

Rapport sur la gestion du risque

15 novembre 2007

Préparé pour le compte du

Ministère des Finances,
Gouvernement du Canada

par

Glen Donaldson,
Président de la Division des finances et
Professeur agrégé Finning de finances,
Sauder School of Business de l'Université de la Colombie-Britannique
2053, Main Mall, Vancouver (Colombie-Britannique), Canada V6T 1Z2
Courriel : glen.donaldson@sauder.ubc.ca
Téléphone : 604-822-8344

Table des matières

1. RÉSUMÉ	3
2. DISPOSITION DU RAPPORT	4
2.1 OBJET	4
2.2 PORTÉE	4
2.3 SOURCES D'INFORMATION	5
2.4 DIMENSIONS DE L'ACCENT SUR LE RISQUE.....	6
2.5 STRUCTURE DU RAPPORT	8
2.6 LES BUREAUX DE GESTION DU RISQUE ET LA FONCTION DE GESTION DU RISQUE.....	8
3. RISQUE DE MARCHÉ	9
3.1 COMPTE DU RECEVEUR GÉNÉRAL	9
3.2 COMPTE DU FONDS DES CHANGES.....	10
3.2.1 <i>Considérations liées à la politique de couverture</i>	10
3.2.2 <i>Risque de volatilité des cours</i>	11
3.2.3 <i>Risque de liquidité</i>	15
4. RISQUE DE CRÉDIT	16
4.1 COMPTE DU FONDS DES CHANGES.....	16
4.2 COMPTE DU RECEVEUR GÉNÉRAL	17
4.3 STATISTIQUES ET RAPPORTS SUR LE RISQUE DE CRÉDIT	18
5. RISQUE OPÉRATIONNEL	20
5.1 INFRASTRUCTURE	20
5.2 FACTEURS HUMAINS	21
5.2.1 <i>Taux de roulement</i>	22
5.2.2 <i>Formation</i>	23
5.2.3 <i>Inconduite</i>	24
5.3 STRUCTURE	27
5.3.1 <i>Indépendance de la structure de présentation de rapports</i>	27
5.3.2 <i>Indépendance de la composition des comités</i>	29
5.3.3 <i>Portée de la gestion du risque</i>	30
6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	34
6.1 ÉLÉMENTS QUI NE DEVRAIENT PAS ÊTRE CHANGÉS	34
6.2 ÉLÉMENTS À CORRIGER DANS LES PLUS BREFS DÉLAIS	35
6.3 ÉLÉMENTS À SURVEILLER EN VUE D'UN CHANGEMENT ÉVENTUEL À L'AVENIR	36

1. Résumé

Le ministère des Finances et la Banque du Canada ont récemment mis à jour leurs cadres et processus de gestion du risque financier de la dette et des liquidités du gouvernement, dont les réserves de change. Par conséquent, ils ont demandé la tenue du présent examen afin d'évaluer la situation actuelle.

Le rapport conclut au caractère satisfaisant de la plupart des cadres et processus de gestion du risque du ministère des Finances et de la Banque, compte tenu de la complexité actuelle des portefeuilles, des politiques et des tâches. Nombre des recommandations formulées dans le présent rapport s'inscrivent dans l'une des deux catégories suivantes :

- Les éléments qui ne doivent pas être changés, c'est-à-dire, ne pas changer l'indépendance ni les voies hiérarchiques actuelles du Bureau de surveillance des risques financiers, ni l'examen diligent, la vérification et la mise à niveau permanente des systèmes, lignes directrices, procédures et processus liés au risque.
- Les éléments à surveiller en vue d'un éventuel changement, surtout en raison de la rapidité de l'évolution du risque, c'est-à-dire adopter les mesures, modèles et pratiques de gestion du risque actuelles et pragmatiques dès qu'ils sont disponibles.

Quatre recommandations particulières font appel à un changement immédiat :

- Adopter un code de couleurs uniforme pour les rapports sur la gestion du risque en vertu duquel l'information et les statistiques revêtant d'un intérêt particulier sont surlignés en rouge ou en jaune afin d'en faciliter la lecture.

- Établir des limites du risque de marché (fondées sur la mesure VaR, les écarts et d'autres mesures pertinentes) qui sont tout aussi claires que les limites du risque de crédit en vigueur.
- Augmenter le nombre de commentaires indépendants formulés au Comité de la gestion du risque – possiblement en ajoutant une personne de l'extérieur ayant l'expertise requise en gestion du risque qui ne serait pas en situation de conflit d'intérêts – afin d'avoir facilement accès aux connaissances quant à l'évolution continue des pratiques exemplaires et des problèmes en matière de gestion du risque ainsi qu'augmenter la fiabilité du système de surveillance.
- Déterminer de nouveau si le ministère des Finances possède l'information et les pouvoirs dont il a besoin pour assurer la surveillance du risque des sociétés d'État avec toute la robustesse souhaitée et prendre les mesures qui s'imposent si tel n'est pas le cas.

2. Disposition du rapport

2.1 Objet

Le ministère des Finances (le Ministère) et la Banque du Canada (la Banque) viennent tout juste de mettre à jour leurs cadres et processus de gestion du risque liés à la dette et aux liquidités du gouvernement, dont les réserves de change. Ils ont donc demandé la tenue d'une évaluation externe pour se pencher sur la situation actuelle de la gestion du risque dans leurs organisations respectives.

2.2 Portée

Des représentants du Ministère et de la Banque ont demandé que l'évaluation :

- se penche sur la pertinence des structures et processus courants de gestion du risque, mais non sur les lignes directrices, la tolérance et les limites particulières;
- détermine de façon globale dans quelle mesure le cadre de gestion du risque en vigueur est approprié et assez robuste pour répondre aux besoins institutionnels;
- tient pour acquis le fait que la dette intérieure est distincte des réserves de change.

2.3 Sources d'information

La source d'information suivante est la source la plus importante utilisée pour rédiger le présent rapport :

- des rencontres en personne et/ou des entretiens téléphoniques détaillés avec quatorze membres de l'effectif du Ministère et de la Banque, qui ont eu lieu du printemps jusqu'à l'automne de 2007.

D'autres renseignements ont été obtenus des sources suivantes :

- vingt-trois documents concernant les opérations internes du Ministère et de la Banque, que ces derniers ont été remis à l'examineur (mais dont la liste détaillée n'est pas fournie dans les présentes par souci de confidentialité).
- Des entretiens téléphoniques détaillés avec des gestionnaires du risque d'institutions étrangères comparables, dont :
 - ⇒ la Réserve fédérale des États-Unis;
 - ⇒ la Banque d'Angleterre;
 - ⇒ la Banque de réserve de la Nouvelle-Zélande;
 - ⇒ l'Institut de gestion du crédit public du Portugal.

Peu de rapports, d'articles et d'ouvrages ciblant directement et précisément ce genre d'enquête ont été publiés puisque le Canada compte parmi les rares pays à tenter de couvrir intégralement le risque de marché et les objectifs et obligations d'une administration publique différent de ceux d'une institution du secteur privé. Cependant, quelques sources d'information qui traitent des pratiques exemplaires de l'industrie, tant pour les institutions du secteur privé que pour les banques centrales, ont de fait été consultées lors de la rédaction du présent rapport, dont celles qui suivent :

- *The Professional Risk Managers' Handbook (volumes I, II et III)*, collectif, Professional Risk Managers International Association, 2004.
- *New Horizons in Central Bank Risk Management*, collectif, Central Banking Publications Ltd., 2004.
- *Risk Management for Central Bankers*, collectif, Central Banking Publications Ltd., 2000.
- *Risk Management*, Michel Crouhy, Dan Galai et Robert Mark, McGraw Hill, 2001.
- *Risk Management and Financial Institutions*, John Hull, Prentice Hall, 2006.

