



Ontario

Deposit Insurance
Corporation of Ontario

Société ontarienne
d'assurance-dépôts

Guide d'application:
Gestion du risque d'entreprise

Janvier 2018

This document is also available in English.

Avertissement

Le présent document constitue un outil de référence pour aider les caisses populaires et credit unions de l'Ontario à mettre au point un cadre approprié de gestion du risque. Il ne se substitue à aucune des dispositions de la *Loi sur les caisses populaires et les credit unions*, au Règlement pris en application de cette loi, ni à aucune autre disposition juridique touchant les caisses populaires et credit unions de l'Ontario. La SOAD s'est efforcée de bonne foi de rédiger ce document dans les limites de ses pouvoirs légaux, mais elle n'émet à cet égard aucune assertion, garantie ou condition explicite ou implicite.

Remerciements

Nous voulons remercier les personnes suivantes pour l'aide apportée dans la préparation de ce document :

Richard Adam (Northern); Martin Blais (Fédération des caisses Desjardins du Québec); Gay Chong (Windsor Family); Leo Gautreau (Meridian); Ron Hodges (Italian Canadian); Gérald Morin (Alterna); Luc Racette (L'Alliance des caisses populaires de l'Ontario Limitée); Sandy Shaw (First Ontario); Julian Sellers (Kawartha) et Fay Booker (Booker and Associates).

TABLE DES MATIÈRES

Application et introduction.....	4
Comment démarrer	4
Le processus de GRE	5
Catégories de risque	5
Propension au risque et tolérances au risque	6
Identification du risque	7
Consignation du risque	7
Mesure du risque	8
Évaluation du risque et réponse.....	11
Risque inhérent.....	11
Réponse au risque.....	12
Risque résiduel	14
Prendre des mesures à l'encontre de risques résiduels.....	17
Surveillance	18
Production de rapports.....	19
ANNEXES.....	21
ANNEXE A : MODÈLE D'ÉCHANTILLON D'ÉVALUATION DU RISQUE.....	21
ANNEXE B : APERÇU D'ÉCHANTILLON DE RAPPORT DE GRE.....	22

Application et introduction

Ce document vise à fournir des renseignements supplémentaires et les lignes directrices pour la mise en œuvre d'un programme efficace de gestion du risque d'entreprise (GRE) à l'intention de toutes les caisses. Ce guide de GRE devrait être utilisé en conjonction avec le document relatif au cadre de la GRE pour développer un programme de GRE au sein de la caisse.

Les principes de base décrits dans ces documents devront être modifiés et convenablement adaptés pour refléter la taille et la complexité d'une caisse. La gamme des produits et services offerts aux sociétaires, la structure du capital, la couverture géographique, les stratégies de fonctionnement et la technologie devront également être prises en considération.

Avec la croissance en taille et en complexité d'une caisse, le programme de GRE devrait évoluer pour s'assurer que tous les risques nouveaux ou croissants soient convenablement pris en compte et traités dans le cadre d'un processus continu d'examen et d'évaluation.

Comment démarrer

La mise en œuvre de la GRE n'est pas un événement ponctuel. C'est un processus qui engage la caisse vis-à-vis d'un programme d'amélioration continue et de changement qui prend du temps, des ressources et de la planification. Il offre un cadre cohérent de référence (compréhension) et un langage commun par lequel les risques sont identifiés, décrits, mesurés, atténués et rapportés. Il s'agit d'un changement culturel qui commence au niveau du conseil d'administration et s'infiltré à la haute direction puis à tous les autres niveaux. Ce soutien se démontre par l'équipe d'implantation à travers leur engagement continu en termes de temps, ressources, formation, encadrement et soutien à ceux qui ont en charge la responsabilité de l'atteinte des objectifs de GRE.

Comme avec n'importe quel nouveau processus, la gestion de projet et celle du changement sont des facteurs importants de succès. Chaque caisse devrait utiliser son cadre existant de gestion de projet pour l'implantation et la surveillance de l'état d'avancement de son projet de GRE. La communication des objectifs de GRE et de la manière avec laquelle la GRE affectera le changement et l'amélioration continue au sein de l'organisation est essentielle pour l'adoption du programme par toutes les parties prenantes et pour sa réussite.

Il est important de communiquer les limites définies par le conseil d'administration et la haute direction à l'intérieur desquelles la direction opérationnelle peut fonctionner en toute sécurité pour mieux atteindre ses objectifs. L'implantation d'un processus de GRE nécessite un changement dans la façon de percevoir et gérer le risque, et de ce fait, elle présente les mêmes défis que toute autre initiative de changement de n'importe quelle autre organisation.

