

5.2

Réglementation et lignes directrices

5.2 RÉGLEMENTATION ET LIGNES DIRECTRICES

5.2.1 Consultation

Aucune information.

5.2.2 Publication

DÉCISION N° 2009-PDG-0041

Ligne directrice pour les institutions financières ***Ligne directrice sur la conformité***

Vu l'article 325.0.1 et le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32 (la « Loi sur les assurances »), selon lesquels l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») peut donner des lignes directrices applicables aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, après consultation du ministre des Finances (le « Ministre ») et, dans le cas des sociétés mutuelles d'assurance, après consultation de la fédération de sociétés mutuelles d'assurance dont elles sont membres;

Vu le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C-67.3 (la « Loi sur les coopératives de services financiers »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux coopératives de services financiers après consultation du Ministre et des fédérations;

Vu le paragraphe 4° du second alinéa de l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01 (la « Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux sociétés après consultation du Ministre;

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner une ligne directrice prévue à l'article 325.0.1 de la *Loi sur les assurances*, à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers* et à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, L.R.Q., c. A-33.2;

Vu la nécessité de donner la ligne directrice qui expose les attentes de l'Autorité à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, particulièrement en matière de conformité;

Vu la consultation effectuée auprès des fédérations concernées;

Vu la consultation effectuée auprès du Ministre et l'avis favorable donné par celui-ci en date du 11 mai 2009;

Vu la recommandation de la Direction de l'encadrement de la solvabilité;

En conséquence :

L'Autorité donne la *Ligne directrice sur la conformité*, dans ses versions française et anglaise, dont les textes sont annexés à la présente décision et en autorise la publication au Bulletin.

La *Ligne directrice sur la conformité* est applicable aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, aux coopératives de services financiers ainsi qu'aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne à partir du 1^{er} avril 2009.

Fait le 27 mai 2009.

Jean St-Gelais

Président-directeur général

Ligne directrice sur la conformité

**Assureurs
Coopératives de services financiers
Sociétés de fiducie et sociétés d'épargne**

L'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») publie la ligne directrice suivante :

Ligne directrice sur la conformité

Avis de publication

La ligne directrice a été donnée par l'Autorité le 27 mai 2009, conformément à la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C 67.3 et la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

La ligne directrice est applicable à toutes les institutions financières ayant un permis de faire affaire au Québec à compter du 1^{er} avril 2009.

Le texte de la ligne directrice est également accessible sur le site Web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca, sous l'onglet « Lois et règlements ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Hélène Samson
Direction des normes et de la vigie
Autorité des marchés financiers

Téléphone : (418) 525-0337, poste 4638
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : helene.samson@lautorite.qc.ca

Le 29 mai 2009



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LA CONFORMITÉ

Avril 2009

Table des matières

Préambule	3
Introduction	4
Champ d'application	5
Entrée en vigueur et processus de mise à jour	6
1. Cadre de gestion de la conformité	7
2. Fonction de surveillance de la conformité	8
3. Définition des rôles et des responsabilités	9
4. Vérification du cadre de gestion de la conformité	10
5. Documentation et rapports au conseil d'administration	11
5.1 Rapports de la fonction de surveillance	11
5.2 Rapports de la vérification interne ou d'une autre fonction de supervision indépendante	12
6. Évaluation de l'efficacité du cadre de gestion de la conformité	12
6.1 Rôle de l'institution financière	12
6.2 Rôle de l'Autorité	12

Préambule

Une ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'exécution, l'interprétation et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités.

Il existe une importante corrélation entre la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC). L'Autorité considère ces trois éléments comme les assises sur lesquelles doit reposer la gestion saine et prudente d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuiera.

Introduction

L'Autorité s'est donnée comme cible de favoriser la convergence entre les objectifs de protection du consommateur de produits et services financiers et l'essor des institutions financières, et ce, dans un souci d'équité, d'intégrité et de pérennité du secteur financier. À ce titre, elle accorde une grande importance aux mesures qui doivent être mises en place par les institutions financières afin d'assurer la conformité de ces dernières à l'ensemble des lois, règlements et lignes directrices auxquels elles sont assujetties.

La non-conformité peut engendrer des conséquences sérieuses sur la réputation des institutions financières ainsi que sur leur solvabilité. Dans cette optique, la gestion de la conformité doit occuper une place importante au sein des institutions financières. Instaurer et véhiculer une culture de conformité devient la clé d'une gestion saine et prudente et une mesure d'atténuation des risques pouvant découler de la non-conformité.

Les orientations publiées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire¹ exposent clairement la nécessité et l'importance pour les institutions financières de s'assurer de leur conformité aux lois, règlements et lignes directrices. De même, les autorités de réglementation sont invitées à fournir aux institutions financières les encadrements pour ce faire.

L'objectif de la ligne directrice est de signifier de façon explicite les attentes de l'Autorité en regard notamment du développement d'un cadre de gestion de la conformité par la mise en place de stratégies, politiques et procédures. Les diverses lois sectorielles administrées par l'Autorité habilite² cette dernière à donner des lignes directrices aux institutions financières pouvant porter sur toute pratique de gestion saine et prudente et sur toute pratique commerciale. La promotion de la conformité s'inscrit entièrement dans cette optique.

Il est à noter que le terme générique « risque de réglementation » est utilisé dans la ligne directrice pour faire référence au risque de non-conformité aux lois, aux règlements et lignes directrices auxquels l'institution financière est assujettie.

¹ Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Compliance and the compliance function in banks, April 2005.

² *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, articles 325.0.1 et 325.0.2;
Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67.3, article 565;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, L.R.Q., c. S-29.01, article 314.1.

Champ d'application

La ligne directrice sur la conformité est applicable aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux fonds de garanties, aux sociétés mutuelles d'assurance, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne, régis par les lois suivantes :

- *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32
- *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. 67.3
- *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

Enfin, cette ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui est membre d'un groupe financier³. Dans le cas des coopératives de services financiers et des sociétés mutuelles d'assurance membres d'une fédération, les normes ou politiques adoptées à leur intention par la fédération, doivent être cohérentes, voire convergentes, avec les principes de gestion saine et prudente prescrits par la loi et précisés à la présente ligne directrice.

Les expressions génériques « institution financière » ou « institution » sont utilisées pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

³ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier », tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou *holding*) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

Entrée en vigueur et processus de mise à jour

La ligne directrice sur la conformité est effective à compter du 1^{er} avril 2009.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution s'approprie les principes de la présente ligne directrice en élaborant des stratégies, politiques et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque, et qu'elle les mette en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2011. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra vérifier si cet encadrement permet à l'institution de satisfaire aux exigences prescrites par la loi.

Cette ligne directrice sera actualisée en fonction des développements en matière de conformité, et à la lumière des constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance menés auprès des institutions financières.

1. Cadre de gestion de la conformité

L'Autorité s'attend d'une part, à ce que l'institution financière établisse une politique et des procédures de gestion de la conformité à l'égard des exigences légales, réglementaires et normatives qui couvrent l'ensemble de ses activités et d'autre part, en assure la mise à jour périodique.

La gestion de la conformité est une composante essentielle de la gestion saine et prudente d'une institution financière, au même titre que la saine gouvernance et que des systèmes de contrôles internes fiables. Ces composantes constituent les assises d'un système de gestion efficace et efficient.

Ainsi, l'institution financière devrait mettre en place une politique et des procédures efficaces et efficientes de la gestion de la conformité qui permettent l'identification, l'évaluation, la communication et le maintien des connaissances à l'égard des exigences légales, réglementaires et normatives en vigueur.

Cette politique et ces procédures devraient porter sur les activités opérationnelles quotidiennes de l'institution financière et être intégrées et maintenues dans les secteurs d'opérations pertinents, et cela, dans le but d'identifier rapidement le risque de réglementation.

La politique et les procédures constituant le cadre de gestion de la conformité devraient permettre notamment de :

- surveiller les expositions importantes au risque de réglementation;
- s'assurer qu'une information suffisante et pertinente sur l'efficacité de la gestion du risque de réglementation est communiquée à la haute direction et au conseil d'administration en temps opportun;
- évaluer l'efficacité et la suffisance d'une politique et de procédures constituant le cadre de gestion de la conformité;
- obtenir des rapports sur les résultats significatifs découlant de la supervision de la conformité et de la vérification interne ou de toute autre vérification indépendante;
- proposer des plans de correction lorsque des problématiques importantes sont décelées.

Un cadre de gestion de la conformité est d'autant plus efficace qu'il fait partie intégrante des valeurs et de la culture de l'institution financière et que ce cadre est appuyé par le conseil d'administration et la haute direction.

Il importe de rappeler que l'institution financière conserve la pleine responsabilité de toute fonction de conformité confiée en impartition à un fournisseur de services de même que celle de la reddition de comptes liée à cette fonction.

Enfin, la politique et les procédures constituant le cadre de gestion de la conformité devraient prévoir une surveillance de leur application, une vérification de leur validité et une évaluation de leur fiabilité, tel que présenté dans les sections qui suivent.

2. Fonction de surveillance de la conformité

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place une fonction de surveillance de la conformité.

D'emblée, il importe de préciser que l'institution financière peut utiliser des fonctions qui existent déjà au sein de son organisation de façon à ne pas créer de structures supplémentaires qui pourraient alourdir le fonctionnement de l'institution.

La fonction de surveillance de la conformité devrait voir à ce que le cadre de gestion de la conformité soit suffisamment solide pour être en mesure de déceler les défaillances au chapitre de la conformité touchant l'institution financière et de les acheminer à la haute direction et au conseil d'administration.

Cette fonction de surveillance devrait être indépendante des activités qu'elle supervise et être en mesure de fournir les renseignements requis par le conseil d'administration pour lui permettre d'obtenir une vue d'ensemble de l'institution financière à l'égard des questions de conformité.

La responsabilité générale de la fonction de surveillance de la conformité devrait idéalement relever d'un agent de la conformité ou à défaut de l'existence d'un tel poste, d'un membre de la haute direction.

L'agent de la conformité ou la personne désignée à ce poste joue un rôle majeur au sein de l'institution financière. L'agent devrait disposer des pouvoirs et des ressources nécessaires, en fonction de la taille et de la complexité de l'institution, pour accomplir son mandat. Il devrait également posséder les compétences nécessaires ainsi qu'une bonne connaissance de l'institution financière et de l'encadrement législatif et réglementaire dans lequel elle opère. Ces critères s'appliquent également à toutes les autres personnes de l'organisation désignées comme ayant la responsabilité de la surveillance de la conformité.

3. Définition des rôles et des responsabilités

L'Autorité s'attend à ce que les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans la fonction de conformité soient clairement définis.

Un élément essentiel au bon fonctionnement d'un cadre de gestion de la conformité repose sur l'engagement de l'institution financière à promouvoir les valeurs d'un comportement soucieux du respect de la conformité. Les objectifs du cadre de gestion de la conformité seront plus faciles à atteindre si les rôles et les responsabilités sont bien identifiés et que l'attribution est connue et bien comprise à tous les échelons de l'institution financière.

Le conseil d'administration et la haute direction sont ultimement responsables de voir à ce que l'institution financière soit en conformité continue avec les exigences légales, réglementaires et normatives. Ils devraient établir et maintenir un cadre de gestion de la conformité. Ils devraient également s'assurer que les politiques et procédures constituant le cadre de gestion de la conformité soient appropriées et qu'elles soient suivies. Les rôles et responsabilités généralement attribués au conseil d'administration et à la haute direction sont les suivants :

Le conseil d'administration⁴ devrait notamment :

- approuver le contenu du cadre de gestion de la conformité;
- veiller à ce que le cadre de gestion de la conformité soit établi et maintenu de façon adéquate;
- s'assurer d'obtenir suffisamment de renseignements pertinents pour faire face aux questions importantes relatives à la conformité et pour avoir l'assurance raisonnable que l'institution se conforme aux lois, règlements et normes;
- surveiller les plans de correction quant aux problèmes importants relevés;
- réviser périodiquement l'efficacité du cadre de gestion de la conformité;
- approuver les modifications au cadre de gestion de la conformité.

Le conseil d'administration devrait veiller à ce qu'une fonction de vérification interne ou une autre fonction de supervision indépendante valide le cadre de gestion de la conformité sur une base régulière. Il devrait en outre s'assurer que les recommandations, le cas échéant, sont portées à son attention et que les mesures correctrices nécessaires sont prises.

⁴ Lorsqu'il est fait mention du conseil d'administration, il peut s'agir d'un comité de ce dernier formé par exemple, à des fins d'examen de points particuliers.

La haute direction devrait notamment :

- mettre en œuvre le cadre de gestion de la conformité;
- établir une fonction de conformité à l'intérieur de l'institution financière;
- communiquer la politique de conformité au sein de l'institution financière;
- s'assurer que la politique de conformité est respectée;
- s'assurer que les recommandations importantes relatives aux questions de conformité sont adéquatement prises en considération;
- rendre compte au conseil d'administration de la gestion du risque de conformité.

La haute direction devrait s'assurer que la politique et les procédures sont développées et appliquées efficacement par les personnes qui ont la compétence pour ce faire et que toutes ces personnes comprennent et assument leurs responsabilités à cet égard.

Si certaines des responsabilités de conformité sont acquittées par le personnel de différentes unités opérationnelles, la répartition des responsabilités entre chacune de ces unités devrait être clairement établie. Les personnes responsables de la conformité ont comme rôle principal d'assister la haute direction à gérer efficacement le risque de réglementation auquel fait face l'institution financière. Ces personnes devraient avoir les qualifications et l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions.

4. Vérification du cadre de gestion de la conformité

L'Autorité s'attend à ce que le cadre de gestion de la conformité de l'institution financière fasse l'objet d'une vérification périodique afin d'en valider les principaux mécanismes de contrôle. Cette vérification devrait être effectuée par la vérification interne ou par une autre fonction de supervision indépendante, advenant que la taille ou la structure de l'institution ne le permet pas.

La fonction de vérification devrait être indépendante des activités qui font l'objet de l'examen. Les responsables de la vérification devraient disposer des compétences appropriées ainsi que d'une bonne connaissance de l'institution financière et du cadre législatif, réglementaire et normatif. Les constats et les recommandations découlant des examens devraient être signalés à la gestion opérationnelle, à la haute direction, à l'agent de conformité et au conseil d'administration. Les mesures prises en réponse à ces recommandations devraient faire l'objet d'un suivi adéquat.

Les responsables de la vérification devraient pouvoir requérir que la haute direction facilite un accès rapide aux données, aux rapports et à toute documentation ou explication requise qui sont nécessaires à leur examen.

5. Documentation et rapports au conseil d'administration

L'Autorité s'attend à ce que la fonction de surveillance de la conformité et la fonction de vérification interne ou une autre fonction de supervision indépendante, le cas échéant, fassent rapport des questions importantes relatives à la conformité au conseil d'administration, et ce, de façon régulière ou sur une base ponctuelle, lorsque jugé nécessaire.

L'institution financière devrait produire une documentation adéquate sur le contenu du cadre de gestion de la conformité à titre d'information probante de la gestion adéquate du risque de réglementation. À ce titre, le cadre de gestion de la conformité devrait préciser quels sont les éléments considérés par l'institution financière comme faisant partie du risque de réglementation. La documentation devrait également porter sur les procédures mises en place afin d'identifier et d'évaluer le risque de réglementation de même que sur la gestion et l'atténuation de ce risque à tous les paliers de l'institution financière.

La documentation afférente aux différents rapports qui sont présentés à la haute direction et au conseil d'administration devrait être conservée, incluant la documentation relative à la réévaluation périodique du conseil d'administration à l'égard du cadre de gestion de la conformité.

5.1 Rapports de la fonction de surveillance

Les rapports qui sont couramment utilisés devraient être produits sur une base régulière et soumis au conseil d'administration de façon périodique. Ces rapports devraient faire état des résultats importants de la surveillance de la conformité à tous les niveaux de l'institution financière. Ils devraient minimalement fournir une information pertinente sur les problématiques ou lacunes importantes du cadre de gestion de la conformité, sur le degré d'exposition au risque réglementaire et sur les correctifs envisagés, le cas échéant.

Les rapports produits devraient renfermer suffisamment de renseignements pertinents pour permettre au conseil d'administration de porter un jugement éclairé sur le cadre de gestion de la conformité. Les rapports pourraient notamment porter sur :

- la portée et les résultats d'examens de la gestion de la conformité;
- les recommandations significatives visant la correction des lacunes;
- les mesures prises par la haute direction à l'égard des correctifs, le cas échéant;
- l'information sur les changements importants apportés aux lois, aux règlements et aux différentes normes;
- les enjeux et les nouvelles tendances en matière de conformité au sein du secteur financier ou de l'industrie.

5.2 Rapports de la vérification interne ou d'une autre fonction de supervision indépendante

De la même façon que dans le cas des rapports issus de la fonction de surveillance, ces rapports devraient renfermer suffisamment de renseignements pertinents pour faciliter la réévaluation périodique du cadre de gestion de la conformité par le conseil d'administration. Les rapports devraient être fournis selon une méthodologie que le conseil d'administration juge appropriée et devraient contenir toute information qui soutient le conseil d'administration dans son processus de contrôle.

6. Évaluation de l'efficacité du cadre de gestion de la conformité

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière instaure une culture de conformité, qu'elle mette en place la politique et les procédures lui permettant de gérer son risque de réglementation et qu'elle s'assure de l'efficacité de son cadre de gestion de la conformité.

6.1 Rôle de l'institution financière

Les mécanismes de contrôle de la conformité de même que les méthodologies y afférentes, devraient être examinés et mis à jour de façon régulière afin de prendre en compte les changements sur le plan des risques de réglementation, des activités, des produits et de la structure organisationnelle de l'institution financière, et ce, de manière à ce que ces changements soient adéquatement identifiés.

6.2 Rôle de l'Autorité

En lien avec sa volonté de favoriser une gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder à des examens en regard de l'observance des principes de gestion saine et prudente de la présente ligne directrice ainsi qu'en regard de l'efficacité des mécanismes de contrôle de conformité mis en place par l'institution financière.

Puisque la ligne directrice signifie les attentes de l'Autorité sur la base de principes plutôt que sur la base de règles précises, les dispositions qui y sont exposées sont davantage présentées comme des balises pour assister les institutions dans le cadre de la mise en place d'un cadre de gestion de la conformité. En conséquence, l'Autorité considérera les attributs propres à chaque institution financière pour statuer sur la mise en place effective du cadre de gestion de la conformité.

DÉCISION N° 2009-PDG-0042**Ligne directrice pour les institutions financières**
Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques

Vu l'article 325.0.1 et le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32 (la « Loi sur les assurances »), selon lesquels l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») peut donner des lignes directrices applicables aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, après consultation du ministre des Finances (le « Ministre ») et, dans le cas des sociétés mutuelles d'assurance, après consultation de la fédération de sociétés mutuelles d'assurance dont elles sont membres;

Vu le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C-67.3 (la « Loi sur les coopératives de services financiers »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux coopératives de services financiers après consultation du Ministre et des fédérations;

Vu le paragraphe 4° du second alinéa de l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01 (la « Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux sociétés après consultation du Ministre;

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner une ligne directrice prévue à l'article 325.0.1 de la *Loi sur les assurances*, à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers* et à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, L.R.Q., c. A-33.2;

Vu la nécessité de donner la ligne directrice qui expose les attentes de l'Autorité à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, particulièrement en matière de gestion intégrée des risques;

Vu la consultation effectuée auprès des fédérations concernées;

Vu la consultation effectuée auprès du Ministre et l'avis favorable donné par celui-ci en date du 11 mai 2009;

Vu la recommandation de la Direction de l'encadrement de la solvabilité;

En conséquence :

L'Autorité donne la *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques*, dans ses versions française et anglaise, dont les textes sont annexés à la présente décision et en autorise la publication au Bulletin.

La *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* est applicable aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, aux coopératives de services financiers ainsi qu'aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne à partir du 1^{er} avril 2009.

Fait le 27 mai 2009.

Jean St-Gelais

Président-directeur général

Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques

**Assureurs
Coopératives de services financiers
Sociétés de fiducie et sociétés d'épargne**

L'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») publie la ligne directrice suivante :

Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques

Avis de publication

La ligne directrice a été donnée par l'Autorité le 27 mai 2009, conformément à la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C 67.3 et la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

La ligne directrice est applicable à toutes les institutions financières ayant un permis de faire affaire au Québec à compter du 1^{er} avril 2009.

