonction discriminante. Il est vrai que la valeur du K-score permet de classer la caisse dans l'un des deux groupes : suffisance ou insuffisance. Toutefois, il demeure encore vrai qu'elle peut être placée dans un continuum à intervalles pouvant mieux éclairer le dirigeant sur le degré de solidité de la capitalisation de la caisse.

D'une façon dichotomique, si le K-score est $> 0,122$, la caisse est classée parmi le groupe des caisses à capital suffisant. Autrement, la caisse est considérée en insuffisance de capital. Alternativement, la présente grille peut être utilisée pour qualifier la solidité du capital.



La valeur du K-score peut être considérée comme indice de la qualité de gestion dans une caisse. Il est déterminé selon cette fonction :

$$\begin{aligned} \text{K-score} = & -4,210 + 1,906 \text{ RNI} - 1,623 \text{ PERS} + 1,784 \text{ PLIQ} + 0,001 \text{ PACTRIS} \\ & - 0,094 \text{ PPARTS} - 3,967 \text{ PPCOM} \end{aligned}$$

Étape 2 : Comprendre

Le processus de compréhension passe par l'analyse de la gestion de la caisse à travers les déterminants de son capital ; lesquels déterminants sont une mesure des dimensions suivantes :

<i>Dimensions</i>	<i>Déterminants</i>
- Rentabilité et croissance	- Revenu net d'intérêts (RNI) - Dépenses en personnel (PERS)
- Capitalisation et équation de financement	- Proportion des parts permanentes et privilégiées dans les actifs totaux (PPARTS)
- Structure du bilan et gestion du risque	- Part des prêts commerciaux dans les actifs totaux (PPCOM) - Part des actifs risqués dans les actifs totaux (PARIS) - Part des liquidités dans les actifs totaux (PLIQ)

Il est important pour la caisse de maintenir un équilibre entre ces grandeurs. Ceci assure à la caisse le contrôle d'un niveau de capitalisation adéquat ainsi qu'une gestion du risque et une rentabilité au service d'une croissance soutenue.

- Rentabilité et croissance La croissance doit être soutenue par une rentabilité suffisante. Le ratio de croissance soutenable (Bourgeois et Lavallée, 1993), c'est-à-dire, le ratio de croissance des actifs et des revenus nets d'intérêts que peut soutenir la caisse si elle maintient sa rentabilité, sa productivité et son équilibre de financement, est très important parce qu'il a été constaté que plusieurs caisses ont mal géré leur croissance et sont, par conséquent, entrées dans un cercle infernal d'insuffisance de capital. Dans l'équation présentée à l'étape 1 (K-score), les coefficients qui précèdent les variables représentent des poids pouvant informer sur l'ampleur d'une variable dans la formation du K-score. Ainsi, on comprend que le revenu net d'intérêts exprimé en terme de 100 \$ d'actif se multiplie par 1,906 et puisqu'il s'agit d'un élément favorable dans la détermination d'une capitalisation adéquate s'il est élevé, la caisse devrait mettre tout en œuvre pour le maximiser. Une façon d'aider, à l'interne, d'accomplir ce but et de maîtriser dans le sens de minimiser les dépenses de personnel parce qu'il a été déterminé que ces dépenses exprimées en terme de 100 \$ d'actif contribuent négativement à la formation du K-score en se multipliant par un poids négatif de - 1,623.

- Capitalisation et équation de financement de la caisse Il a été constaté qu'une caisse en insuffisance de capital fait plus appel à l'émission de parts permanentes et de parts privilégiées plus probablement dans l'intention de résoudre le problème de sous-capitalisation. Il est normal de faire usage de ces instruments car ils ont été créés dans la perspective de résoudre ce problème. Toutefois, l'usage excessif de ces moyens de financement n'est pas avantageux pour la caisse. En effet, elle doit les rémunérer au taux normal du marché, même plus, comme le montre l'équation discriminante, l'émission de ces parts ne fait pas bon ménage au K-score du fait que leur proportion sera multipliée par $(-0,94)$.