2.4 Dimensions de l'accent sur le risque

Conformément à la pratique retenue par l'industrie, la perception et l'examen du « risque » dans le présent rapport s'articulent autour de plusieurs dimensions traditionnelles :

- A. Quatre étapes d'un processus efficace de gestion du risque :
 - Identification du risque.
 - Mesure du risque.
 - Gestion du risque.
 - Suivi et surveillance.

B. Deux portefeuilles du risque faisant l'objet d'un examen dans le présent rapport :

- Le Compte du fonds des changes.
- Le Compte du receveur général.

C. Trois catégories de risque :

- Risque de marché
⇒ Le risque inhérent à l'évolution des conditions du marché n'influe pas les portefeuilles, cela comprend le risque lié au prix du marché (le risque que les variations des taux d'intérêt, des taux de change et d'autres évolutions des prix du marché ne modifient la valeur des actifs et des passifs) et le risque de liquidité (le risque que la liquidation [la vente ou la reprise] en temps opportun de certains actifs suppose un escompte excessif ou entraîne une incidence excessive sur le marché).
 - Risque de crédit
⇒ Le risque inhérent à l'évolution des conditions du crédit n'influe pas les portefeuilles, ce qui comprend le risque de défaut (le risque qu'une contrepartie fasse de fait défaut ou, ce qui est plus probable, que le risque de perception de défaut de la contrepartie change, ce qui influencerait sur la valeur des actifs) ainsi que le risque juridique (à savoir la capacité d'avoir accès à la garantie, de faire exécuter les marchés, etc.).
 - Risque opérationnel
⇒ Le risque inhérent aux structures de gestion et de surveillance, les facteurs humains (taux de roulement des employés, erreurs ou omissions, fraude, etc.), les lacunes des infrastructures et des systèmes, les catastrophes naturelles, la modélisation et le risque lié aux processus, de même que d'autres risques associés
-

au fonctionnement des organisations, n'influent pas les portefeuilles et les processus de gestion du risque.

2.5 Structure du rapport

Le présent rapport s'articule autour d'un exposé sur les catégories de risque. Il renvoie à d'autres points de vue du risque pris dans certaines catégories et en tient compte. Dans la plupart des organisations, les risques qui pourraient se révéler les plus menaçants se trouvent dans la catégorie du risque opérationnel. C'est pourquoi, dans le présent rapport, nous traiterons en dernier du risque opérationnel, que nous aborderons avec force et détails, après avoir discuté du risque de marché et du risque de crédit. À la fin de ce document, nous présenterons des recommandations spécifiques qui s'inspireront de l'analyse et des discussions présentées plus tôt.

2.6 Les bureaux de gestion du risque et la fonction de gestion du risque

Les actifs et les passifs gérés par le Ministère et la Banque appartiennent, au bout du compte, au gouvernement du Canada (le gouvernement). Le Ministère est l'organe du gouvernement à qui est confiée cette gestion. Toutefois, puisque la Banque s'acquitte de nombre des activités opérationnelles en tant qu'agent fiscal du gouvernement, il est donc sensé qu'une large part de la responsabilité opérationnelle de la fonction de gestion du risque lui soit conférée.

La « fonction de gestion du risque » englobe un vaste éventail d'activités et de gens de presque toutes les parties du Ministère et de la Banque. C'est pourquoi nous faisons référence au sens le plus large possible de l'expression « fonction de gestion du risque » lorsque nous l'utilisons dans le rapport. À titre d'exemple, certaines des questions relatives au risque peuvent être

réglées par la « salle de marchés » du Département des Marchés financiers de la Banque, c'est-à-dire l'endroit où sont traditionnellement échangés les titres et par le « service post-marché » du Département des Services financiers de la Banque. Les autres employés du Ministère et de la Banque qui s'occupent de la gestion des fonds, des systèmes, de l'infrastructure et du soutien ont aussi leur rôle à jouer dans la gestion du risque. L'élément principal de la « gestion du risque » s'effectue dans le cadre du « service de suivi de marché » qui, en l'occurrence, désigne le Bureau de surveillance des risques financiers (BSRF) de la Banque.

3. Risque de marché

Le « risque de marché » comprend les risques qui découlent de la variation des facteurs du prix du marché, dont les taux d'intérêt et les taux de change, et du fonctionnement des marchés financiers, dont le risque d'illiquidité de certains marchés et instruments.

3.1 Compte du receveur général

Le Compte du receveur général n'est pas très exposé au risque de marché parce que l'échéance des titres du portefeuille est extrêmement courte (de façon générale, les dépôts ont une échéance d'un jour ou de quelques jours). Ainsi, sa valeur subit très peu l'incidence des variations des facteurs du prix du marché comme les taux d'intérêt. De plus, la très courte échéance des titres du portefeuille fait en sorte qu'il est exposé à un très faible risque de liquidité – d'habitude l'échéance des titres est tellement courte que le désir de les liquider avant l'échéance n'a jamais été une considération importante jusqu'à présent. Les problématiques liées au risque de marché du Compte du receveur général sont par conséquent minimales.

3.2 Compte du fonds des changes

Le Compte du fonds des changes (CFC), où est principalement déposé les réserves officielles de liquidité internationale du gouvernement, comporte un certain degré de risque de marché compte tenu de la volatilité des cours et de la liquidité. Il fera donc l'objet d'un exposé approfondi dans la présente, mais au préalable il convient de signaler que le gouvernement du Canada s'est doté d'une politique de gestion du risque de marché du CFC qui se démarque nettement de celle des autres pays.

3.2.1 Considérations liées à la politique de couverture

En général, le Canada tente de « couvrir intégralement » son exposition aux variations des taux de change de sorte que, malgré les fluctuations des valeurs de diverses devises, la valeur nette des actifs et des passifs du CFC demeure essentiellement stable. Autrement dit, la valeur nette des actifs et des passifs demeurent stables, étant donné l'exposition nette à un écart de risque, à l'intérieur d'une fourchette pour exposition nette.. Cette pratique est contraire à celle adoptée par nombre de pays, dont les États-Unis, qui s'exposent à des variations des taux de change. Certains pays, comme la Grande-Bretagne et le Portugal, se situent au milieu de ce spectre et couvrent une partie mais non la totalité du risque de taux de change. Jusqu'à l'été 2007, la Nouvelle-Zélande couvrait intégralement son exposition, mais elle a récemment délaissé cette pratique et s'est permis une exposition partielle aux variations du taux de change.

L'analyse du pour et du contre ainsi que des effets de la politique canadienne relative à la couverture sont au-delà de la portée du présent rapport tout comme la formulation de recommandations à cet égard. Il est cependant utile de noter que la politique de « couverture intégrale » a un effet sur la gestion du risque et il en convient surtout de commenter l'incidence des

conditions du marché sur la mise en application de la politique. À cet effet, il est intéressant de constater que, même pendant la période de turbulence sur les marchés survenue à l'été de 2007, les actifs et passifs du CFC au Canada furent étroitement appariés des points de vue des devises et des écarts de durée. Les chiffres de la valeur à risque ont de fait augmenté, mais cette hausse était davantage attribuable à un accroissement général de la volatilité des marchés et à des changements des corrélations qu'à des problèmes particuliers à l'intérieur du portefeuille. L'importance de ce point est analysée en profondeur ci-après.