Le texte de la ligne directrice est également accessible sur le site Web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca, sous l'onglet « Lois et règlements ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Hélène Samson
Direction des normes et de la vigie
Autorité des marchés financiers

Téléphone : (418) 525-0337, poste 4638
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : helene.samson@lautorite.qc.ca

Le 29 mai 2009

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES

Avril 2009

Table des matières

Préambule	3
Introduction	4
Champ d'application	5
Entrée en vigueur et processus de mise à jour	6
Gestion intégrée des risques	7
1. Gestion intégrée des risques : un cadre dynamique et évolutif	9
2. Gestion intégrée des risques : une question de gouvernance	10
2.1 Rôles du conseil d'administration.....	11
2.2 Rôle de la haute direction	12
2.3 Rôle du chef de la gestion des risques	13
3. Gestion intégrée des risques : un outil de gestion du capital réglementaire et du capital économique	14
Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente	14

Préambule

Une ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'exécution, l'interprétation et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités.

Il existe une importante corrélation entre la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC). L'Autorité considère ces trois éléments comme les assises sur lesquelles doit reposer la gestion saine et prudente d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuiera.

Introduction

La prise de risques et, par conséquent, la gestion de ces derniers, sont des éléments intrinsèques à toutes les institutions financières. Toutefois, une gestion inadéquate, voire inexistante, de ces risques peut engendrer des conséquences sérieuses sur la solvabilité des institutions financières et sur leur réputation.

Les principes fondamentaux et orientations publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire¹ et par l'Association internationale des contrôleurs d'assurance² exposent clairement la nécessité pour les institutions financières de gérer sainement leurs risques. De même, les autorités de réglementation sont invitées à fournir aux institutions financières les encadrements pour ce faire. Les instances internationales insistent également sur les aspects de gouvernance qui doivent sous-tendre ces encadrements et sur le fait que les institutions financières sont tenues de disposer de stratégies, politiques et procédures complètes, formelles et intégrées de gestion des risques. Ces dernières sont mises en œuvre afin de permettre l'identification, l'évaluation, la quantification, le contrôle, l'atténuation et le suivi des risques.

L'Autorité adhère aux principes et orientations énoncés par ces instances internationales favorisant les pratiques de gestion saine et prudente et, en regard de son habilitation³ prévue aux diverses lois sectorielles, donne la présente ligne directrice aux institutions financières signifiant ainsi explicitement ses attentes en matière de gestion intégrée des risques.

L'un des objectifs de la ligne directrice vise la mise en place d'un cadre de gestion intégrée des risques au sein de chaque institution financière. La ligne directrice privilégie *a priori*, l'adoption par l'institution financière d'une approche globale et coordonnée pour gérer ses risques de façon intégrée, c'est-à-dire en tenant compte des interrelations et des interdépendances entre les différents risques.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux, Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace et Méthodologie des principes fondamentaux, octobre 2006.

² Association internationale des contrôleurs d'assurance, Principes de base en matière d'assurance et méthodologie, octobre 2003.

³ *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, articles 325.0.1 et 325.0.2;
Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67.3, article 565;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, L.R.Q., c. S-29.01, article 314.1.

Champ d'application

La ligne directrice sur la gestion intégrée des risques est applicable aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux fonds de garanties, aux sociétés mutuelles d'assurance, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne, régis par les lois suivantes :

- *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32
- *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. 67.3
- *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

Enfin, cette ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui est membre d'un groupe financier⁴. Dans le cas des coopératives de services financiers et des sociétés mutuelles d'assurance membres d'une fédération, les normes ou politiques adoptées à leur intention par la fédération, doivent être cohérentes, voire convergentes, avec les principes de gestion saine et prudente prescrits par la loi et précisés à la présente ligne directrice.

Les expressions génériques « institution financière » ou « institution » sont utilisées pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

⁴ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier », tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou *holding*) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

Entrée en vigueur et processus de mise à jour

La ligne directrice sur la gestion intégrée des risques est effective à compter du 1^{er} avril 2009.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution s'approprie les principes de la présente ligne directrice en élaborant des stratégies, politiques et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque, et qu'elle les mette en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2011. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra vérifier si cet encadrement permet à l'institution de satisfaire aux exigences prescrites par la loi.

À la fin de la période transitoire, soit le 1^{er} avril 2011, la « Ligne directrice sur la saine gestion des risques »⁵ émise par l'Autorité à l'intention des assureurs de personnes, sera remplacée.

Cette ligne directrice sera actualisée en fonction des développements en matière de gestion des risques et à la lumière des constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance menés auprès des institutions financières.

⁵ Ligne directrice (incluant l'annexe portant sur l'attestation de conformité) émise en 1998 par l'Inspecteur général des institutions financières (auquel l'Autorité est substituée) et révisée en décembre 2000.

Gestion intégrée des risques⁶

Les risques sont inhérents à la conduite des affaires d'une institution financière et peuvent être à la fois synonymes d'opportunités ou de menaces. Toutefois, les risques ne peuvent et ne doivent pas être entièrement éliminés, mais plutôt gérés en fonction de l'ampleur et de la fréquence des impacts qu'ils sont susceptibles d'avoir sur l'institution financière s'ils se matérialisent. Il importe donc que l'institution financière adopte des stratégies, politiques et procédures afin d'être en mesure de gérer ses risques de façon efficace et efficiente.

La gestion des risques au sein d'une institution financière est une part essentielle et intrinsèque à la conduite des affaires de l'institution, elle doit faire partie de la « culture de l'entreprise ». C'est un processus permanent, dynamique et évolutif qui doit irriguer l'ensemble de l'institution. Une saine gestion des risques contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'institution financière.

En outre, l'Autorité considère que l'institution financière devrait tendre vers une gestion intégrée de ses risques, puisque cette méthode privilégie l'évolution d'une approche où les risques sont considérés par « silos » vers une approche holistique où l'interrelation et l'interdépendance entre les risques deviennent des variables importantes de la gestion de l'ensemble des risques.

Cette façon de faire permet de capturer les risques « non traditionnels »; le risque opérationnel et le risque de réputation en sont de bons exemples, malgré le fait que ceux-ci puissent être plus difficilement quantifiables sur la base des méthodes habituellement utilisées. Par ailleurs, le cadre de gestion intégrée des risques accroît l'efficacité du traitement des impacts en cascade pour les risques à conséquences multiples. Dans cette optique, les stratégies, ressources humaines, technologie et connaissances doivent être alignées pour gérer les risques à l'échelle de l'institution financière.

Tel que mentionné, la GIR implique l'identification des risques significatifs auxquels l'institution financière est confrontée, leur évaluation, leur quantification, un contrôle, une atténuation de ceux-ci et un suivi rigoureux. Elle permet d'identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'institution financière, et ce, dans les limites de son appétit pour le risque et de ses niveaux de tolérance aux risques.

⁶ Dans la ligne directrice, l'acronyme « GIR » et l'expression « gestion des risques » sont utilisés pour désigner la « gestion intégrée des risques ».

Appétit pour le risque et niveaux de tolérance aux risques

La GIR est largement basée sur les notions d'appétit pour le risque et de niveaux de tolérance aux risques. L'appétit pour le risque fait référence à une notion vaste suivant laquelle l'institution financière détermine le niveau global de risques qu'elle est en mesure d'assumer ou d'accepter en relation avec ses objectifs stratégiques. Quant aux niveaux de tolérance aux risques, ils font référence aux variations qui sont acceptables pour chacun des risques identifiés, en lien avec la réalisation des objectifs de l'institution financière.

L'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques d'une institution doivent être dynamiques, c'est-à-dire évoluer en fonction des conditions de l'industrie et des facteurs macroéconomiques. Par conséquent, tout événement important au sein même de l'institution ou dans son environnement devrait conduire à la réévaluation de son profil de risque. Cette approche permet de fournir à la haute direction et au conseil d'administration un portrait fidèle des impacts potentiels, notamment sur la solvabilité de l'institution. L'évaluation devrait porter sur l'ensemble des risques matériels et probables, classifiés selon leur probabilité et leur impact.

Le conseil d'administration et la haute direction sont responsables au premier chef de l'élaboration du cadre de la gestion des risques en lien avec les divers types de risques auxquels l'institution est exposée. De plus, l'efficacité et la réussite de la gestion résident dans le fait que le « ton » doit être donné par les dirigeants et que la promotion de la culture du risque au sein de l'institution doit être basée et soutenue par une stratégie organisationnelle, et enfin, focalisée sur les façons de gérer et d'optimiser les risques. Tel qu'indiqué précédemment, au sein d'une institution financière, la gestion des risques ne devrait pas être perçue comme un projet, mais bien comme une partie intégrante de la culture d'entreprise, une façon de faire.

1. Gestion intégrée des risques : un cadre dynamique et évolutif

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place un cadre lui permettant de gérer adéquatement l'ensemble de ses risques en fonction de son appétit pour le risque et de ses niveaux de tolérance aux risques. Ce cadre devrait être dynamique, évolutif et mis en place en considération de la nature, de la taille et de la complexité des activités propres à chaque institution financière.

L'Autorité est consciente que la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques est largement tributaire de la nature, de la taille et de la complexité des activités de l'institution financière. Ainsi, il appartient à cette dernière de mettre en place des stratégies, une politique et des procédures adéquates afin de gérer ses risques de façon efficace et efficiente en regard des attributs qui lui sont propres.

De façon générale, le cadre de gestion intégrée des risques devrait notamment :

- être pris en compte dans l'élaboration de la stratégie organisationnelle;
- donner à la haute direction et au conseil d'administration un niveau de confiance et de confort acceptable quant à la compréhension et à la gestion de la gamme complète des risques en lien avec l'atteinte des objectifs de l'institution financière;
- être mis en œuvre à tous les paliers de l'institution financière afin d'obtenir une vision globale de l'exposition aux risques;
- permettre l'identification des événements potentiels susceptibles d'affecter l'institution financière et à gérer ces risques en lien avec l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques;
- être axé sur les risques (indépendants ou interreliés) qui entravent l'atteinte des objectifs et des stratégies et qui sont susceptibles d'affecter significativement les fonctions et les processus de l'institution financière.

Dans l'optique suivant laquelle l'institution financière met en place un cadre de gestion intégrée des risques qui lui permette de bien cerner les risques et de tirer avantage de la gestion qui en est faite, il importe que ce cadre soit dynamique. En ce sens, il doit permettre l'apport de modifications en fonction des changements au profil de risque de l'institution financière. Cet aspect devrait permettre notamment à l'institution financière d'avoir :

- une meilleure capacité à prévenir, à détecter rapidement, à corriger et à soumettre les problèmes liés à une gestion inadéquate des risques;

-
- des coûts réduits de gestion des risques grâce à un meilleur partage de l'information sur les risques et une meilleure intégration des processus existants de gestion des risques;
 - le moyen d'accroître la souplesse stratégique en cas de scénarios favorables et défavorables.

En plus d'être dynamique, le cadre de gestion des risques devrait être évolutif. De fait, l'institution financière a tout avantage à faire progresser le cadre mis en place, c'est-à-dire à le mener à un niveau de maturité qui soit optimal, toujours en considération des attributs qui lui sont propres.

L'objectif pour l'institution de devenir « performante » ou « avisée » en matière de risques, se concrétise notamment en décloisonnant la gestion des risques et en adoptant des mesures davantage intégrées et coordonnées. Cette façon de faire implique, par exemple, la progression d'un cadre « minimal » de gestion des risques où les risques sont considérés sur une base individuelle vers une vision sur la base d'un portefeuille de risques.

Ainsi, à travers les différentes étapes d'identification, d'évaluation, de quantification, de contrôle, d'atténuation et de suivi des risques, l'approche retenue pour ce faire devait être évolutive, c'est-à-dire passer, par exemple, de la considération de tous les risques vers la considération des risques significatifs et importants, de l'atténuation pure et simple des risques vers leur optimisation, de la quantification des risques de façon fortuite, voire aléatoire vers la quantification et le suivi des risques de façon structurée et rigoureuse, etc.

Enfin, un cadre de gestion des risques dynamique et évolutif permettra d'optimiser l'utilisation du capital par l'institution financière.

2. Gestion intégrée des risques : une question de gouvernance

L'Autorité s'attend à ce que le cadre de gestion intégrée des risques d'une institution financière soit soutenu par une solide structure de gouvernance, laquelle permet notamment de définir clairement les rôles et responsabilités des différents intervenants impliqués dans la gestion des risques.

Il est de la responsabilité de la haute direction de diriger l'institution financière, et en ce sens, de donner l'assurance au conseil d'administration que les mesures prises à l'égard des risques sont adéquates et que l'appétit pour le risque ainsi que les niveaux de tolérance aux risques sont adéquatement identifiés et respectés. En outre, il appartient aux instances décisionnelles d'intégrer les opportunités identifiées dans le cadre de la gestion des risques à la réflexion stratégique et au processus de détermination des objectifs.

2.1 Rôles du conseil d'administration⁷

Compte tenu de la responsabilisation accrue et de l'imputabilité des membres du conseil d'administration, ces derniers ont avantage à participer activement au choix, à l'examen et à l'approbation des stratégies relatives à la gestion intégrée des risques développées par la haute direction.

Une gestion des risques effectuée de façon adéquate assure au conseil d'administration l'obtention de l'information nécessaire à sa compréhension des risques, lui permettant ainsi d'assumer convenablement son mandat. Puisque l'efficacité du conseil d'administration est souvent mise en cause lorsqu'il y a défaillance ou problème au sein de l'institution financière, il doit donc s'assurer que les objectifs financiers de l'institution soient compatibles avec l'appétit pour le risque préalablement déterminé au sein du plan d'affaires de même qu'en lien avec les stratégies opérationnelles.

Dans le même esprit, l'autoévaluation à laquelle devrait s'astreindre le conseil d'administration de façon courante sur l'ensemble de son mandat, devrait également porter sur la connaissance et la compréhension des risques de l'institution financière.

Dans le contexte de la GIR, le conseil d'administration est très impliqué et devrait notamment :

- approuver l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques;
- exiger de la haute direction, l'adoption d'une politique et de procédures visant à déterminer le niveau approprié de capital pour l'institution financière en fonction des risques, ainsi qu'à garantir la mise en place de stratégies de gestion des risques;
- examiner et approuver le cadre de gestion des risques ou les changements apportés, incluant les mécanismes de délégation de responsabilités et les plans élaborés lorsqu'il y a déficience;
- approuver les politiques mises de l'avant, lesquelles fixent les règles d'acceptation, de surveillance, de gestion et de signalement des risques importants auxquels l'institution financière est exposée;
- exiger de la haute direction, une reddition de comptes sur les risques importants auxquels l'institution financière est exposée. Cette reddition de comptes devrait également porter sur les procédures en place pour gérer ces risques et sur l'efficacité globale de ces procédures;
- s'assurer que la GIR de l'institution financière a un degré d'indépendance, un statut et une visibilité suffisante et qu'elle fait l'objet d'examen périodiques.

⁷ Lorsqu'il est fait mention du conseil d'administration, il peut s'agir d'un comité de ce dernier formé par exemple, à des fins d'examen de points particuliers.

Le conseil d'administration devrait également :

- miser sur les compétences et les expériences collectives de ses membres pour assurer la compréhension des risques encourus par l'institution financière et des interrelations qui existent entre ces différents risques, de même que l'évaluation et la quantification de ceux-ci, lorsque présentées par la haute direction;
- être informé des différents outils de mesure utilisés pour quantifier les risques ainsi que des scénarios utilisés ou des simulations de crises effectuées. Ces simulations pourraient être basées sur des événements historiques et des développements hypothétiques et inclure tant les meilleures expectatives que les pires. Dans tous les cas, le conseil d'administration devrait être au fait des hypothèses retenues;
- être informé sur une base régulière des changements importants puisque les risques et le profil de risque de l'institution financière sont en constante mouvance;
- assurer une communication régulière avec les gestionnaires de risques, notamment le chef de la gestion des risques. Ce type de communication devrait, par exemple, inclure des états documentés sur tous les types de risques. Le volet « formation » est particulièrement important puisqu'il permet au conseil d'administration d'utiliser l'information qui lui est transmise, information souvent détaillée, technique et complexe et d'être en mesure de maîtriser cette information et d'en connaître la portée et les impacts pour la gestion de l'institution financière.

2.2 Rôle de la haute direction

Lors de la considération des risques de l'institution financière, la haute direction devrait notamment :

- mettre en place une politique et des procédures de gestion des risques qui soient adaptées au profil de risque et au plan de développement de l'institution financière et voir à ce qu'elles soient mises en œuvre de façon efficace et efficiente;
- attribuer aux personnes appropriées la responsabilité de suivre et de contrôler tous les risques significatifs dans le respect des stratégies adoptées;
- aligner chaque risque sur les objectifs de l'institution financière en matière de création et de préservation de la valeur, y compris les processus d'affaires ou secteurs particuliers où ces risques pourraient se matérialiser;
- évaluer l'incidence potentielle des risques identifiés sur les stratégies et la conformité de l'institution financière ainsi que sur l'intégrité de l'information financière;

-
- identifier les risques qui pourraient se matérialiser en vue d'établir un ordre de priorité en tenant compte des caractéristiques et du cadre d'exploitation de l'institution;
 - établir des modalités de communication et de recours aux niveaux hiérarchiques supérieurs en réponse à la matérialisation des risques, à l'efficacité des contrôles et aux changements susceptibles de survenir au profil de risque de l'institution financière;
 - mettre en place un système de rémunération efficace afin d'éviter que des pratiques risquées soient encouragées, par exemple, la recherche de rendements plus élevés par la prise de position spéculative.

2.3 Rôle du chef de la gestion des risques

Au chapitre de la GIR, la responsabilité générale devrait idéalement être confiée à un chef de la gestion des risques (Chief Risk Officer « CRO »), lequel verrait au développement et à la gestion de la stratégie en matière de gestion des risques. À défaut de l'existence d'un tel poste, compte tenu, par exemple, de la taille de l'institution, cette responsabilité devrait être confiée à un membre de la haute direction.

Ce rôle n'est toutefois pas « exclusif », puisqu'il doit pouvoir compter sur l'ensemble de l'équipe impliquée dans la gestion des risques. Le chef de la gestion des risques est responsable du développement et de l'implantation de la stratégie de gestion des risques. Au sein des institutions plus complexes, il est responsable de la coordination de l'approche de gestion des risques.

Le chef de la gestion des risques a avant tout un rôle de gestionnaire de « projet », capable de synthétiser et de communiquer efficacement l'information. Il devrait faire office de vulgarisateur auprès de divers auditoires.

Les objectifs poursuivis par le chef de la gestion des risques doivent être holistiques et favoriser notamment :

- la création d'une culture du risque par le biais de la considération et l'intégration des risques dans les décisions stratégiques;
- la mise en place et le développement d'un cadre de gestion des risques en utilisant notamment l'expertise des gestionnaires de risques des divers paliers de l'institution;
- le conseil auprès des membres de l'équipe de direction ou du conseil d'administration et la communication aux parties intéressées, notamment en regard des objectifs d'allocation optimale de capital en fonction de l'ensemble des risques;
- l'atténuation des risques néfastes pour l'institution financière.

3. Gestion intégrée des risques : un outil de gestion du capital réglementaire et du capital économique

D'un point de vue prudentiel et dans un souci de protection des consommateurs de produits et services financiers, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière prenne ses décisions en matière de gestion des risques en considération de ses ressources financières, de ses exigences de fonds propres réglementaires, et ultimement, voire idéalement, de son capital économique⁸.

La considération des risques en lien avec les exigences de capital comporte de nombreux avantages pour les institutions financières, notamment au chapitre de la compétitivité.

Ainsi, les stratégies de gestion des risques devraient être établies en relation avec les exigences de capital et la solvabilité de l'institution financière. Ainsi, l'institution financière qui connaît ses risques et en assure une gestion efficace et efficiente, devrait atteindre du même coup une utilisation optimale de son capital, puisque la gestion des risques et l'allocation du capital sont étroitement liées.

De façon générale, la gestion des risques devrait être orientée en fonction des exigences de fonds propres réglementaires (suffisance du capital) mais, d'un point de vue optimal, elle devrait être effectuée en fonction de ses cibles de capital économique (adéquation du capital).

Il importe de mentionner que la quantification des risques effectuée, notamment en lien avec les exigences de capitalisation, devrait être soutenue par une documentation adéquate, *a fortiori*, si l'institution financière procède par le biais d'analyses par scénarios ou de simulations de crises.

Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente

En lien avec sa volonté de favoriser l'instauration de pratiques de gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder, dans le cadre de ses travaux de surveillance, à l'évaluation du degré d'observance des principes énoncés à la présente ligne directrice, en considérant les attributs propres à chaque institution. De même, l'efficacité et la pertinence des stratégies, politiques et procédures mises en place ainsi que la qualité de la supervision et le contrôle exercés par le conseil d'administration et la haute direction seront évalués.

Les pratiques en matière de gestion des risques évoluent constamment. L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent les meilleures pratiques en la matière et se les approprient, dans la mesure où celles-ci peuvent répondre à leurs besoins.

⁸ Le capital économique est généralement défini comme celui nécessaire à l'institution financière pour gérer ses affaires en lien avec les plans élaborés et son appétit pour le risque.