En outre, selon la théorie traditionnelle de la hiérarchie des moyens de financement, le recours à l'émission de parts (émission de capital-actions dans les autres formes d'entreprises) devrait être le choix ultime de la caisse du fait qu'il est le moins privilégié selon cette théorie. La caisse devrait se financer en premier lieu par ses trop-perçus, ensuite, elle peut recourir à la dette et enfin à l'émission de parts permanentes et privilégiées. La proportion de ces parts dans les fonds propres ne devrait pas excéder un certain ratio déterminé en accord avec les règles de l'art dans les caisses en suffisance de capital. L'emphasis devrait être mise sur la rentabilité de la caisse.

Le calcul d'autres ratios fournira de plus amples informations sur la capitalisation et l'équation de financement de la caisse. Le principal objectif des ratios examinés dans cette section est de permettre d'évaluer l'aptitude d'une caisse à respecter ses obligations à long terme. Plus précisément, ils nous renseignent sur les garanties offertes par la caisse ainsi que sur sa capacité de rembourser les déposants. Ces ratios peuvent également fournir des indications sur la capacité de la caisse d'obtenir des fonds supplémentaires et de ce fait, sur son aptitude à faire face à des difficultés de trésorerie ou de profiter d'occasions en matière d'investissement.

Tableau VIII
Capitalisation et équation de financement de la caisse

Base d'endettement / Dettes	Dettes / Actifs
Réserve générale / Actifs	Parts ²⁴ / Base d'endettements
Réserve de stabilisation / Actifs	Capital élargi / Actifs

- Structure du bilan et gestion du risque La structure du bilan d'une caisse populaire nous informe sur le style de gestion de la direction de la caisse et sur le niveau de risque qu'elle entreprend. Les déterminants de cette dimension servent principalement à évaluer l'efficacité avec laquelle la caisse utilise certains éléments de son actif. Ces ratios fournissent notamment des explications sur la performance économique de la caisse et des indicateurs sur la possibilité que celle-ci ait certains problèmes de gestion. Avec un poids négatif de -3,967, on comprend très bien pourquoi la part des prêts commerciaux dans les actifs totaux pourrait ternir le niveau de capitalisation d'une caisse. Une bonne gestion du risque à côté d'une structure équilibrée du bilan favorisent une capitalisation adéquate de la caisse.

- Besoins de visualisation Un ratio financier seul n'est pas parlant. Pour l'interpréter, il faut le comparer. En particulier, il est nécessaire de savoir s'il a augmenté ou diminué, s'il s'est amélioré ou s'est détérioré. Un graphique d'évolution temporelle montrera les augmentations et les diminutions. Si, sur ce même graphique est aussi présentée l'évolution du ratio moyen pour le secteur, il est possible de comparer la caisse à son secteur et voir si elle se rapproche ou s'éloigne de la moyenne.

Pour parler d'amélioration ou de détérioration, il faut faire apparaître le sens d'interprétation du ratio. Un ratio de rentabilité sera bon s'il est élevé. Mais, on ne peut se contenter d'une analyse ratio par ratio, il faut aussi pouvoir faire des rapprochements et des associations. La rentabilité s'est-elle améliorée à la suite d'une disposition d'actifs ? La croissance forte des dernières années met-elle en danger la solvabilité ? La productivité des actifs se fait-elle au

²⁴ Renferment les parts de qualification, les parts permanentes et les parts privilégiées.

détriment de la liquidité ? Autant des questions qui trouveraient réponse à l'aide de graphiques où on pourrait combiner l'évolution de divers ratios.

Dans le monde de la visualisation, l'imagination est reine. Bien d'autres sortes d'illustrations sont envisageables, en voici quelques possibilités.