Parmi les facteurs clés à garder à l'esprit pour assurer une implantation efficace de GRE du point de vue culturel :

- commencer simplement – garder les choses compréhensibles et continuer à améliorer cet aspect avec le temps;
- identifier un « adepte » de la GRE pour surveiller l'état d'avancement et répondre à tout défi;
- obtenir l'engagement total de la haute direction et du conseil d'administration (le ton doit partir du sommet) - un soutien franc et entier est nécessaire pour une implantation réussie;
- développer la compréhension parmi les propriétaires de risque et s'assurer que des responsabilités claires sont assignées à ceux qui gèrent le(s) risque(s);
- communiquer à toutes les parties prenantes, sur une base régulière, l'état et les plans d'atténuation et s'assurer qu'un système de suivi régulier est en place;
- encourager l'identification interfonctionnelle des risques et éviter les « cloisonnements ».

Le processus de GRE

Catégories de risque

Les principales catégories et sous-catégories de risque ou les risques notables devraient être identifiés. Le tableau 1 ci-dessous donne un modèle de catégories types de risque dans la plupart des caisses; il peut être davantage étoffé ou modifié au besoin.

TABLEAU 1: Modèle de catégories de risque et risques notables pour la GRE

Catégorie de risque	Sous-catégorie/risques notables
Risque stratégique	<ul style="list-style-type: none">• Développement et implantation de stratégie• Concurrence• Rendement et viabilité• Renseignements démographiques sur les sociétaires• Risque économique/externe
Risque de crédit	<ul style="list-style-type: none">• Risque de défaillance• Risque relatif à la concentration
Risque financier	<ul style="list-style-type: none">• Risque du marché/d'investissement• Risque structurel (risque de disparité entre l'actif et le passif)• Gestion des liquidités et du financement• Gestion du capital

Risque d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Risque fiduciaire • Risque de technologie de l'information • Impartition • Fraude • Satisfaction des sociétaires • Personnel
Risque de conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation (<i>Loi de 1994 sur les caisses populaires et les crédit unions</i> [la Loi]) • Autres exigences juridiques

Propension au risque et tolérances au risque

La haute direction travaille en partenariat avec le conseil d'administration de la caisse pour définir ce que devraient être les tolérances au risque pour certaines catégories de risque selon la propension générale au risque de la caisse. Un échantillon de définitions de la propension au risque est illustré en résumé au Tableau 2 ci-dessous.

TABLEAU 2 : Échantillon de définitions de propension au risque

Niveau de la propension au risque	Descripteur de la propension au risque	Définition
1	Éviter	Réticent à accepter les risques dans la plupart des circonstances
2	Risque modéré	Disposé à accepter certains risques dans certaines circonstances
3	Risque modéré	Disposé à accepter les risques
4	Agressif	Disposé à accepter des occasions ayant un risque inhérent élevé

Il y a un lien important entre la stratégie ou les buts d'une caisse et sa propension au risque; les buts de la caisse doivent s'aligner avec sa propension au risque. Plus les buts de la caisse sont agressifs, plus sa propension à prendre ou accepter le risque est élevée. Inversement, si une caisse est fortement défavorable au risque, ses buts seront plus conservateurs. Des expériences positives et de l'efficacité dans la gestion des risques augmenteront la volonté d'une caisse d'accepter qu'il y ait plus de risque associé à ces expériences. De fortes concentrations de risque dans un domaine particulier peuvent réduire la volonté de la caisse d'accepter davantage de risque dans le même domaine.

La disponibilité du capital, la sophistication technologique et les compétences des employés sont également des facteurs importants qui influencent la propension et les tolérances au risque.

Une caisse peut définir sa propension au risque comme « modéré » et confirmer qu'elle est disposée à accepter certains risques dans certaines circonstances. Dans le même temps, elle peut définir des niveaux de tolérance au risque, plus élevé ou moins, différents pour des catégories ou sous-catégories de risque individuel selon un certain nombre de facteurs tels que le niveau de contrôle du risque, l'incidence du risque ou son expérience et son expertise dans la gestion du risque.

Identification du risque

L'identification des risques ou événements qui pourraient mal tourner exige la capacité de se représenter des situations qui pourraient déboucher sur des pertes ou l'échec de l'atteinte des buts de l'organisation. Ce processus dépend des expériences et de l'imagination des participants au processus d'identification du risque.

