Réaliser les objectifs stratégiques du BSIF

• Qualité

Le BSIF doit avant tout minimiser les pertes indues des déposants et des souscripteurs en administrant un cadre de réglementation et de surveillance qui contribue à la confiance du public dans le système financier canadien.

Le cadre de reddition de comptes du BSIF englobe plusieurs éléments clés. Depuis juin 1996, la *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières* comprend un mandat en bonne et due forme indiquant clairement que le BSIF doit avant tout minimiser les pertes indues des déposants et des souscripteurs en administrant un cadre de réglementation et de surveillance qui contribue à la confiance du public dans le système financier canadien. Le mandat souligne l'importance d'une intervention opportune et efficace. L'efficacité du BSIF dépend de sa capacité de s'acquitter de ce mandat.

Il était nécessaire d'étoffer les concepts sous-jacents du mandat pour les rendre plus transparents et pour en faciliter la compréhension et la réalisation. C'est pourquoi, en 1995, en prévision de l'entrée en vigueur de son mandat législatif, le BSIF a adopté un énoncé de mission qui a débouché sur le cadre d'exécution de son mandat. Cet énoncé de mission figure à l'intérieur de la page couverture du présent rapport.

Cinq objectifs stratégiques clés ont été établis en 1996 à partir de l'énoncé de mission. Ces objectifs, reprennent l'essentiel de l'énoncé de mission du BSIF.

À certains égards, ces objectifs stratégiques sont parfois complémentaires et parfois divergents, d'où le besoin d'équilibre.

Par exemple, la protection des déposants, des souscripteurs et des participants des régimes de retraite contre les pertes indues contribue spontanément à la confiance du public. C'est pourquoi bon nombre des stratégies découlant de ces deux objectifs se chevauchent.

Par ailleurs, les objectifs de rentabilité et de concurrence imposent tous deux des limites aux activités du BSIF et au régime de surveillance. Nul organisme de réglementation n'a accès à des ressources illimitées. On fixe le niveau des ressources en conciliant le besoin d'appliquer un régime efficace de réglementation et de surveillance avec les préoccupations légitimes selon lesquelles les contraintes de réglementation et de surveillance et les niveaux de coûts, directs et indirects, ne doivent pas miner la concurrence au sein d'une industrie ou avoir des répercussions négatives sur les consommateurs. Pour être rentable, il faut établir des priorités, se

concentrer sur ce qui est nécessaire pour obtenir des résultats en temps opportun, et trouver de nouvelles façons d'utiliser les ressources de manière efficace et efficiente.

Un cinquième objectif, celui de la quête de la qualité, sous-tend les quatre autres.

Nous élaborons des critères de rendement devant permettre au BSIF d'évaluer dans quelle mesure il satisfait à ces objectifs. L'absence de modèles de mesure du rendement d'un organisme de réglementation des institutions financières complique cette tâche. Il faut donc faire preuve de créativité. Nous espérons que plusieurs de ces mesures entreront provisoirement en vigueur pendant l'année de planification 1997-1998 et que d'autres s'y ajouteront au cours des exercices ultérieurs.

Compte tenu de ce cadre de reddition de comptes, dans quelle mesure le BSIF est-il prêt à relever les défis internes et externes auxquels il est confronté?

Le BSIF a développé des stratégies pour combler les besoins engendrés par les cinq objectifs stratégiques. Dans l'ensemble, ces stratégies comptent deux grands volets :

- améliorer le cadre de réglementation et de surveillance pour insister davantage sur les principaux domaines de risque, y compris sur les risques nouveaux significatifs;

- tester constamment les initiatives nouvelles et existantes à la lumière des objectifs névralgiques et des critères de rendement élaborés à l'appui de ces objectifs.

Suit une description des stratégies correspondant à chaque objectif stratégique.

«Nous contribuons à la confiance du public en favorisant la sécurité et la santé du système financier canadien. Nous évaluons les risques systémiques et nous préconisons l'adoption de normes de pratiques commerciales et financières saines.»

Pour contribuer à la confiance du public, il faut notamment établir des règles efficaces et favoriser l'adoption de normes de pratiques commerciales et financières saines. Cela peut comprendre l'élaboration de dispositions législatives ou réglementaires, de lignes directrices et d'énoncés de principe, et la collaboration avec l'industrie au chapitre des pratiques professionnelles.

Identifier et comprendre en permanence les risques nouveaux

Au cours de la période de planification 1996-1997, le BSIF a pris d'autres mesures pour identifier et comprendre les risques nouveaux et importants auxquels les institutions financières fédérales sont confrontées, et pour en établir l'ordre de priorité. Le résultat de cette tâche, confiée à un groupe de travail interne des secteurs de la Politique et des Opérations, a servi à la planification de la période en cours. L'examen des risques clés se poursuit.

Le Secteur de la politique a également publié les résultats de recherches sur les effets de la technologie sur le secteur des services financiers. Ce travail a donné lieu à deux nouveaux projets :

- premièrement, un énoncé de principe sur l'impartition auprès des fournisseurs de services, réglementés et non réglementés, a été publié en réponse au fait que les institutions financières confient de plus en plus d'activités névralgiques à des sous-traitants, tendance qu'appuie la technologie;

- deuxièmement, le BSIF a élaboré, pour son site Internet, un énoncé convivial décrivant le rôle de la réglementation qui doit être mis en œuvre à l'automne de 1997. Une liste fréquemment mise à jour des institutions financières fédérales sera également accessible sur le site Internet du BSIF. Cette mesure donne suite aux craintes à l'effet que, grâce à la technologie, plus particulièrement à l'Internet, il est plus facile de tromper les consommateurs sur la question de savoir si un fournisseur de services financiers est réglementé ou non.

Les premières institutions financières virtuelles canadiennes ont vu le jour en 1997. Puisque leur survie dépendra de canaux de distribution non traditionnels, les institutions ont posé de nouveaux défis pour le régime de surveillance; il a notamment fallu revoir les mesures prises par les institutions pour garantir la sécurité des produits auxquels les clients auront accès par l'entremise de leur ordinateur personnel.

Combler les lacunes à l'égard des attentes

L'un des principaux défis que le BSIF doit relever pour favoriser la confiance dans le système financier canadien consiste à faire comprendre de façon réaliste le rôle de la réglementation et de la surveillance. La plupart des Canadiens font affaires avec des institutions financières fédérales et s'en remettent, directement ou indirectement, au BSIF. Il importe que le fondement de cette confiance soit réaliste et compris.