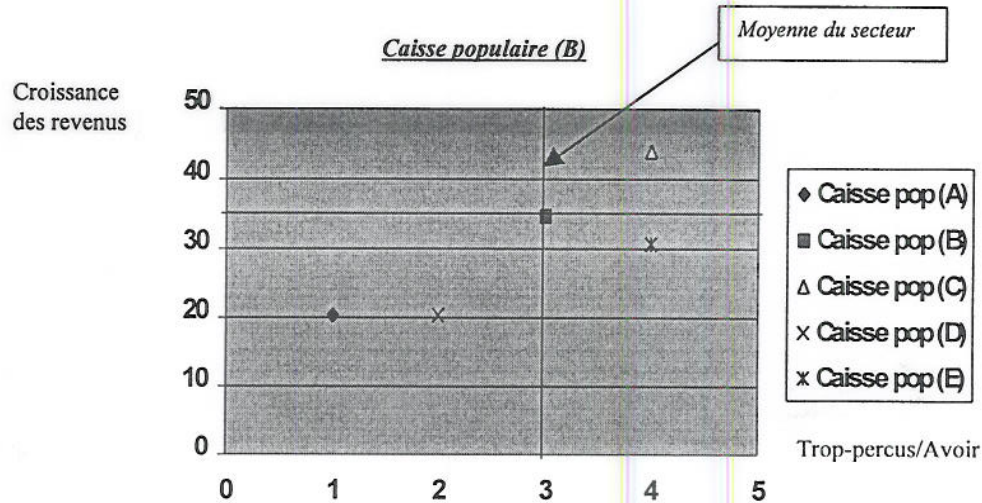


Figure 3 - Graphique combiné : rentabilité/croissance

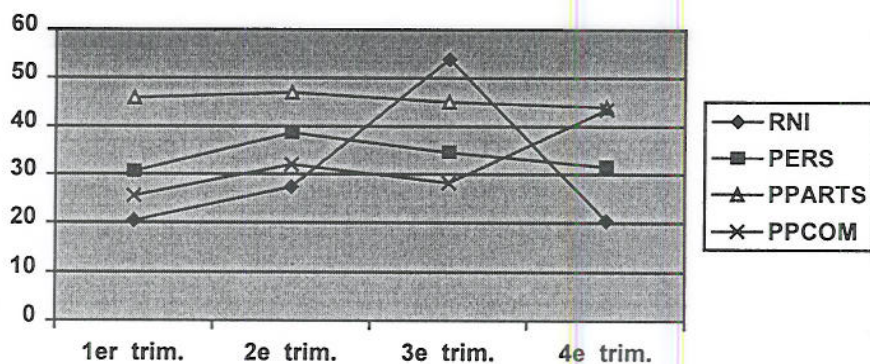


Figure 4 - Évolution combinée de plusieurs variables

L'outil informatique a évolué à un tel point qu'on ne peut envisager une analyse, un calcul, une synthèse, sans demander son précieux support. Outre l'aide visuelle qu'il peut apporter, l'outil informatique pourrait facilement rendre l'instrument proposé un exercice fascinant à la compréhension et à la gestion de la capitalisation d'une caisse populaire.

Étape 3 : Agir

L'analyse effectuée à l'étape 2 permet normalement de comprendre le problème et d'identifier la faiblesse ou la liste des faiblesses de la caisse vis-à-vis l'équation de la capitalisation établie à l'étape 1. L'analyse permet en outre de dégager les forces que la caisse doit maintenir et consolider. Il ne s'agit pas ici de donner des recettes ou des solutions standards. L'étape 2 a été conçue de façon à ce qu'elle permette de dégager les caractéristiques de la caisse. Les décisions à prendre par le dirigeant doivent répondre exactement à la nature du problème. Pour faciliter la prise de décision, les informations clés sont consignées dans un tableau qui résume les trois étapes en partant des trois dimensions de l'analyse, puis en résumant les faiblesses qui y sont afférentes pour en arriver enfin à présenter les options envisageables et faisables susceptibles de pallier individuellement ou conjointement, le problème central de la caisse : la capitalisation. L'idée motrice derrière cette analyse est de favoriser une gestion de la caisse qui maintienne une capitalisation adéquate voire, supérieure aux normes exigées.

*Tableau IX
Synthèse des trois étapes*

Dimensions	Faiblesses	Options et décisions
<i>Rentabilité et croissance</i> - RNI - Dépenses de personnel - Autres ratios	i.e : dépenses de personnel excessives	- Réduction d'effectif - Gel de salaires, etc.
<i>Capitalisation et équation de financement</i> - PPARTS - Autres ratios	i.e. : proportion importante des parts privilégiées et permanentes dans les fonds propres	- Minimiser l'émission de ces parts - Racheter certaines parts, etc.
<i>Structure du bilan et gestion du risque</i> - PPCOM - PARIS - PLIQ - Autres ratios	i.e. : la part des prêts commerciaux est importante dans les actifs totaux	- Limiter ces prêts - Se doter de politiques internes permettant de contrôler ces prêts, etc.