DÉCISION N° 2009-PDG-0043**Ligne directrice pour les institutions financières**
Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité

Vu l'article 325.0.1 et le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32 (la « Loi sur les assurances »), selon lesquels l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») peut donner des lignes directrices applicables aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, après consultation du ministre des Finances (le « Ministre ») et, dans le cas des sociétés mutuelles d'assurance, après consultation de la fédération de sociétés mutuelles d'assurance dont elles sont membres;

Vu le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C-67.3 (la « Loi sur les coopératives de services financiers »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux coopératives de services financiers après consultation du Ministre et des fédérations;

Vu le paragraphe 4° du second alinéa de l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01 (la « Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux sociétés après consultation du Ministre;

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner une ligne directrice prévue à l'article 325.0.1 de la *Loi sur les assurances*, à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers* et à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, L.R.Q., c. A-33.2;

Vu la nécessité de donner la ligne directrice qui expose les attentes de l'Autorité à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, particulièrement en matière de gestion du risque de liquidité;

Vu la consultation effectuée auprès des fédérations concernées;

Vu la consultation effectuée auprès du Ministre et l'avis favorable donné par celui-ci en date du 11 mai 2009;

Vu la recommandation de la Direction de l'encadrement de la solvabilité;

En conséquence :

L'Autorité donne la *Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité*, dans ses versions française et anglaise, dont les textes sont annexés à la présente décision et en autorise la publication au Bulletin.

La *Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité* est applicable aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, aux coopératives de services financiers ainsi qu'aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne à partir du 1^{er} avril 2009.

Fait le 27 mai 2009.

Jean St-Gelais

Président-directeur général

Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité

**Assureurs
Coopératives de services financiers
Sociétés de fiducie et sociétés d'épargne**

L'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») publie la ligne directrice suivante :

Ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité

Avis de publication

La ligne directrice a été donnée par l'Autorité le 27 mai 2009, conformément à la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C 67.3 et la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

La ligne directrice est applicable aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie, aux sociétés d'épargne ainsi qu'aux assureurs autorisés à percevoir des dépôts à compter du 1^{er} avril 2009.

Le texte de la ligne directrice est également accessible sur le site Web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca, sous l'onglet « Lois et règlements ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Linda El Ghordaf
Direction des normes et de la vigie
Autorité des marchés financiers

Téléphone : (418) 525-0337, poste 4643
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : linda.elghordaf@lautorite.qc.ca

Le 29 mai 2009

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION DU RISQUE DE LIQUIDITÉ

Avril 2009

Table des matières

Préambule	3
Introduction	4
Champ d'application	5
Entrée en vigueur et processus de mise à jour	6
1. Risque de liquidité	7
2. Gestion saine et prudente du risque de liquidité	7
3. Gestion du risque de liquidité	8
Principe 1 : Stratégie, politique et procédures	8
Principe 2 : Adéquation de la capitalisation	9
Principe 3 : Gestion intra-groupe	10
4. Suivi et contrôle du risque de liquidité	10
Principe 4 : Identification des sources du risque de liquidité	10
Principe 5 : Mesure du risque de liquidité	11
Principe 6 : Analyses par scénarios et simulations de crises	12
5. Atténuation du risque de liquidité	14
Principe 7 : Détention d'actifs liquides	14
Principe 8 : Diversification des sources de financement.....	15
Principe 9 : Accès au marché	16
Principe 10 : Gestion du risque de liquidité en devises étrangères	17
6. Gestion de crise	18
Principe 11 : Plan de contingence	18
Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente	20

Préambule

Une ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'exécution, l'interprétation et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités

L'Autorité considère la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC) comme les assises sur lesquelles doit reposer la gestion saine et prudente d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuiera.

La présente ligne directrice s'inscrit dans cette perspective et énonce les attentes de l'Autorité à l'égard des pratiques de gestion saine et prudente en matière de gestion du risque de liquidité.

Introduction

La liquidité est un facteur essentiel à la viabilité de toute institution financière. En effet, une mauvaise gestion du risque de liquidité peut se traduire par des coûts excessifs de financement et une difficulté à liquider les actifs à leur juste valeur. Ce risque peut être accentué si la réputation est atteinte. Dans ce cas, le risque de liquidité pourrait mener à des retraits massifs des dépôts et menacer ainsi la solvabilité de l'institution financière.

Ainsi, en raison des liens étroits qui existent entre la liquidité et la solvabilité, une institution financière illiquide pourrait rapidement devenir insolvable. De même, le niveau de capitalisation d'une institution financière peut affecter sa capacité à obtenir des liquidités en période de crise, d'où l'importance, pour l'ensemble des institutions financières, de bien évaluer l'adéquation de leurs fonds propres en fonction de la liquidité des marchés sur lesquels elles opèrent.

Par conséquent, une institution financière devrait prendre en considération le risque de liquidité dans le cadre de sa gestion intégrée des risques et se doter d'une stratégie de gestion du risque de liquidité adaptée à son profil de risque global, ainsi que de politique et de procédures fiables pour identifier, évaluer, quantifier, contrôler, atténuer et suivre le risque de liquidité. L'institution financière devrait également disposer d'un plan de contingence pour faire face aux problèmes de liquidité.

La présente ligne directrice a pour objectif d'énoncer les attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») en matière de gestion du risque de liquidité par les institutions financières. Les diverses lois sectorielles administrées par l'Autorité habilite¹ cette dernière à donner des lignes directrices aux institutions financières pouvant porter sur toute pratique de gestion saine et prudente. Les attentes de l'Autorité en regard de la gestion du risque de liquidité s'inspirent des principes fondamentaux énoncés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire².

¹ *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, articles 325.0.1 et 325.0.2;
Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67.3, article 565;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, L.R.Q., c. S-29.01, article 314.1.

² Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Principles for sound liquidity risk management and supervision, September 2008.

Champ d'application

La ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité est applicable aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie, aux sociétés d'épargne ainsi qu'aux assureurs autorisés à percevoir des dépôts régis par les lois suivantes :

- *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32
- *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. 67.3
- *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

Enfin, cette ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui est membre d'un groupe financier³. Dans le cas des coopératives de services financiers et des sociétés mutuelles d'assurance membres d'une fédération, les normes ou politiques adoptées à leur intention par la fédération, doivent être cohérentes, voire convergentes, avec les principes de gestion saine et prudente prescrits par la loi et précisés à la présente ligne directrice.

Les expressions génériques « institution financière » ou « institution » sont utilisées pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

³ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier », tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou *holding*) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

Entrée en vigueur et processus de mise à jour

La ligne directrice sur la gestion du risque de liquidité est effective à compter du 1^{er} avril 2009.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution s'approprie les principes de la présente ligne directrice en élaborant des stratégies, politique et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque, et qu'elle les mette en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2011. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra vérifier si cet encadrement permet à l'institution de satisfaire aux exigences prescrites par la loi.

Cette ligne directrice sera actualisée en fonction des développements en matière de gestion du risque de liquidité et à la lumière des constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance menés auprès des institutions financières.

1. Risque de liquidité

Pour les fins de l'application de la présente ligne directrice, la liquidité correspond à la capacité de l'institution financière de s'acquitter de ses besoins de liquidité actuels et anticipés à leur échéance sans perturber les opérations courantes et sans enregistrer de pertes considérables.

Ainsi, le risque de liquidité découle des difficultés ou de l'incapacité de l'institution financière à honorer ses engagements en termes de liquidité en temps opportun et à des coûts raisonnables. Le risque de liquidité peut s'étendre également à l'incapacité de l'institution financière à exploiter les opportunités d'affaires et à soutenir la croissance prévue dans le cadre de sa planification stratégique (risque stratégique) compte tenu d'un manque de liquidité ou de difficultés de financement à des coûts raisonnables.

Le terme financement réfère à la façon dont l'institution financière obtient ses liquidités du côté du passif alors que le terme liquidité fait référence à toutes les ressources de liquidité disponibles pour l'institution financière tant du côté de l'actif que du passif.

2. Gestion saine et prudente du risque de liquidité

La présente ligne directrice privilégie une approche basée sur des principes et n'impose pas d'exigences quantitatives, en termes de ratios ou de seuils, pour la gestion du risque de liquidité. Dans le cadre de cette approche, l'Autorité s'attend à ce que les institutions financières se définissent elles-mêmes des limites quantifiables, des stratégies cohérentes d'atténuation du risque de liquidité et un plan de contingence fiable. Dans cette perspective, l'Autorité propose 11 principes qui s'articulent autour de quatre thèmes majeurs.

La gestion du risque de liquidité

L'institution financière devrait développer une stratégie de gestion du risque de liquidité. Elle devrait mettre en place une politique et des procédures qui la traduisent sur le plan opérationnel. Cette stratégie devrait tenir compte des interdépendances entre les membres d'un même groupe et du lien étroit entre la liquidité et la capitalisation.

Le suivi et le contrôle du risque de liquidité

Des mesures devraient être développées pour gérer la position de liquidité de l'institution financière en continu et sur une base prospective. De même, de multiples scénarios devraient être envisagés et simulés. Les hypothèses adoptées pour la mesure et le suivi du risque de liquidité devraient être révisées périodiquement.

L'atténuation du risque de liquidité

Des techniques d'atténuation du risque de liquidité devraient être mises en place. Plus particulièrement, l'institution financière devrait détenir un niveau adéquat d'actifs liquides et diversifier ses sources de financement. En outre, l'institution financière devrait accorder une importance particulière aux relations entretenues avec les fournisseurs de fonds. La qualité de ces relations peut être déterminante en période de crise.

La gestion de crise

Le plan de contingence devrait couvrir toutes les situations de crise anticipées. Il devrait permettre une gestion adéquate d'une crise de liquidité indépendamment de sa durée et de sa sévérité.

L'Autorité considère que la gestion du risque de liquidité, son suivi et son contrôle devraient être soutenus par une structure de gouvernance fiable. La ligne directrice sur la gouvernance⁴ propose des principes en matière de saine gestion que l'institution financière devrait considérer en regard des spécificités du risque de liquidité. L'Autorité s'attend à ce que les rôles et les responsabilités liés à la gestion du risque de liquidité soient clairement définis, convenablement documentés et adéquatement intégrés dans la stratégie globale de gestion de risque⁵ de l'institution financière.

3. Gestion du risque de liquidité

Principe 1 : Stratégie, politique et procédures

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière dispose d'une stratégie efficace de gestion du risque de liquidité et mette en place une politique et des procédures qui traduisent cette stratégie sur le plan opérationnel.

La stratégie de gestion du risque de liquidité devrait avoir pour objectif, d'une part, d'assurer une gestion adéquate des liquidités au jour le jour et d'autre part, elle devrait permettre de protéger le capital de l'institution financière, de maintenir la confiance des marchés, de saisir les opportunités d'affaires, et enfin, de soutenir la croissance prévue. L'institution financière devrait en plus prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que ces objectifs seraient atteints même en période de crise, et ce, sans avoir à recourir à la liquidation à perte de ses actifs ou au financement à des coûts élevés ou à des conditions désavantageuses.

La stratégie de gestion du risque de liquidité devrait porter sur tous les aspects qualitatifs et quantitatifs. Ainsi, cette stratégie devrait traiter d'éléments tels que :

- les responsabilités liées à la gestion du risque de liquidité en période normale comme en période de crise;
- les sources de risque de liquidité⁶ émanant de sa structure du bilan, de son fonctionnement interne, de son profil de risque et des conditions du marché;

⁴ Autorité des marchés financiers, Ligne directrice sur la gouvernance, avril 2009.

⁵ Autorité des marchés financiers, Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques, avril 2009.

⁶ Voir principe 4.

-
- les impacts du risque de liquidité, entre autres, sur le besoin de financement net⁷, sa solvabilité et sa réputation;
 - la politique et les procédures à mettre en œuvre pour la quantification, le contrôle, l'atténuation et le suivi du risque de liquidité;
 - le système d'information soutenant la gestion du risque de liquidité et permettant la divulgation à l'interne de l'information pertinente;
 - les sources de financement, leur disponibilité, leur coût et leur diversification (p.ex. marché interbancaire);
 - la gestion intra-groupe des liquidités;
 - la gestion du risque de liquidité en devises étrangères;
 - le niveau de tolérance au risque de liquidité;
 - le plan de contingence en cas de crise.

Principe 2 : Adéquation de la capitalisation

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière considère l'importance de l'adéquation de sa capitalisation dans la gestion de son risque de liquidité ainsi que l'impact potentiel d'une crise de liquidité sur sa solvabilité.

Bien qu'une capitalisation adéquate soit une condition essentielle pour obtenir une bonne notation et ainsi améliorer les coûts et la disponibilité des financements, le capital ne représente pas un coussin approprié en cas de crise de liquidité. *A fortiori*, les actifs d'une institution financière capitalisée adéquatement pourraient ne pas être suffisamment liquides en situation de crise. À l'opposé, une institution financière peut détenir suffisamment de liquidités sans disposer d'une capitalisation adéquate. De même, le niveau de capitalisation d'une institution financière peut affecter sa capacité à obtenir des liquidités en période de crise. Une institution financière dont la solvabilité est menacée pourrait se faire imposer des primes de risque coûteuses, et même se voir restreindre ou refuser le financement.

Le lien entre le risque de liquidité et l'adéquation de la capitalisation devrait être convenablement considéré par la stratégie de gestion du risque de liquidité, par les analyses par scénarios, par les simulations de crises ainsi que par le plan de contingence.

⁷ Voir principe 5.

Principe 3 : Gestion intra-groupe

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière prenne en considération les ententes de liquidité en vigueur au sein de son groupe et qui seraient susceptibles d'avoir un impact sur la gestion de son risque de liquidité.

Les ententes de liquidité entre les différents membres d'un groupe dont fait partie l'institution financière peuvent influencer considérablement son profil de risque, sa rentabilité, sa capitalisation et sa réputation. D'une part, l'institution financière peut être appelée à fournir des liquidités aux autres membres de son groupe et, d'autre part, les fonds fournis à l'institution financière par les autres membres du groupe peuvent être retirés ou annulés particulièrement en période de crise. Toutefois, l'Autorité reconnaît à ce titre, les rôles et responsabilités dévolus par la loi à une fédération ainsi qu'à une coopérative de services financiers qui agit à titre de trésorier du groupe.

La stratégie de gestion du risque de liquidité de l'institution financière devrait prendre en considération les interdépendances entre les différents membres du groupe en termes de liquidités et les impacts de ces liens sur le risque de liquidité de l'institution financière.

Dans le cas où l'institution financière fait partie d'un groupe, l'Autorité considère que celle-ci demeure responsable de sa propre gestion du risque de liquidité même si cette gestion s'effectue au niveau du groupe.

4. Suivi et contrôle du risque de liquidité

Principe 4 : Identification des sources du risque de liquidité

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière identifie les différentes sources du risque de liquidité auxquelles elle est exposée.

L'institution financière ne devrait négliger aucune source potentielle de risque de liquidité, que ce soit au niveau de sa structure du bilan, de ses activités hors-bilan, de son exposition aux autres risques ou des conditions de marché.

En ce qui a trait à la structure du bilan, l'institution financière peut avoir des difficultés à honorer ses engagements si les liquidités sont insuffisantes, non disponibles à l'échéance prévue ou encore, disponibles mais à des coûts désavantageux. En ce sens, la gestion du risque de liquidité nécessite une bonne compréhension des caractéristiques en termes de coûts, de disponibilité et de maturité des instruments ainsi que des risques que représentent ses différentes sources de liquidités, et ce, en période normale comme en période de crise. L'institution financière devrait également évaluer l'impact de ses activités hors-bilan sur son risque de liquidité.

En ce qui concerne la corrélation avec les autres risques, le risque de liquidité peut être une conséquence de l'exposition de l'institution financière à une combinaison de risques (risque de crédit, risque de marché, risque de taux d'intérêt, risque opérationnel, risque de réputation, risque stratégique, etc.). L'Autorité s'attend à ce que la stratégie globale de gestion de risque de l'institution financière considère le risque de liquidité et sa corrélation avec les autres risques⁸.

Au chapitre des conditions de marché, la gestion du risque de liquidité dépend des conditions macroéconomiques (les quantités d'actifs monétaires disponibles sur les marchés) ou d'autres conditions susceptibles d'influencer la capacité des marchés à absorber des ventes d'actifs rapidement et sans baisse significative des prix. Alors que les conditions macroéconomiques résultent de phénomènes économiques à moyen terme, la liquidité de marché est tributaire de la confiance des investisseurs dans la qualité des actifs échangés et dans la solvabilité des emprunteurs. Par conséquent, la liquidité des marchés peut se tarir soudainement. À cet effet, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière fasse un suivi des conditions de marché et de leurs impacts sur son risque de liquidité.

En somme, l'institution financière devrait identifier clairement les sources du risque de liquidité qui lui sont propres, leurs impacts sur son profil de risque et sur sa position de liquidité.

Principe 5 : Mesure du risque de liquidité

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place des mesures du risque de liquidité fondées sur une méthodologie cohérente et robuste compte tenu de son profil de risque, de sa taille, de la nature et de la complexité de ses activités.

La mesure du risque de liquidité implique l'estimation des besoins de liquidité de l'institution financière et de sa capacité à respecter ses engagements au fur et à mesure qu'ils viennent à échéance. Plusieurs techniques de mesure du risque de liquidité peuvent être utilisées, allant des simples calculs de ratios aux techniques de modélisation sophistiquées. À cet effet, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière adopte des mesures qui reflètent son profil de risque. Dans le cadre de ses travaux de surveillance, l'Autorité évaluera l'adéquation des mesures adoptées par l'institution financière.

L'institution financière devrait disposer d'un modèle de prévision des besoins de liquidité qui tient compte des tendances (court, moyen et long terme) et des cycles (hebdomadaires, mensuels et annuels) affectant la liquidité, qu'ils soient relatifs à ses propres activités ou aux conditions de marché.

⁸ Autorité des marchés financiers, Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques, avril 2009.

Afin d'estimer sur une base prévisionnelle l'exposition au risque de liquidité, l'institution financière devrait utiliser des mesures qui permettent de projeter les flux de trésorerie et les positions futures de liquidité sur une série déterminée d'échéances. Ces estimations devraient porter sur des périodes de court terme (p.ex. : cinq jours, un mois). Toutefois, puisque les écarts sont perceptibles à plus long terme, ces estimations devraient également porter sur de longues durées. Les estimations effectuées devraient permettre de relever les vulnérabilités de l'institution financière au risque de liquidité dans les conditions normales comme en période de crise.

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière s'assure que les hypothèses utilisées pour l'estimation du risque de liquidité, soient raisonnables, appropriées, documentées et révisées périodiquement afin de s'assurer de leur validité.

Les hypothèses portant sur la liquidité de certaines positions ont une importance particulière. Parmi ces positions figurent notamment les dépôts, les actifs, les passifs et les éléments hors-bilan ayant des flux de trésorerie incertains, ainsi que les sources de financement en période de crise. Ainsi, les hypothèses devraient s'ajuster aux conditions de marchés et aux circonstances propres à l'institution financière. Un facteur important pouvant remettre en question ces hypothèses est le risque de réputation. Ce risque pourrait influencer la capacité de l'institution financière à se financer sur les marchés et à liquider ses actifs. Ce risque pourrait également accroître la probabilité de retraits massifs des dépôts.

L'Autorité reconnaît que les hypothèses peuvent varier d'une institution financière à une autre. Néanmoins, l'institution financière devrait être en mesure de justifier les hypothèses retenues aux fins de l'estimation de son risque de liquidité.

Principe 6 : Analyses par scénarios et simulations de crises

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière analyse son risque de liquidité en fonction de différents scénarios. L'institution financière devrait également procéder à des simulations de crises.

L'institution financière devrait évaluer son exposition au risque de liquidité par l'utilisation de scénarios qui diffèrent en termes de probabilité, de sévérité et de durée. Par exemple, l'institution financière devrait considérer autant les crises temporaires de liquidité (quelques jours ou quelques semaines) que les crises de plus longue durée (plusieurs mois).

Les analyses par scénarios et les simulations de crise devraient permettre la simulation des événements suivants :

- événements propres à l'institution financière;
- événements relatifs aux conditions de marché;
- événements de grande envergure touchant les conditions de marché et présentant un risque systémique.

La dépendance entre les événements propres à l'institution financière et les événements relatifs aux conditions de marché est importante. Les analyses par scénarios et les simulations de crise ne devraient pas considérer ces événements de façon individuelle seulement, mais plutôt permettre l'analyse et la simulation de plusieurs événements simultanément.

L'institution financière devrait documenter convenablement les différents scénarios qu'elle a adoptés dans son analyse du risque de liquidité ainsi que les hypothèses sous-jacentes à ces scénarios.