Dans un document de travail intitulé Renforcer et assainir le secteur des services financiers canadien paru en 1995, le gouvernement fédéral précisait que la réglementation ne peut pas et ne doit pas tenter d'empêcher la faillite de toutes les institutions financières. Un mandat législatif visant à empêcher toutes les faillites pourrait engendrer un régime réglementaire démesurément interventionniste et coûteux. Un tel régime pourrait aussi décourager la prise de risques raisonnables par les institutions et risque donc de placer les institutions financières canadiennes en situation de désavantage concurrentiel. En revanche, un mandat réglementaire en vertu duquel l'intervention réglementaire obligatoire repose sur une série de variables financières assorties de seuils est foncièrement rigide et pourrait favoriser l'inaction ou une intervention différée de la part du superviseur d'une institution. Ni l'une ni l'autre de ces options n'est acceptable. Un cadre de réglementation plus souple, propice au règlement accéléré des problèmes d'une institution, a plutôt été établi à l'intention du marché canadien. Le BSIF a été chargé de protéger les intérêts des déposants et des souscripteurs. Son mandat reconnaît toutefois que certaines institutions peuvent faire faillite, et le font effectivement. Il importe que le BSIF poursuive ses diverses initiatives pour mieux faire comprendre son rôle et son mandat. Son rapport annuel est l'un des outils à sa disposition.

Les premières institutions financières virtuelles canadiennes ont vu le jour en 1997.

Accroître la divulgation de renseignements financiers

L'intérêt plus marqué des consommateurs pour la situation de leurs institutions financières peut contribuer à la confiance du public. Le document de travail de 1995 proposait d'exiger la divulgation accrue et plus fréquente de l'information sur la situation des institutions financières fédérales. La législation régissant ces dernières a été modifiée en fonction de ces propositions. L'Institut canadien des actuaires (ICA) et l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) ont tous deux formé des comités pour étudier

la divulgation de renseignements actuariels et comptables, et élaboré des directives additionnelles en matière de divulgation à l'intention des institutions financières. De son côté, le BSIF a émis une ligne directrice intitulée Normes de divulgation annuelle à l'intention des institutions de dépôts. Une ligne directrice semblable à l'intention des sociétés d'assurances est en préparation et devrait être émise sous peu.

Cette ligne directrice décrit les renseignements complémentaires au sujet des portefeuilles de placements et de prêts, de l'information sectorielle à propos des actifs, des passifs et des produits, de la sensibilité au risque de taux d'intérêt et des provisions techniques à intégrer au rapport annuel. Les institutions doivent aussi faire état de leurs pratiques de gestion et de contrôle du risque de crédit, du risque d'illiquidité, du risque de taux d'intérêt, du risque de change et du risque de réassurance.

Le BSIF continue de participer activement aux travaux d'organismes internationaux de réglementation.

En outre, le BSIF diffuse maintenant sur son site Internet les états financiers annuels des institutions financières fédérales. À cela s'ajoutent des données mensuelles sur l'actif de chacune des banques et sur l'actif national du secteur bancaire sur une base de consolidation.

En vertu de sa loi habilitante, le BSIF doit faire état, dans son rapport annuel, de la situation touchant la divulgation des renseignements par les institutions financières, ainsi que des progrès réalisés pour accroître cette divulgation. Puisque la mise en œuvre des initiatives en la matière est assez récente, le rapport annuel de l'an prochain en traitera de façon plus détaillée.

Collaborer avec d'autres instances canadiennes et étrangères de réglementation pour renforcer le cadre de réglementation et de surveillance

Le BSIF continue de participer activement aux travaux d'organismes internationaux de réglementation. Cela lui permet de contribuer à l'élaboration et à l'affinage des normes de réglementation et de partager ses expériences et ses préoccupations dans le but d'influer sur l'évolution de la situation internationale. Ce faisant, le BSIF recueille de précieux renseignements qu'il utilise pour régler les problèmes de réglementation qui surviennent au Canada.

Le BSIF participe aux travaux du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (le «Comité de Bâle»), qui relève de la Banque des règlements internationaux (BRI). Il s'agit notamment de mettre en place et de surveiller les exigences liées au risque de crédit et au risque de marché, de favoriser l'adoption de normes de pratiques commerciales et financières saines, et de stimuler les efforts d'harmonisation des déclarations, de la divulgation et des pratiques comptables. En outre, un groupe de travail spécial créé par le Comité de Bâle amorcera bientôt l'élaboration de méthodes coordonnées de surveillance en vue d'appliquer les techniques de modélisation du risque de crédit au calcul des fonds propres. Ces travaux devraient déboucher sur d'autres changements des méthodes de surveillance et d'inspection.

Le BSIF siège également au Forum mixte sur les conglomérats financiers, qui élabore de nouvelles méthodes de surveillance des conglomérats internationaux d'institutions de dépôts, de courtiers en placements et de sociétés d'assurances, et d'échange d'information à leur sujet. Un exercice visant un conglomérat canadien a été achevé en 1996-1997; il s'agissait d'évaluer l'adéquation du régime de surveillance en place en fonction de la structure, des activités et des méthodes de gestion des risques du conglomérat. Cet exercice, et ceux effectués dans d'autres pays, serviront à proposer d'autres mesures d'harmonisation et de coordination des activités de surveillance au cours de la prochaine année.

Des cadres supérieurs du BSIF siègent en outre à l'Association internationale des superviseurs des sociétés d'assurances (AISSA), dont les travaux sont analogues à ceux du Comité de Bâle mais moins avancés.

Enfin, le BSIF a amorcé la mise à jour et l'amélioration des protocoles d'entente signés avec d'autres instances de réglementation, dont celles du Royaume-Uni et des États-Unis.

Au pays, le BSIF participe à des initiatives d'harmonisation et de coordination et s'est engagé à les poursuivre. Le BSIF et la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario ont amélioré les communications au sujet des questions et des activités de réglementation. Le BSIF continue de collaborer avec la Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) pour éviter le double emploi improductif et accroître la rentabilité des activités. Il a aussi élaboré des ententes avec certains organismes provinciaux de réglementation des institutions financières en vertu desquelles il s'acquitte, pour leur compte, de certaines tâches de surveillance, comme les inspections. En 1996, le BSIF a assuré, moyennant le recouvrement des coûts, l'inspection sur place d'institutions financières provinciales en Ontario, au Manitoba, à l'Île-du-Prince-Édouard, au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve et au Labrador. Il est à mettre à jour l'entente qu'il a conclue avec le Manitoba en vue de fournir des services d'inspection et de surveillance relativement aux institutions financières de cette province.

Contribuer à l'application d'un cadre national de réglementation sain

Le BSIF s'est engagé à fournir une contribution stratégique dans les domaines relevant de la solvabilité et de l'efficience des institutions financières et des régimes de retraite fédéraux.