3.2.2 Risque de volatilité des cours

Avant d'aborder le risque du prix de marché, il serait utile de recenser la gamme des facteurs de marché, Z , susceptibles d'influer la valeur marchande du portefeuille soit des facteurs tels le taux de change et les taux d'intérêts. De façon générale, ces facteurs sont choisis en fonction de leur sensibilité aux éléments sous-jacents comme les politiques monétaire et fiscale et la performance économique du Canada et d'autres pays, de guerres, de catastrophes naturelles et ainsi de suite.

Ensuite, l'on tente de mesurer le risque de marché en se posant des questions comme celles qui suivent : « Si le facteur sous-jacent z change d'un montant donné et entraîne une variation de x % des cours du marché, quelle sera la valeur de la variation de mon portefeuille? » « Quel montant puis-je m'attendre à perdre si le scénario de la pire éventualité de x % devait survenir au cours des y prochains jours, compte tenu de mon exposition aux facteurs z ? »

Enfin, l'on tente de bâtir des couvertures au risque et de gérer, par ailleurs, les actifs et les passifs de ce portefeuille de manière à atteindre le niveau

d'exposition au risque souhaité. Des mesures comme la mesure de la valeur à risque (VaR) représentent des guides utiles à cet égard, tout comme les résultats de la simulation historique du « scénario prescrit », les prétendus sensibilités « grecques », les écarts de devises et de durée, et d'autres mesures statistiques.

Ces mesures du risque de marché doivent être calculées et signalées à des intervalles réguliers (par exemple, quotidiennement) aux responsables de la surveillance du risque, c'est-à-dire les dirigeants du service de suivi de marché. Des rapports sommaires de ces mesures du risques doivent également être soumis aux organes directeurs, notamment les comités de gestion du risque, à des intervalles appropriés (par exemple, mensuellement). De plus, des rapports provisoires spéciaux doivent être déposés au moment opportun pour rapporter un incident, ce qui comprendrait les occasions où la « limite de tolérance au risque » est excédée. Évidemment, l'efficacité de ces statistiques à fournir des avertissements et des cibles de gestion du risque repose en partie sur les limites établies par les comités de surveillance ont. Les limites du risque doivent être établies à des niveaux appropriés de façon à ce qu'elles fournissent un avertissement qui est considéré comme valide. Autrement dit, ces derniers ne doivent pas être trop élevées de sorte que les incidents ou les expositions dangereuses passeraient inaperçus, ni être trop basses de sorte que les risques jugés banals déclenchent l'alarme.

À l'heure actuelle, le BSRF de la Banque, qui s'acquitte de la fonction du « service de suivi de marché » pour le compte de la Banque et du Ministère :

- calcule une série de mesures statistiques du risque des cours du marché qui conviennent aux besoins courants;

- publie des rapports périodiques sur le risque de marché qui renferment des renseignements appropriés;
- envoie de bulletins spéciaux aux divers comités et membres de la direction lorsque des avertissements de risque sont déclenchés.

Ces procédures sont conformes aux pratiques exemplaires de la gestion du risque et doivent être maintenues.

Toutefois, deux éléments peuvent être améliorés :

- Le BSRF devrait utiliser un code de couleurs dans ses rapports et surligner d'une couleur vive, tel le rouge ou le jaune, les statistiques ou les chiffres particuliers qui laisseraient entendre un qu'il y aurait un « danger », ce qui comprend au chapitre du dépassement des limites de risque, de sorte que les rapports soient plus faciles à lire. Le BSRF avait utilisé dans le passé un tel code de couleurs, mais cette pratique devrait devenir une pratique exemplaire normalisée.
- En dépit de la limite élevée imposée à la taille de l'écart entre les actifs et les passifs, la Banque et le Ministère devraient conjointement déterminer et établir des sous-limites opérationnelles qui guideraient la gestion du risque de marché au quotidien. Cette initiative exigerait un recours à des statistiques comme la mesure VaR, l'écart de devises ou de durée, etc., comme cela se produit dans le cas des plafonds en matière de risque de crédit imposés aux contreparties.

Il convient de signaler qu'en général, le portefeuille du CFC géré par la Banque du Canada (et les portefeuilles gérés par d'autres banques centrales interviewées dans le cadre du rapport) ne contient pas d'instruments ayant des retombées fortement non-linéaires, comme des options financières et des échanges complexes. La raison est que ces instruments ne sont pas

présentement considérés comme étant essentiels à la gestion des risques auquel il est exposé. C'est ainsi que le gouvernement se démarque de nombreuses institutions du secteur financier tels les fonds de couverture et les banques commerciales et d'investissement mondiales, qui ont tendance à conserver une variété d'instruments financiers complexes et exotiques.

En raison de la nature relativement moins complexe du CFC, le BSRF peut se permettre d'utiliser des modèles et procédures d'évaluation et de mesure du risque moins complexes que ceux employés par certains fonds de couverture et banques du secteur privé. Toutefois, si cette situation devait changer (par exemple, si des contrats d'option ou des échanges complexes devaient faire partie du portefeuille), le gouvernement serait alors confronté à un « risque de modélisation » accru et il pourrait devoir recourir à des modèles et des méthodes de mesure du risque plus évolués.

Il faut également noter qu'en raison de leur simplicité, l'ensemble des titres du marché échangés par les gestionnaires du portefeuille du CFC peuvent être captés et évalués grâce au logiciel de gestion du risque de la Banque. S'il y avait un échange de titres, à une date ultérieure, dont la complexité serait telle que les mesures automatisées de gestion du risque ne pourraient pas inclure ces opérations, le gouvernement s'exposerait à un risque supplémentaire, parfois appelé le « risque lié aux chiffriers », dû au fait que ces titres sont traités dans des chiffriers distincts ou dans d'autres systèmes spécialisés et qu'ils ne sont pas dûment traités par les systèmes de TI généraux et les calculs.

Compte tenu de ce qui précède :

- Le Ministère et la Banque devraient réévaluer leurs modèles et systèmes afin d'éviter les risques liés à la modélisation et aux chiffriers, advenant
-

l'accroissement de la complexité de leurs portefeuilles. Cette réévaluation s'ajoute ainsi aux évaluations menées de façon périodique pour veiller à la pertinence soutenue des modèles, systèmes, mesures du risque, scénarios, essais, procédures, etc. aux fins des instruments courants utilisés.

3.2.3 Risque de liquidité

Le risque de liquidité représente une autre catégorie de risque de marché sur laquelle il sera important de se pencher. Il s'agit du risque que la liquidation (la vente ou la reprise) en temps opportun de certains actifs entraîne un escompte excessif ou engendre une incidence excessive sur le marché.