Un outil de saine gestion du capital d'une caisse

De la manière selon laquelle il est organisé, l'outil proposé laisse croire qu'il n'est utile qu'a posteriori, c'est-à-dire, une fois que la caisse est déjà en insuffisance de capital. Mais, la conception de l'instrument a suivi une approche méthodologique du concept de saine gestion. En effet, les étapes de vérification, de compréhension et d'action font partie du processus administratif traditionnel. L'outil en question devrait alors faire partie intégrante de ce processus administratif de saine gestion. Le problème de capitalisation dans une caisse populaire est donc fondamentalement une question de bonne gestion. Les principes fondamentaux de la saine gestion²⁵ exigent la transparence, la continuité, l'efficience, l'équilibre,

²⁵ Appelés aussi Principes de Saine Gestion Généralement Reconnus (PSGGR) par Auger G. (1998), revue Bilan, Vol. 14, p. 19.

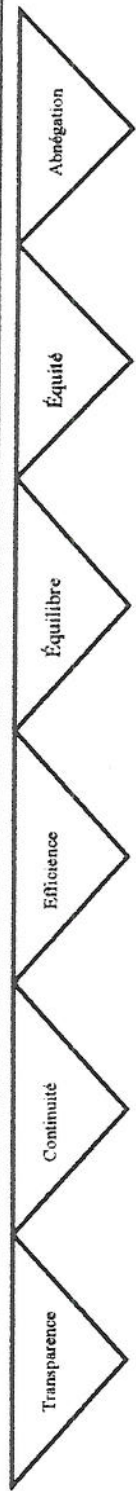
l'équité et l'abnégation²⁶ dans l'exercice de l'acte de gestion. Le tableau suivant présente une façon de gérer la capitalisation chez les caisses populaires par un recoupement des principes de saine gestion avec les éléments du processus administratif.

On peut facilement détecter les problèmes des caisses qui ont un capital insuffisant par une simple analyse systématique des éléments de gestion au moyen de la grille. Une grande partie de ces problèmes, voire tous ces problèmes proviennent de dérogations aux principes de saine gestion. Par exemple, la combinaison contrôle et efficience permet de s'assurer de l'existence et de la pertinence de certains procédés de contrôle des politiques de gestion de la capitalisation dans une caisse populaire. La combinaison direction et continuité permet de vérifier, entre autres, la conformité de l'application des politiques d'une gestion saine du capital entre équipes dirigeantes. La combinaison coordination et équilibre permet d'établir l'adéquation des moyens et des résultats et la synchronisation des différents efforts déployés pour l'atteinte des objectifs tracés.

²⁶ L'abnégation est un principe qui balise la conduite d'un gestionnaire dans l'exercice de ses fonctions. Ce principe aborde plusieurs notions telles que la subordination des intérêts du gestionnaire à ceux de l'organisation, la question de la rémunération ainsi que les conflits d'intérêts.

Tableau X
La capitalisation chez les caisses populaires : une affaire de saine gestion

Principes fondamentaux de saine gestion



Planifier	<u>Volonté d'anticiper</u> avec → un niveau adéquat de capitalisation pour la caisse	TRANSPARENCE, CONTINUITÉ, EFFICIENCE, ÉQUILIBRE, ÉQUITÉ & ABNÉGATION
	<u>Mettre en oeuvre</u> avec → des politiques pour une saine gestion de la capitalisation de la caisse	TRANSPARENCE, CONTINUITÉ, EFFICIENCE, ÉQUILIBRE, ÉQUITÉ & ABNÉGATION
Diriger	<u>Faire des choix</u> avec → qui favorisent une suffisance de capitalisation pour la caisse	TRANSPARENCE, CONTINUITÉ, EFFICIENCE, ÉQUILIBRE, ÉQUITÉ & ABNÉGATION
	<u>S'assurer</u> avec → que les politiques mises en œuvre pour une bonne gestion de la capitalisation de la caisse soient appliquées	TRANSPARENCE, CONTINUITÉ, EFFICIENCE, ÉQUILIBRE, ÉQUITÉ & ABNÉGATION
Contrôler	<u>Agir et synchroniser</u> avec → les efforts de l'équipe des gestionnaires pour assurer l'atteinte de l'objectif d'une capitalisation adéquate pour la caisse.	TRANSPARENCE, CONTINUITÉ, EFFICIENCE, ÉQUILIBRE, ÉQUITÉ & ABNÉGATION