Il y a une variété de méthodes pour l'identification des risques, chacune ayant ses propres avantages et inconvénients, notamment :

- Les entretiens avec des personnes
- Des ateliers de groupe de discussion facilités
- L'examen de documents
- Des sondages et questionnaires
- FFPM¹ Analyses
- Réalisation de graphiques de cheminement

Le processus d'identification du risque fournit la base d'un « inventaire du risque » ou d'une liste de risques notables et permet de développer une compréhension totale du profil de risque de la caisse.

Consignation du risque

Des modèles pour la collecte de données et l'analyse de risque assurent l'exactitude, l'exhaustivité et la standardisation du format des renseignements recueillis, facilitant ainsi l'examen holistique des risques à travers l'entreprise. Le Tableau 3 fournit un modèle qui présente des échantillons de catégories et sous-catégories de risque, des risques potentiels au sein de ces catégories et des tolérances au risque.

¹ Forces, faiblesses, possibilités et menaces

TABLEAU 3 : Échantillon de tolérances au risque pour des domaines identifiés de risque notable

	Catégorie de risque	Sous-catégorie	Élément de risque	Tolérance au risque
Risque 1	Crédit	Prêts commerciaux	Défaillance d'emprunteur	Risque modéré
Risque 2	Crédit	Prêts commerciaux	Risque relatif à la concentration	Risque faible
Risque 3	Crédit	Prêts de détail	Défaillance d'emprunteur	Risque modéré
Risque 4	D'exploitation	Technologie	Panne de système	Risque faible
Risque 5	Stratégique	Renseignements démographiques sur les sociétaires	Perte de part de marché	Risque modéré
Risque 6	D'exploitation	Personnel	Employés qualifiés	Risque faible

Dans le Tableau 3 ci-dessus, la tolérance au risque du Risque n° 2 est « faible », En d'autres termes, la caisse n'a pas très envie d'accepter une quelconque concentration de risque matériel d'un segment particulier de secteur.

Pour le Risque n° 1, la caisse a une tolérance au risque légèrement plus élevée pour ce qui est de la défaillance de l'emprunteur dans les prêts commerciaux. Ceci peut être dû à un rendement plus élevé, une baisse des pertes de l'expérience, l'expertise de la direction et, plus généralement, une meilleure qualité de la sécurité.

Pour le Risque n° 4, la caisse ne veut pas subir une panne de système due à l'incidence potentiellement plus grande sur ses sociétaires et basée sur l'expérience du passé. Pour le Risque n° 6, le manque d'expérience du personnel est perçu comme une menace importante contre la croissance prévue.

Mesure du risque

L'analyse des risques exige d'établir la probabilité de réalisation des événements et leur incidence. La gravité ou l'ampleur de l'événement à risque est le produit de la probabilité de réalisation de l'événement à risque par l'incidence de son apparition. Dans son programme de GRE, la direction devrait identifier une structure adéquate de mesure du risque. Les exemples suivants sont basés sur un système de notation. Une approche alternative moins structurée pourrait déterminer la gravité du risque en comparant la probabilité de sa vraisemblance à son incidence potentielle sans les scores. Dans l'une ou l'autre approche, il est suggéré qu'un nombre pair de niveaux de mesure soit utilisé pour s'assurer que ceux qui évaluent les risques ne puissent pas constamment choisir l'option « mitoyenne », ce qui arrive généralement lorsque l'on se sert d'un nombre impair de niveaux de scores.

La **vraisemblance** est définie comme la probabilité que l'événement à risque se réalise effectivement.

Les considérations ayant une influence sur le niveau de vraisemblance sont le nombre ou la fréquence des transactions pendant une certaine période et leur nature (complexité). Le score vraisemblable diminuera généralement là où il y a un grand nombre de transactions ou des transactions plus complexes et où un événement à risque est susceptible de se réaliser plus tôt que tard.

Le Tableau 4 ci-dessous fournit un exemple de scores de vraisemblance possibles à l'aide d'une échelle à 6 niveaux. Ces seuils décrits pourraient être relevés ou diminués par la caisse comme il convient, selon les expériences passées ou les attentes futures.

TABLEAU 4 : Échantillon de scores de vraisemblance

Score de vraisemblance	Descripteur	Probabilité de réalisation
1	Improbable/faible possibilité	< 5 % en une année ou une fois en 20 ans
2	Peu probable/pourrait se réaliser	5 % à 20 % en une année ou une fois en 15 à 20 ans
3	Possible	20 % à 40 % en une année ou une fois en 10 à 15 ans
4	Bonne possibilité	40 % à 50 % en une année ou une fois tous les 5 ans
5	Probable/vraisemblable	50 % à 80 % en une année ou une fois tous les 5 ans
6	Absolument/certain	> 80 % une fois tous les 1 à 2 ans

L'**incidence** décrit les conséquences de la réalisation du risque.