Il est difficile de mesurer le risque de liquidité tout comme il est n'est pas facile de définir une limite claire ou une série de limites à l'égard d'un tel risque (par exemple, il faudrait définir les expressions « en temps opportun » et « excessif » du paragraphe précédent). La Banque a commencé à étudier de plus près ce domaine, par contre cette dernière (ainsi que de nombreuses autres institutions) n'est pas, pour l'instant, en mesure de mesurer de façon précise un tel risque. Autrement dit, la Banque ne produit pas de statistiques estimant directement la chute de la valeur de son portefeuille advenant le cas où elle tenterait de vendre tous ses actifs le même jour ou de statistiques qui indiqueraient le temps qu'il lui faudrait pour vendre tous ses actifs dans le cas où elle ne pourrait écouler ses actifs rapidement par crainte d'inonder l'autre volet du marché. La Banque surveille plutôt la part de son portefeuille dans chacune des catégories d'instruments et auprès de chaque contrepartie ainsi que la durée de l'échéance, puis elle déduit les incidences sur la liquidité. Elle mène aussi des essais marginaux à l'intérieur des « jours du cadre de liquidité » dans le dessein d'évaluer la capacité du portefeuille à remplir ses engagements financiers à mesure qu'ils arrivent à échéance. De

plus, certaines limites strictes sont imposées pour préserver la liquidité, dont un plafond du nombre minimal de bons du Trésor américain détenus.

Cette approche en matière de risque de liquidité s'est révélée suffisante jusqu'à maintenant, les essais marginaux en particulier constituant un développement utile et pertinent. De plus, la Banque s'affaire à de nouvelles méthodes améliorées de mesure et de gestion du risque de liquidité et de présentation de rapports sur le sujet :

- il en convient de continuer d'accorder priorité à cette recherche afin d'encourager les nouveaux développements en matière de risque de liquidité.

4. Risque de crédit

L'expression « risque de crédit », selon le sens qui lui est attribué dans le présent rapport, englobe le risque que la contrepartie d'un instrument financier qui ne respecte pas ses obligations de payer ou que la valeur de l'instrument change en raison d'un changement dans la perception du risque de défaillance de la contrepartie. Certains risques juridiques pourraient aussi être inclus dans cette catégorie, puisqu'ils pourraient influencer la capacité de la contrepartie de respecter (ou non) ses obligations financières ou sur la capacité d'accéder à la garantie en cas de non-paiement.

4.1 Compte du fonds des changes

La Banque et le Ministère appliquent diverses méthodes dans le but de gérer le risque de crédit. En ce qui concerne le portefeuille du CFC, le gouvernement achète les obligations de tout premier rang émises par des contreparties très bien cotées. De façon générale, ces obligations sont émises par d'autres États souverains et organismes gouvernementaux. Ces

contreparties, contrairement à de nombreuses autres contreparties éventuelles, courent un faible risque de ne pas respecter leurs engagements et le cours des titres qu'elles émettent est moins assujéti aux effets du « resserrement du crédit », comme celui qui a sévi sur les marchés financiers au cours de l'été de 2007. En d'autres termes, comme il a été possible de constater lors de l'été 2007, le crédit s'est resserré de façon significative par conséquent les cours d'un vaste éventail d'instruments commerciaux ont chuté (et le rendement augmenté). À l'opposé, la valeur des instruments émis par des États souverains très bien cotés ont été moins assujéti aux contrecoups, voire il est même probable que cette dernière augmente. Cela explique en partie pourquoi les portefeuilles du gouvernement ont été moins touchés par les récentes conditions du crédit que les portefeuilles de nombreux investisseurs privés qui ont l'habitude de détenir une gamme beaucoup plus large de titres du point de vue du crédit.

Le gouvernement conclut des accords d'échange à long terme avec des contreparties commerciales moins sûres (par exemple, des banques très bien cotées qui, malgré leur très grande solvabilité, sont en général considérées comme étant moins sûres que les États souverains, comme le Trésor américain). Cependant, ces échanges sont garantis de sorte que même ce risque est essentiellement atténué.

4.2 Compte du receveur général

Le risque de crédit du compte du receveur général est faible, mais pas aussi faible que le risque de marché; il convient donc que l'on s'y attarde.

Une partie des fonds du receveur général adjudgés lors de la séance d'adjudication du matin sont assortis d'une garantie, mais non ceux adjudgés à celle de l'après-midi. Il n'en demeure pas moins que les contreparties sont

très bien cotées et diversifiées. Cette diversité contribue à réduire le risque de concentration (à savoir le risque de « placer trop d'œufs dans le même panier », notamment le risque d'avoir trop de titres d'une même contrepartie et le risque que plusieurs contreparties ne prennent des mesures concertées). Il importe de continuer à surveiller et à gérer le risque de concentration dans le cadre de la fonction de gestion du risque de crédit.

Il est ressorti d'un récent examen externe demandé par le Ministère que le gouvernement pourrait augmenter les bénéfices prévus de ses activités de gestion du portefeuille (surtout de celles du compte du receveur général) s'il élargissait la liste des contreparties autorisées et s'il assouplissait l'exigence en matière de garantie. Un tel résultat n'a rien d'étonnant puisque l'assouplissement des exigences en matière de garantie et de solvabilité des contreparties (si c'est ce qui survient lorsque la liste des contreparties est élargie) suppose un accroissement du risque et, par le fait même, la possibilité d'un rendement prévu supérieur. Une telle initiative qui résulterait en un écart avec la courbe de risque et de rendement (soit l'accroissement à la fois du risque et du rendement escompté) peut ou non être souhaitable. Le présent rapport ne tente pas d'analyser le pour et le contre et les effets de cette mesure (bien qu'un tel examen pourrait se révéler intéressant) ni de formuler des recommandations sur le sujet. Toutefois, dans l'optique de la gestion du risque, il en convient de signaler que la modification des politiques relatives aux contreparties ou aux garanties pourrait entraîner d'importantes répercussions sur la gestion du risque et, par conséquent, elle mérite un examen minutieux avant que des changements ne soient apportés.

4.3 Statistiques et rapports sur le risque de crédit

Il importe, en ce qui concerne tant le CFC que le Compte du receveur général, d'établir des plafonds liés au risque de crédit satisfaisants (par

exemple, des plafonds imposés aux contreparties, etc.) et d'en tenir compte périodiquement. Il convient en outre de veiller à ce que les calculs de la mesure VaR du crédit et les autres calculs soient dûment effectués et signalés de la manière la plus efficace qui soit. Ainsi, il importe de surveiller les modèles de risque de crédit ainsi que les décisions prises et de mener des essais marginaux satisfaisants à leur égard. À ce chapitre, la Banque a mené jusqu'à présent d'excellents travaux de base et de recherche; la vigilance soutenue est de mise.

En outre :

- La Banque devrait se pencher sur la nouvelle génération de modèles de risque de crédit qui vient d'être mise au point et qui tient compte, de façon plus précise, du regroupement des incidents de crédit entre les contreparties. Elle représente donc avec plus d'exactitude les effets de concentration et de corrélation et pourrait même fournir des mesures plus exactes du risque (comme la mesure VaR de crédit). La Banque pourrait ainsi déterminer s'il convient d'utiliser ces modèles pour gérer le risque de crédit et de les mettre en œuvre lorsqu'ils deviennent pratiques et appropriés.
- Comme il est indiqué dans la section sur le risque de marché du présent rapport, le BSRF devrait toujours se servir d'un code de couleurs dans ses rapports sur le risque de crédit afin de cerner les secteurs de risque clés. Ainsi, les statistiques indiquant la dérogation (ou une condition quasi-limite) à une limite du crédit pourraient être surlignées en jaune ou en rouge afin d'attirer l'attention du lecteur et de cibler l'exposé.
- Il faudrait continuer de surveiller les limites du risque de crédit et les rétablir au besoin.