En 1996-1997, le BSIF a collaboré étroitement avec le ministère des Finances à deux projets d'ordre législatif. Il a d'abord participé à l'élaboration du projet de loi C-82, dont la plupart des dispositions ont pris effet au milieu de 1997. Ce projet de loi renfermait des dispositions traitant notamment de l'accès des banques étrangères, des opérations avec apparentés, des coentreprises et de l'accès des mutuelles d'assurance-vie aux marchés de capitaux. Deuxièmement, il a dirigé l'élaboration d'un livre blanc sur les changements de la Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension, qui a paru en juillet 1996 et a débouché sur le dépôt d'un projet de loi en mars 1997. Ce projet de loi devrait être déposé de nouveau au cours de la prochaine session.

En collaboration avec le ministère des Finances, le BSIF jouera aussi un rôle de premier plan dans l'élaboration d'un cadre prudentiel approprié en marge du projet de loi qui permettra aux banques étrangères d'établir des succursales au Canada. Ce cadre devrait être publié d'ici la fin de 1997.

Le BSIF reconnaît la contribution valable du Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien et lui fournira au besoin des renseignements et des conseils.

Collaborer avec les associations professionnelles pour évaluer le bien-fondé du recours à leurs services

La rentabilité du régime de surveillance repose en bonne partie sur la capacité de faire appel à des groupes de professionnels comme les vérificateurs externes et les actuaires désignés ou indépendants. Dans le cas des institutions de plus grande taille, ce recours englobe la fonction de vérification interne. Le bien-fondé de l'ampleur de ce recours doit être périodiquement confirmé.

En 1996, on a examiné la fonction de vérification interne des grandes institutions de dépôts. Dans l'ensemble, cet examen confirme que le BSIF devrait continuer d'y recourir. L'exercice a aussi donné lieu à plusieurs recommandations pour garantir le maintien de l'ampleur de ce recours. Un document sur les pratiques exemplaires a

Le BSIF s'est engagé à fournir une contribution stratégique dans les domaines relevant de la solvabilité et de l'efficience des institutions financières et des régimes de retraite fédéraux.

été élaboré et servira à évaluer le travail des services de vérification interne d'autres institutions financières surveillées par le BSIF. Au cours de périodes de planification ultérieures, on procédera à des travaux semblables dans d'autres secteurs où le BSIF recourt de façon significative à des tiers.

En outre, le BSIF collabore étroitement avec les associations professionnelles dans le domaine de la déontologie. Par exemple, comme le BSIF demande à l'actuaire désigné d'une société d'assurances de se prononcer sur la situation financière courante et future de cette dernière, il travaille avec l'ICA à la consolidation des normes de pratique actuarielle. Ces normes aideront les actuaires à choisir les hypothèses, les marges et les méthodes de calcul des provisions techniques appropriées.

Tout en reconnaissant l'importance du jugement professionnel des actuaires, le BSIF tient beaucoup à ce que les normes de pratique de l'ICA soient faciles à appliquer de façon objective et restreignent suffisamment la gamme des pratiques jugées acceptables. Les normes de l'ICA doivent être utiles aux praticiens, et ces derniers doivent pouvoir les faire appliquer. À défaut, les organismes de réglementation doivent définir des normes de pratique actuarielle reconnues. Le BSIF préférerait un ensemble de normes rigoureuses doublées d'un processus d'examen par les pairs et de mesures disciplinaires sous la bannière de l'ICA. Le BSIF estime en outre que les spécialistes doivent mettre en place un processus indépendant d'examen par les pairs; c'est la meilleure façon de démontrer au public que les membres de la profession s'acquittent de leur mandat. À l'heure actuelle, l'ICA examine les répercussions plus immédiates d'un programme d'examen par les pairs, avec l'aide et l'appui du BSIF.

Élaborer des normes de pratiques commerciales et financières saines

Le BSIF continue de collaborer avec l'industrie au développement de normes et de pratiques exemplaires. En 1996-1997, il a aidé l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes (ACCAP) à élaborer des normes de pratiques commerciales et financières saines et un mécanisme d'autoévaluation connexe. Ces normes, qui sont d'application volontaire à l'heure actuelle, constitueront des lignes directrices du BSIF l'an prochain. Elles pourront être modifiées à la lumière des faits observés au cours de la période de transition. Ces lignes directrices pourraient aussi prendre la forme de règlements en bonne et due forme à une date ultérieure.

Élaborer des critères de rendement axés sur la confiance du public

Trois critères de rendement axés sur la confiance du public sont à l'étude :

- un indice financier composite du risque, permettant de refléter la situation financière globale du secteur des services financiers canadien et de ses industries constituantes;
- des enquêtes sur l'efficacité, pour mesurer la qualité, l'efficacité, l'impact, la pertinence et l'utilité des activités du BSIF appuyant l'adoption de normes de pratiques commerciales et financières saines;
- un sondage national sur l'attitude du public à l'égard du secteur des services financiers et de ses industries constituantes, et sur sa confiance dans le secteur.

Ces critères seront étudiés en 1997-1998 en prévision de leur mise en place l'année suivante.

«Nous évaluons les risques et les tendances propres aux institutions et intervenons en temps opportun, de manière à réduire au minimum les pertes que pourraient subir les souscripteurs, les déposants et les participants des régimes de retraite.»

La protection contre les pertes indues requiert l'affinement du cadre de surveillance pour renforcer les institutions financières et les régimes de retraite privés, l'application d'un cadre d'intervention hâtive et l'amélioration des compétences des préposés à la surveillance.

Assainir le bilan des institutions financières

Vu que les fonds propres constituent un coussin de premier plan en cas de difficultés financières, plusieurs projets ont été lancés dans ce domaine. Leurs résultats seront pris en compte dans le cadre de l'objectif à plus long terme qui consiste à élaborer des normes précises de fonds propres.

- Les institutions financières canadiennes sont plus actives sur la scène internationale et ont diversifié leurs activités. En cas de liquidation, une institution réglementée au Canada pourrait être empêchée de recouvrer ses éléments d'actif situés à l'étranger ou contrôlés par d'autres entités juridiques. Par exemple, les éléments d'actif situés à l'étranger peuvent ne pas être disponibles pour couvrir les réclamations au Canada en raison des mesures prises par des syndics de faillite étrangers, de considérations juridiques ou fiscales, de mécanismes de contrôle des changes ou de l'intervention des autorités politiques d'un autre pays. Le calcul des fonds propres qui pourraient être disponibles peut dépendre dans une large mesure de l'entité du groupe financier qui fait problème, des mesures réglementaires prises par d'autres administrations et d'autres variables. Le BSIF a lancé un projet pour mieux évaluer les fonds propres disponibles pour satisfaire aux obligations envers les déposants, les souscripteurs et les créanciers canadiens. Les résultats de cette démarche permettront de chiffrer les fonds propres disponibles dans diverses circonstances.