Saine gestion de la capitalisation d'une caisse populaire

Cette grille, par son aspect technique simple, trouve son originalité dans sa flexibilité. Autrement dit, qu'elle soit de grande taille ou de taille plus petite, qu'elle soit en suffisance ou en insuffisance de capital, qu'elle soit profitable ou non, une caisse populaire peut facilement vérifier si son équipe de direction déroge aux principes de saine gestion en général, et d'une bonne gestion du capital, en particulier. Les facteurs déterminants de la suffisance de capital déjà présentés fournissent une base intéressante pour l'établissement d'une politique efficace de gestion de la capitalisation, dans une caisse populaire. En effet, la mise en œuvre de mesures pouvant influencer ces facteurs dans le sens d'une amélioration du niveau du capital serait une façon d'instaurer une culture de saine gestion à ce sujet. Par exemple, développer des outils internes afin de contrôler et de limiter les facteurs qui affectent négativement le capital de la caisse, comme les prêts commerciaux et autres actifs risqués.

La mise en œuvre de ces politiques de gestion ne devrait pas suivre un simple processus hiérarchique. On comprend bien que l'outil proposé s'insère dans une culture de saine gestion. Si les éléments de cette culture ne sont pas bien établis, il y a lieu, d'abord, de travailler la base afin de garantir la compréhension et le succès de l'instrument. Une caisse populaire pourrait être amenée à effectuer toute une évaluation de la conformité de sa gestion aux principes de saine gestion. Un rapport d'évaluation permettra d'identifier les éléments à considérer pour améliorer ses méthodes de gestion. Rappelons-le, la question de la capitalisation est d'abord et avant tout, une question de bonne gestion.

Sommaire L'analyse de régression et l'analyse discriminante menées au chapitre II ont permis de retenir des variables révélatrices de la qualité de gestion de la caisse. Dès lors, un outil d'analyse et d'aide à la décision permettant au dirigeant d'une caisse de mener une gestion favorable à une capitalisation solide a été construit compte tenu de l'hypothèse avancée et vérifiée selon laquelle le problème de l'insuffisance de capital est avant tout une affaire de bonne gestion de la caisse. Les six variables de la fonction discriminante ont conduit à proposer une analyse plus formelle des trois dimensions importantes dans l'activité d'une

caisse populaire, à savoir, la rentabilité et croissance, la capitalisation et l'équation de financement et enfin la structure du bilan et la gestion du risque. Partant d'une analyse de ces dimensions, le dirigeant est appelé à effectuer des rapprochements et des associations afin de dégager leur sens d'interprétation. Il a été suggéré de visualiser les résultats sur des graphiques et des tableaux comparatifs afin d'avoir une vue d'ensemble et de capter le maximum d'informations pertinentes à l'identification des faiblesses. Enfin, un tableau synoptique qui synthétise toutes les constatations dégagées aide à proposer des options en vue de résoudre le problème de la caisse. Cet outil s'insère, bien entendu, dans un processus de saine gestion d'une caisse populaire. S'attaquer au problème de capitalisation revient donc à instaurer, suivre et orienter la gestion de la caisse vers les principes fondamentaux de la saine gestion. La grille proposée illustre bien un tel souci.

Conclusion

L'objectif de cette étude est d'analyser le problème de la capitalisation dans une caisse populaire et de proposer au dirigeant un outil susceptible de l'aider pour gérer ce problème. L'insuffisance du capital a été reliée à des variables structurelles relevant de la gestion de la caisse. Ces facteurs sont significatifs en ce sens qu'ils déterminent le niveau de capitalisation de la caisse : - Le revenu net d'intérêts ; - Les dépenses de personnel ; - La taille ; - La structure du bilan.