5. Risque opérationnel

Le « risque opérationnel » comprend tous les genres de risque qui ne sont pas déjà couverts par le risque de marché ou le risque de crédit. Étant donné les opérations particulières du Ministère et de la Banque, ainsi que les portefeuilles qu'ils gèrent, ce risque englobe notamment ceux qui suivent :

- risque lié à l'infrastructure, y compris celui associé aux systèmes de TI et à d'autres infrastructures électroniques et matérielles, à la sécurité et à la reprise après un sinistre;
- risque lié au facteur humain, y compris celui associé à l'erreur humaine, à l'inconduite, à la non-exécution des fonctions, à la formation des employés et au taux de roulement de ces derniers;
- risque lié à la structure, y compris celui associé aux structures de procédures, de politiques, de surveillance et de gouvernance en matière de risque.

Il s'agit d'un des secteurs de la gestion du risque à l'égard duquel des améliorations peuvent être apportées de façon presque continue, même dans les meilleures organisations.

5.1 Infrastructure

Le risque opérationnel est en partie attribuable au recours aux systèmes de TI et à d'autres infrastructures par ceux qui prennent part à des activités liées au risque. Il importe de veiller à ce que les catastrophes susceptibles de rendre inutilisables les immeubles ou le matériel en place soient prises en compte et de s'assurer la sécurité et du bon fonctionnement des systèmes de TI. À cette fin, la Banque est en mesure d'exécuter les opérations de gestion du risque à partir d'un immeuble autre que l'immeuble central. Cet emplacement de rechange fait l'objet d'essais périodiques au moyen de situations simulées ou réelles (par exemple, il a été utilisé avec succès lors

de la panne de courant ayant frappé l'Ontario en 2003) et il vient d'être mis à niveau de manière à fournir une duplication miroir en temps réel du système principal de saisie des échanges et de surveillance du risque. Il pourrait ne pas être nécessaire que le plan de reprise après sinistre du Ministère soit aussi évolué que celui de la Banque, étant donné que ce dernier participe moins que celle-ci aux fonctions quotidiennes de la salle de marchés, de suivi de marché et de post-marché. Il en convient cependant de surveiller ce plan et de le mettre à niveau au besoin.

Les membres de l'équipe de TI liée au risque de la Banque interviewés semblent avoir confiance en la sécurité de leurs systèmes et processus de TI et estiment que les systèmes actuels sont en mesure de traiter la charge de travail et le genre de tâches requis. Ainsi, les changements apportés aux systèmes de TI sont l'objet de nombreuses séries d'analyses et d'essais et sont soumis à de nombreux niveaux d'approbation, ce qui contribue à réduire les possibilités d'erreur ou d'inconduite.

Le progiciel qui est actuellement utilisé pour une grande part de la fonction de gestion du risque permet un certain traitement direct (STP) et puise à une seule base de données générale, ce qui permet de minimiser la probabilité d'erreurs attribuables à l'intervention humaine ou le dédoublement indu des données. De nouveau, une vigilance soutenue pourrait se révéler profitable même en présence d'une série de systèmes, de processus et d'équipes qui semblent bien fonctionner.

5.2 Facteurs humains

Un des risques importants auxquels font face un bon nombre d'entreprises, et non seulement le Ministère et la Banque, a trait à la probabilité d'une incidence négative de divers facteurs humains.

5.2.1 Taux de roulement

Le taux de roulement ou d'absentéisme des employés figure parmi ces risques. Les employés peuvent quitter leur emploi, être atteints d'une maladie imprévue ou avoir un accident ou d'autres événements peuvent les empêcher de venir travailler, ce qui nuirait à la capacité des organisations d'exécuter en temps opportun certaines tâches avec compétence. Il est donc important d'établir des plans concrets pour combler ces vides à court terme dans l'équipe et pour planifier pour la relève à long terme.

La Banque semble s'être dotée de tels plans et des documents à l'appui (par exemple, les guides d'utilisation, la documentation des tâches, etc.) et, d'après les renseignements fournis, elle semble offrir les programmes de formation par les pairs qui sont adéquats. Elle dispose également de documents écrits qui décrivent les tâches importantes à exécuter de sorte qu'une personne qui prend en charge de nouvelles fonctions puisse savoir quelles tâches doivent être exécutées et la manière de le faire. De plus, la planification de la relève à la Banque semble satisfaisante, ce qui laisse entendre que le niveau actuel de plans et de documents de la Banque pourrait être approprié. Cependant, il est également recommandé de maintenir la vigilance à l'égard de ces facteurs à l'avenir.

Le Ministère possède lui aussi des plans et documents relatifs à la couverture des emplois et à la relève qui sont toutefois moins exhaustifs que ceux de la Banque. Cette situation s'explique en partie par la taille relativement petite de l'effectif du Ministère affecté aux activités liées au risque. La taille réduite de l'équipe du Ministère représente, dans une certaine mesure, un inconvénient en ce sens qu'il peut y avoir des occasions où les employés manquants sont remplacés avec difficulté. De plus, le Ministère semble

posséder un moins grand nombre de documents expliquant dans les détails les fonctions liées à la gestion du risque. Par contre, Il serait acceptable que l'état de préparation du Ministère soit moins avancé que celui de la Banque puisque cette dernière joue un rôle de premier plan dans l'exécution quotidienne des tâches de gestion du risque. Or, les pratiques exemplaires laissent entendre qu'il serait souhaitable qu'à l'avenir, le Ministère rehausse quelque peu son niveau de planification de la relève et de soutien des documents.

5.2.2 Formation

Il en convient également de se pencher sur les risques associés au niveau de compétence requis pour exécuter les activités principales liées au risque de portée générale dans de nombreux secteurs de la Banque et du Ministère. Il s'agit non seulement des fonctions de la salle de marchés et du BSRF, mais aussi des fonctions liées au risque, exécutées par un vaste éventail d'équipes et du personnel du Ministère et de la Banque, depuis la planification à l'infrastructure, en passant par la vérification et la surveillance, pour ne nommer qu'une fraction des nombreuses fonctions.

Les employés du Ministère et de la Banque qui ont été interviewés sont en général d'avis que le personnel possède la formation et les habiletés qui conviennent au niveau actuel de complexité des portefeuilles et des tâches liées au risque. De fait, c'est ce qui semble ressortir des entrevues confidentielles et des conversations que nous avons menées lors de la préparation du présent rapport. Toutefois, compte tenu de la rapidité des progrès de l'industrie de la gestion du risque, de la technologie de gestion du risque et des pratiques exemplaires en matière de gestion du risque, il serait sage de veiller à ce que les employés affectés aux fonctions liées au risque continuent de recevoir une formation satisfaisante pour que ces derniers

puissent conserver leur niveau de compétence au fil des années. Aussi, il serait important de fournir plus de formation et de relever les niveaux de compétences requises à mesure que les portefeuilles et les tâches deviennent plus complexes.

- Il est essentiel que des pratiques soignées d'embauche, de rétention des employés et de formation soient instaurées, voire améliorées au besoin, pour assurer le maintien d'une équipe de grande qualité.