- Les normes de fonds propres à risque qui s'appliquent à l'heure actuelle aux banques canadiennes reposent sur les normes internationales adoptées en 1988 par le Comité de Bâle. En vertu de ces normes, les banques doivent consacrer au moins 8 % de leur actif pondéré en fonction des risques à la couverture du risque de crédit. Elles doivent aussi affecter un montant, calculé à l'aide d'une formule ou du modèle interne de la banque, au risque de marché. Le BSIF participe notamment à l'examen des normes en place entrepris par le Comité de Bâle, et plus particulièrement à l'étude des fins et des caractéristiques des fonds propres des banques. Cet examen guidera l'établissement de critères d'évaluation des instruments de fonds propres. Il sera aussi question, à une date ultérieure, des éléments de risque dont les normes de fonds propres ne tiennent pas compte, et des nouvelles méthodes de mesure des fonds propres.

Même si les ratios de fonds propres des grandes banques canadiennes sont supérieurs au minimum qu'exigent les normes du Comité de Bâle, ils ont légèrement diminué au

Les institutions financières canadiennes sont plus actives sur la scène internationale et ont diversifié leurs activités.

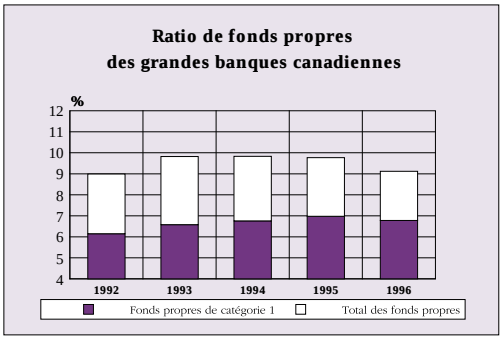
cours des deux dernières années. Le BSIF a indiqué qu'il préfère que les niveaux de fonds propres reviennent au niveau pondéré en fonction des risques de 1995 (environ 7 % des fonds propres de catégorie 1 et 10 % du total des fonds propres). Il encourage également les banques à améliorer les méthodes de rapprochement des niveaux de fonds propres avec leur profil de risque spécifique.

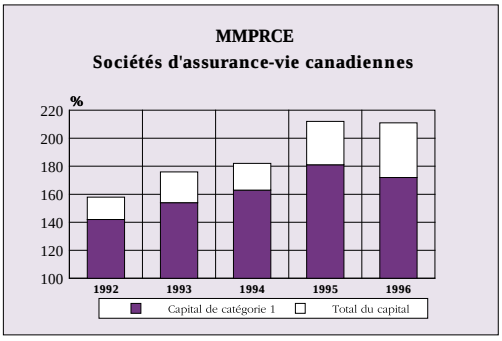
- Le BSIF continue d'améliorer l'application du montant minimum permanent requis pour le capital et l'excédent (MMPRCE) et du test du dépôt de l'actif et de la marge requise (TDAMR). Il s'agit des normes minimales de fonds propres applicables aux sociétés canadiennes d'assurance-vie et aux succursales canadiennes de sociétés étrangères.

  Le BSIF continue d'évaluer les engagements intersociétés et d'intégrer les mesures appropriées à ses normes de fonds propres. La ligne directrice de 1997 sur le MMPRCE englobera de nouvelles exigences pour risque de déchéance et en imposera d'autres pour tenir compte des variations du risque de taux d'intérêt. Ces normes sont en constante évolution depuis 1992, et plusieurs règles transitoires différentes sont maintenant en vigueur. Par souci de stabilité, le BSIF a annoncé un moratoire sur les changements de fond jusqu'en l'an 2000, alors qu'on pourra procéder à un examen plus poussé de la question.

- Sachant que le risque de crédit demeure l'un des plus importants que peuvent courir les institutions de dépôts, le BSIF a élaboré un énoncé de politique sur les provisions générales pour perte sur prêts des institutions de dépôts. Cet énoncé traite de la gestion et de la constatation du risque, ainsi que des attentes du BSIF au sujet des politiques de constitution de provisions générales des institutions de dépôts fédérales. Le BSIF a aussi publié un document connexe sur la constatation et la comptabilisation du risque de crédit inhérent, à l'intention des institutions de dépôts dont l'exercice se termine le 1er novembre 1998 ou postérieurement.

- En raison de la forte expansion des activités de négociation des banques, le BSIF a émis une ligne directrice sur les normes de fonds propres pour risque de marché. Cette ligne directrice s'applique à toutes les institutions de dépôts qui satisfont aux exigences minimales en matière de négociation, et elle est conforme aux normes internationales en la matière approuvées par le Comité de Bâle en 1996. Le risque de marché englobe le risque de taux d'intérêt et le risque de position sur titres de propriété dans le compte de négociation, de même que le risque de change et le risque de position





sur produits de base à l'échelle des institutions. Ces dernières devront se conformer à la ligne directrice d'ici janvier 1998.

- Sur la scène internationale, la BRI dirige des travaux visant à réduire et à contrôler le risque de compensation et de règlement des opérations de change. Bon nombre des questions soulevées sont du ressort des banques elles-mêmes. Avec l'aide de la Banque du Canada, le BSIF dresse un relevé des pratiques des banques canadiennes et des modifications proposées (y compris des initiatives de l'industrie et celles de chaque institution), et il suit l'évolution de la situation sur d'autres marchés. Compte tenu de l'ampleur des initiatives du secteur privé, on pourra envisager d'autres mesures de surveillance ultérieures. La mise en œuvre de Multinet, qui permet la compensation et le règlement des positions sur devises et réduit les risques pour le système de compensation et de règlement, constitue un changement récent de taille.

Examiner et repenser les méthodes de réglementation et de surveillance

Pour utiliser ses ressources de manière efficace, le BSIF cherche à appliquer une approche fondée sur les risques à l'inspection et à la surveillance des institutions de dépôts et des régimes de retraite, et à l'améliorer. En 1996, les inspecteurs des secteurs des institutions de dépôts et des sociétés d'assurances ont mieux coordonné l'inspection des conglomérats pour aborder les risques sur une base de consolidation.