Plusieurs ratios ont été identifiés pour mesurer ces facteurs. Il a été constaté qu'une caisse en insuffisance de capital a le plus souvent un revenu net d'intérêts relativement faible par rapport à la moyenne. Les dépenses de personnel de ces caisses semblent importantes, ce qui pénalise leur rentabilité. La capitalisation d'une caisse s'est avérée d'abord et avant tout affaire de rentabilité. Une caisse en insuffisance de capital gère mal l'équation de son financement. Elle émet davantage de parts permanentes et privilégiées, emprunte plus auprès de sa fédération dans le but d'améliorer son capital. Il semble que ces recours n'ont pas donné les fruits escomptés. De surcroît, il a été constaté un niveau de liquidités chez les caisses en insuffisance de capital, supérieur à la moyenne ainsi qu'une structure de bilan indiquant qu'elles prennent plus de risque que la moyenne des caisses. Toutes ces constatations suggèrent que les caisses en insuffisance de capital souffrent d'un problème de gestion qui se reflète au niveau de leur capital.

Dans cet esprit d'analyse, un outil a été proposé pour gérer le capital de la caisse. En agissant sur les déterminants du niveau de capitalisation, le dirigeant d'une caisse parviendra à maîtriser ce problème. Il s'agit ici d'analyser ces déterminants afin de dégager les faiblesses de la caisse au chapitre de sa capitalisation. L'outil a été divisé en trois étapes conçues dans une suite logique permettant au dirigeant d'une caisse de vérifier l'état de son capital au regard des déterminants de gestion examinés, de comprendre par le moyen d'une analyse mieux structurée les faiblesses ayant causé le problème et, dans une dernière étape d'agir au vu des constatations trouvées. La méthode de l'analyse discriminante multiple a été appliquée sur un échantillon de 150 caisses populaires de Montréal et de l'Ouest-du-Québec dans le but d'obtenir une équation discriminante qui permet de calculer un score qui sert d'indicateur pour l'état du capital de la caisse. Une grille a été proposée pour cette fin qui varie entre un capital très fort à un capital très faible. Le score d'une caisse, appelé K-score, permet de la situer dans un échelon de la grille selon l'état de son capital. Cet instrument sert de première étape du tableau de bord.

Dans une deuxième étape dont l'objectif est de comprendre pourquoi la capitalisation de la caisse est insuffisante, il s'agit d'analyser les déterminants de façon à localiser le problème. Afin de mener une analyse structurée, il a été procédé à l'examen des dimensions suivantes qui nous permettent de chercher plus d'informations au sujet des déterminants de la capitalisation d'une caisse populaire : - Rentabilité et croissance; - Capitalisation et équation de financement; - Structure du bilan et gestion du risque.

Il a aussi été proposé de calculer des ratios et d'effectuer des rapprochements et comparaisons afin de ressortir le vrai sens d'interprétation de l'ensemble de l'analyse. En mettant toute l'information dans un seul tableau synthèse, le dirigeant peut mieux voir l'ensemble des faiblesses et les options disponibles, une recommandation motivée et bien documentée serait plausible. La grille d'analyse proposée permet de mettre en œuvre et d'intégrer les étapes de l'outil suggéré. Par le biais d'un recoupement entre les principes fondamentaux de saine gestion et les éléments du processus administratif, les dirigeants d'une caisse populaire parviennent à planifier et à assurer un niveau de capital suffisant.

En guise de conclusion, l'outil proposé est un guide pour la gestion de la capitalisation dans une caisse populaire dans une optique de saine gestion. En réalité, avec la quantité et la qualité de l'information recueillie, le dirigeant d'une caisse peut améliorer la qualité de sa gestion sur plusieurs niveaux. L'outil proposé pourrait faire l'objet d'un programme informatique qui sera pour le dirigeant de la caisse un instrument facile à utiliser, convivial et assurant une fiabilité de l'analyse servant de base décisionnelle.