5.2.3 Inconduite

Il importe d'être en mesure de déceler et, espérons-le, de prévenir les formes éventuelles d'inconduite humaine, surtout lorsque des sommes de l'ordre de milliards de dollars pourraient être en cause. Cela comprend les cas d'inconduite intentionnelle, telle la fraude, ainsi que les cas d'inconduite non intentionnelle, dont les erreurs et les omissions.

On retrouve de nombreux exemples bien médiatisés d'employés d'institutions du secteur privé qui ont subi des pressions afin de minimiser les préoccupations liées au risque de manière à augmenter les bénéfices tirés des échanges ou même afin de tenter de contourner le processus de gestion du risque ou d'afficher un comportement non éthique pour tirer personnellement parti d'une activité d'échange de nature spéculative ou carrément d'une fraude. Ce risque semble moins grand au Ministère et à la Banque que dans certaines institutions financières du secteur privé en partie parce que la rémunération du personnel affecté à la fonction de négociation des titres à la Banque n'est pas fondée sur les bénéfices produits, ce qui réduit la tentation de dissimuler des échanges ou d'avoir intentionnellement un comportement déloyal ou les pressions exercées à cet égard.

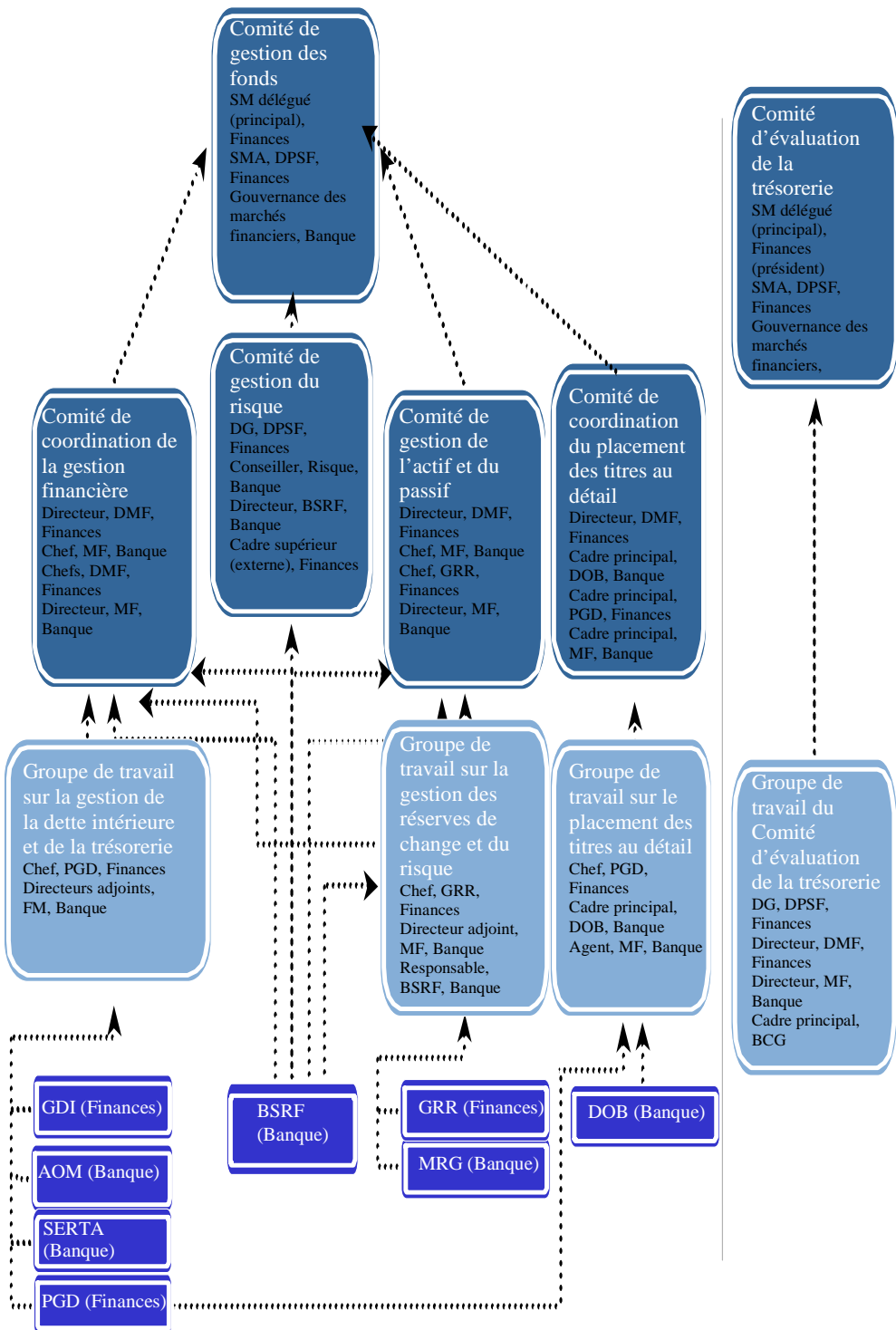
Le recours à des systèmes et processus automatisés peut réduire le risque d'inconduite non intentionnelle parce qu'ils réduisent le risque d'erreurs tels que les erreurs de saisie des données. La Banque semble également présenter un avantage à ce chapitre en raison de ses systèmes de TI et de ses stratégies d'échange relativement simples.

Une surveillance soutenue, les vérifications, les mesures de sécurité robustes ainsi qu'une culture générale de responsabilité et de sensibilité au risque contribuent de façon significative à réduire le risque. Le Ministère et la Banque semblent tous deux avoir instauré des mesures d'atténuation de ces risques, mais une fois de plus la vigilance soutenue est essentielle.

Schéma 1 : Structure de l'organisation du risque

Source : Cadre de gouvernance de la gestion de la trésorerie – ministère des Finances –

mars 2007



5.3 Structure

Selon les pratiques exemplaires de l'industrie, la gestion efficace du risque repose sur les trois piliers que sont la « transparence, l'« indépendance » et la « diligence ». Ces trois piliers interviennent à la quatrième étape de la gestion du risque, c'est-à-dire à la « surveillance ». Le schéma 1, qui est reproduite à la page précédente, illustre la structure organisationnelle du risque utilisée par la Banque et le Ministère.

Les cadres des échelons les plus élevés des organisations (ainsi que d'autres intervenants clés) doivent être en mesure de voir les rouages de leur organisation en toute transparence de manière à surveiller les processus et pratiques de gestion du risque, à déceler et à atténuer rapidement les problèmes liés au risque, et à instaurer les politiques qui s'imposent. De façon à promouvoir la transparence, les organes de surveillance supérieurs reçoivent périodiquement des rapports sur le risque et, de manière idéale, sont actifs et bien informés.

De même, ceux dont les fonctions sont directement liées à la gestion du risque doivent jouir d'une indépendance qui les permettraient de recenser, de mesurer et de gérer le risque ainsi que de présenter, aux échelons supérieurs, des rapports sur les résultats et les problèmes. Cela doit être fait dans un climat dépourvu de crainte de subir des pressions ou de peur d'être l'objet de mesures de persuasion dont le but est la dérogation des fonctions (ce point est abordé de manière détaillée ci-après).