Vu l'accélération des changements au sein de l'industrie des services financiers, le Groupe des pratiques de réglementation et de surveillance a été mis sur pied en 1997 pour examiner les méthodes de réglementation et de surveillance en usage au BSIF. Par le biais d'une inspection pilote de deux grands conglomérats (une banque multinationale canadienne et une multinationale canadienne d'assurance-vie), le Groupe recommandera des améliorations des méthodes de surveillance et d'inspection. On en profitera pour examiner les méthodes d'analyse de l'information sur les institutions financières et les liens entre les fonctions «politique» et «opérations» du BSIF. L'exécution de ce projet complexe devrait prendre deux ans. Par ailleurs, une équipe de spécialistes du risque de marché relevant du Groupe a été constituée pour examiner et homologuer les modèles internes élaborés par les grandes banques pour mesurer le risque de marché.

Améliorer le cadre d'intervention précoce

Le BSIF doit constamment déceler rapidement les problèmes et intervenir de façon appropriée pour minimiser les difficultés et les pertes pour les déposants, les souscripteurs et les participants des régimes de retraite.

C'est dans ce but que, au cours de l'année écoulée, le BSIF a étoffé le Guide en matière d'intervention pour les institutions de dépôts et le Guide en matière d'intervention pour les sociétés d'assurances. Un Guide en matière d'intervention pour les régimes de retraite a aussi été élaboré. Ces documents énoncent les principaux critères permettant de répertorier les institutions financières et les régimes de retraite en fonction des problèmes de surveillance qui les caractérisent, de même que les mesures que le BSIF peut prendre selon la gravité de la situation. En 1996-1997, le BSIF a amélioré les critères de classement des institutions financières suivant les étapes du cadre de surveillance, et il est prévu que les guides seront mis à jour chaque année.

Le BSIF cherche à appliquer une approche fondée sur les risques à l'inspection et à la surveillance des institutions de dépôts et des régimes de retraite, et à l'améliorer.

Les bases de données électroniques à la disposition des analystes et des inspecteurs du BSIF permettent déjà de consulter rapidement les renseignements financiers stratégiques concernant les institutions financières. En 1996-1997, une première série de tests de préalerte ont été élaborés en prévision de leur intégration à la base de données sur les institutions de dépôts en 1997-1998.

Le BSIF doit restreindre la gamme de ces contraintes à celles qui sont nécessaires à la réalisation des autres éléments de son mandat.

Assurer la compétence du personnel de surveillance

Il importe que le BSIF veille à ce que son personnel de surveillance ait les compétences et les connaissances requises pour relever les défis posés par l'évolution rapide du marché des services financiers. Pour ce faire, il doit notamment recenser les domaines nécessitant des compétences techniques ou spécialisées additionnelles. La création de l'équipe du risque de marché sous la bannière du Groupe des pratiques de réglementation et de surveillance est un pas dans cette direction. En 1997-1998, le BSIF amorcera la création d'équipes de spécialistes dans d'autres domaines, y compris les conglomérats financiers, les institutions financières étrangères et les produits financiers.

Développer des critères de rendement pour éviter les pertes indues

Le BSIF tente d'élaborer trois normes de rendement pour vérifier dans quelle mesure son intervention auprès des institutions financières en difficulté est efficace :

- un indice d'intervention quantitatif sera établi pour mesurer l'efficience et l'efficacité de l'intervention du BSIF; il mettra l'accent sur le nombre d'institutions et sur la valeur de leur actif au fil des étapes des Guides d'intervention;

- un indice d'intervention qualitatif permettra de mesurer l'efficacité avec laquelle le BSIF prend les mesures prévues par les Guides d'intervention à l'égard des institutions financières dont la situation le préoccupe;

- un indice de recouvrement des pertes sera élaboré pour chiffrer le coût, pour le système financier, de l'intervention auprès des institutions en faillite.

On prévoit que des normes provisoires seront élaborées en 1997-1998 et feront l'objet de tests tout au long de l'exercice suivant.

«Nous nous acquittons de notre mandat d'organisme de réglementation en tenant compte de la nécessité de permettre aux institutions d'exercer une saine concurrence.»

Cet objectif précise qu'il n'incombe pas nécessairement au BSIF de favoriser la concurrence. En revanche, puisque la réglementation et la surveillance en matière de solvabilité peut limiter la capacité d'uns institution financière de soutenir la concurrence, en particulier celle des institutions non réglementées, le BSIF doit restreindre la gamme de ces contraintes à celles qui sont nécessaires à la réalisation des autres éléments de son mandat. Il doit tenir compte du besoin d'évaluer l'impact de toutes ses politiques et méthodes sur la compétitivité des industries qu'il réglemente et surveille, et sur celle des membres de ces industries.

Cet objectif est conforme à l'élaboration d'un cadre de réglementation et de surveillance mieux ciblé et plus efficace, étape essentielle de la réalisation des autres objectifs stratégiques du BSIF.

Surveiller continuellement le fardeau réglementaire des institutions et des régimes de retraite

On peut réduire les obstacles à la concurrence en prenant des mesures législatives abolissant des exigences artificielles ou désuètes. Par exemple, le projet de loi C-82 a permis d'éliminer ou de rationaliser des règles techniques dans des domaines comme les opérations avec apparentés et la capacité des institutions financières de participer à des coentreprises. Le BSIF a collaboré étroitement avec l'industrie et le ministère des Finances à la rédaction des modifications techniques contenues dans ce projet de loi, et il continuera de le faire. La législation devant permettre aux banques étrangères d'exercer leur activité au Canada par le biais de succursales est une autre mesure visant à réduire les obstacles de nature réglementaire.

Les modifications proposées de la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, qui seront déposées de nouveau en 1997, prévoient aussi un allègement du fardeau réglementaire. En vertu de ces changements, le BSIF ne sera plus tenu d'examiner tous les documents et changements relatifs à un régime. Les administrateurs de régimes devront attester la conformité des documents et des modifications avec les exigences réglementaires. En outre, les dispositions législatives proposées permettraient de mettre sur pied un régime de retraite simplifié pour les petits employeurs. Ce régime simplifié utiliserait des documents normalisés établis par des groupes de spécialistes ou des institutions financières et serait administré par une institution financière. Cela réduirait les coûts et faciliterait l'administration d'un tel régime par les petits employeurs.

Le Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien examine des questions plus vastes liées à la concurrence. Dans son rapport, prévu pour 1998, le Groupe de travail pourrait proposer d'autres mesures pour éliminer les obstacles à la concurrence.