Bibliographie

Altman, E.I., "Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *The Journal of Finance*, vol. XXIII, 1968, pp. 589 – 610.

Altman E.I., R. G., Haldeman et P. Naranayan, "Zeta TM Analysis ; A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporates", *Journal of Banking and Finance*, 1, 1977, pp. 29 – 54.

Auger, G., « Il y a aussi les Principes de Saine Gestion Généralement Reconnus », *Revue Bilan*, vol. 14, no 3, 1998, pp. 19-21.

Bourgeois, J. et M. Lavallée, « Croissance Soutenable : Opportunités et Contraintes », *Gestion*, vol. 18, no 4, 1993, pp. 16-22.

Black, F. et M. Scholes, "The Pricing of Options and Corporate Liabilities", *Journal of Political Economy*, 1973, pp. 212-238.

Bradley, M., G. A. Jarrell et E. H. Kim, "On the Existence of an Optimal Capital Structure : Theory and Evidence", *The Journal of Finance*, vol. XXXIX, 3, 1984, pp. 857-879.

Chen, A. et S. Mazumdar, "Impact of Regulatory Interactions on Bank Capital Structure", *Journal of financial Services Research* 8, 1994, pp. 283 - 300.

Comités des Règles et Pratiques de Contrôle des Opérations Bancaires, « Convergence Internationale de la Mesure et des Normes de Fonds Propres », *Bâle, Banque des Règlements Internationaux*, juillet 1988, 46 p.

Éditeur officiel du Québec, Loi sur les caisses d'épargne et de crédit. L.R.Q., chapitre C-4.1 à jour au 14 mars 1995.

Elloumi, F., « Modèles Prédicatifs de l'Insuffisance du Capital chez les Caisses Populaires Desjardins du Québec », *document de travail*, 41 pages.

Gouvernement du Canada, Bureau du Surintendant des Institutions Financières, Lignes Directrices à L'intention des Banques : Exigences en Matière de Suffisance de Fonds Propres à l'égard des Banques Canadiennes, 8 avril 1991.

Harris, M. et A., Ravin, "The Theory of Capital Structure", *The Journal of Finance*, vol. XLXI, 1, 1991, pp. 297-354.

Khoury, N. et E. Medina, « La Structure du Capital : une Synthèse des Orientations Théoriques et Empiriques de la Dernière Décennie », *L'actualité Économique, Revue D'analyse Économique*, vol. 61, no 3, Septembre 1985, pp. 363 - 377.

Koehn, M. et A.M. Santomero, "Regulation of Bank Capital and Portfolio Risk", *Journal of Finance* 35, 1980, pp. 1235 - 1244.

Lavoie, D., « L'insuffisance des Moyens de Capitalisation des Caisses Populaires : la Situation Actuelle et la Nouvelle loi sur les Caisses D'épargne et de Crédit », *Rapport de Stage de Recherche Chaire de Coopération Guy-Bernier*, UQAM, 1988, pp. 1217 – 1231.

Manuel de l'ICCA, par. 3860.446, 1995.

Modigliani, F. et M. Miller, "The Cost of Capital, Corporate Finance and the Theory of the Firm", *The American Economic Review*, vol. 48, 1958, pp. 42-98.

Myers, S. C., "The Capital Structure Puzzle", *The Journal of Finance*, vol. 39, 1984, pp. 575-592.

Préfontaine, Jacques et André Thibeault, « L'impact de la Réglementation Internationale en Matière de Suffisance de Capital dans les Banques sur la Rentabilité et la Compétitivité des Banques », Paris, 1990, p. 28.

Thellier, M.A., « Le Pourquoi et le Comment des Nouvelles Normes de Capitalisation », *La Revue Desjardins*, no 3, 1993, pp. 3 - 7.

Théoret R. et J. M. Thuotte, « L'insuffisance du Capital chez les Caisses Populaires Desjardins du Québec », *Rapport de Recherche, Chaire de Coopération Guy-Bernier*, UQAM, 1995, p. 27.

Thuotte, J. M., « L'insuffisance du Capital chez les Caisses Populaires Desjardins du Québec », *Mémoire de maîtrise*, UQAM, 1996, 67 pages.