Le Tableau 5 ci-dessous fournit un échantillon de mesures quantitatives et qualitatives qui pourraient servir à définir divers scores d'incidence. Les mesures pour chaque score et intervalle de résultats devront être définies par la direction de la caisse et refléter la propension globale au risque définie. Les incidences pourraient être basées sur des critères qualitatifs ou quantitatifs, ou les deux.

TABLEAU 5 : Échantillon de scores d'incidence

Score d'incidence	Descripteur	Incidence quantitative	Incidence qualitative
1	Minimale ou insignifiante	\$ ou % de perte en dollar Aucune perte de sociétaires Incidence insignifiante sur le capital	Aucune perte de réputation Effets négligeables sur les sociétaires Aucune conséquence réglementaire Aucune perturbation de service
2	Légère ou mineure	\$\$ ou % de perte en dollar \$\$ ou % de perte de revenu Nombre ou % de perte de sociétaires Incidence mineure sur le capital	Réaction négative des sociétaires touchés Peu de sociétaires sont touchés Perturbation des activités < 1 jour
3	Risque modéré	\$\$\$ ou % de perte en dollar \$\$\$ ou % de perte de revenu Nombre ou % de perte de sociétaires Incidence modérée sur le capital	Réaction négative des sociétaires Certains sociétaires touchés Attention réglementaire Perturbation des activités > 1 mais moins de 2 jours
4	Risque élevé	\$\$\$\$ ou % de perte en dollar \$\$\$\$ ou % de perte de revenu Nombre ou % de perte de sociétaires Incidence matérielle sur le capital	Réaction négative dans les nouvelles Nombreux sociétaires touchés Avertissement réglementaire Perturbation des activités de 2 à 7 jours
5	Risque très élevé	\$\$\$\$\$ ou % de perte en dollar \$\$\$\$\$ ou % de perte de revenu Nombre ou % de perte de sociétaires Incidence importante sur le capital	Réaction négative dans les nouvelles La plupart des sociétaires touchés Intervention réglementaire Perturbation des activités de plus de 7 jours
6	Grave ou catastrophique	\$\$\$\$\$\$ ou % de perte en dollar \$\$\$\$\$\$ ou % de perte de revenu Nombre ou % de perte de sociétaires Incidence catastrophique sur le capital	Perte de réputation Tous les sociétaires sont touchés Arrêt de l'exploitation Impossibilité de rétablir le service

La **gravité** est le produit de la vraisemblance par l'incidence qui détermine l'ampleur du risque considéré.

Le Tableau 6 ci-dessous fournit un exemple de scores de gravité possibles selon une échelle en 6 points avec un intervalle de scores possibles allant de 0 à 36 (c.-à-d., 6 x 6). L'intervalle des scores devrait être aligné aux niveaux de tolérance au risque.

TABLEAU 6 : Échantillon des niveaux de gravité

Niveau de tolérance au risque	Niveau de gravité	Score de gravité équivalente
1	Risque faible	< 7
2	Risque modéré	7 à 14
3	Risque moyen	15 à 23
4	Risque élevé	> 23

Le Tableau 7 fournit un résumé des scores de gravité à l'aide d'une échelle en 6 points. Par exemple, un risque ayant une probabilité de réalisation élevée (6) combinée avec un niveau élevé ou notable d'incidence (4) est identifié comme un risque de gravité élevée (zone rouge). Par contre, un risque ayant une probabilité de réalisation élevée (6) mais combinée à une incidence insignifiante (1) est identifié comme un risque de faible gravité (zone verte).

TABLEAU 7: Matrice d'échantillons de gravité

VRAISEMBLANCE	6	6	12	18	24	30	36
	5	5	10	15	20	25	30
	4	4	8	12	16	20	24
	3	3	6	9	12	15	18
	2	2	4	6	8	10	12
	1	1	2	3	4	5	6
		1	2	3	4	5	6
	INCIDENCE						

Évaluation du risque et réponse

Lors de l'évaluation d'un risque, le risque inhérent et le risque résiduel doivent être pris en compte. Le risque inhérent est mesuré en supposant qu'il n'y a aucune stratégie de contrôle ou d'atténuation en place. Le risque résiduel reflète le niveau de risque après la prise en compte de l'efficacité des stratégies d'atténuation de la caisse, notamment les politiques, procédures et contrôles.