Réduire davantage le chevauchement et le double emploi de la réglementation du système financier canadien

En plus de participer aux initiatives susmentionnées faisant appel aux gouvernements provinciaux, le BSIF collabore étroitement avec le ministère des Finances et le ministère des Institutions financières de l'Ontario à la préparation d'une entente en vertu de laquelle le gouvernement fédéral serait responsable de la réglementation et de la surveillance prudentielles des sociétés de fiducie et de prêt actives en Ontario. La conclusion de cette entente serait conforme à l'intention du gouvernement de l'Ontario, annoncée en 1996, de trouver d'autres façons d'assurer la réglementation des sociétés de fiducie et de prêt de cette province. Il s'agirait d'une étape importante en vue d'accroître l'efficience de la structure de réglementation des institutions financières au Canada.

Le BSIF a aussi rationalisé ses exigences en matière de collecte de renseignements sur les sociétés d'assurances avec celles de l'Ontario. En 1996, il a convenu avec la Commission des assurances de l'Ontario (CAO) de fournir à cette dernière des données sur les sociétés d'assurance-vie et d'assurances multirisques et les sociétés de secours mutuels fédérales actives en Ontario. C'est ainsi que, depuis la fin de l'exercice 1996, ces sociétés n'ont plus à soumettre leur état annuel à la CAO. Plusieurs provinces souhaitent conclure des ententes semblables, et le BSIF est disposé à collaborer avec elles dans ce but selon une approche semblable à celle adoptée avec l'Ontario.

Les consultations qu'il tient permettent au BSIF de demeurer au fait de l'impact de ses activités de réglementation et de surveillance sur la concurrence.

Développer des critères de rendement axés sur la concurrence

Les consultations qu'il tient permettent au BSIF de demeurer au fait de l'impact de ses activités de réglementation et de surveillance sur la concurrence. Les initiatives d'ordre législatif et réglementaire des dernières années visaient justement à réduire le volume de réglementation inutile. De plus, le BSIF participe avec le Bureau d'assurance du Canada (BAC) à un projet de réglementation efficace, et avec l'Association des banquiers canadiens (ABC) à l'identification des principales différences entre le régime réglementaire du Canada et celui des États-Unis qui peuvent nuire à la compétitivité des banques canadiennes.

Le BSIF examine diverses façons de mesurer le rendement à ce chapitre. Il pourrait notamment :

- améliorer l'élaboration des règlements, des lignes directrices et des énoncés de politique par le biais de consultations plus formelles et plus précises sur l'impact sur la concurrence, par le biais de discussions ou au moyen d'un questionnaire;
- développer un indice d'ingérence fondé sur le volume et la complexité de la réglementation;
- prévoir des enquêtes périodiques (par voie de sondages ou de groupes de discussion) pour recueillir le point de vue de l'industrie;
- commander des travaux de recherche à des tiers, comme le Conference Board du Canada l'a fait récemment au sujet du coût de la réglementation;
- élaborer une méthode d'évaluation permanente des programmes.

Chacune de ces approches comporte des avantages et des inconvénients. La formulation des mesures ultimes nécessitera la consultation des groupes de l'industrie et une analyse plus poussée. Le choix de l'approche fondamentale devrait être arrêté en 1997-1998.

«Nous préconisons des échanges francs et ouverts avec les parties intéressées sur les coûts et les avantages de notre mandat.»

Le BSIF recouvre les dépenses qu'il engage pour surveiller les institutions financières au moyen de cotisations. Les dépenses relatives à la surveillance des régimes de retraite sont recouvrées grâce aux droits annuels exigés de ces derniers. On trouvera à l'annexe 1 le détail des dépenses assumées par le BSIF en 1996-1997. Ce dernier a établi diverses stratégies pour satisfaire à l'objectif de rentabilité.

Poursuivre le dialogue sur les coûts avec les associations de l'industrie

Chaque année, le BSIF rencontre des représentants de l'ABC, de l'ACCAP et du BAC pour discuter des coûts engagés, de leur hausse anticipée, des nouvelles initiatives et des stratégies de gestion des coûts pour la prochaine année.

Contrôler efficacement les coûts du BSIF

Puisqu'il s'est engagé envers les divers intervenants à contrôler ses dépenses de fonctionnement, le BSIF a lancé un examen du processus d'établissement et d'approbation des budgets annuels en 1995-1996, et il remet activement en question le budget présenté par toutes ses unités organisationnelles. Cette démarche a été élargie en 1996-1997 avec l'ajout d'un vaste exercice de planification détaillée et d'établissement des priorités rejoignant cinq objectifs stratégiques du BSIF. En outre, l'horizon de planification des budgets de fonctionnement couvre maintenant deux ans.

Au cours de la prochaine année, le BSIF continuera d'améliorer son processus de planification et de budgétisation pour renforcer les liens entre les principales composantes de son cadre de planification et pour faciliter l'enchaînement des principales étapes de son cycle de planification. Cela devrait étoffer les analyses à l'appui des décisions finales de budgétisation et de planification et assurer la saisie opportune des sommes ultimes attribuées aux divers postes budgétaires. Cette démarche englobera notamment un examen complet du cycle de planification de 1997-1998; l'essentiel des travaux sur le cadre de planification et sur les processus, les lignes directrices et les outils connexes devrait être terminé à temps pour que les résultats soient mis en œuvre en 1998-1999.

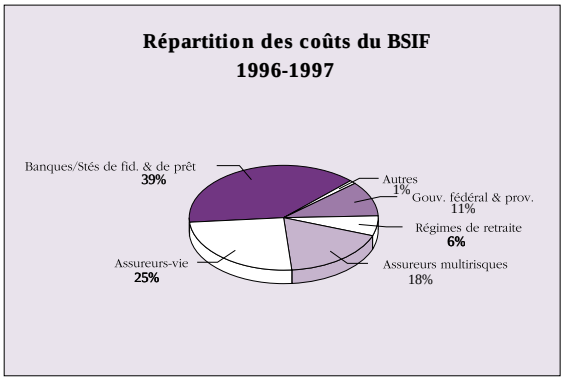
Le BSIF a réussi à comprimer de 15 % le total des coûts de fonctionnement du Secteur des services intégrés, ce qui signifie que le budget du Secteur n'a pas augmenté en termes réels en 1997-1998. Cette réduction s'est opérée malgré la constitution de provisions en prévision du rétablissement de la négociation collective, d'une forte hausse des coûts du régime des avantages sociaux des employés de l'administration fédérale et du lancement de plusieurs importantes initiatives intégrées.

Insister sur les activités névralgiques du BSIF

En 1995-1996, le BSIF a examiné la contribution de ses fonctions et activités à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Par la suite, il a transféré à Revenu Canada sa Section des conseils sur les régimes de retraite en 1996 et sa fonction «taxe d'accise», qu'il exerçait depuis quelques années, en avril 1997. Au même moment, ses responsabilités en vertu de la *Loi sur l'assurance du service civil* ont été cédées à Développement des ressources humaines Canada.