5.3.1 Indépendance de la structure de présentation de rapports

Pour favoriser l'indépendance, les entreprises du secteur privé accordent généralement un niveau d'autonomie considérable à leur équipe de gestion

du risque du service suivi de marché en créant des voies hiérarchiques distinctes et un budget distinct. De plus, ces entreprises prennent d'autres mesures pour veiller à ce que le groupe de gestion du risque ne subisse pas de pressions en provenance des autres parties internes dans le but de créer des incitations à déroger des solides pratiques de gestion du risque, voire qu'il n'y ait pas de telles pulsions en provenance des équipes de gestion du risque.

Le cadre mis au point par le Ministère et la Banque permet très bien d'atteindre le but de l'« indépendance », surtout en ce qui concerne la fonction principale du « service de suivi de marché » exécutée par le BSRF. D'abord, le BSRF est non seulement distinct du Ministère, mais il est aussi autonome des autres parties de la Banque. À ce chapitre, la situation qui prévaut au Canada est essentiellement comparable à celle des autres banques centrales et gouvernements de pointe et à celle des pratiques exemplaires normalisées de l'industrie. Dans les banques centrales et les ministères des Finances des États-Unis, de la Grande-Bretagne, du Portugal et de la Nouvelle-Zélande, le « service de suivi de marché » jouit d'un degré important d'autonomie. Dans certains cas, le service de suivi de marché, par l'entremise d'une série de gestionnaires et de comités, se rapporte au même cadre supérieur chargé des échanges dans la salle de marchés ou des fonctions de vérification ou de comptabilité dans le service post-marché. Dans tous ces cas, cependant, la voie hiérarchique préserve un niveau important d'autonomie en matière de gestion du risque.

Conformément aux pratiques exemplaires des organisations du secteur privé, la fonction de gestion du risque relève d'un cadre différent à celui qui est responsable de la salle de marchés et du service post-marché, qui est souvent un « agent principal de gestion du risque » agissant parfois à titre de

vice-président du conseil d'administration et bénéficiant d'un degré appréciable d'indépendance, et ce, même envers le PDG à l'occasion. Cette situation peut être source de tension entre la salle de marchés et le service de suivi de marché (et comme la taille de ce dernier est habituellement beaucoup plus petite que celle de la première, la situation pourrait entraîner une réduction de la marge de manœuvre de la première en matière de réaffectation des ressources et des tâches). Cependant, une telle tension est souvent saine, en partie parce qu'elle permet de mettre en évidence les problèmes liés au risque et d'accroître la sensibilisation à leur égard. Elle pourrait même contribuer au recensement des pratiques à modifier afin d'aider la salle de marchés sans nuire à la fonction de gestion du risque. Ainsi :

- la Banque devrait conserver sa structure actuelle de rapports sur les risques en vertu de laquelle le BSRF suit des voies hiérarchiques tout à fait distinctes de celles de la salle de marchés et du service post-marché.

5.3.2 Indépendance de la composition des comités

Une autre façon de favoriser l'indépendance et ajouter une mesure accrue d'assurance à la surveillance tout en ayant rapidement accès à une source permanente d'information sur l'évolution des pratiques exemplaires de la gestion du risque et de ses problématiques, la Banque et le Ministère pourraient ajouter à leurs comités de surveillance un conseiller externe. Par exemple, il serait conseillé d'ajouter un tel conseiller au Comité de gestion du risque. Ce comité représenterait un candidat idéal pour cette pratique en raison de sa nature consultative et parce qu'il ne lui incombe pas directement d'approuver des politiques. Le conseiller externe n'empièterait alors pas sur les responsabilités ou pouvoirs décisionnels du Ministère ou de la Banque, mais il serait quand même en mesure d'ajouter une grande valeur au processus de la gestion du risque.

Il serait donc essentiel de bien choisir le conseiller externe, qui devrait posséder une expertise satisfaisante en gestion du risque et ne pas être en situation réelle ou perçue de conflit d'intérêts ou d'obligations, surtout en raison de la nature confidentielle des renseignements qui seront abordés. Cette dernière exigence élimine vraisemblablement de nombreux candidats éventuels du secteur privé (par exemple, un gestionnaire du risque d'une banque commerciale), à moins qu'ils aient pris leur retraite et qu'ils ne s'occupent plus de gestion financière ou qu'ils n'aient plus de rapports avec les banques, notamment en tant qu'expert-conseil. Or, des candidats des autres secteurs pourraient se révéler prometteurs.

Cette expertise et ce point de vue de l'extérieur peuvent également être obtenus en commandant fréquemment des rapports et examens, comme celui-ci, en retenant plus périodiquement les services d'experts-conseils qui seraient chargés de donner leur avis sur des questions spéciales de moins grande envergure, et ainsi de suite. Le rendement d'une approche du genre au plan de la valeur ajoutée pourrait être moins grand, mais néanmoins serait positif. Une telle approche pourrait cependant être moins difficile à réaliser que la nomination d'un membre de l'extérieur au Comité de gestion du risque.

5.3.3 Portée de la gestion du risque

La portée de la fonction de gestion du risque, soit les types de risque que les personnes participant à la gestion du risque sont habilitées à évaluer et à gérer, constitue un autre risque organisationnel. À ce chapitre, deux problèmes se posent : le premier a trait au risque d'entreprise holistique. Le Ministère et la Banque ont décrété que le CFC et le Compte du receveur général devaient être gérés de manière distincte. Toutefois, dans certains

cas, les mêmes contreparties interviennent, du moins du point de vue du crédit. Par exemple, le CFC peut contenir des swaps avec une banque commerciale donnée et déposer les fonds auprès de cette même banque par l'entremise de ses autres portefeuilles, dont le Compte du receveur général. L'exposition totale du gouvernement au risque de crédit envers cette contrepartie représente donc la somme de toutes les expositions du portefeuille. Il pourrait alors être profitable de mesurer, à tout le moins à un certain niveau, l'exposition totale envers chaque contrepartie (en tenant compte des garanties et des compensations). Évidemment, le coût du calcul de cette exposition combinée pourrait en dépasser les avantages, surtout en raison de la fourniture de garanties dans les échanges du CFC. Il n'en demeure pas moins que la question devrait être débattue.

Le second problème a trait aux sociétés d'État. Ultimement, c'est le gouvernement qui est responsable de ces dernières et il prévoit même adopter un régime qui lui permettrait de recueillir des fonds au nom de certain d'entre elles. Si une ou plusieurs sociétés d'État devenaient insolvables, le gouvernement serait alors appelé à fournir du renfort. Étant donné que les sociétés d'État débordent de la portée du présent rapport, il ne contient aucun commentaire concernant des sociétés d'État particulières ou leurs pratiques de gestion du risque. Toutefois, du point de vue de la gestion du risque du Ministère, il importe que toutes les parties comprennent le niveau de robustesse souhaité en matière de surveillance du risque des sociétés d'État et que le Ministère possède l'information, les pouvoirs et les processus qu'il lui faut pour fournir ce niveau de robustesse.

Puisque l'échec de la gestion du risque des sociétés d'État pourrait avoir des retombées négatives sur le gouvernement en tant que bailleur de fonds de dernier recours des sociétés d'État, des arguments convaincants pourraient

être présentés quant à la nécessité pour le Ministère de surveiller avec beaucoup de robustesse et de diligence les sociétés d'État. Cela dans le but de voir en toute transparence les rouages de leurs organisations du point de vue de la gestion du risque et même de recommander des normes de gestion du risque ou de les faire observer. Il serait important de soulever la question quant à savoir si le Ministère possède suffisamment d'information et de pouvoir pour s'acquitter adéquatement d'une surveillance du risque aussi robuste (cependant la question de savoir si la politique du gouvernement est, ou devrait être, d'exiger un niveau faible ou élevé de robustesse dépasse de la portée du présent rapport).