Les analyses par scénarios et les simulations de crises devraient porter notamment sur les éléments suivants :

- les éventuels resserrements et ruptures au niveau des marchés des prêts non garantis, mais aussi au niveau des marchés des prêts garantis⁹. Les simulations portant seulement ou majoritairement sur les prêts non garantis supposent de façon implicite que les prêts garantis seront toujours disponibles en contrepartie d'actifs de haute qualité. Dans le cas d'une crise de confiance sur le marché interbancaire, cette hypothèse pourrait s'avérer inexacte;
- l'inaccessibilité prolongée aux sources de financement à moyen et long terme (la titrisation, l'émission des titres de moyen à long terme, la dette obligataire, etc.). Cette simulation devrait prendre en considération la corrélation qui existe entre les marchés à court terme (marché interbancaire, marché des mises et prises en pension, etc.) et les marchés à moyen et long terme. L'hypothèse selon laquelle l'institution financière peut, en cas de crise, recourir ultimement au financement à court terme, peut ne pas se vérifier si la crise de liquidité affecte la confiance du marché;
- les limites de la diversification des sources de financement en période de crise. En cas de crise, il est possible d'observer, par exemple, une complète fermeture du marché de la titrisation, une quasi-fermeture du marché obligataire, une baisse des volumes et une réduction des échéances dans le marché interbancaire. La simulation devrait également considérer l'hypothèse que les marchés peuvent être simultanément affectés en plusieurs devises étrangères;
- la capacité de convertir la liquidité d'une devise à une autre durant les périodes de crise. En période de crise, l'institution financière peut ne pas être apte à convertir ses liquidités d'une devise à une autre, au moment opportun, pour les montants nécessaires et aux coûts habituels;
- les risques liés aux produits (p.ex. : le papier commercial adossé à des actifs) résultant non seulement des dispositions légales encadrant ces instruments, mais aussi de l'impact potentiel sur le risque de réputation. Par exemple, l'institution financière agissant comme promoteur pour un produit structuré peut décider d'assumer la responsabilité de le financer en cas de crise même si elle n'est pas légalement tenue de le faire.

⁹ Prêts consentis moyennant l'affectation d'un bien destiné à garantir le remboursement.

Les résultats des analyses par scénarios et des simulations de crise devraient permettre, d'une part, d'identifier les lacunes potentielles en matière de gestion du risque de liquidité et d'autre part, ils devraient permettre d'établir ou de modifier les stratégies de gestion du risque de liquidité afin d'apporter les mesures correctrices (p.ex. : révision des limites, réduction des expositions, diversification des sources de financement, accès aux lignes de crédit) pour remédier aux lacunes identifiées par les différents scénarios.

Sur la base des résultats obtenus à l'égard de la position de liquidité de l'institution financière, des limites devraient être établies. Ces limites devraient refléter le niveau de tolérance au risque de l'institution financière. Celles-ci pourraient servir comme indicateurs de crise pour le plan de contingence et permettre l'identification des faiblesses sur le plan de la gestion du risque de liquidité par l'institution financière.

5. Atténuation du risque de liquidité

Principe 7 : Détention d'actifs liquides

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière détienne un montant approprié d'actifs liquides pour répondre adéquatement à ses besoins en période normale comme en période de crise.

En cas de besoin, l'institution financière peut recourir à ses réserves d'actifs liquides¹⁰. Cependant, il peut être coûteux pour l'institution financière de conserver des actifs liquides. Par conséquent, l'institution financière peut être amenée à sous-estimer ses besoins de liquidité pour des raisons de compétitivité et de rentabilité. À cet effet, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière s'instaure des limites quant au niveau adéquat d'actifs liquides à détenir en tout temps en regard de son profil de risque de liquidité.

L'institution financière devrait identifier les types, les qualités et les quantités d'actifs liquides à détenir pour répondre adéquatement à ses besoins de liquidité. À cet effet, l'institution financière devrait fonder son analyse sur la base de critères tels que :

- la capacité d'absorption par le marché, le temps nécessaire à la liquidation et le prix de vente;
- le pourcentage détenu;
- la notation attribuée à l'actif par une agence de notation;

¹⁰ Les institutions financières disposent de trois types de réserves d'actifs liquides :

- réserves primaires : encaisses et dépôts à la Banque du Canada;
- réserves secondaires : dépôts liquides auprès d'autres institutions financières;
- réserves tertiaires (coussin) : titres très liquides sur le marché (p.ex. : billets de trésorerie).

-
- la devise de l'actif;
 - la date d'échéance, en considération de la possibilité d'un rachat ou d'une vente anticipée;
 - la possibilité d'utiliser l'actif comme contrepartie pour l'emprunt de fonds ou pour des opérations de mise en pension;
 - la concentration par type d'actif, par contrepartie, par localisation géographique et par secteur économique.

Principe 8 : Diversification des sources de financement

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière maintienne des sources de financement diversifiées et permanentes.

L'institution financière devrait éviter toute concentration potentielle de certaines sources de financement. À cet effet, l'institution financière devrait analyser les différentes caractéristiques de ses passifs et leurs impacts sur sa position de liquidité en tenant compte des aspects suivants :

- l'échéance des passifs et leur volatilité;
- les portions détenues de financement garanti et de financement non garanti;
- la dépendance :
 - à un seul fournisseur de fonds ou à un groupe lié de fournisseurs de fonds;
 - à un produit ou à un instrument financier (p.ex. emprunts interbancaires, opérations de mise en pension, etc.);
 - au financement intra-groupe.
- la localisation géographique des fournisseurs de fonds, leurs secteurs d'industrie ou d'activité.

Afin de limiter la concentration dans les passifs volatiles, l'institution financière devrait analyser les diverses conditions (des pénalités pour retrait anticipé, des clauses de révision de taux d'intérêt, etc.) dont sont assortis ses passifs pour identifier :

- les passifs stables même en période de crise;

-
- les passifs susceptibles d'être retirés progressivement après les premiers signes de crise;
 - les passifs retirés immédiatement.

L'objectif consiste à estimer et à maintenir un niveau approprié de financement principal et à minimiser la dépendance vis-à-vis des passifs volatiles. Des limites de concentration devraient être clairement établies par les systèmes de contrôle du risque de liquidité.

Principe 9 : Accès au marché

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière réexamine périodiquement sa capacité de se financer sur le marché et maintienne des relations de confiance avec ses principaux fournisseurs de fonds en période normale comme en période de crise.

L'institution financière devrait s'assurer qu'elle dispose d'opportunités qui lui permettent d'emprunter ou d'émettre des titres de créances sur le marché lorsque nécessaire, et ce, même en période de crise. L'institution financière devrait également élargir ses opportunités de financement et développer des relations solides et durables avec les fournisseurs de fonds.

L'institution financière devrait être apte à estimer sa capacité de se financer en monnaie locale et en devises étrangères sur une base quotidienne et hebdomadaire. L'institution financière devrait s'assurer que sa capacité de se financer couvre adéquatement ses besoins de liquidité.

L'estimation de la capacité de se financer d'une institution financière devrait entre autres prendre en considération les facteurs suivants :

- la taille et les volumes de transactions des marchés;
- la part détenue du marché;
- les limites de crédit imposées par les prêteurs;
- la perception du marché;
- les conditions du marché;
- son expérience et son historique en matière d'emprunt.

En vue d'estimer sa capacité de se financer, l'institution pourrait également vérifier son accès au marché, même lorsqu'elle n'a pas de besoin immédiat de financement.

En outre, l'institution financière devrait entretenir et maintenir des relations solides avec les principaux fournisseurs de fonds. L'institution financière devrait négocier au préalable des lignes de crédit avec ses principaux prêteurs, assorties de conditions favorables en prévention d'une période de crise.

Par ailleurs, les institutions financières considèrent la titrisation et les opérations de mise en pension comme d'importants véhicules de cession d'actifs incluant les actifs les moins liquides. Toutefois, à titre de moyen stratégique de levée de fonds, la titrisation pourrait ne pas représenter une solution toujours accessible en période de crise. Ainsi, l'institution financière aurait avantage à recourir régulièrement à la titrisation en période normale afin de pouvoir y recourir de façon efficace en cas de crise. Une telle mesure serait d'autant plus justifiée considérant que le recours à la titrisation en début de période de crise pourrait être perçu comme un signe que l'institution financière a des problèmes de liquidité.

Principe 10 : Gestion du risque de liquidité en devises étrangères

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière dispose d'un processus adéquat de gestion de ses positions de liquidités pour les principales devises étrangères utilisées dans le cadre de ses opérations.

L'institution financière pourrait utiliser les dépôts ou emprunts en devises étrangères dans le but de financer une partie de ses besoins de liquidité en monnaie domestique ou dans d'autres devises étrangères. L'institution financière pourrait également convertir des liquidités en monnaie domestique pour subvenir à des besoins de liquidité en devises étrangères. Dans les deux cas, l'institution financière devrait prendre en considération les facteurs suivants :

- la convertibilité de chaque devise, la volatilité du taux de change et le délai de disponibilité des fonds en devises étrangères;
- les conditions des marchés étrangers, incluant leur liquidité et le niveau des taux d'intérêt;
- l'impact d'une crise potentielle de liquidité sur les marchés étrangers.

L'institution financière devrait établir des limites à l'interdépendance en termes de liquidité entre la monnaie domestique et les principales devises étrangères utilisées dans le cadre des opérations.

6. Gestion de crise

Principe 11 : Plan de contingence

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière élabore un plan de contingence qui lui permette de gérer adéquatement toute crise de liquidité, indépendamment de sa gravité et de sa durée.

Le plan de contingence a pour principal objectif d'identifier et de documenter les différents processus à mettre en place et actions à entreprendre afin de gérer de façon efficace et efficiente une crise de liquidité.

Les résultats des analyses par scénarios et des simulations de crise devraient être intégrés au plan de contingence. Ces résultats devraient servir de base pour identifier les différentes crises susceptibles d'affecter la liquidité de l'institution financière et estimer la sévérité de ces crises.

Le plan de contingence devrait comporter des indicateurs permettant d'identifier les signes avant-coureurs d'une éventuelle crise de liquidité et de déclencher l'activation du plan de contingence. Ces indicateurs de crise pourraient inclure notamment les points suivants :

- croissance rapide des actifs, spécifiquement si cette croissance est accompagnée d'une potentielle volatilité des passifs;
- concentration élevée dans certains actifs ou sources de financement;
- dépassements réguliers des limites internes et des exigences réglementaires;
- augmentation des risques associés à un produit ou un service financier (p.ex. tendances négatives et soutenues des défauts de paiement);
- détérioration significative de la rentabilité, de la qualité des actifs et de la santé financière de l'institution en général;
- publicité négative;
- baisse de la notation accordée par les agences de notation;
- hausse des coûts de financement;
- difficultés ou incapacités à se financer sur le marché;
- exigences de garanties de la part des prêteurs ou demande de garanties additionnelles pour l'exposition au risque de crédit;

-
- baisse ou suppression, de la part des contreparties, des lignes de crédit qu'elles accordaient à l'institution financière;
 - détérioration des positions de flux de trésorerie due à de plus importants désappariements d'échéance, surtout pour le court terme;
 - augmentation des retraits sur une très courte période;
 - évolution des conditions de marché.

Les processus de contrôle du risque de liquidité devraient permettre un suivi rigoureux de tous les indicateurs pouvant annoncer une éventuelle crise de liquidité.

Selon la sévérité et la durée de la crise de liquidité appréhendée, le plan de contingence devrait entre autres :

- spécifier les rôles et les responsabilités des différents intervenants;
- identifier l'information et les données nécessaires à la prise de décision et s'assurer de leur disponibilité rapide et sur une base continue pendant la période de crise;
- établir la série d'actions à entreprendre sur un horizon de temps déterminé;
- établir les procédures de compensation des déficits de liquidité en situation de crise, incluant les circonstances où chaque action sera entreprise;
- identifier les différentes sources de liquidité, leur disponibilité, les conditions de leur utilisation, leur fiabilité et la priorité selon laquelle elles doivent être utilisées;
- évaluer les coûts des stratégies alternatives de financement;
- déterminer l'impact éventuel des actions à entreprendre relativement à la perception du marché, la réputation de l'institution financière et sa solvabilité;
- déterminer les actions à entreprendre vis-à-vis la clientèle, les intervenants du marché financier, les médias, son autorité de réglementation et les organismes d'indemnisation;
- inclure les protocoles de communication à adopter pendant la période de crise.

Une gestion adéquate de la divulgation permettrait à l'institution financière d'atténuer l'atteinte à la réputation qui pourrait entraîner des retraits massifs des dépôts ou un coût plus élevé de financement. Ainsi, l'institution financière devrait maintenir une communication efficace sur une base régulière avec l'Autorité, les plus importants prêteurs, les agences de notation, les médias, les clients et les organismes d'indemnisation.

L'institution financière devrait s'assurer que tous les intervenants impliqués à tous les niveaux dans le plan de contingence assimilent leurs rôles et responsabilités et qu'ils sont informés de toutes les modifications qui y sont apportées.

Enfin, le plan de contingence devrait être mis à jour périodiquement en fonction des derniers changements au niveau organisationnel, des pratiques ou du marché, etc. Le plan de contingence devrait également faire l'objet de tests afin de s'assurer de son efficacité et de sa pertinence.

Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente

En lien avec sa volonté de favoriser l'instauration de pratiques de gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder dans le cadre de ses travaux de surveillance à l'évaluation du degré d'observance des principes énoncés à la présente ligne directrice, en considérant les attributs propres à chaque institution. En conséquence, l'efficacité et la pertinence des stratégies, politiques et procédures mises en place ainsi que la qualité de la supervision et le contrôle exercés par le conseil d'administration et la haute direction, seront évalués.

Les pratiques en matière de gestion du risque de liquidité évoluent constamment. L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent les meilleures pratiques en la matière et se les approprient, dans la mesure où celles-ci répondent à leurs besoins.

DÉCISION N° 2009-PDG-0044**Ligne directrice pour les coopératives de services financiers**
Ligne directrice sur la gestion du risque de taux d'intérêt

Vu le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C-67.3 (la « Loi sur les coopératives de services financiers »), selon lequel l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») peut donner des lignes directrices applicables aux coopératives de services financiers après consultation du ministre des Finances (le « Ministre ») et des fédérations;

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner une ligne directrice à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, L.R.Q., c. A-33.2;

Vu la nécessité de donner la ligne directrice qui expose les attentes de l'Autorité à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, particulièrement en matière de gestion du risque de taux d'intérêt;

Vu la consultation effectuée auprès de la fédération concernée;

Vu la consultation effectuée auprès du Ministre et l'avis favorable donné par celui-ci en date du 11 mai 2009;

Vu la recommandation de la Direction de l'encadrement de la solvabilité;

En conséquence :

L'Autorité donne la *Ligne directrice sur la gestion du risque de taux d'intérêt*, dans ses versions française et anglaise, dont les textes sont annexés à la présente décision et en autorise la publication au Bulletin.

La *Ligne directrice sur la gestion du risque de taux d'intérêt* est applicable aux coopératives de services financiers à partir du 1^{er} avril 2009.

Fait le 27 mai 2009.

Jean St-Gelais

Président-directeur général

Ligne directrice sur la gestion du risque de taux d'intérêt**Coopératives de services financiers**

L'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») publie la ligne directrice suivante :

Ligne directrice sur la gestion du risque de taux d'intérêt

Avis de publication

La ligne directrice a été donnée par l'Autorité le 27 mai 2009, conformément à la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C 67.3.

La ligne directrice est applicable aux coopératives de services financiers à compter du 1^{er} avril 2009.

Le texte de la ligne directrice est également accessible sur le site Web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca, sous l'onglet « Lois et règlements ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Denis Fortin
Direction des normes et de la vigie
Autorité des marchés financiers

Téléphone : (418) 525-0337, poste 4647
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : denis.fortin@lautorite.qc.ca

Le 29 mai 2009

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION DU RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

Avril 2009

Table des matières

Préambule	3
Introduction	4
Champ d'application	5
Entrée en vigueur et processus de mise à jour	6
1. Risque de taux d'intérêt	7
2. Gestion saine et prudente du risque de taux d'intérêt	7
3. Cadre général de la gestion du risque de taux d'intérêt	8
Principe 1 : Stratégie, politique et procédures	8
Principe 2 : Appétit pour le risque	10
Principe 3 : Gestion intra-groupe	10
4. Suivi et contrôle du risque de taux d'intérêt	11
Principe 4 : Sources du risque de taux d'intérêt	11
Principe 5 : Mesure du risque de taux d'intérêt	12
Principe 6 : Analyses par scénarios et simulations de crise	14
Principe 7 : Gestion du risque de taux d'intérêt en devises étrangères	15
Principe 8 : Opérations de couverture	16
Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente	16
ANNEXE	18

Préambule

Une ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'exécution, l'interprétation et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités.

L'Autorité considère la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC) comme les assises sur lesquelles doit reposer la gestion saine et prudente d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuiera.

La présente ligne directrice s'inscrit dans cette perspective et énonce les attentes de l'Autorité à l'égard des pratiques de gestion saine et prudente en matière de gestion du risque de taux d'intérêt.

Introduction

Les fluctuations de taux d'intérêt du marché, leur fréquence, leur amplitude et leur impact sur la structure des activités d'intermédiation financière et sur le portefeuille de négociation, peuvent affecter de façon importante la rentabilité et, ultimement, la solvabilité d'une institution financière. Par conséquent, il est essentiel, pour la protection des consommateurs de produits financiers et la solidité financière d'une institution, que le risque de taux d'intérêt soit géré de manière efficace.

Compte tenu de l'interrelation et de l'interdépendance entre les divers risques auxquels l'institution financière est exposée, celle-ci devrait prendre en considération le risque de taux d'intérêt dans le cadre de sa gestion intégrée des risques¹. L'institution financière devrait se doter d'une stratégie efficace de gestion du risque de taux d'intérêt et en assurer le suivi et le contrôle.

L'objectif de la présente ligne directrice est d'énoncer les attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») en matière d'une gestion saine et prudente du risque de taux d'intérêt pour les coopératives de services financiers. La *Loi sur les coopératives de services financiers*, administrée par l'Autorité, l'habilite² à donner des lignes directrices pouvant porter sur toute pratique de gestion saine et prudente.

Les attentes de l'Autorité en regard de la gestion du risque de taux d'intérêt, s'inspirent des principes fondamentaux et des orientations des instances internationales, notamment ceux de la Banque des règlements internationaux concernant la gestion et la surveillance du risque de taux d'intérêt³.

Dans le cadre du présent document, le sens de certains mots et expressions est donné à titre indicatif, en annexe.

¹ Autorité des marchés financiers, Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques, avril 2009.

² *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C-67.3, article 565.

³ Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Principles for management and Supervision of Interest Rate Risk, July 2004.

Champ d'application

La ligne directrice sur la gestion du risque de taux d'intérêt est applicable aux coopératives de services financiers, régies par la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. 67.3.

Enfin, cette ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui fait partie d'un groupe financier⁴. Dans le cas des coopératives de services financiers membres d'une fédération ainsi que d'une coopérative de services financiers dont le rôle est d'agir à titre de trésorier d'un groupe financier, les normes ou politiques adoptées à leur intention par la fédération, doivent être cohérentes, voire convergentes, avec les principes de gestion saine et prudente prescrits par la loi et précisés à la présente ligne directrice.

Ces principes couvrent tant les positions qui résultent des activités d'intermédiation financière que celles qui font partie du portefeuille de négociation.

Les expressions génériques « institution financière » ou « institution » sont utilisées pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

⁴ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier », tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou *holding*) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

Entrée en vigueur et processus de mise à jour

La ligne directrice sur la gestion du risque de taux d'intérêt est effective à compter du 1^{er} avril 2009.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution s'approprie les principes de la présente ligne directrice en élaborant des stratégies, politiques et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque, et qu'elle les mette en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2011. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra vérifier si cet encadrement permet à l'institution de satisfaire aux exigences prescrites par la loi.

Cette ligne directrice sera actualisée en fonction des développements en matière de gestion du risque de taux d'intérêt et à la lumière des constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance menés auprès des institutions financières.

1. Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt réside dans la vulnérabilité de la situation financière d'une institution à une évolution défavorable des taux d'intérêt. De ce fait, il correspond aux effets potentiels des fluctuations de taux d'intérêt sur la rentabilité, notamment en ce qui concerne le revenu net d'intérêts et la valeur nette d'une institution financière.

Ce risque découle principalement des écarts chronologiques entre les dates de modification de taux applicables à l'actif ou au passif (figurant ou non au bilan), à l'échéance dans le cas d'instruments à taux fixe ou à la date de modification des taux prévus par contrat pour les instruments à taux variable). Il constitue un des types de risque qui composent le risque de marché.

Il importe de mentionner que le taux d'intérêt correspond à un pourcentage qui mesure, sur une période donnée et suivant un échéancier de flux financiers, le rendement d'un actif productif d'intérêt ou le coût d'un passif portant intérêt. Cet actif ou ce passif peut être présenté au bilan ou au hors-bilan suivant les principes comptables généralement reconnus en vigueur au Canada.