Le processus d'évaluation du risque présenté ci-dessous décrit deux étapes distinctes à l'aide du risque inhérent et du risque résiduel pour aider à clarifier l'objectif de chacun. Dans la pratique, les caisses peuvent déterminer que le risque « inhérent » est entièrement traité dans la politique etc. et que l'utilisation du risque résiduel seul est suffisante pour les besoins de leur cause.

Risque inhérent

Lorsque l'on détermine la vraisemblance, l'incidence et la gravité d'un risque identifié, la mesure est d'abord faite à son niveau inhérent. En supposant qu'il n'y ait pas de contrôle en place. Cette mesure de gravité inhérente est comparée à son niveau de tolérance au risque. Si la gravité inhérente est inférieure à son niveau de tolérance, il n'y a aucune autre mesure à prendre. Si la gravité inhérente est plus élevée que le niveau de tolérance au risque, la réponse au risque et les stratégies d'atténuation devraient être identifiées. Le Tableau 8 fournit des exemples de l'évaluation du risque inhérent de six risques identifiés.

TABLEAU 8 : Évaluation du risque inhérent pour les risques identifiés

	Catégories de risque	Sous-catégorie	Élément de risque	Tolérance au risque	RISQUE INHÉRENT		
					Vraisemblance (L)	Incidence (I)	Gravité (LXI)
Risque 1	Crédit	Prêts commerciaux	Défaillance d'emprunteur		5	5	(25)
Risque 2	Crédit	Prêts commerciaux	Risque relatif à la concentration		5	4	(20)
Risque 3	Crédit	Prêts de détail	Défaillance d'emprunteur		5	4	(20)
Risque 4	Opérationnel	Technologie	Panne de système		5	5	(25)
Risque 5	Stratégique	Renseignements démographiques sur les sociétaires	Perte de part de marché		5	5	(25)
Risque 6	Opérationnel	Personnel	Attirer et maintenir du personnel qualifié		5	5	(25)

Par exemple, la tolérance au risque pour le Risque n° 1 a été établie à « Modérée ». Ceci équivaut à un intervalle de gravité du risque de 7 à 14 (se référer au Tableau 6 ci-dessus). L'évaluation actuelle de ce risque indique que la vraisemblance d'une défaillance de l'emprunteur est « probable » (5) et l'incidence de la perte découlant de la réalisation de cet événement est très élevée (5).

Par conséquent, la gravité inhérente ou l'ampleur du Risque n° 1 est de 25 (vraisemblance x incidence) ou « élevée » et supérieure à son niveau de tolérance au risque définie comme « modéré ».

Réponse au risque

Les réponses au risque seraient identifiées si le niveau de gravité inhérente est supérieur au niveau défini de tolérance au risque. Les contrôles qui sont nécessaires pour réduire la probabilité de réalisation ou l'incidence de l'événement à risque identifié devraient être identifiés et documentés. Par exemple, étant donné que le niveau de gravité du risque inhérent pour le Risque n° 1 est supérieur à sa tolérance au risque, des stratégies

d'atténuation devraient être identifiées (c.-à-d., appliquer des techniques de contrôle pour diminuer le risque) pour baisser le niveau de gravité.

Le Tableau 9 ci-dessous décrit la réponse au risque et les tactiques de réponse au risque pour chacun des risques identifiés. Par exemple, la direction a identifié les contrôles qui sont en place afin de réduire la vraisemblance et l'incidence de la défaillance d'un emprunteur de prêts commerciaux de grande valeur, notamment les limites approuvées par le conseil d'administration, les directives prudentes de souscription et la formation des employés, le programme de liste de surveillance, les examens semestriels des prêts et les examens secondaires des prêts à haut risque.

TABLEAU 9 : Risque inhérent et tactiques de réponse au risque

	Catégories de risque	Sous-catégorie	Élément de risque	Tolérance au risque	RISQUE INHÉRENT			Réponse au risque	Tactiques de réponse au risque
					Vraisemblance (L)	Incidence (I)	Gravité (LXI)		
Risque 1	Crédit	Prêts commerciaux	Défaillance d'emprunteur		5	5	(25)	Atténuer	Limites approuvées par le conseil d'administration; directives prudentes de souscription et la formation des employés; liste de surveillance; examens semestriels des prêts; examens secondaires
Risque 2	Crédit	Prêts commerciaux	Risque relatif à la concentration		5	4	(20)	Atténuer	Limites approuvées par le conseil d'administration; pratiques de prêts; examens secondaires; surveillance continues des résultats
Risque 3	Crédit	Prêts de détail	Défaillance d'emprunteur		5	4	(20)	Atténuer	Limites approuvées par le conseil d'administration; procédures de prêts; examens secondaires; surveillance continues des résultats
Risque 4	Opérationnel	Technologie	Panne de système		5	5	(25)	Atténuer	Surveillance des systèmes; accords sur le niveau de service; procédures de sauvegarde et récupération; tester le système; base de données en miroir; barrière de sécurité; Alimentation avec électricité sans coupures
Risque 5	Stratégique	Renseignements démographiques sur les sociétaires	Perte d'une partie du marché		5	5	(25)	Accepter	Enquêtes parmi les sociétaires; produit / service de développement; augmentation de la commercialisation (radio)
Risque 6	Opérationnel	Personnel	Attirer et maintenir du personnel qualifié		5	5	(25)	Atténuer	Programme d'évaluation du rendement; développement des ressources humaines et plans de formation; critères d'embauche