Envisager une répartition plus équitable des coûts entre les secteurs réglementés

En 1996, un groupe de travail interne a été chargé d'examiner la possibilité que le BSIF établisse la cotisation de l'industrie aux coûts qu'il assume à son égard suivant une version modifiée du principe de l'utilisateur payeur. L'un des principaux objectifs du groupe de travail était de développer un meilleur système de mesure et de recouvrement des coûts. Le groupe de travail a terminé l'étude de la méthode d'établissement de la cotisation en usage au BSIF et a fait rapport de ses conclusions à l'ABC, à l'ACCAP et au BAC. Ce rapport propose aussi des solutions de rechange aux fins d'examen par l'industrie. Le BSIF prévoit de prendre une décision dans ce dossier d'ici avril 1998.



Le BSIF assume en outre des coûts qui ne sont pas directement liés à la réglementation et à la surveillance des institutions financières ou des régimes de retraite. Par exemple, il fournit des conseils et des renseignements à des spécialistes du droit et de la comptabilité mais sans exiger de contrepartie directe. Il a entrepris d'examiner cette pratique dans le cadre de l'initiative de l'utilisateur payeur.

Pour mettre à profit les travaux interagences antérieurs, le BSIF entend comparer le fardeau documentaire qu'il impose aux institutions financières aux exigences de la Banque du Canada et de la Société d'assurance-dépôts en la matière. Vu l'ampleur et la complexité de cette initiative, elle a été reportée jusqu'à l'achèvement d'autres projets prioritaires.

Pour maintenir la qualité de ses travaux de réglementation et de surveillance, le BSIF doit notamment embaucher, former et maintenir en poste un effectif très compétent, professionnel et motivé.

Développer des critères de rendement pour évaluer la rentabilité

Le BSIF examine trois indicateurs de rendement pour évaluer sa rentabilité globale et faciliter la comparaison de ses coûts avec ceux d'autres organismes de réglementation :

- le ratio des coûts de surveillance (directs et indirects), en dollars et en temps, pour chaque secteur de l'industrie à l'actif ou aux recettes;
- une comparaison des coûts d'observation internes du BSIF (au sens de ce qui précède) avec ceux d'autres instances de réglementation (les provinces, les États-Unis et le Royaume-Uni, par exemple);
- le calcul des coûts d'observation par industrie, y compris les coûts internes du BSIF et les coûts internes et externes assumés par les institutions pour satisfaire aux exigences du BSIF, et une comparaison entre les coûts d'observation internes du BSIF et le total des coûts d'observation de chaque segment de l'industrie.

On prévoit que l'élaboration de ces mesures sera achevée conjointement avec les discussions avec les segments de l'industrie au sujet de la nouvelle répartition des coûts du BSIF et l'instauration possible d'une version modifiée du principe de l'utilisateur payeur. La mise en œuvre de ces mesures coïncidera avec tout changement du cadre de répartition des coûts du BSIF.

«Nous nous engageons à améliorer constamment les connaissances et les aptitudes de notre personnel, de même que la qualité de nos processus et de nos systèmes, afin de relever les défis posés par une conjoncture qui change rapidement.»

Pour maintenir la qualité de ses travaux de réglementation et de surveillance, le BSIF doit notamment embaucher, former et maintenir en poste un effectif très compétent, professionnel et motivé. Dans les meilleures conditions, il s'agirait là d'un défi de taille. Mais celui-ci est particulièrement difficile à relever à l'heure actuelle en raison de la forte demande de personnel compétent exprimée par les institutions financières, du maintien des restrictions salariales dans le secteur public et des départs en masse. C'est pourquoi le BSIF a lancé l'élaboration et l'exécution d'une stratégie de gestion des ressources humaines à volets multiples. Cette stratégie prévoit notamment l'optimisation de la gestion souple et autonome des ressources humaines, la simplification et la

consolidation de ses réseaux de relations de travail et de classification des postes, la définition d'un noyau de compétences critique, de même que l'acquisition et l'utilisation d'approches et d'outils efficaces de recrutement, de formation et de perfectionnement professionnel.

Dans le cadre de cette démarche, le BSIF consulte ses employés sur les principaux aspects des orientations et de la gestion de l'organisation. À cette fin, il a lancé l'examen de son processus d'appréciation du rendement des employés, mis en place un programme cyclique de rétroaction ascendante, et mené une enquête détaillée auprès des employés pour cerner leurs impressions et leurs points de vue. Il a aussi pris des mesures pour améliorer les communications entre la direction et les employés pour que les problèmes soient définis et abordés de manière ouverte et progressive.

Simplifier les cadres de relations de travail et de gestion des ressources humaines en instaurant un système unique de classification universelle

Pour simplifier ses cadres de relations de travail et de gestion des ressources humaines, le BSIF élabore et met en place un Système de classification universelle (SCU) couvrant tous les groupes professionnels et les niveaux de l'organisation. Des descriptions de poste repères ont été élaborées par un groupe de travail composé de représentants de la direction, des employés et des syndicats. On est à mettre la dernière main aux questionnaires d'analyse de poste pour tous les autres postes au BSIF. Le SCU devrait être en place avant la fin de 1997-1998.

Définir le noyau de compétences et évaluer la compétence des employés en regard des attentes

Le BSIF a entrepris de définir un noyau de compétences pour tous ses secteurs d'activité en accord avec sa mission et ses objectifs stratégiques. Une fois au point, cette liste de compétences permettra d'appuyer ou de dégager les paramètres qui encadreront les initiatives de recrutement, de perfectionnement, de formation et d'appréciation du rendement, ainsi que de planification de la carrière et de la relève. Le premier volet de ce projet devrait être achevé d'ici la fin de 1997-1998.

Développer un guide d'apprentissage et un plan de formation détaillés correspondant au noyau de compétences

Un Guide des sources d'apprentissage détaillé, renfermant la liste complète des outils et des initiatives de formation et de perfectionnement offertes par le BSIF, a été publié. En marge de la définition du noyau de compétences du BSIF, la Division du perfectionnement professionnel et de la formation élaborera un plan de formation détaillé qui mettra l'accent sur la formation et le perfectionnement requis pour aider tous les cadres et les employés à acquérir et à conserver ce noyau de compétences.

Fournir un mécanisme efficace de recrutement et de perfectionnement interne des employés au niveau d'entrée

Depuis sa création, le BSIF tente de recruter des professionnels ayant une expérience des institutions financières. Contrairement à de nombreuses autres organisations, il n'a pas cherché à recruter et à former des diplômés universitaires pour doter ses postes vacants. Cette approche n'est plus aussi efficace qu'autrefois parce que le marché des recrues d'expériences est compétitif. Il est devenu de plus en plus difficile et fastidieux de recruter de nouveaux employés compétents.