2. Gestion saine et prudente du risque de taux d'intérêt

La ligne directrice vise la mise en place par les institutions financières, d'une gestion saine et prudente du risque de taux d'intérêt. Cette gestion devrait permettre à l'institution de s'assurer que son exposition au risque de taux d'intérêt ne dépasse pas les limites qu'elle s'est fixées pour atténuer les impacts possibles de ce risque sur sa rentabilité.

À ce titre, il importe de noter que la ligne directrice n'impose pas d'exigences quantitatives, en termes de ratios ou de seuils, pour la gestion du risque de taux d'intérêt.

L'Autorité considère que l'institution doit *a priori* se conformer aux principes énoncés dans la ligne directrice sur la gestion intégrée des risques, laquelle constitue une des assises de la gestion saine et prudente des risques. Aux fins de la présente, l'Autorité a retenu huit principes regroupés sous deux aspects fondamentaux dans un contexte de gestion dynamique du risque de taux d'intérêt.

Cadre général de la gestion du risque de taux d'intérêt

Une stratégie efficace en matière de gestion du risque de taux d'intérêt devrait comprendre une politique et des procédures et tenir compte de l'appétit de l'institution pour le risque. De plus, des modalités relatives à la gestion de ce risque devraient être clairement établies afin de permettre l'application de la stratégie au groupe auquel l'institution appartient.

Suivi et contrôle du risque de taux d'intérêt

À la suite de l'identification des sources du risque de taux d'intérêt, des mesures nécessaires devraient être prises par l'institution afin de suivre et de contrôler au jour le jour et de façon proactive le risque de taux d'intérêt, y compris :

- les taux d'intérêt ainsi que la sensibilité des bénéfices et de la valeur nette à leurs fluctuations;
- l'appariement des actifs et des passifs du bilan et du hors-bilan, en monnaie locale ainsi qu'en devises étrangères.

Des limites à l'égard de ce risque devraient être établies en fonction d'analyses prospectives, notamment à l'aide de scénarios et de simulations de crise. De plus, l'institution pourrait avoir des stratégies en matière de couverture afin d'atténuer son exposition au risque de taux d'intérêt.

Certains principes se prêtent à une application plus générale pour la gestion du risque de taux d'intérêt alors que d'autres doivent prendre en compte de façon plus spécifique le profil de risque de l'institution financière, l'ampleur de ses positions d'appariement ainsi que la nature et les caractéristiques propres de ses produits et de ses instruments financiers.

3. Cadre général de la gestion du risque de taux d'intérêt

Principe 1 : Stratégie, politique et procédures

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière dispose d'une stratégie efficace de gestion saine et prudente du risque de taux d'intérêt et qu'elle mette en place une politique et des procédures qui traduisent cette stratégie sur le plan opérationnel.

Bien que la stratégie de gestion du risque de taux d'intérêt puisse mettre l'accent sur l'optimisation de la rentabilité, le conseil d'administration et la haute direction devraient garder à l'esprit que ce risque pourrait, à l'opposé, représenter une menace importante pour les bénéfices qu'elle génère et pour ses fonds propres.

L'institution financière devrait élaborer et réviser périodiquement une stratégie de gestion du risque de taux d'intérêt en tenant compte notamment :

- des différentes sources du risque, internes et externes, qui peuvent affecter son exposition à ce risque;
- d'une capitalisation suffisante pour couvrir ce risque ainsi que des méthodes lui permettant d'évaluer sa capacité d'absorber des pertes potentielles qui pourraient découler d'une évolution défavorable des taux d'intérêt;

-
- l'interrelation et l'interdépendance avec les autres risques auxquels l'institution est exposée.

La stratégie de gestion du risque de taux d'intérêt devrait permettre la mise en œuvre d'une politique et des procédures clairement définies et compatibles avec la nature et la complexité des activités ainsi qu'avec la taille et le profil de risque de l'institution. La politique et les procédures en matière de gestion du risque de taux d'intérêt devraient notamment prendre en compte les éléments suivants :

- les objectifs opérationnels fixés par l'institution;
- le partage des rôles et des responsabilités, ainsi que la désignation de responsables compétents et expérimentés en matière de gestion du risque de taux d'intérêt;
- l'appétit de l'institution pour ce risque;
- les modalités relatives à la gestion intra-groupe des taux d'intérêt;
- le suivi et le contrôle du risque de taux d'intérêt, dont :
 - des limites explicites et prudentes en fonction des niveaux de tolérance aux risques;
 - des systèmes d'information efficaces et fiables en vue de contrôler les positions d'appariement et d'assurer le respect des limites établies;
 - des modalités relatives aux activités en devises étrangères;
 - des mesures pour renverser une position indésirable d'appariement, principalement par le recours à des opérations de couverture.

Outre les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction de l'institution en matière de saine gouvernance, l'Autorité considère que ces derniers devraient être en lien permanent avec les responsables de la gestion du risque de taux d'intérêt, dès que les limites touchant l'exposition sont dépassées. De plus, des approbations spécifiques devraient être obtenues pour les initiatives majeures en matière de couverture de ce risque.

L'institution devrait, par des mécanismes appropriés, procéder régulièrement et de façon indépendante à l'évaluation de l'efficacité de sa stratégie du risque de taux d'intérêt. De la même manière, elle doit s'assurer du respect de la politique et des procédures qui en découlent.

Principe 2 : Appétit pour le risque

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière détermine ses niveaux de tolérance pour le risque de taux d'intérêt en fonction de son appétit global pour le risque préalablement établi.

La gestion du risque de taux d'intérêt vise en grande partie à suivre et à contrôler les impacts de ce risque sur la rentabilité de l'institution financière. L'institution devrait avoir une marge de manœuvre suffisante pour lui permettre d'optimiser sa rentabilité tout en demeurant prudente et en respectant son appétit pour ce risque.

L'institution devrait établir et imposer des limites en matière de risque de taux d'intérêt et s'assurer que ses niveaux d'exposition au risque de taux d'intérêt ne dépassent pas ces limites.

Principe 3 : Gestion intra-groupe

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière et le groupe auquel elle appartient gèrent efficacement le risque de taux d'intérêt.

Le risque de taux d'intérêt affectant un groupe d'institutions devrait être géré sur une base cumulée ou consolidée, de manière à inclure les positions des filiales et des autres entités qui font partie du groupe. Au besoin, les procédures relatives à la gestion du risque devraient être adaptées pour tenir compte de la nature juridique et de la complexité des activités au sein des entités visées. Toutefois, l'Autorité considère que l'institution financière faisant partie d'un groupe demeure responsable de sa propre gestion du risque de taux d'intérêt, même si des modalités de suivi et de contrôle pourraient être applicables à l'échelle du groupe. Par ailleurs, l'Autorité reconnaît à ce titre les rôles et responsabilités dévolus par la loi à une fédération ainsi qu'à une coopérative de services financiers qui agit à titre de trésorier du groupe.

Compte tenu des dispositions relatives à une coopérative de services financiers et à une fédération en vertu de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, l'Autorité considère que :

- une fédération est responsable de la coordination des activités liées à l'appariement des actifs et passifs, du bilan et du hors-bilan, à l'égard de sa propre entité et des positions du réseau sur une base cumulée, des coopératives de services financiers membres d'une fédération.

- une fédération doit également dresser le portrait d'appariement et établir une cible globale pour le groupe financier, incluant les entités liées ou personnes contrôlées, dont un fonds de sécurité. Une fédération est aussi responsable du respect des limites d'exposition qu'elle a fixées pour les coopératives de services financiers membres et doit prendre des dispositions advenant la non-conformité de ces dernières.
- une coopérative de services financiers qui agit comme trésorier pour la gestion du risque de taux d'intérêt d'un groupe peut, en plus de la gestion de ses propres activités de trésorerie, rendre disponible au réseau des caisses membres d'une fédération, une gamme d'instruments de couverture. À la demande de la fédération, une telle coopérative de services financiers peut aussi prendre des positions de couverture pour le réseau des caisses membres de la fédération.

4. Suivi et contrôle du risque de taux d'intérêt

Principe 4 : Sources du risque de taux d'intérêt

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière identifie les sources du risque de taux d'intérêt auxquelles elle est exposée et qu'elle évalue leurs effets sur la rentabilité et la valeur nette de l'institution lors de fluctuations des taux d'intérêt.

Selon la nature de l'actif ou du passif, les taux d'intérêt peuvent être fixes pour la durée d'un terme ou révisables selon un terme, ou variables (indexés) suivant le contrat entre les parties ou l'instrument financier. De plus, certains actifs ou passifs peuvent ne pas être considérés comme productifs d'intérêt. C'est le cas notamment pour les prêts improductifs ou les parts de qualification d'une coopérative de services financiers.

L'institution financière peut être exposée de différentes manières au risque de taux d'intérêt. Il est donc essentiel que l'institution connaisse les facteurs pouvant influencer sa propre gestion de ce risque, ainsi que l'évolution et la volatilité des taux d'intérêt. À titre d'exemples de tels facteurs :

- la nature et la complexité de la structure des actifs et des passifs qui affectent la sensibilité au risque de taux d'intérêt des bénéficiaires et de la valeur nette de l'institution ;
- l'importance des primes de risque associées aux prêts et la fréquence des dates de révision;
- les changements dans les politiques monétaires;
- les principaux éléments de la conjoncture économique dont les taux d'inflation et la baisse possible de rendement rattachée à certains produits financiers.

Ainsi, l'Autorité considère qu'une institution financière devrait identifier les principales sources du risque de taux d'intérêt auxquelles elle est exposée en regard de ses positions qui résultent des activités d'intermédiation financière et de celles qui font partie du portefeuille de négociation. En général, les principaux éléments qui peuvent influencer son exposition au risque de taux d'intérêt sont :

- les modifications de taux : les calendriers des échéances et des révisions de taux d'intérêt soumettent la rentabilité et la valeur nette de l'institution à des variations imprévues;
- la déformation de la courbe des taux : l'évolution des taux d'intérêt peut influencer les relations entre les taux associés aux divers portefeuilles de l'institution, et modifier la pente et la configuration de la courbe des taux;
- le taux préférentiel de l'institution et les paramètres de modifications de taux : une corrélation imparfaite dans l'ajustement des taux reçus et versés sur des produits différents, dotés par ailleurs de paramètres de modifications de taux, peut influencer les taux pour des échéances ou des fréquences de modifications identiques;
- les clauses optionnelles et la nature de certains produits et instruments financiers : les caractéristiques dont sont assortis certains produits et instruments financiers peuvent modifier le flux de trésorerie d'une catégorie d'actifs ou de passifs, au bilan ou du hors-bilan;
- les sources de financement de l'institution et le volume des produits : la structure d'appariement des actifs et des passifs liés aux taux d'intérêt pourraient évoluer en fonction de la relation étroite entre les besoins de financement de l'institution et le volume de ses produits. La demande et la composition de certaines catégories de produits pourraient aussi varier de façon importante selon le comportement des consommateurs face à l'évolution des taux d'intérêt.

Principe 5 : Mesure du risque de taux d'intérêt

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mesure son exposition au risque de taux d'intérêt en se fondant sur une méthodologie cohérente et rigoureuse qui tient compte de son profil de risque et de sa taille ainsi que de la nature et la complexité de ses activités.

Pour établir des limites afférentes à son exposition au risque de taux d'intérêt, l'institution financière devrait tenir compte notamment de la volatilité des taux d'intérêt, des différents facteurs liés dont l'adéquation de son capital, de la qualité de ses crédits et de ses placements et de sa rentabilité, généralement en fonction de son revenu net d'intérêts ou de la valeur actualisée de son avoir.

En règle générale, l'institution devrait établir et réviser périodiquement les limites pour chacun des écarts d'appariement de sa structure de bilan et de hors-bilan se rapportant à des échéances données. Selon le type d'activité et en tenant compte de la complexité de ces dernières, l'institution pourrait utiliser diverses techniques plus élaborées pour mesurer son exposition au risque de taux d'intérêt. À cet égard, il est souhaitable que l'institution ait une vision d'ensemble du risque de taux d'intérêt qui tienne compte de l'importance de ses activités d'intermédiation financière et de négociation.

L'Autorité considère que l'exposition de l'institution financière au risque de taux d'intérêt devrait être analysée sous deux angles : celui des bénéfices et celui de la valeur nette de l'institution.

Analyse sous l'angle des bénéfices

Cette analyse reflète l'incidence des modifications de taux sur les bénéfices à court terme de l'institution, soit en grande partie le revenu net d'intérêts, ainsi que certains autres revenus et dépenses d'exploitation. Elle permet d'obtenir une vision détaillée des effets potentiels de l'évolution des taux du marché sur les bénéfices dans des contextes de taux d'intérêt différents. Une variation importante des bénéfices pourrait compromettre la rentabilité de l'institution et même affecter ses fonds propres ainsi que la confiance des déposants.

De façon plus spécifique, les fluctuations des taux d'intérêt du marché peuvent influencer la politique de taux d'intérêt d'une institution financière et affecter potentiellement, suivant les dates d'échéance ou les dates de modification des taux d'intérêt, la rentabilité d'une institution financière.

L'analyse de l'exposition au risque de taux d'intérêt sous l'angle des variations des bénéfices à court terme vise alors à mesurer la sensibilité des écarts d'appariement à des fluctuations éventuelles des taux d'intérêt et d'en évaluer les impacts potentiels principalement sur le revenu net d'intérêts. Elle ne peut cependant être un indicateur pertinent de l'impact des fluctuations de taux d'intérêt sur la situation globale d'appariement de l'institution.

En plus des revenus et dépenses d'intérêts, il importe aussi de mentionner que certains autres revenus et certaines dépenses d'exploitation pourraient aussi varier en fonction des fluctuations de taux d'intérêt. À titre d'exemples :

- des pénalités imposées pour le rachat avant échéance d'un dépôt à terme;
- des frais pour le remboursement par anticipation d'un prêt hypothécaire;
- des commissions sur les prêts hypothécaires.

Analyse sous l'angle de la valeur nette

Cette analyse reflète l'incidence des fluctuations de taux d'intérêt sur la valeur nette des actifs, des passifs et des positions du hors-bilan d'une institution, soit la valeur actualisée de l'ensemble des flux de trésorerie futurs. Elle traduit la sensibilité de la valeur nette à l'évolution des taux d'intérêt et projette les impacts possibles des changements de taux d'intérêt à long terme.

L'institution financière devrait, à partir de systèmes d'information fiables, connaître l'ampleur du risque de taux d'intérêt rattaché à d'importantes fluctuations de taux d'intérêt et à la matérialité des écarts d'appariement relatifs aux éléments selon leur structure d'échéance. L'institution devrait aussi considérer l'exposition au risque de taux d'intérêt qui est inhérente aux activités de couverture.

L'institution financière devrait recourir à des techniques d'évaluation du risque de taux d'intérêt, dont l'analyse des écarts communément appelée « gestion actif-passif » (GAP) et l'analyse par la durée. Une combinaison de ces techniques est également possible.

Principe 6 : Analyses par scénarios et simulations de crise

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière analyse son risque de taux d'intérêt à partir de différents scénarios et par le biais de simulations de crise.

Dans un contexte de gestion dynamique, l'institution financière devrait évaluer son exposition au risque de taux d'intérêt découlant des fluctuations des taux d'intérêt et, par conséquent, les pertes potentielles qu'elle pourrait encourir.

Les analyses par scénarios permettent à l'institution financière d'analyser, en utilisant différentes hypothèses probables, la sensibilité de ses actifs et passifs, du bilan et du hors-bilan, à des fluctuations de taux d'intérêt dans le cours de ses opérations, au jour le jour, entre autres, lors de périodes où ils ont un effet défavorable sur les bénéfices de l'institution.

Dans des conditions plus critiques du marché financier, l'institution devrait aussi procéder à des simulations de crise. Ainsi, les analyses devraient fournir à l'institution de l'information sur les types de conditions dans lesquelles les stratégies ou les positions seraient plus vulnérables.

Par conséquent, l'Autorité considère que l'institution financière devrait utiliser des scénarios et procéder à des simulations de crise afin de mesurer les effets de diverses variables et évaluer les impacts sur sa rentabilité et sa valeur nette. L'institution devrait prendre en compte les résultats de différents scénarios dans l'élaboration et la révision de sa politique notamment à l'égard des limites établies pour le risque de taux d'intérêt. Elle devrait périodiquement remettre en cause les hypothèses de base adoptées pour le contrôle et le suivi du risque de taux d'intérêt.

Les analyses par scénarios et les simulations de crise devraient, par exemple, tenir compte des éléments suivants :

- des modifications importantes de la structure du bilan;
- des changements hypothétiques du taux préférentiel de l'institution financière;
- des changements importants dans le comportement des consommateurs de produits financiers;
- des écarts importants entre les taux du marché, des modifications de la pente et de la configuration de la courbe des taux. De pareilles situations sont souvent constatées à la suite d'une pression à la baisse exercée sur la rentabilité par la concurrence;
- des clauses optionnelles et des caractéristiques des produits financiers.

Principe 7 : Gestion du risque de taux d'intérêt en devises étrangères

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière dispose d'un processus adéquat de gestion de ses positions d'appariement pour les devises étrangères utilisées dans le cadre de ses opérations.

Pour tenir compte de ses positions d'appariement dans diverses devises étrangères, l'institution financière devrait mesurer son exposition au risque de taux d'intérêt dans chacune des devises, puisque les courbes de rendement des différentes devises peuvent varier.

L'institution financière pourrait utiliser des dépôts, des emprunts ou des instruments financiers, au bilan ou au hors-bilan, en devises étrangères, dans le but de rééquilibrer ses écarts d'appariement en monnaie locale ou en devises étrangères. L'institution financière devrait notamment prendre en considération les facteurs suivants :

- la convertibilité de chaque devise, la volatilité du taux de change et le délai de disponibilité des fonds en devises étrangères;
- les conditions des marchés étrangers, incluant le risque lié à la contrepartie et le niveau des taux d'intérêt ainsi que leur corrélation.

Principe 8 : Opérations de couverture

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière gère adéquatement ses écarts d'appariement et qu'elle les compense au besoin de façon prudente par des mesures de corrections, notamment des opérations de couverture lui permettant d'atténuer le risque de taux d'intérêt à l'intérieur des limites établies.

En période de fortes fluctuations des taux d'intérêt, une saine gestion du taux d'intérêt devrait permettre à l'institution financière d'éviter de recourir à une vente à perte de ses actifs productifs de taux d'intérêt ou passifs portant intérêt ou de recourir à des instruments de couverture ayant des coûts élevés ou avec des conditions désavantageuses.

L'institution devrait, au besoin, avoir recours à des opérations de couverture pour atténuer son exposition au risque de taux d'intérêt. Ainsi, l'institution devrait :

- utiliser les instruments financiers appropriés selon la nature et l'étendue de ses opérations, les compétences et l'expertise de son personnel, ainsi que la capacité de ses systèmes à traiter les données et à présenter l'information;
- gérer prudemment le risque associé à ces instruments financiers, notamment la qualité des contreparties pour les opérations de couverture;
- évaluer périodiquement l'incidence de ces instruments financiers sur son exposition au risque de taux d'intérêt.

Afin de pallier une problématique d'appariement, les institutions financières utilisent généralement comme opérations de couverture, des conventions d'échange de paiement de taux d'intérêt communément appelées « swap de taux d'intérêt ». L'institution peut aussi utiliser d'autres instruments de couverture tels qu'une option sur un swap de taux d'intérêt (option swap), un swap de taux d'intérêt et de devises, un contrat de garantie de taux d'intérêt (FRA), un contrat à terme sur acceptations bancaires (BAX), une garantie de taux plafond (CAP) et une garantie de taux plancher (FLOOR).

Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente

En lien avec sa volonté de favoriser l'instauration de pratiques de gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder dans le cadre de ses travaux de surveillance à l'évaluation du degré d'observance des principes énoncés à la présente ligne directrice, en considérant les attributs propres à chaque institution. En conséquence, l'efficacité et la pertinence des stratégies, politiques et procédures mises en place ainsi que la qualité de la supervision et le contrôle exercés par le conseil d'administration et la haute direction, seront évalués.

Les pratiques en matière de gestion du risque de taux d'intérêt évoluent constamment. L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent les meilleures pratiques en la matière et se les approprient, dans la mesure où celles-ci répondent à leurs besoins.

ANNEXE

L'*appariement* consiste à rapprocher les rentrées et les sorties de fonds relatives aux actifs et aux passifs, du bilan et du hors-bilan, dont les dates d'échéance ou de révision des taux d'intérêt correspondent pour une période donnée.

L'*écart d'appariement* apparaît lorsqu'aux dates de modification des taux, les rentrées et les sorties, du bilan et du hors-bilan ne concordent pas. L'écart est considéré comme négatif lorsque, pour une période donnée, la valeur du passif portant intérêt excède celle de l'actif productif d'intérêt. À l'opposé, l'écart est considéré comme positif lorsque la valeur de l'actif productif d'intérêt excède celle du passif portant intérêt.