Risque résiduel

Le risque résiduel est le niveau de risque après l'implantation des tactiques de réponse au risque ou des stratégies d'atténuation. Il est important de souligner des critères objectifs pour aider à déterminer la force relative des stratégies d'atténuation afin d'avoir une compréhension limpide du risque résiduel. Bien que ce soit souvent subjectif, une valeur ou un score peut être inclus au modèle pour aider à « valider » les niveaux de risque résiduel.

Le Tableau 10 décrit un échantillon de mesures de réponse et les valeurs associées. La force des réponses au risque (et valeurs associées) devrait refléter les résultats actuels et leur efficacité là où ces derniers diffèrent des résultats attendus.

TABLEAU 10 : Échantillon de mesures de réponse

Effacité de la réponse au risque	Description	Valeur
Solide	La caisse a une forte influence sur les résultats. Les politiques de gestion du risque approuvées par le conseil d'administration ont été implantées. La mesure et la surveillance continues des résultats sont faites, notamment les rapports réguliers au conseil d'administration.	12
Risque élevé	La caisse a une forte influence sur les résultats. Les politiques de gestion du risque approuvées par le conseil d'administration ont été implantées bien qu'il y ait une gamme de résultats possibles selon les circonstances et les facteurs externes.	9
Risque modéré	La caisse a la capacité d'influencer les résultats par le biais des pratiques de gestion du risque	6
Risque faible	Peu de mesures peuvent être implantées ou aucune. Le risque est généralement hors du contrôle ou de l'influence de la caisse. Aucune politique n'a été implantée et aucune production continue de rapports n'est établie.	0

Le Tableau 11 décrit les valeurs assignées pour les tactiques de réponse au risque et les niveaux de risque résiduel. Par exemple, pour le Risque n° 1, 12 points sont assignés (soustraits du score du risque inhérent) là où l'atténuation ou les tactiques de réponse sont fortes. Par contre, pour le Risque n° 5, la valeur des tactiques de réponse au risque est considérée modérée et 6 points seulement sont assignés ou soustraits. Il est important d'exercer un jugement professionnel pour « valider » les niveaux de risque résiduel calculés et faire des modifications qualitatives adéquates selon le besoin. Les résultats devraient refléter l'efficacité des mesures de réponse, et les niveaux de risque résiduel signalés devraient avoir du sens.

TABLEAU 11 : Réponse au risque et risque résiduel

	Catégories de risque	Sous-catégorie	Élément de risque	RISQUE INHÉRENT			RISQUE RÉSIDUEL	
				Tolérance au risque	Gravité (LXI)	Tactiques de réponse au risque	Valeur de la tactique de réponse	
Risque 1	Crédit	Prêts commerciaux	Défaillance d'emprunteur		(25)	Limites approuvées par le conseil d'administration; directives prudentes de souscription et la formation des employés; liste de surveillance; examens semestriels des prêts; examens secondaires	Fort (12)	(13)
Risque 2	Crédit	Prêts commerciaux	Risque relatif à la concentration		(20)	Limites approuvées par le conseil d'administration; pratiques de prêts; examens secondaires; surveillance continues des résultats	Élevé (9)	(11)
Risque 3	Crédit	Prêts de détail	Défaillance d'emprunteur		(20)	Limites approuvées par le conseil d'administration; procédures de prêts; examens secondaires; surveillance continues des résultats	Fort (12)	(8)
Risque 4	Opérationnel	Technologie	Panne de système		(25)	Surveillance des systèmes; accords sur le niveau de service; procédures de sauvegarde et récupération; tester le système; base de données en miroir; barrière de sécurité; Alimentation avec électricité sans coupures	Fort (12)	(13)
Risque 5	Stratégique	Renseignements démographiques sur les sociétaires	Perte d'une partie du marché		(25)	Enquêtes parmi les sociétaires; produit / service de développement; augmentation de la commercialisation (radio)	Moyen (6)	(19)
Risque 6	Opérationnel	Personnel	Attirer et maintenir du personnel qualifié		(25)	Programme d'évaluation du rendement; développement des ressources humaines et plans de formation; critères d'embauche	Élevé (9)	(16)

Là où le niveau de gravité résiduel est plus faible que sa tolérance au risque défini, il n'y a pas d'autres mesures à prendre. Cependant, si le niveau de gravité résiduel est supérieur au niveau de tolérance au risque, les personnes responsables de la gestion du risque devront identifier d'autres stratégies et plans d'action pour réduire le risque au niveau défini de tolérance au risque.