Le BSIF reconnaît qu'il doit freiner l'érosion de son effectif, sans quoi sa capacité de s'acquitter de son mandat sera sérieusement compromise. Même s'il doit continuer de chercher à attirer des gens d'expérience, il doit aussi poursuivre le perfectionnement du personnel en place. Dans un premier temps, le BSIF propose de créer un programme de gestion de la carrière pour les diplômés universitaires afin de continuer de s'acquitter de son mandat en attirant et en maintenant en poste des personnes compétentes par le biais d'un programme de formation et de perfectionnement lié à un chemin de carrière clairement tracé. Le participant type sera initié à tous les aspects du cadre de réglementation et de surveillance, de même qu'aux principales activités fonctionnelles et de soutien. Cet apprentissage ira au-delà des frontières organisationnelles et favorisera l'application et l'amélioration des compétences dans les domaines de l'analyse, de la direction d'équipe, de la gestion et du leadership de manière structurée et progressive.

Des avis ont été affichés sur les campus de plusieurs universités pour mesurer l'intérêt suscité par ce programme auprès des diplômés de 1997.

Accroître la capacité de gérer les ressources humaines de manière très adaptée et souple

Puisque le BSIF doit absolument réagir de manière souple et opportune à l'évolution du marché du travail, il songe à demander d'être non plus un simple employeur distinct, mais plutôt un employeur distinct non assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Cette démarche nécessite l'appui du gouvernement.

Veiller à ce que le BSIF dispose de la technologie de l'information (TI) nécessaire pour combler efficacement ses besoins en évolution

Le BSIF a lancé plusieurs initiatives clés dans le cadre de son architecture de TI pour ajouter à ses capacités en matière de gestion et de technologie de l'information :

- amélioration et expansion soutenues des sites web externe (Internet) et interne (Intranet) du BSIF; et achèvement de vastes projets pilotes de gestion des documents et des formulaires électroniques. Ces initiatives devraient nettement réduire le recours aux communications sur papier, à l'interne comme à l'externe, tout en améliorant l'accès des intervenants et du personnel du BSIF à toutes sortes de renseignements;

- conception et mise en service d'une capacité accrue d'accès par réseau commuté pour faciliter le télétravail;

- exécution d'un programme de remplacement des serveurs et des ordinateurs de bureau pour optimiser l'acquisition de matériel et la gestion des ressources de TI en fonction de leur cycle de vie.

Développer des critères de rendement pour évaluer la qualité

Le BSIF met la dernière main aux premières étapes de l'élaboration de trois critères de rendement pour évaluer la qualité de ses activités et les compétences de son personnel :

- le pourcentage d'employés dont le profil correspond au noyau de compétences;

Le BSIF élabore un noyau de compétences qui permettra d'évaluer les besoins de formation en examinant les lacunes individuelles et collectives entre les compétences existantes et celles que l'on recherche.

- le taux de satisfaction des employés;

  On a mené une vaste enquête auprès des employés pour recueillir des données de référence en prévision de l'évaluation périodique du taux global de satisfaction des employés du BSIF et de comparaisons avec des organisations exerçant des activités similaires.

- un indice détaillé de la qualité des procédés en usage au BSIF.

  On étudie des indices d'essai pour en évaluer la pertinence et la validité pour mesurer la qualité d'ensemble des méthodes internes du BSIF et des extrants et des activités procédant de demandes d'interprétation ou d'autorisation provenant de l'extérieur.

Créer un équilibre

Le secteur des services financiers est en constante évolution. Il lance sans cesse de nouveaux produits et services en réponse à la demande des marchés et des consommateurs. En outre, les sociétés s'attaquent à de nouveaux marchés, et de nouveaux intervenants percent sur le marché canadien. Le BSIF sait fort bien que le cadre de réglementation et de surveillance doit évoluer parallèlement au secteur, et qu'il faut à la fois protéger adéquatement les déposants, les souscripteurs et les participants des régimes de retraite, et éviter de limiter indûment la capacité du secteur de soutenir la concurrence, tant au pays que sur la scène internationale.

Le BSIF maintient son engagement de créer cet équilibre, et il examinera ses politiques et ses méthodes de façon continuelle pour maintenir cet équilibre en dépit de l'évolution de la situation et des circonstances. Il sollicite le point de vue de tous les intervenants et en tient dûment compte afin d'instaurer un équilibre approprié.

Tableau des objectifs stratégiques

Confiance du public	• Identifier et comprendre en permanence les risques nouveaux • Combler les lacunes à l'égard des attentes • Accroître la divulgation de renseignements financiers • Collaborer avec d'autres instances canadiennes et étrangères de réglementation pour renforcer le cadre de réglementation et de surveillance • Contribuer à l'application d'un cadre national de réglementation sain • Collaborer avec les associations professionnnelles pour évaluer le bien-fondé du recours à leurs services • Élaborer des normes de pratiques commerciales et financières saines • Élaborer des critères de rendement axés sur la confiance du public
Protection contre les pertes indues	• Assainir le bilan des institutions financières • Examiner et repenser les méthodes de réglementation et de surveillance • Améliorer le cadre d'intervention précoce • Assurer la compétence du personnel de surveillance • Développer des critères de rendement pour éviter les pertes indues
Concurrence	• Surveiller continuellement le fardeau réglementaire des institutions et des régimes de retraite • Réduire davantage le chevauchement et le double emploi de la réglementation du système financier canadien • Développer des critères de rendement axés sur la concurrence
Rentabilité	• Poursuivre le dialogue sur les coûts avec les associations de l'industrie • Contrôler efficacement les coûts du BSIF • Insister sur les activités névralgiques du BSIF • Envisager une répartition plus équilibrée des coûts entre les secteurs réglementés • Développer des critères de rendement pour évaluer la rentabilité
Qualité	• Simplifier les cadres de relations de travail et de gestion des ressources humaines en instaurant un système unique de classification universelle • Définir le noyau de compétences et évaluer la compétence des employés en regard des attentes • Développer un guide d'apprentissage et un plan de formation détaillés correspondant au noyau de compétences • Fournir un mécanisme efficace de recrutement et de perfectionnement interne des employés au niveau d'entrée • Accroître la capacité de gérer les ressources humaines de manière très adaptée et souple • Veiller à ce que le BSIF dispose de la technologie de l'information (TI) nécessaire pour combler efficacement ses besoins en évolution • Développer des critères de rendement pour évaluer la qualité