La *courbe des taux* est une représentation graphique du rapport entre les taux d'intérêt des actifs productifs d'intérêt ou des passifs portant intérêt et leurs périodes d'échéance. La courbe est positive ou ascendante lorsque les taux d'intérêt sont plus élevés pour des échéances à long terme que pour des échéances à court terme. En général, les courbes de taux dépendent des anticipations d'une institution financière et des autres intervenants financiers en matière de conjoncture économique et de l'offre et de la demande pour les produits financiers.

La *duration* est une mesure de la sensibilité des prix des créances aux changements parallèles dans les taux d'intérêt. C'est la moyenne pondérée de tous les flux monétaires de l'instrument où les poids sont les valeurs actualisées des flux.

La *gestion actif-passif*, communément appelée « GAP », est une méthode d'analyse qui vise à gérer et contrôler, à l'intérieur de paramètres donnés, les répercussions sur les opérations d'une institution financière de toute variation du volume, de la composition, des échéances, de la qualité et de la sensibilité au taux d'intérêt et des éléments d'actif et de passif, du bilan ou du hors-bilan. Ainsi, la « GAP » consiste généralement à classer les actifs productifs d'intérêt et les passifs portant intérêt selon chacune des périodes où des modifications de taux peuvent survenir. La mesure de l'exposition à des fluctuations de taux d'intérêt est établie sur l'écart de volume entre ces actifs et passifs pour une période donnée.

Un *instrument financier* est un contrat créant un actif financier pour une partie et un passif financier ou instrument de capital pour une autre partie.

L'*opération de couverture* est une technique qui permet de protéger les bénéfices générés par une institution financière en réduisant son exposition au risque de marché par l'établissement de positions symétriques. En général, un gain ou une perte résultant d'un écart d'appariement peut être compensé par un gain ou une perte résultant d'une opération de couverture.

Le *risque de marché* s'entend du risque de pertes sur les positions du bilan et hors bilan liées à la variation du prix du marché. Ce risque comprend les types de risques suivants : le risque de change, le risque sur les produits de base, le risque sur les titres de propriété et le risque de taux d'intérêt.

Le *swap de taux d'intérêt* est une transaction dans le cadre duquel deux contreparties échangent des flux de paiements d'intérêt ayant des caractéristiques différentes sur la base d'un montant notionnel de principal sous-jacent.

DÉCISION N° 2009-PDG-0045**Ligne directrice pour les institutions financières**
Ligne directrice sur la gouvernance

Vu l'article 325.0.1 et le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32 (la « Loi sur les assurances »), selon lesquels l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») peut donner des lignes directrices applicables aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, après consultation du ministre des Finances (le « Ministre ») et, dans le cas des sociétés mutuelles d'assurance, après consultation de la fédération de sociétés mutuelles d'assurance dont elles sont membres;

Vu le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C-67.3 (la « Loi sur les coopératives de services financiers »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux coopératives de services financiers après consultation du Ministre et des fédérations;

Vu le paragraphe 4° du second alinéa de l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01 (la « Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux sociétés après consultation du Ministre;

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner une ligne directrice prévue à l'article 325.0.1 de la *Loi sur les assurances*, à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers* et à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, L.R.Q., c. A-33.2;

Vu la nécessité de donner la ligne directrice qui expose les attentes de l'Autorité à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, particulièrement en matière de gouvernance;

Vu la consultation effectuée auprès des fédérations concernées;

Vu la consultation effectuée auprès du Ministre et l'avis favorable donné par celui-ci en date du 11 mai 2009;

Vu la recommandation de la Direction de l'encadrement de la solvabilité;

En conséquence :

L'Autorité donne la *Ligne directrice sur la gouvernance*, dans ses versions française et anglaise, dont les textes sont annexés à la présente décision et en autorise la publication au Bulletin.

La *Ligne directrice sur la gouvernance* est applicable aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, aux coopératives de services financiers ainsi qu'aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne à partir du 1^{er} avril 2009.

Fait le 27 mai 2009.

Jean St-Gelais

Président-directeur général

Ligne directrice sur la gouvernance

**Assureurs
Coopératives de services financiers
Sociétés de fiducie et sociétés d'épargne**

L'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») publie la ligne directrice suivante :

Ligne directrice sur la gouvernance

Avis de publication

La ligne directrice a été donnée par l'Autorité le 27 mai 2009, conformément à la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C 67.3 et la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

La ligne directrice est applicable à toutes les institutions financières ayant un permis de faire affaire au Québec à compter du 1^{er} avril 2009.

Le texte de la ligne directrice est également accessible sur le site Web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca, sous l'onglet « Lois et règlements ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Hélène Samson
Direction des normes et de la vigie
Autorité des marchés financiers

Téléphone : (418) 525-0337, poste 4638
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : helene.samson@lautorite.qc.ca

Le 29 mai 2009

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GOUVERNANCE

Avril 2009

Table des matières

Préambule	3
Introduction	4
Champ d'application	5
Entrée en vigueur et processus de mise à jour	6
Gouvernance	7
1. Programme de gouvernance.....	7
2. Rôles et responsabilités attribués au conseil d'administration et à la haute direction	9
2.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration	9
2.2 Rôles et responsabilités de la haute direction	10
3. Gestion intégrée des risques.....	11
4. Contrôle interne	12
5. Supervision indépendante des activités.....	14
6. Vérification des activités	15
7. Divuligation.....	16
8. Évaluation de l'efficacité de la gouvernance.....	17
8.1 Rôle de l'institution financière.....	17
8.2 Rôle de l'Autorité	17

Préambule

Une ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'exécution, l'interprétation et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités.

Il existe une importante corrélation entre la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC). L'Autorité considère ces trois éléments comme les assises sur lesquelles doit reposer la gestion saine et prudente d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuiera.

Introduction

Les institutions financières jouent un rôle de premier plan dans l'économie et dans cette perspective, l'Autorité juge essentiel de faire part de ses attentes en matière de gouvernance. En effet, une saine gouvernance est cruciale pour toute industrie et constitue la pierre angulaire d'une gestion saine et prudente. Cet énoncé prend tout son sens dans une industrie réglementée telle que celle des services financiers, laquelle est en outre fondamentalement tributaire de la confiance des consommateurs de produits et services financiers.

Par la présente, l'Autorité désire s'assurer que les institutions financières adoptent de saines pratiques en matière de gouvernance, notamment par la responsabilisation des membres du conseil d'administration et de la haute direction.

Les principes fondamentaux et orientations publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire¹ et par l'Association internationale des contrôleurs d'assurance² exposent clairement la nécessité pour les institutions financières d'instaurer de saines pratiques en matière de gouvernance. De même, les autorités de réglementation sont invitées à fournir aux institutions financières les encadrements pour ce faire.

L'Autorité adhère aux principes et orientations énoncés par ces instances internationales favorisant les pratiques de gestion saine et prudente et, en regard de son habilitation³ prévue aux diverses lois sectorielles, donne la présente ligne directrice aux institutions financières signifiant ainsi explicitement ses attentes en matière de gouvernance.

¹ Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Core Principles for Effective Banking Supervision and Core Principles Methodology, October 2006.

Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Enhancing corporate governance for banking organisations, February 2006.

² International Association of Insurance Supervisors, Insurance Core Principles and Methodology, October 2003.

International Association of Insurance Supervisors, Insurance Core Principles on Corporate Governance, January 2004.

³ *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, articles 325.0.1 et 325.0.2;
Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67.3, article 565;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, L.R.Q., c. S-29.01, article 314.1.

Champ d'application

La ligne directrice sur la gouvernance est applicable aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux fonds de garanties, aux sociétés mutuelles d'assurance, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne, régis par les lois suivantes :

- *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32
- *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. 67.3
- *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

Enfin, cette ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui fait partie d'un groupe financier⁴. Dans le cas des coopératives de services financiers et des sociétés mutuelles d'assurance membres d'une fédération, les normes ou politiques adoptées à leur intention par la fédération, doivent être cohérentes, voire convergentes, avec les principes de gestion saine et prudente prescrits par la loi et précisés à la présente ligne directrice.

L'expression générique « institution financière » ou « institution » est utilisée pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

⁴ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier », tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou *holding*) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

Entrée en vigueur et processus de mise à jour

La ligne directrice sur la gouvernance est effective à compter du 1^{er} avril 2009.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution s'approprie les principes de la présente ligne directrice en élaborant des stratégies, politiques et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque, et qu'elle les mette en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2011. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra vérifier si cet encadrement permet à l'institution de satisfaire aux exigences prescrites par la loi.

Cette ligne directrice sera actualisée en fonction des développements en matière de gouvernance, et à la lumière des constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance menés auprès des institutions financières.

Gouvernance

La gouvernance décrit généralement l'organisation administrative d'une institution en vue de réaliser ses objectifs, de la diriger et de gérer ses risques. De ce fait, elle implique notamment la description des rôles et responsabilités attendus de la part des membres du conseil d'administration et de la haute direction dans le cadre de la gestion d'une institution financière.

La gouvernance implique également la mise en place de « structures » de supervision et d'une reddition de comptes par le biais d'une politique et de procédures de contrôle et du développement de systèmes d'information qui contribuent à organiser la gestion de l'institution financière.

Une gouvernance efficace et efficiente est un élément vital du bon fonctionnement d'une institution financière. Le point de départ pour constituer la structure de gouvernance en soi consiste à mettre en place le programme de gouvernance. La prochaine section énonce les attentes de l'Autorité à ce titre.

1. Programme de gouvernance

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière développe et mette en place un programme de gouvernance modulé en fonction de sa nature, de sa taille, de la complexité des activités qu'elle exerce et de son profil de risque.

Le programme de gouvernance permet de coordonner les initiatives visant à améliorer la gouvernance au sein de l'institution financière. Ce programme définit notamment la philosophie de gouvernance et les valeurs de l'institution financière. Pour ce faire, il devra se baser sur divers facteurs tels que les activités, la nature et la complexité des opérations, les ressources, la structure organisationnelle et de propriété de l'institution, son appétit pour le risque, etc.

Le programme de gouvernance établit et formalise les stratégies, politiques et procédures devant être mises en place afin de définir et d'organiser les divers dispositifs nécessaires à l'atteinte d'une saine gouvernance.

De façon générale, un programme de gouvernance efficace serait composé des dispositifs suivants :

- une gestion intégrée des risques;
- des mécanismes de contrôle interne;
- une supervision indépendante des activités; et
- des fonctions de vérification.

En outre, sur la base des dispositifs mis en place par l'institution, il importerait que le programme de gouvernance définisse clairement les rôles et responsabilités des intervenants impliqués. Les éléments qui suivent se trouvent habituellement au sein d'un programme de gouvernance efficace :

- la composition du conseil d'administration et des comités formés par le conseil, le cas échéant;
- une définition claire des rôles et responsabilités de la haute direction, du conseil d'administration et de ses comités, si applicable;
- les critères d'indépendance retenus pour les fonctions clés de l'institution financière;
- les composantes des systèmes de reddition de comptes;
- les critères retenus pour les programmes d'autoévaluation du conseil d'administration;
- les politiques sur les conflits d'intérêts et sur la déontologie.

L'élaboration du programme de gouvernance doit prendre en considération le caractère particulier de certaines entités comme celles à caractère coopératif, les mutuelles et les compagnies ou encore, considérer l'appartenance à un groupe financier de même que les opérations menées par le biais de filiales à l'échelle du territoire couvert par les activités.

Le programme de gouvernance d'une institution financière devrait refléter les changements qui s'opèrent au fil du temps. La qualité des pratiques de gouvernance est un facteur important du maintien de la confiance des marchés. Les consignes et les pratiques connexes sont nombreuses et évoluent rapidement dans plusieurs domaines, tels que l'indépendance du conseil d'administration et du comité de vérification, la responsabilité de gestion des risques et de planification stratégique et l'évaluation du rendement du conseil d'administration.

C'est par le biais du programme de gouvernance que le conseil d'administration démontre son souci d'appliquer les principes de gouvernance les plus rigoureux au sein de l'institution financière.

2. Rôles et responsabilités attribués au conseil d'administration et à la haute direction

L'Autorité s'attend à ce que les membres du conseil d'administration et de la haute direction soient qualifiés, qu'ils aient l'expérience et les compétences requises pour assumer adéquatement les rôles et responsabilités qui leur sont dévolus.

La nature même d'une institution financière, le rôle qu'elle joue dans l'économie, le type de risques liés à ses opérations, sont autant d'éléments qui font en sorte que les dirigeants se doivent de posséder un haut degré d'expertise, des qualifications spécialisées et une bonne capacité de jugement. Au-delà des aptitudes requises pour assurer la saine gestion d'une institution financière, l'intégrité et la diligence de la part des membres du conseil d'administration et de la haute direction sont primordiales.

Par ailleurs, l'Autorité s'attend à ce que les membres du conseil d'administration de l'institution financière soient majoritairement indépendants. À défaut, l'institution devrait être en mesure de documenter les procédures mises de l'avant pour favoriser les libres discussions et le jugement non biaisé.

La stabilité et l'efficacité d'une institution financière passent en premier lieu par une gestion responsable de la part des administrateurs et de la haute direction. Une attention particulière doit donc être portée à la qualité de la supervision et du contrôle exercé par la haute direction et par le conseil d'administration, là où les politiques sont élaborées et les décisions stratégiques sont prises. La gestion d'une institution financière exige une connaissance poussée de l'entité, de l'environnement dans lequel elle opère, de son ou ses secteurs d'activités ainsi que de son profil de risque. Cette connaissance peut porter sur des domaines tels que la nature des risques, la réglementation, les lignes d'affaires, les produits, les principes comptables et/ou actuariels, etc. Dans cette optique, il apparaît essentiel que les institutions financières mettent de l'avant une politique en matière de gestion des ressources humaines, notamment à l'égard de la planification de la relève pour les principaux postes de la haute direction.

2.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration⁵

Le conseil d'administration est responsable de superviser la gestion effectuée par la haute direction. Il doit donc s'assurer de la mise en place des divers dispositifs nécessaires à l'atteinte d'une saine gouvernance et voir à leur efficacité. Le conseil d'administration doit également prendre connaissance des rapports pertinents découlant de l'application de ces dispositifs.

⁵ Lorsqu'il est fait mention du conseil d'administration, il peut s'agir d'un comité de ce dernier formé par exemple, à des fins d'examen de points particuliers.

Le conseil d'administration doit être composé de membres dont les qualifications et les compétences répondent aux exigences liées au mandat qui leur est confié. Le mandat du conseil doit être écrit et faire notamment mention des rôles et responsabilités attribués aux membres qui le composent. Les saines pratiques en matière de gouvernance encouragent également les membres du conseil d'administration à procéder à une autoévaluation périodique du travail effectué par le conseil et ses comités de même qu'à l'autoévaluation de chacun des administrateurs. Ce type d'exercice favorise le maintien, voire le rehaussement de l'efficacité du conseil d'administration.

En regard des rôles et responsabilités qui lui sont habituellement dévolus, le conseil d'administration doit notamment :

- examiner la performance réalisée par l'institution financière sur le plan de ses objectifs, stratégies et programmes;
- examiner et approuver la structure organisationnelle et les mesures de contrôle;
- veiller à ce que les membres de la haute direction soient qualifiés, compétents et rémunérés en accord avec les mesures incitatives de prudence appropriées;
- examiner et approuver les politiques élaborées en regard des initiatives majeures et des activités d'envergure⁶;
- obtenir régulièrement l'assurance raisonnable que l'institution financière maîtrise bien son environnement;
- participer activement au choix, à l'examen et à l'approbation des stratégies, des objectifs et des plans d'affaires;
- planifier la relève des postes de la haute direction.

2.2 Rôles et responsabilités de la haute direction

La haute direction de l'institution financière occupe un rôle de premier plan dans la structure de gouvernance. La haute direction est l'architecte des systèmes et processus essentiels à la saine gouvernance. Il appartient à la haute direction de s'assurer que les divers dispositifs mis en place remplissent adéquatement les mandats qui leur sont attribués.

En regard des rôles et responsabilités généralement dévolus à la haute direction, on retrouve notamment :

- planifier, diriger et contrôler les activités de l'institution financière;
- élaborer les objectifs opérationnels, les stratégies, les plans, la structure organisationnelle et les mesures de contrôle;

⁶ Une activité est considérée d'envergure dans la mesure où elle contribue à la réalisation des objectifs et des stratégies d'une institution.

-
- élaborer les politiques devant être approuvées par le conseil d'administration;
 - élaborer et promouvoir les saines pratiques en matière de régie interne;
 - suivre l'atteinte des objectifs opérationnels, des stratégies et des plans approuvés par le conseil d'administration;
 - voir à l'instauration d'une « culture de gouvernance » et un comportement organisationnel basé sur l'éthique et la déontologie;
 - assurer l'efficacité de la structure organisationnelle et des mesures de contrôle et en informer régulièrement le conseil d'administration.

En somme, les instances décisionnelles de l'institution financière, c'est-à-dire le conseil d'administration et la haute direction, constituent les piliers sur lesquels repose le programme de gouvernance. Toutefois, tel que mentionné, certains dispositifs sont parties intégrantes d'une saine gouvernance, la gestion intégrée des risques est l'un de ceux-là.

3. Gestion intégrée des risques⁷

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place un dispositif de gestion intégrée des risques qui soit soutenu par une gouvernance fiable impliquant le conseil d'administration et la haute direction. Le dispositif permettra l'identification des risques matériels et le développement de plans opérationnels en fonction de l'appétit pour le risque et des niveaux de tolérance aux risques déterminés par l'institution.

La gestion efficace et intégrée des risques est un élément primordial dans le cadre d'une saine gouvernance de l'institution financière. Une gestion des risques appropriée identifie les principaux risques, les évalue, les quantifie, les contrôle, les atténue et en assure un suivi rigoureux.

Pour ce faire, l'institution financière a tout avantage à se doter d'un bon système de régie interne, d'une gestion stratégique efficace et d'une évaluation proactive et intégrée des risques. Il importe également de mentionner que dans le cas des institutions membres d'un groupe, la fonction de gestion des risques pourrait être déjà présente au sein du groupe et ne pas nécessiter la création d'une fonction supplémentaire.

⁷ La « Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques » de l'Autorité en vigueur à compter de 1^{er} avril 2009, apporte davantage de détails en regard de cette fonction et précise les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction.

Les procédures efficaces et efficientes en ce qui a trait à la gestion des risques devraient permettre notamment :

- identifier les risques actuels et nouveaux;
- fixer l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques et assurer la surveillance de la position de l'institution financière en lien avec ces variables préalablement approuvées;
- assurer la conformité aux exigences légales, réglementaires et normatives;
- mettre en place des mécanismes de contrôle interne fiables.

En somme, il est essentiel que l'institution financière soit en mesure d'identifier tous les risques importants auxquels elle est exposée, d'évaluer les répercussions potentielles et de mettre en place des mesures pour les gérer efficacement. Pour ce faire, la gestion des risques peut être soutenue par le contrôle interne.

4. Contrôle interne

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place des mécanismes de contrôle interne qui répondent aux objectifs établis et qui en favorisent la réalisation.

Le contrôle interne se définit comme des mécanismes conçus pour donner aux instances décisionnelles de l'institution financière l'assurance raisonnable qu'elle répondra à ses objectifs notamment en regard de l'efficacité et de l'efficience de ses opérations, de la fiabilité des rapports produits et publiés et de la conformité aux politiques ou pratiques mises en place et aux codes de déontologie qui lui sont applicables.

Le contrôle interne est une composante essentielle d'une gouvernance efficace puisqu'il permet entre autres de détecter les déficiences fonctionnelles, lesquelles pourraient être des sources importantes de risques pour une institution financière.

Étant donné que le contrôle interne implique le personnel en place, et ce, à tous les paliers de l'institution financière, celui-ci doit être sensibilisé à l'importance des mécanismes le composant et recevoir à cette fin, des communications claires de la part de la haute direction. Pour ce faire, il est essentiel que l'information pertinente soit identifiée, colligée et communiquée selon un format et dans les délais qui permettent aux personnes concernées d'assumer adéquatement leurs responsabilités.

En ce qui a trait au contrôle interne, le conseil d'administration se voit généralement accorder un rôle précis, soit celui de procéder à l'évaluation périodique globale de même qu'à l'évaluation du mandat et de la structure organisationnelle du contrôle interne et, conséquemment, à l'approbation des changements importants qui y sont apportés. Cette évaluation permet d'assurer que le fonctionnement répond adéquatement aux objectifs fixés par l'institution financière.