Les exceptions aux risques qui ne peuvent être atténués jusqu'à des niveaux acceptables devront être examinées et approuvées par le conseil d'administration. Ces exceptions exigent une surveillance constante. Les risques qui possèdent une gravité résiduelle élevée ou une gravité résiduelle supérieure aux niveaux définis de risque (exceptions) doivent être signalés au conseil d'administration.

Le Tableau 12 fournit des exemples d'évaluation de risque résiduel et de plans d'action pour six risques identifiés.

TABLEAU 12 : Risque résiduel et plans d'action

	Catégories de risque	Sous-catégorie	Élément de risque	Tolérance au risque	RISQUE INHÉRENT	RISQUE RÉSIDUEL	Autres mesures à prendre & Plan	Responsabilité	Statut
					Gravité (LX)				
Risque 1	Crédit	Prêts commerciaux	Défaillance d'emprunteur		(25)	(13)	Aucune autre mesure à prendre - risque inférieur à son niveau de tolérance	Vice-président, Prêts	S/O
Risque 2	Crédit	Prêts commerciaux	Risque relatif à la concentration		(20)	(11)	1) Formation supplémentaire et restrictions des communications et limites concernant la concentration admissible 2) Amélioration de la surveillance indépendante des limites de concentration	Vice-président, Prêts	En cours; achèvement prévu le XX
Risque 3	Crédit	Prêts de détail	Défaillance d'emprunteur		(20)	(8)	Aucune autre mesure à prendre - risque inférieur à son niveau de tolérance	Vice-président, Prêts	S/O
Risque 4	Opérationnel	Technologie	Panne de système		(25)	(13)	Aucune autre mesure à prendre - risque inférieur à son niveau de tolérance	Vice-président, TI	S/O
Risque 5	Stratégique	Renseignements démographiques sur les sociétaires	Perte d'une partie du marché		(25)	(19)	Approbation du Conseil pour le niveau de risque	Vice-président, Marketing	Surveiller
Risque 6	Opérationnel	Personnel	Attirer et maintenir du personnel qualifié		(25)	(16)	Approbation du Conseil pour le niveau de risques	Vice-président, Ressources humaines	Surveiller

Tel que noté au Tableau 12 ci-dessus, la direction a pris en compte l'effet des contrôles sur la probabilité et l'incidence de la réalisation du risque de défaillance de l'emprunteur (Risque n° 1) et l'a comparé aux résultats réels. Les résultats de cette évaluation confirment que le risque résiduel devrait être inférieur selon les tactiques de réponse forte et la probabilité réduite de défaillance. Avec une gravité résiduelle de 13, ce risque est considéré « Modéré » et dans les limites définies du niveau de tolérance au risque. Des stratégies d'atténuation supplémentaires ne sont pas nécessaires. Par contre, le Risque n° 2 reste supérieur au niveau défini de tolérance au risque même en tenant compte de

tactiques de forte réponse au risque. Pour réduire davantage le risque, la direction a identifié des mesures supplémentaires nécessaires à cet effet.

Une matrice complète d'échantillon d'évaluation du risque et un guide pour le remplir se trouvent à l'Annexe A.

Prendre des mesures à l'encontre de risques résiduels

En décidant des risques à traiter en priorité, la haute direction peut appliquer les risques sur une « carte de risques » ou « grille d'évaluation des risques ». Ceci donne une représentation graphique des risques en rapport les uns avec les autres sur une grille. Pour des raisons de comparaison, une « grille d'évaluation des risques » peut être développée pour des niveaux de gravité de risque « inhérent » et « résiduel ».

Pour faciliter la consultation, quand il y a un certain nombre d'éléments à risque, il est préférable de séparer les grilles d'évaluation des risques pour les risques inhérents de celles des risques résiduels. Il sera ainsi possible de maintenir la sensibilisation aux activités à risque « inhérent » élevé tout en mettant en évidence les risques ayant un « risque résiduel » élevé qui se rapproche ou est supérieur aux niveaux définis de risque. Le Tableau 13 décrit un échantillon de grilles d'évaluation des risques indiquant à la fois les risques inhérents et résiduels.