Le Ministère et la Banque reçoivent des sociétés d'État un rapport qui couvrirait de façon globale le risque, mais il s'agit uniquement de rapports trimestriels qui ne renferment que les informations de base sur le risque de crédit (expositions de la contrepartie) et aucun renseignement sur le risque de marché ou le risque opérationnel. Conformément aux pratiques exemplaires, cette information ne serait pas suffisante pour exercer une surveillance robuste du risque. Pour relever le degré de robustesse, le Ministère doit augmenter la quantité, la qualité et la fréquence de l'information que lui transmettent les sociétés d'État relativement au risque de crédit, au risque de marché et au risque opérationnel, et il doit exercer une surveillance plus fréquente et plus active du risque des sociétés d'État. Il pourrait alors devoir approuver des politiques relatives au risque de niveau élevé à l'égard des sociétés d'État et surveiller fréquemment leurs positions et processus de gestion du risque, tout en leur laissant le soin de gérer au quotidien les opérations de leurs propres portefeuilles.

S'il n'est pas possible (ou pas souhaitable) que le Ministère reçoive une telle quantité de renseignements de cette qualité et à cette fréquence et qu'il soit

doté du pouvoir requis pour mener une surveillance robuste du risque, il faudra alors bien faire comprendre à toutes les parties que le Ministère n'exercera pas une surveillance robuste du risque des sociétés d'État de sorte que les attentes de toutes les parties concernant les responsabilités de chacun soient bien claires. Le niveau de robustesse de la surveillance attendue du Ministère devrait être proportionnel au niveau d'information et de pouvoir qu'il reçoit.

Enfin, il en convient de signaler qu'il n'y a pas de raison apparente pour laquelle la Banque participerait à la surveillance du risque des sociétés d'État puisque ce sont ces dernières, et non la Banque, qui sont chargées de la gestion au quotidien des opérations de leurs portefeuilles (contrairement au CFC et au Compte du receveur général de qui la Banque gère les opérations, ce qui justifie sa participation à la gestion du risque de leurs portefeuilles). Le Ministère pourrait évidemment demander à la Banque de l'aider à surveiller le risque des sociétés d'État, mais il pourrait tout aussi bien demander l'aide d'un autre organisme (comme le BSIF) ou d'un tiers de l'extérieur ou s'en charger lui-même. Il s'agit d'un choix stratégique qui n'est pas visé par la portée du présent rapport, tout comme le niveau de robustesse attendu de la surveillance exercée par le Ministère sur les sociétés d'État. Toutefois, conformément à la portée du rapport :

- Le Ministère devrait s'assurer que toutes les parties comprennent le niveau de robustesse attendu en matière de surveillance du risque des sociétés d'État et qu'elles lui transmettent à la fréquence requise la quantité de renseignements de qualité dont il a besoin. Il doit en outre veiller à posséder le niveau de pouvoir qui lui permettra de s'acquitter de la surveillance du risque des sociétés d'État au niveau de robustesse attendu. Avec le temps, cela peut exiger la transmission de plus

d'information et l'augmentation du pouvoir de surveillance exercé par le Ministères sur les sociétés d'État.

6. Conclusions et recommandations

Le ministère des Finances et la Banque du Canada viennent tout juste de mettre à jour leurs cadres et processus de gestion du risque associés à la dette et aux liquidités du gouvernement, ce qui comprend les réserves de change. Il est ressorti de cet examen que, compte tenu de l'actuelle complexité des portefeuilles, politiques et tâches, la plupart des cadres et processus de gestion du risque de ces organisations sont satisfaisants par rapport aux pratiques exemplaires de l'industrie et à ceux utilisées par les autres institutions internationales comparables. Nombre des suggestions formulées dans le présent rapport peuvent donc être réparties en deux catégories : les éléments qui ne devraient pas être changés et les éléments à surveiller en vue d'un changement éventuel suite à l'évolution des circonstances, du temps, du risque et de la profession. Seulement quatre suggestions sont faites concernant les éléments à changer immédiatement. Des recommandations particulières suivent.

6.1 Éléments qui ne devraient pas être changés

Un des messages importants contenu dans le présent rapport est de ne pas toucher aux structures, processus et procédures qui fonctionnent bien. Par exemple :

- Conserver le caractère autonome du BSRF (y compris l'indépendance des voies hiérarchiques de la salle de marchés et du service post-marché).
- Ne pas réduire la portée des rapports sur les risques.

- Continuer d'utiliser les mesures du risque courantes (et peut-être ajouter des mesures à la liste au fil des ans, mais ne pas en retrancher de cette liste).
- Continuer de surveiller, de réexaminer et de mettre à niveau au besoin les mesures de sécurité, les processus, les systèmes de TI, les normes de vérification, les plans de remplacement du personnel et de transition, les programmes de formation et de maintien en poste des employés, les outils, essais et cadres appropriés de modélisation du risque, les diverses limites de crédit et d'autres processus, politiques et éléments liés au risque.

6.2 Éléments à corriger dans les plus brefs délais

- Adopter un code de couleurs pour les rapports sur les risques en se servant du jaune ou du rouge pour mettre en évidence l'information et les statistiques qui mériteraient un intérêt particulier afin d'en faciliter la lecture.
 - Déterminer et établir des limites de risque de marché claires en deçà des limites de haut niveau de l'écart des actifs et des passifs, mettre à profit les statistiques comme la mesure VaR, l'écart (de devise et de durée), etc., comme cela se produit concernant les limites imposées aux contreparties en matière de risque de crédit.
 - Songer à nommer un membre indépendant au Comité de gestion du risque – idéalement une personne qui posséderait une expertise appropriée en gestion du risque et qui n'est pas en situation de conflit d'intérêts – en partie afin d'avoir accès rapidement et en permanence aux connaissances de l'évolution constante des pratiques exemplaires et des problèmes de la gestion du risque et afin de fournir une mesure accrue d'assurance à la surveillance.
-

- Réévaluer si le Ministère possède l'information et les pouvoirs dont il a besoin pour exécuter la surveillance du risque des sociétés d'État avec le niveau de robustesse souhaité et prendre les mesures qui s'imposent, dont certaines sont décrites dans le présent rapport, si tel n'est pas le cas.

6.3 Éléments à surveiller en vue d'un changement éventuel à l'avenir

- Songer à ajouter des modèles, mesures et perspectives améliorées du risque de liquidité et du risque de crédit dès qu'ils deviennent disponibles et qu'il est pratique de le faire.
- Le Ministère devrait songer à améliorer les plans et les documents (guides d'instruction, etc.) afin de mieux couvrir les tâches en cas de départ ou d'absence des employés – par exemple, répliquer les mesures prises par la Banque à cet égard.
- Le Ministère et la Banque devraient réévaluer leurs modèles et systèmes pour éviter le risque de modélisation et le risque lié aux chiffriers si la complexité de leurs portefeuilles devait augmenter. Cette réévaluation s'ajoute aux évaluations périodiques ordinaires effectuées pour veiller à la pertinence soutenue des modèles, systèmes, mesures du risque, scénarios, essais, procédures, etc. des instruments actuellement utilisés.