Dans le cadre de l'examen du contrôle interne, le conseil d'administration pourrait, par exemple, fonder son évaluation sur la documentation suivante :

- les rapports de la haute direction portant sur le fonctionnement et la situation de l'institution financière, sur le système de gestion des risques ou tout autre système de contrôle, sur toute dérogation importante aux mesures de contrôle, aux codes de déontologie, aux lois, aux règlements ou aux normes;
- les opinions fournies par les vérificateurs internes et externes en regard de la suffisance des contrôles mis en place par l'institution financière, de même que les recommandations, le cas échéant, en vue d'améliorer les problématiques décelées;
- le rapport du vérificateur externe portant sur les états financiers vérifiés ou tout autre rapport du vérificateur externe, incluant les communications avec la haute direction;
- les points de vue sollicités par le conseil d'administration auprès des conseillers juridiques;
- dans le cas des assureurs, le rapport de l'actuaire portant sur les provisions et réserves ainsi que l'examen dynamique de suffisance du capital (EDSC);
- les recommandations, observations ou opinions émises par l'autorité de réglementation de l'institution financière.

De plus, il appartient au conseil d'administration de s'assurer que la haute direction prend rapidement les mesures nécessaires pour corriger tout problème important décelé dans le cadre de cette évaluation et en assure un suivi approprié.

Tel que mentionné, la mise en place d'une gouvernance efficace au sein de l'institution financière est tributaire de la contribution de divers dispositifs mis en place. Ainsi, à la gestion des risques et au contrôle interne, précédemment abordés, viennent s'associer une supervision indépendante des activités.

5. Supervision indépendante des activités

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière s'assure d'une supervision indépendante, efficace et continue des activités. Cette supervision indépendante devrait soutenir le conseil d'administration quant à sa validation du fonctionnement des mécanismes de contrôle et à la fiabilité des rapports produits et des résultats obtenus par l'institution financière.

Au sein de l'institution financière, le conseil d'administration délègue à la haute direction la responsabilité de s'assurer que les divers dispositifs mis en place remplissent adéquatement les mandats qui leur sont attribués. Toutefois, selon la taille et la complexité de l'institution financière, cette délégation peut être déployée à des fonctions de supervision indépendantes, telles que la vérification interne, la conformité, dans le cas des assureurs, l'actuaire désigné et si une telle fonction existe séparément, la gestion des risques.

Par conséquent, le conseil d'administration s'appuie sur les avis et les opinions des fonctions de supervision indépendantes qui sont au sein de l'institution financière, mais également sur ceux des fonctions de vérification.

Dans cette optique, pour veiller à ce que ces fonctions soient en mesure de lui fournir le soutien escompté, le conseil d'administration devrait notamment :

- s'intéresser activement à la sélection des dirigeants des fonctions de supervision indépendantes;
- recommander aux actionnaires ou aux membres, le cas échéant, la nomination d'une personne compétente au poste de vérificateur externe;
- s'assurer que les personnes attitrées aux diverses fonctions disposent de l'indépendance requise en regard des activités qu'elles supervisent, de manière à ce qu'elles ne soient pas soumises à une influence susceptible d'affecter leur capacité de s'acquitter objectivement de leurs responsabilités;
- s'assurer que les personnes chargées d'exécuter ces fonctions disposent des pouvoirs et des ressources nécessaires et qu'elles aient le soutien de la haute direction;
- comprendre les constats importants découlant des rapports produits par les fonctions de supervision indépendantes et assurer un suivi aux préoccupations soulevées, le cas échéant.

6. Vérification des activités

L'Autorité s'attend à ce que le comité de vérification de l'institution financière s'assure que le plan de vérification de l'institution soit axé sur les risques, qu'il couvre toutes les activités pertinentes d'un cycle mesurable, et, que le travail des vérificateurs internes et externes soit coordonné.

En vertu des lois sectorielles⁸, toute institution financière doit former un comité de vérification au sein de son conseil d'administration. Les principales fonctions de ce comité pourraient consister notamment à examiner les états financiers ainsi que les mécanismes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la haute direction afin de s'assurer que les principaux risques soient correctement gérés et portés à la connaissance des personnes responsables.

La vérification interne permet d'obtenir un aperçu indépendant et objectif de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Cela inclut l'efficacité et le respect des mesures de contrôle opérationnel et de gestion, des politiques et des pratiques de conformité et de gestion des risques, de même que l'évaluation de l'efficacité des fonctions de supervision indépendantes.

Il importe également de mentionner que dans le cas des institutions membres d'un groupe, cette vérification interne pourrait être déjà présente au sein du groupe et ne pas nécessiter la création d'une fonction supplémentaire. D'autre part, lorsqu'une partie ou la totalité de la vérification interne est impartie, lorsque, par exemple, la taille ou la complexité des activités de l'institution financière ne permettent pas de procéder directement à l'interne, il incombe tout de même au conseil d'administration de surveiller le rendement de la vérification dans son ensemble.

En ce qui a trait aux vérifications externes, le comité de vérification devrait notamment s'assurer :

- de la portée du plan de vérification;
- de la compétence et des ressources du vérificateur externe;
- de formuler une recommandation concernant la nomination du vérificateur externe;
- d'examiner périodiquement l'efficacité du vérificateur externe;
- de l'indépendance du vérificateur, de ses pratiques et de sa politique interne en matière de contrôle de la qualité;

⁸ *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, article 298.1;
Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67.3, article 253.1;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, L.R.Q., c. S-29.01, article 282.

-
- du respect des pratiques comptables et actuarielles ainsi que de leur caractère prudent et approprié;
 - que toute correspondance importante entre le vérificateur externe et la haute direction à l'égard des constats de vérification, lui soit expédiée, et ce, conformément aux principes comptables généralement reconnus en vigueur au Canada;
 - de la qualité des états financiers et de voir à ce qu'ils présentent fidèlement la situation financière de l'institution.

Au sein de toutes les fonctions impliquées dans la structure de gouvernance, un critère demeure essentiel, soit celui de la transparence et de la circulation de l'information aux personnes appropriées. Quant à la section suivante, elle aborde la divulgation qui devrait être effectuée par l'institution financière.

7. Divulgation

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière divulgue les principaux aspects de son programme de gouvernance en considération de la nature de ses activités.

La divulgation visée devrait permettre aux intervenants du marché d'apprécier la structure de gouvernance de l'institution financière. Le véhicule utilisé pour ce faire importe peu, la transparence demeurant le critère essentiel d'une divulgation satisfaisante. Ainsi, l'institution pourra utiliser son rapport annuel, son site Web ou tout autre support permettant une divulgation adéquate.

Pour répondre à la volonté de transparence, la divulgation pourrait, par exemple, porter sur les critères d'indépendance retenus et appliqués pour les principaux postes de responsabilité, les règles de conflits d'intérêts, les systèmes de gestion des risques, le contrôle interne, la mention d'événements survenus au cours de la période de référence, etc.

8. Évaluation de l'efficacité de la gouvernance

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière instaure un programme de gouvernance qui soit adapté à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque et qu'elle s'assure de son efficacité.

8.1 Rôle de l'institution financière

Les pratiques en matière de gouvernance évoluent constamment. L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent les meilleures pratiques en la matière et se les approprient dans la mesure où celles-ci répondent à leurs besoins. Par le fait même, le programme de gouvernance devrait être mis à jour de façon régulière.

8.2 Rôle de l'Autorité

En lien avec sa volonté de favoriser une gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder à des examens portant sur l'observance des principes de gestion saine et prudente de la présente ligne directrice ainsi que sur l'efficacité des programmes de gouvernance mis en place par l'institution financière.

Puisque la ligne directrice signifie les attentes de l'Autorité sur la base de principes plutôt que de règles précises, les dispositions qui y sont exposées sont davantage présentées comme des balises pour assister les institutions dans le cadre de la mise en place d'un programme de gouvernance adéquat, efficace et efficient. En conséquence, l'Autorité prendra en compte le profil propre de chaque institution financière pour statuer sur la mise en place effective d'une saine gouvernance, notamment par le biais de l'évaluation des politiques et des procédures, de leur pertinence pour l'institution ainsi que la qualité de la supervision et le contrôle exercés par le conseil d'administration et la haute direction.

L'Autorité entend également examiner le programme de gouvernance de l'institution sous l'angle du degré de considération et d'intégration des meilleures pratiques de l'industrie au chapitre de la gouvernance, au sein des pratiques propres à l'institution financière.

DÉCISION N° 2009-PDG-0046**Ligne directrice pour les institutions financières**
Ligne directrice sur les risques liés à l'impartition

Vu l'article 325.0.1 et le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 325.0.2 de la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32 (la « Loi sur les assurances »), selon lesquels l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») peut donner des lignes directrices applicables aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, après consultation du ministre des Finances (le « Ministre ») et, dans le cas des sociétés mutuelles d'assurance, après consultation de la fédération de sociétés mutuelles d'assurance dont elles sont membres;

Vu le paragraphe 3° du premier alinéa de l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C-67.3 (la « Loi sur les coopératives de services financiers »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux coopératives de services financiers après consultation du Ministre et des fédérations;

Vu le paragraphe 4° du second alinéa de l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01 (la « Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne »), selon lequel l'Autorité peut donner des lignes directrices applicables aux sociétés après consultation du Ministre;

Vu le pouvoir de l'Autorité de donner une ligne directrice prévue à l'article 325.0.1 de la *Loi sur les assurances*, à l'article 565 de la *Loi sur les coopératives de services financiers* et à l'article 314.1 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, L.R.Q., c. A-33.2;

Vu la nécessité de donner la ligne directrice qui expose les attentes de l'Autorité à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, particulièrement en matière de risques liés à l'impartition;

Vu la consultation effectuée auprès des fédérations concernées;

Vu la consultation effectuée auprès du Ministre et l'avis favorable donné par celui-ci en date du 11 mai 2009;

Vu la recommandation de la Direction de l'encadrement de la solvabilité;

En conséquence :

L'Autorité donne la *Ligne directrice sur les risques liés à l'impartition*, dans ses versions française et anglaise, dont les textes sont annexés à la présente décision et en autorise la publication au Bulletin.

La *Ligne directrice sur les risques liés à l'impartition* est applicable aux assureurs titulaires d'un permis pour faire affaire au Québec, aux coopératives de services financiers ainsi qu'aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne à partir du 1^{er} avril 2009.

Fait le 27 mai 2009.

Jean St-Gelais

Président-directeur général

Ligne directrice sur les risques liés à l'impartition

**Assureurs
Coopératives de services financiers
Sociétés de fiducie et sociétés d'épargne**

L'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») publie la ligne directrice suivante :

Ligne directrice sur les risques liés à l'impartition

Avis de publication

La ligne directrice a été donnée par l'Autorité le 27 mai 2009, conformément à la *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, la *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. C 67.3 et la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

La ligne directrice est applicable à toutes les institutions financières ayant un permis de faire affaire au Québec à compter du 1^{er} avril 2009.

Le texte de la ligne directrice est également accessible sur le site Web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca, sous l'onglet « Lois et règlements ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Linda El Ghordaf
Direction des normes et de la vigie
Autorité des marchés financiers

Téléphone : (418) 525-0337, poste 4643
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : linda.elghordaf@lautorite.qc.ca

Le 29 mai 2009



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LES RISQUES LIÉS À L'IMPARTITION

Avril 2009

Table des matières

Préambule	3
Introduction	4
Champ d'application	5
Entrée en vigueur et processus de mise à jour.....	6
1. Risques liés aux activités d'impartition	7
2. Facteurs déterminant l'importance relative	7
3. Gestion saine et prudente des risques liés à l'impartition.....	9
4. Gouvernance des ententes d'impartition.....	10
Principe 1 : Responsabilités de la haute direction et du conseil d'administration.....	10
5. Gestion des activités d'impartition.....	11
Principe 2 : Évaluation de l'opportunité d'impartir.....	11
Principe 3 : Vérification de la capacité du fournisseur de services	11
Principe 4 : Documentation de l'entente d'impartition.....	12
Principe 5 : Suivi des ententes d'impartition	12
Principe 6 : Ententes d'impartition importantes intra-groupe	13
6. Gestion des risques liés à l'impartition.....	14
Principe 7 : Identification et évaluation des risques générés par l'impartition.....	14
Principe 8 : Gestion de la continuité des activités.....	14
Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente	15
ANNEXES	16
Annexe 1 : Exemples d'ententes d'impartition	17
Annexe 2 : Exemples d'évaluation du projet d'impartition.....	19
Annexe 3 : Exemples de vérification de la capacité du fournisseur de services.....	20
Annexe 4 : Exemples de méthodologie d'évaluation de l'exposition aux risques liés à l'impartition.....	21

Préambule

Une ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'exécution, l'interprétation et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités

L'Autorité considère la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC) comme les assises sur lesquelles doit reposer la gestion saine et prudente d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuiera.

La présente ligne directrice s'inscrit dans cette perspective et énonce les attentes de l'Autorité à l'égard des pratiques de gestion saine et prudente en matière de gestion des risques liés à l'impartition.

Introduction

Les institutions financières recourent à l'impartition pour accroître leur efficacité et leur compétitivité en confiant certaines activités à des fournisseurs de services disposant de ressources additionnelles et d'une expertise de pointe. Ainsi, pour certaines institutions financières, l'impartition peut permettre la réduction des coûts alors que pour d'autres, elle peut permettre de concentrer davantage les ressources au niveau des activités principales. Toutefois, aux nombreux avantages que peut offrir le recours à l'impartition, sont associés des risques pour la santé financière, la qualité des services de l'institution financière et ultimement pour sa réputation. Les institutions financières peuvent faire face dans certains cas à des coûts additionnels non prévus dans l'entente d'impartition. Elles peuvent également être confrontées à une performance insatisfaisante du fournisseur de services.

À cet effet, l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») signifie ses attentes à l'égard des saines pratiques de gestion des risques liés à l'impartition par le biais de la présente ligne directrice. Les diverses lois sectorielles appliquées par l'Autorité habilite¹ cette dernière à donner des lignes directrices aux institutions financières pouvant porter sur toute pratique de gestion saine et prudente.

Les attentes de l'Autorité en regard de la gestion des risques liés à l'impartition s'inspirent des principes fondamentaux et des orientations issus des organismes internationaux. En effet, les saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel publiées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire identifient les risques liés à l'impartition parmi les risques nouveaux et croissants qui menacent les institutions financières².

Ces saines pratiques incitent les institutions financières à considérer les risques liés à l'impartition comme une source importante de risque opérationnel et, conséquemment, à les intégrer dans la politique globale de gestion des risques. De même, les principes directeurs en matière d'assurance de l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (AICA) présentent la communication de l'information sur les ententes d'impartition comme essentielle³. La gestion des risques liés à l'impartition s'inscrit également en regard de l'observance des principes directeurs instaurés par le « Joint Forum »⁴.

¹ *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32, articles 325.0.1 et 325.0.2;
Loi sur les coopératives de services financiers, L.R.Q., c. C-67.3, article 565;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, L.R.Q., c. S-29.01, article 314.1.

² Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Banque des règlements internationaux, Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, février 2003.

³ Association internationale des contrôleurs d'assurance, Principes de base en matière d'assurance et méthodologie, octobre 2003.

⁴ Basel Committee on Banking Supervision, Joint Forum, Outsourcing in Financial Services, February 2005.

Champ d'application

La ligne directrice sur les risques liés à l'impartition est applicable aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux fonds de garanties, aux sociétés mutuelles d'assurance, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne, régis par les lois suivantes :

- *Loi sur les assurances*, L.R.Q., c. A-32
- *Loi sur les coopératives de services financiers*, L.R.Q., c. 67.3
- *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, L.R.Q., c. S-29.01.

Cette ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui est membre d'un groupe financier⁵.

Les services rendus entre les entités d'un « réseau », défini aux fins de la présente comme étant constitué de caisses, d'une fédération dont elles sont membres, d'un fonds de garantie et d'une coopérative de services financiers dont le rôle est d'agir à titre de trésorier, ne sont pas considérés comme des activités d'impartition au sens de la ligne directrice.

Il en est de même pour les services rendus par une fédération et un fonds de garantie aux sociétés mutuelles d'assurance dont elles sont membres.

Les principes de saine gestion des risques liés à l'impartition proposés par la présente ligne directrice s'appliquent aux ententes d'impartition importantes. À cet effet, est considérée comme importante, toute entente d'impartition susceptible d'avoir un impact significatif sur la situation financière de l'institution, ses opérations et ultimement sa réputation. Le caractère d'importance de toute entente d'impartition devrait être évalué sur la base des facteurs présentés à la section 2 de la ligne directrice.

Enfin, il est à noter que les expressions génériques « institution financière » ou « institution » sont utilisées pour faire référence à toutes les entités financières visées par le champ d'application.

⁵ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier », tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou *holding*) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

Entrée en vigueur et processus de mise à jour

La ligne directrice sur les risques liés à l'impartition est effective à compter du 1^{er} avril 2009.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution s'approprie les principes de la présente ligne directrice en élaborant des stratégies, politiques et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque, et qu'elle les mette en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2011. La ligne directrice s'applique à toutes les ententes d'impartition importantes conclues après cette date. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra vérifier si cet encadrement permet à l'institution de satisfaire aux exigences prescrites par la loi.

Les institutions financières ont jusqu'au 1^{er} avril 2016 pour que les ententes d'impartition importantes qui n'ont pas fait l'objet de révision, de renouvellement ou de prorogation répondent aux dispositions de la présente.

Cette ligne directrice sera actualisée en fonction des développements en matière de gestion des risques liés à l'impartition et à la lumière des constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance menés auprès des institutions financières.

1. Risques liés aux activités d'impartition

Aux fins de l'application de la présente ligne directrice, l'impartition se définit comme étant une délégation à un fournisseur de services, sur une période définie, de l'exécution et de la gestion d'une fonction, d'une activité ou d'un processus, dont l'institution financière s'acquitte ou pourrait s'acquitter elle-même.

Un fournisseur de services est une entité qui offre, moyennant contrepartie, un service d'impartition à l'institution financière. Le fournisseur de services peut être un membre du même groupe que l'institution financière. Dans ce cadre, sont considérées comme « membres du même groupe que l'institution financière », ses filiales, l'entité qui contrôle directement ou indirectement l'institution financière, ainsi que les filiales de cette entité.

Pour les fins d'application de la ligne directrice et à moins d'une disposition législative spécifique, toute entente d'impartition conclue avec un fournisseur de services opérant à l'extérieur du Canada est considérée comme étant de la délocalisation.

Le terme « impartition » englobe la notion d'externalisation⁶ en couvrant un éventail plus large de relations de délégation.

Les termes génériques « impartition d'activité » ou « activité impartie » font référence dans le texte à « l'impartition d'une fonction, d'une activité ou d'un processus ».

2. Facteurs déterminant l'importance relative

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière identifie les facteurs qui déterminent l'importance relative et qui seront utilisés pour l'évaluation des ententes d'impartition, en fonction de la nature et de l'importance de ses activités ainsi que de son profil de risque.

L'institution financière devrait évaluer l'importance des ententes d'impartition dont elle dispose pour déterminer celles qualifiées d'importantes et auxquelles s'applique la présente ligne directrice. Cette évaluation peut s'appuyer sur les facteurs d'importance relative suivants :

- impacts d'une défaillance de l'activité impartie sur la situation financière, le fonctionnement ou la réputation de l'institution financière;
- coûts de l'entente d'impartition par rapport au total des coûts assumés par l'institution;

⁶ L'externalisation est la délégation d'une activité et sa gestion, à un fournisseur de services externe. Trois éléments essentiels caractérisent l'externalisation :

- Le fournisseur de services n'est pas un membre du groupe de l'institution (fournisseur de services externe);
- l'activité externalisée s'accompagne fréquemment d'un transfert d'actifs pour la durée de l'entente;
- la relation entre l'institution financière qui recourt à l'impartition et le fournisseur de services est d'une durée de moyen à long terme.

-
- ampleur de l'activité impartie, par exemple, en termes de contribution aux revenus et aux profits;
 - degré de difficulté ainsi que le temps nécessaire pour remplacer le fournisseur de services ou rapatrier l'activité impartie au sein de l'institution financière;
 - capacité de l'institution à se conformer aux exigences réglementaires lorsqu'elle fait face à des problèmes en lien avec l'activité impartie;
 - risque de concentration lorsque l'institution financière impartit plusieurs de ses activités auprès d'un même fournisseur de services.

Il importe de préciser que l'institution financière devrait considérer les ententes d'impartition, intégrales ou quasi intégrales, portant sur les fonctions de supervision comme étant importantes, donc sujettes aux dispositions de la présente ligne directrice. Par fonction de supervision, sont visées :

- l'analyse financière;
- la conformité;
- la vérification interne;
- la gestion des risques.

Par ailleurs, l'institution financière devrait porter une attention particulière aux ententes d'impartition couvrant les activités principales qui ont un impact important sur la situation financière de l'institution, ses opérations et ultimement sa réputation.

Dans la même perspective, l'institution financière devrait porter une attention particulière aux ententes d'impartition conclues avec un fournisseur de services opérant à l'extérieur du Canada.

L'institution financière devrait réévaluer l'importance de ses ententes d'impartition périodiquement ou à la suite d'une renégociation ou d'un renouvellement de celles-ci.

