

# Une gestion sophistiquée des risques pour faire face au marché mondial

Nous croyons qu'une gestion rigoureuse des risques est essentielle pour forger un avantage concurrentiel. Le dernier exercice a confirmé la valeur du maintien d'un leadership en gestion des risques et nous continuons à progresser à grands pas vers des programmes de gestion des risques évolués et une utilisation efficace de notre bilan dans la création de valeur.

BMO a été proactif et le demeure. Pour nous, la gestion des risques comporte un double objectif : la surveillance appropriée et indépendante du risque dans l'ensemble de l'organisation et l'établissement de partenariats avec tous nos secteurs d'activité afin de générer un rendement durable des capitaux propres. [i P.73](#)



Il y a 18 mois, nous avons entrepris une évaluation de la manière dont nous mesurons et gérons le risque à BMO. Cet exercice a confirmé que nous possédons des atouts importants, notamment au chapitre du risque de crédit, où nous surclassons nos pairs depuis plusieurs années. Cette évaluation a également permis de repérer des possibilités d'amélioration et nous avons immédiatement amorcé un programme de changement.

Notre initiative de gestion évolutive des risques est axée sur quatre thèmes : responsabilité et responsabilisation, transparence, optimisation du rapport risque-rendement et constitution de partenariats (voir le tableau à droite).

Nous avons réalisé des progrès considérables dans chacun de ces domaines, notamment en désignant un nouveau chef de la gestion globale des risques, qui relève du chef de la direction.

Notre initiative de gestion évolutive des risques met l'accent sur la gestion des risques dans l'environnement actuel et sur le renforcement de nos capacités pour l'avenir.

Gérer les risques dans l'environnement actuel signifie prendre des mesures pour réduire l'instabilité, limiter

notre activité dans certains secteurs et gérer le crédit plus activement.

Au chapitre du renforcement de nos capacités, nous nous adjoignons des leaders chevronnés dans certains secteurs, nous améliorons la formation sur le risque dans l'ensemble de l'organisation, nous clarifions les responsabilités entre les unités d'affaires, la gestion des risques et d'autres fonctions de contrôle, nous nous attachons à accroître la transparence en matière de risque et à faire preuve de plus de rigueur dans la communication de l'information, et nous augmentons la qualité et la fréquence du dialogue que nous entretenons avec tous nos secteurs d'activité au sujet du risque.

En outre, nous avons désigné des chefs de la gestion des risques pour soutenir chacun de nos principaux secteurs. Nous nous assurons ainsi d'avoir une approche intégrée du risque au niveau des unités d'affaires et une étroite collaboration avec les chefs des unités d'affaires afin de gérer les risques qu'ils prennent.

En renforçant nos pratiques et notre culture de gestion des risques, nous progressons à grands pas vers l'atteinte de notre objectif qui est de demeurer le chef de file de la gestion des risques.

## BMO et l'économie mondiale

Depuis plus d'un an, BMO et les autres banques canadiennes participent à une initiative concertée qui vise à assurer le bon fonctionnement des marchés financiers au Canada – ce qui, par extension, contribue à maintenir la confiance dans les marchés financiers mondiaux. Nous continuerons sur cette voie. Le dernier rapport sur la compétitivité mondiale (*Global Competitiveness Report*) du Forum économique mondial, préparé à l'aide de données antérieures à la période d'incertitude actuelle des marchés et aux mesures connexes prises au cours de l'année passée, indique que le Canada dispose du système bancaire le plus sain du monde.

Presque tout le monde s'accorde aujourd'hui à dire que l'économie mondiale et les marchés financiers ont subi le contrecoup de la situation des prêts hypothécaires aux États-Unis ainsi que des fluctuations des devises, des produits de base et des actions. Pendant un moment, on a cru que les pays émergents à croissance rapide, y compris la Chine, l'Inde, le Brésil et la Russie, ne seraient pas affaiblis par le fléchissement de l'économie américaine. Ces pays ont représenté une grande partie de la croissance de la demande des produits de base – qui a elle-même

beaucoup soutenu l'économie canadienne. Et, en effet, les prix du pétrole, des métaux et des produits agricoles ont continué à augmenter jusqu'à la mi-2008.

Cependant, alors que l'affaiblissement de la conjoncture économique qui s'est amorcé en Amérique du Nord gagne le Japon et une grande partie de l'Europe, les marchés émergents dépendants des exportations sont eux aussi aux prises avec un repli de leurs taux de croissance. Il s'ensuit une correction baissière marquée des prix des produits de base. Comme l'incertitude persiste en ce qui concerne le moment de la reprise des marchés financiers et du redécollage de l'économie mondiale, bon nombre de marchés connaissent actuellement une période de forte volatilité.

À BMO, nous gérons énergiquement nos activités pour nous frayer un chemin dans cet environnement qui continue d'évoluer. L'heure est à la prudence et à la cohérence dans la gestion. Notre stabilité, le soutien que nous avons toujours accordé à notre clientèle, la qualité de nos conseils et notre solidité financière sont ce qui compte le plus pour nos clients actuellement.



L'initiative de gestion évolutive des risques de BMO tire parti de nos forces en place. Nous investissons systématiquement dans la gestion des risques pour continuer d'améliorer nos capacités :

INITIATIVE DE GESTION ÉVOLUTIVE DES RISQUES À BMO	
1. Renforcer les responsabilités et la responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les secteurs d'activité, les groupes de gestion des risques et les fonctions de contrôle travaillent en étroite collaboration dans le cadre de structures et de responsabilités clairement définies.</li> <li>• Dans la gestion des risques, les secteurs d'activité représentent le premier point de contrôle, la Gestion des risques, le deuxième, et la Vérification interne, le troisième.</li> <li>• Nous développons au sein de l'organisation un sens profond de la responsabilité et de la responsabilisation pour le risque.</li> </ul>
2. Accroître la transparence en matière de risque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un processus ascendant garantit que nous repérons, surveillons et gérons les grands risques.</li> <li>• Une approche descendante améliorée met l'accent sur les risques prioritaires et nouveaux d'importance majeure.</li> <li>• Une communication améliorée de l'information sur le risque accroît la transparence ainsi que l'efficacité des discussions sur le risque.</li> </ul>
3. Optimiser le rapport risque-rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats des unités d'affaires sont évalués d'après les rendements pondérés en fonction des risques.</li> <li>• Abandonner les activités qui ne présentent pas un profil risque-rendement intéressant pour saisir les occasions qui optimiseront le rapport risque-rendement.</li> </ul>
4. Constituer des partenariats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler en partenariat avec chaque secteur d'activité pour améliorer la transparence en matière de risque et les résultats concernant le rapport risque-rendement.</li> <li>• Encourager le dialogue ouvert et efficace au sujet du risque à l'échelle de l'organisation.</li> </ul>