De son côté, l'Autorité pourrait amener l'institution financière à considérer une entente comme étant importante compte tenu de sa vision globale dans le cadre des travaux de surveillance. À titre d'exemple, si l'Autorité considère qu'un risque systémique pourrait survenir à la suite du recours de plusieurs institutions financières à l'impartition auprès d'un même fournisseur de services (fournisseur de services commun à l'industrie), elle pourrait demander à l'institution financière de considérer ces ententes comme importantes.

3. Gestion saine et prudente des risques liés à l'impartition

L'Autorité considère que les institutions financières demeurent responsables de la conformité de leurs ententes d'impartition aux exigences légales et réglementaires applicables aux activités imparties, même si l'exécution et la gestion de ces activités sont assurées par des fournisseurs de services.

Ainsi, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière se dote d'une politique et de procédures pour gérer et superviser l'ensemble de ses ententes d'impartition et les risques qui leur sont inhérents. Les principes de saine gestion des risques liés aux activités d'impartition proposés par l'Autorité s'appliquent aux ententes importantes. Ces principes ont pour objectif d'atténuer l'exposition aux risques des institutions financières. Ils s'organisent autour de trois axes majeurs.

Gouvernance des ententes d'impartition

L'institution financière devrait prévoir les structures de gouvernance nécessaires pour la gestion et la supervision des risques liés à ses activités d'impartition.

Gestion des activités d'impartition

Avant de s'engager dans une entente d'impartition, l'institution financière devrait évaluer l'opportunité d'impartir et vérifier la capacité du fournisseur de services. Toute entente conclue doit être documentée et prévoir notamment les modalités de suivi et de contrôle.

Gestion des risques liés à l'impartition

L'institution financière devrait disposer d'une politique et de procédures de gestion des risques liés aux activités d'impartition. La politique et les procédures devraient notamment permettre d'identifier, de mesurer, d'atténuer et de contrôler ces risques. L'institution financière devrait s'assurer de la continuité des activités imparties.

4. Gouvernance des ententes d'impartition

Principe 1 : Responsabilités de la haute direction et du conseil d'administration

L'Autorité considère que la gestion des risques liés à l'impartition, leur suivi et leur contrôle devraient être soutenus par une structure de gouvernance fiable. Les responsabilités de gestion et de supervision des risques liés à l'impartition de l'institution financière relèvent ultimement du conseil d'administration⁷ et de la haute direction.

La ligne directrice sur la gouvernance⁸ propose des principes en matière de saine gestion que l'institution financière devrait considérer en regard des risques liés à l'impartition.

L'Autorité s'attend à ce que les rôles et les responsabilités de la gestion de ces risques soient définis, documentés et intégrés dans la stratégie globale de gestion des risques⁹ de l'institution financière.

Dans le cadre précis de la gestion des risques liés à l'impartition, la haute direction et le conseil d'administration se voient notamment attribuer les responsabilités suivantes :

- le conseil d'administration devrait établir les niveaux d'autorisation appropriés pour le recours à l'impartition, selon l'importance des ententes et la nature des risques qu'elles peuvent représenter;
- la haute direction devrait approuver les facteurs déterminants de l'importance relative et désigner des responsables pour évaluer l'importance des ententes d'impartition de l'institution financière.

Le nombre de responsables désignés devrait être fonction de la taille de l'institution financière et de l'importance des activités à impartir. Ainsi, dans certains cas, la désignation d'un seul responsable d'impartition pourrait être suffisante. Toutefois, il pourrait ne pas être nécessaire de désigner un responsable lorsque les lois prévoient des structures ou des comités qui peuvent prendre en charge cette responsabilité.

⁷ Lorsqu'il est fait mention du conseil d'administration, il peut s'agir d'un comité de ce dernier formé par exemple, à des fins d'examen de points particuliers.

⁸ Autorité des marchés financiers, Ligne directrice sur la gouvernance, avril 2009.

⁹ Autorité des marchés financiers, Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques, avril 2009.

5. Gestion des activités d'impartition

Principe 2 : Évaluation de l'opportunité d'impartir

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière effectue, au préalable, une évaluation de l'opportunité d'impartir pour délimiter l'étendue des risques.

Les raisons motivant le recours à l'impartition et l'orientation stratégique dans laquelle cette option s'inscrit devraient être définies clairement dès le début du projet.

L'évaluation de l'opportunité du recours à l'impartition devrait être la plus exhaustive possible. Cette évaluation devrait permettre de cerner l'activité à impartir et de déterminer la portée de la décision¹⁰.

Il est également impératif à ce stade d'identifier les risques potentiels qui seront engendrés par le recours à l'impartition et de les évaluer¹¹.

Cette évaluation devrait être colligée dans un rapport écrit qui sera soumis à la haute direction. Cette dernière devrait s'assurer que toutes les autorisations requises ont été obtenues.

Principe 3 : Vérification de la capacité du fournisseur de services

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière vérifie les aspects financiers, opérationnels et de réputation, démontrant la capacité du fournisseur de services à assurer un service de qualité.

Avant de conclure une entente, des vérifications de la capacité du fournisseur de services devraient être menées de façon exhaustive sur la base d'une information récente¹². L'institution financière pourrait s'appuyer sur une évaluation récente de la capacité du fournisseur de services, effectuée par un membre de son groupe. En outre, ces vérifications devraient être documentées.

Sur une base périodique, la capacité du fournisseur de services devrait être révisée comme faisant partie intégrante de l'évaluation de sa performance. Toutefois, l'ampleur de cette vérification pourrait être modulée en fonction des risques que représente le fournisseur.

¹⁰ Voir l'Annexe 2.

¹¹ Voir les principes 7 et 8.

¹² Voir l'Annexe 3.

La vérification de la capacité du fournisseur de services devrait également être actualisée lors du renouvellement et de la renégociation d'une entente d'impartition.

Si l'institution financière envisage de recourir à la délocalisation, la vérification de la capacité du fournisseur de services devrait prendre en considération les contextes politique, économique et social du pays où l'activité est délocalisée.

Principe 4 : Documentation de l'entente d'impartition

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière documente ses ententes d'impartition au moyen d'un contrat de services écrit comprenant les conditions gouvernant les relations, fonctions, obligations et responsabilités des parties au contrat.

Le niveau de détail du contrat de services dépend de la nature et de l'importance de l'entente d'impartition. Toutefois, le contrat d'impartition devrait inclure les stratégies d'atténuation de l'exposition aux risques adoptées par l'institution financière et impliquant le fournisseur de services. De plus, dans le cas où le fournisseur de services recourt lui-même à l'impartition, l'institution financière devrait s'assurer que le contrat d'impartition identifie les responsabilités du fournisseur de services à cet égard.

Afin de faciliter l'accès aux renseignements et aux documents, il y aurait lieu d'inclure, dans le contrat d'impartition, une clause qui permet à l'institution financière de demander au fournisseur de services de l'information supplémentaire sur l'entente d'impartition.

Principe 5 : Suivi des ententes d'impartition

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière assure le suivi de ses ententes d'impartition, en gérant adéquatement les relations avec ses fournisseurs de services afin de s'assurer qu'ils respectent pleinement leurs engagements selon les conditions du contrat.

Le suivi des ententes d'impartition devrait notamment permettre de :

- maintenir à jour une liste centralisée des ententes d'impartition importantes. Toutefois, les saines pratiques en matière d'impartition privilégient la tenue d'une liste complète des ententes d'impartition (importantes et de moindre importance);
- évaluer périodiquement la performance des fournisseurs de services. Les indicateurs de performance, qualitatifs et quantitatifs, devraient être définis de façon précise par le contrat d'impartition (explication de l'indicateur, la méthode de calcul et la fréquence de communication);

-
- évaluer périodiquement la capacité financière et opérationnelle du fournisseur de services¹³;
 - collaborer avec les fournisseurs de services (p.ex. : réunions fréquentes) pour s'assurer que le niveau de performance est atteint;
 - faire le suivi de la réalisation des objectifs de l'entente d'impartition que l'institution financière s'est fixés (p.ex. : réduction des coûts);
 - s'assurer que les risques liés aux ententes d'impartition de l'institution financière ne compromettent ni ses capacités à honorer ses engagements vis-à-vis des clients, ni sa conformité aux lois et règlements.

Principe 6 : Ententes d'impartition importantes intra-groupe

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière gère adéquatement les risques liés aux ententes d'impartition importantes conclues avec les membres de son groupe.

Les principes proposés par la ligne directrice s'appliquent également aux ententes d'impartition conclues avec les membres du même groupe que l'institution financière¹⁴. La gestion des risques liés à ces ententes peut toutefois être couverte par une politique et des procédures mises en place au niveau du groupe. Dans ce cas, l'institution financière devrait s'assurer que cette politique et ces procédures couvrent adéquatement les risques auxquels l'exposent ces ententes.

Ainsi, lorsque l'institution financière conclut des ententes d'impartition importantes avec des membres de son groupe, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière :

- documente ses ententes d'impartition afin de préciser leur portée et les responsabilités des fournisseurs de services (des membres de son groupe, dans ce cas);
- vérifie la capacité du fournisseur de services à assurer un service de qualité. Cette vérification pourrait toutefois être plus sommaire que celle requise pour un fournisseur de services externe;
- s'assure que les ententes d'impartition conclues avec les membres de son groupe ne compromettent pas sa capacité à honorer ses engagements et sa conformité aux lois et règlements;
- mette en place un plan de continuité des activités.

¹³ Voir l'Annexe 3.

¹⁴ Voir les exceptions prévues au Champ d'application.

L'Autorité pourrait avoir d'autres attentes à l'égard de certaines ententes d'impartition intra-groupe découlant des constats de ses travaux de surveillance.

6. Gestion des risques liés à l'impartition

Principe 7 : Identification et évaluation des risques générés par l'impartition

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière cerne et identifie les différents risques liés à ses ententes d'impartition afin d'être en mesure de les évaluer et de les gérer adéquatement.

Le recours à l'impartition peut générer non seulement des risques financiers, mais aussi des risques stratégiques, opérationnels, juridiques, de réputation et de concentration que l'institution financière doit être apte à identifier.

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière développe une méthodologie d'évaluation de l'exposition aux risques adaptée à la nature de ses ententes d'impartition, à sa taille et à son profil de risque. L'institution financière devrait ainsi procéder à l'évaluation de son exposition aux risques liés à ses ententes d'impartition. Cette évaluation devrait permettre de cerner l'exposition aux risques de chacune des ententes d'impartition et de déterminer l'exposition globale des activités d'impartition de l'institution financière. L'évaluation devrait être réalisée de façon périodique¹⁵.

L'évaluation de l'exposition aux risques liés à l'impartition devrait constituer un élément de base à la prise de décision quant au choix de recourir ou non à l'impartition. Cette évaluation devrait servir également à la révision des termes du contrat lors du renouvellement ou la prolongation des ententes.

Principe 8 : Gestion de la continuité des activités

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière s'assure que sa dépendance à l'égard des fournisseurs de services ne compromet pas sa gestion de la continuité des activités.

La gestion de la continuité des activités de l'institution financière peut être compromise par la survenance d'un incident, à la suite de la résiliation de l'entente d'impartition, ou l'incapacité d'un fournisseur de services à honorer ses engagements, ou la décision volontaire de rapatrier l'activité impartie. À cet égard, l'institution financière devrait évaluer l'impact de sa dépendance envers ses fournisseurs de services sur la continuité de ses activités et procéder aux correctifs nécessaires.

¹⁵ Voir l'Annexe 4.

La gestion de la continuité des activités, que ce soit au niveau de l'institution financière ou au niveau de ses fournisseurs de services, devrait être structurée de façon rigoureuse afin d'assurer un niveau de préparation optimal. La gestion de la continuité des activités s'articule autour de l'élaboration et de la documentation d'un plan de continuité des activités. Elle inclut également l'évaluation de la fiabilité du plan de continuité des activités élaboré, la gestion de crise et la mise à jour du programme de gestion de la continuité.

Advenant la survenance des conséquences négatives liées aux ententes d'impartition, l'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place les mesures nécessaires pour favoriser un retour à un fonctionnement normal le plus rapidement possible et afin de prévenir la récurrence d'une situation similaire. À cet effet, l'institution financière devrait notamment :

- évaluer l'ampleur des conséquences (p. ex. : coûts) et leur étendue (p. ex. : impacts sur les opérations, la réputation et la solidité financière);
- faire l'inventaire des facteurs de risques causant la survenance de ces conséquences;
- établir les correctifs à apporter (p. ex. : changement du fournisseur de services), selon la gravité de la situation et les conséquences négatives subies;
- consigner ces éléments dans le rapport de gestion et de supervision des ententes d'impartition.

La haute direction et le conseil d'administration devraient être avisés le plus rapidement possible à la suite de la survenance d'une conséquence négative ayant un impact important.

Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente

En lien avec sa volonté de favoriser l'instauration de pratiques de gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder dans le cadre de ses travaux de surveillance à l'évaluation du degré d'observance des principes énoncés à la présente ligne directrice, en considérant les attributs propres à chaque institution. En conséquence, l'efficacité et la pertinence des stratégies, politiques et procédures mises en place ainsi que la qualité de la supervision et le contrôle exercés par le conseil d'administration et la haute direction, seront évalués.

Les pratiques en matière de gestion des risques liés à l'impartition évoluent constamment. L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent les meilleures pratiques en la matière et se les approprient, dans la mesure où celles-ci répondent à leurs besoins.

ANNEXES

Ligne directrice sur les risques liés à l'impartition

Autorité des marchés financiers

Janvier 2009

Annexe 1 : Exemples d'ententes d'impartition

Les ententes d'impartition visées par la ligne directrice pourraient notamment porter sur les domaines suivants :

- technologies de l'information (p.ex. : saisie et traitement de données);
- traitement de documents (p.ex. : chèques, cartes de crédit);
- administration des polices d'assurance;
- administration des demandes d'indemnisation;
- administration des prêts;
- gestion des placements (p.ex. : gestion de portefeuilles);
- marketing (p.ex. : centres d'appels, télémarketing);
- recherche (p.ex. : développement de produits)
- gestion administrative (p.ex. : traitement de la paie);
- gestion immobilière;
- services professionnels liés aux fonctions de gestion de l'institution financière (p.ex. : vérification interne, actuariat, comptabilité);
- ressources humaines;
- garde de valeurs;
- gestion de patrimoine.

Par opposition, la ligne directrice ne vise pas les éléments suivants :

- entente avec le vérificateur externe sauf si les résultats du service ne sont pas validés au cours d'une vérification des états financiers de l'institution financière;
- messagerie, poste régulière, services publics, téléphone;
- formation spécialisée;
- services consultatifs discrets (p.ex. services juridiques, certains services de conseils en placements qui ne se traduisent pas directement par des décisions d'investissement, évaluations indépendantes, syndics de faillite);

-
- achat de biens, matériel, logiciels commerciaux et autres produits;
 - examens de vérification indépendants;
 - antécédents de crédit et enquêtes sur les antécédents, et les services d'information;
 - services d'information sur les marchés (p.ex., Bloomberg, Moody's);
 - services d'experts-conseils indépendants;
 - services que l'institution financière n'est pas en mesure d'offrir pour des motifs juridiques;
 - services d'impression;
 - réparation et entretien d'immobilisations;
 - offre et entretien de matériel de communication pris à bail;
 - services d'agence de voyages et de transport;
 - services de correspondant bancaire;
 - entretien et appui de logiciels sous licence;
 - aide temporaire et personnel contractuel;
 - services de location de parcs automobiles;
 - recrutement spécialisé;
 - conférences à l'extérieur;
 - ententes de compensation et de règlement entre les membres ou les participants à des systèmes de compensation et de règlement reconnus;
 - vente de polices d'assurance par des agents ou des courtiers;
 - cessions en assurance et en réassurance;
 - groupement de prêts.

Annexe 2 : Exemples d'évaluation du projet d'impartition

L'évaluation du projet d'impartition devrait porter notamment sur les éléments suivants :

- identification de la nature de l'activité à impartir (activité stratégique ou activité de support);
- analyse des coûts de l'activité à impartir;
- détermination des procédés en vigueur;
- description de l'activité à impartir (le nombre d'employés, leurs fonctions, etc.);
- description des liens ou interactions de l'activité à impartir avec d'autres activités de l'institution;
- inventaire des actifs détenus ou loués relevant de l'activité à impartir;
- prospection de ce qui se fait par la concurrence concernant l'activité à impartir;
- détermination des orientations stratégiques de l'activité à impartir dans une perspective de moyen à long terme;
- identification des obstacles à l'impartition (p.ex. : exigences réglementaires, obstacles technologiques, financiers);
- capacité de l'institution financière à rapatrier l'activité impartie.

Annexe 3 : Exemples de vérification de la capacité du fournisseur de services

L'information à considérer et qui est pertinente à la sélection d'un fournisseur de services apte à assurer un service de qualité ou à l'évaluation périodique de sa capacité à continuer à répondre adéquatement à ses engagements, pourrait porter notamment sur les éléments suivants :

- **Réputation** : Quelle est la réputation du fournisseur de services dans l'industrie? Est-ce qu'il y a des plaintes à l'égard du fournisseur de services? Est-ce que le fournisseur de services a déjà contrevenu à des lois ou été partie de litiges dans l'exercice de ses activités? Est-ce que la réputation et la culture d'entreprise du fournisseur de services sont compatibles avec celles de l'institution financière?
- **Historique** : Depuis combien de temps le fournisseur de services est en affaires? Est-ce qu'il y a eu des événements qui ont influencé son expérience? Est-ce que le fournisseur de services a déjà subi une interruption de ses activités à cause d'une défaillance de ses systèmes ou d'un événement externe? Est-ce que le fournisseur de services a été en mesure d'assurer la gestion de la continuité de ses activités de façon adéquate après cet événement?
- **Capacité financière** : Est-ce que le fournisseur de services est financièrement stable? Quels ont été les résultats financiers du fournisseur de services au cours des dernières années (analyse de ses états financiers)? Quelles sont les prévisions de résultats du fournisseur de services pour les prochaines années?
- **Organisation** : Où se situe le siège du fournisseur de services? Quelle est l'implantation géographique (si différente) des principaux centres de services d'où l'activité impartie sera exécutée? Est-ce que l'emplacement des ressources nécessaires (actifs, employés et technologies) pour exécuter l'activité impartie convient à l'institution financière?
- **Partenaires et sous-traitants** : Est-ce que le fournisseur de services a recours à la sous-traitance? Qui sont les sous-traitants? Quelles sont la nature et la qualité de la relation du fournisseur de services avec ses sous-traitants ainsi que ses partenaires d'affaires?
- **Compétence** : Quel est le niveau d'expérience et d'expertise en ce qui a trait à l'activité impartie et dans la gestion des relations d'impartition?

Annexe 4 : Exemples de méthodologie d'évaluation de l'exposition aux risques liés à l'impartition

L'exposition aux risques de toute entente d'impartition dépend de deux éléments essentiels : la gravité des impacts associés aux conséquences négatives qui pourraient résulter de l'entente d'impartition et la probabilité d'occurrence de chacune de ces conséquences. Les conséquences négatives sont associées à des facteurs de risques qui caractérisent chaque entente d'impartition. L'évaluation de l'exposition aux risques d'une entente d'impartition consistera à déterminer la valeur de chacune de ces caractéristiques (facteurs de risques), à identifier les conséquences négatives qui leur sont associées et à estimer l'ampleur de l'impact de chacune des conséquences négatives.

Facteurs de risques	Conséquences négatives
<p>Facteurs de risques relatifs à l'institution financière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'expérience et d'expertise en ce qui a trait à l'activité impartie • Niveau d'expérience et d'expertise dans la gestion des relations d'impartition • Précision dans l'estimation des coûts <p>Facteurs de risques relatifs au fournisseur de services</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taille du fournisseur de services • Capacité financière • Niveau d'expérience et d'expertise en ce qui a trait à l'activité impartie • Niveau d'expérience et d'expertise dans la gestion des relations d'impartition <p>Facteurs de risques relatifs à l'impartition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nature et portée de l'activité impartie • Degré d'interdépendance de l'activité impartie avec les autres activités • Connaissances limitées sur l'activité à impartir <p>Facteurs de risques relatifs à l'environnement d'affaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rareté de fournisseurs de services • Évolution de la réglementation <p>Facteurs de risques relatifs aux technologies d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Discontinuité technologique • Transfert de technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de transition et de gestion imprévus • Modifications coûteuses aux ententes • Litiges résultant de la divergence d'interprétation des clauses contractuelles • Difficulté de renégociation des ententes • Coûts élevés de renouvellement des ententes • Diminution de la qualité du service offert • Augmentation des coûts de prestation de services • Perte de compétences liées à l'activité • Perte de la capacité d'innovation • Perte de la capacité de coordination • Perte de contrôle sur l'activité • Perte de légitimité • Perturbation de l'organisation