TABLEAU 13 : Échantillon de grille d'évaluation des risques pour les risques identifiés

Vraisemblance	6			Risque 1		
	5		Risque 3	Risque 2	Risque 4	
	4					Risque 5 Risque 6
	3	Risque 3	Risque 1	Risque 2	Risque 5 Risque 6	
	2					
	1	Risque 4				
		1	2	3	4	5
Effet						
<p>RISQUE INHÉRENT</p> <p>Risque 1 Élevé</p> <p>Risque 2 Moyen</p> <p>Risque 3 Moyen</p> <p>Risque 4 Élevé</p> <p>Risque 5 Élevé</p> <p>Risque 6 Élevé</p> <p>RISQUE RÉSIDUEL</p> <p>Risque 1 Modéré</p> <p>Risque 2 Modéré</p> <p>Risque 3 Faible</p> <p>Risque 4 Faible</p> <p>Risque 5 Moyen</p> <p>Risque 6 Moyen</p>						

Par exemple, le Tableau 13 fournit un résumé des risques inhérents et résiduels associés à chacun des risques identifiés. Il est important de traiter en priorité les risques les plus élevés (Risques n° 1, n° 4, n° 5 et n° 6). Dès que les tactiques de réponse au risque sont confirmées, les risques résiduels sont tous modérés ou faibles à l'exception de trois risques (n° 2, n° 5 et n° 6) qui restent supérieurs à leurs niveaux respectifs de tolérance au risque et devront être étroitement surveillés en même temps que l'état de toute mesure nécessaire.

Surveillance

Il est important de surveiller en permanence les risques notables pour assurer la gestion active des risques. Cela permet de réduire les surprises et d'assurer que des mesures opportunes soient prises, selon le besoin, pour baisser le risque jusqu'à des niveaux acceptables. Pour surveiller efficacement les risques, la caisse devrait développer des paramètres qui agissent en signes précurseurs pour tout changement d'état (niveaux de risque croissants ou décroissants) des risques identifiés. Ces paramètres sont généralement appelés indicateurs de risque clés (IRC).

De nombreuses caisses utilisent déjà des IRC pour surveiller les risques notables. Le fait de définir et présenter clairement les tolérances au risque pour les indicateurs de risque clés à travers la caisse facilitera l'évaluation des nouveaux risques, opportunités et activités commerciales existantes. Le Tableau 14 ci-dessous fournit des exemples de niveaux de tolérance au risque pour les risques clés et leurs indicateurs de risques clés. Les niveaux de risque peuvent servir à mesurer ou valider le risque résiduel ou comme « signes précurseurs » pour indiquer des changements potentiels dans l'exposition au risque.

Tableau 14 : Catégories de risque, indicateurs de risque clés et niveaux de tolérance

Catégories de risque	Indicateurs de risque clés	Tolérance au risque			
Risque de crédit (TITULAIRE : Vice-président, Prêts commerciaux)	Prêts commerciaux en souffrance	< 0,8 %	> 0,8 % à < 1,0 %	> 1,0 % à < 1,5 %	> 1,5 %
	Liste de surveillance de prêts	20 millions de \$	> 20 millions de \$ à < 30 millions de \$	> 30 millions de \$ à < 50 millions de \$	> 50 millions de \$
	Radiations de prêts commerciaux	< 50 milliers de \$	> 50 milliers de \$ à < 75 milliers de \$	> 75 milliers de \$ à < 100 milliers de \$	> 100 milliers de \$
	Risque relatif à la concentration	Dans les limites des politiques	s/o	s/o	Dépasse les limites de la politique
	Prêts de détail en souffrance	< 0,5 %	> 0,5 % à < 0,7 %	> 0,7 % à < 0,9 %	> 0,9 %
	Radiations de prêts de détail	< 50 milliers de \$	> 50 milliers de \$ < 75 milliers de \$	> 75 milliers de \$ à < 100 milliers de \$	> 100 milliers de \$
	Opérationnel (TITULAIRE : Vice-président TI)	Disponibilité du système	> 99 %	entre 97 % et 99 %	entre 95 % et 97 %
Compétence (TITULAIRE : Vice-président, Marketing)	Portion de marché	> 5 %	< 5 % et > 4,5 %	< 4,5 % et > 4 %	< 4 %
	Croissance du nombre de sociétaires	> 10 %	entre 5 % et 10 %	entre 0 % et 5 %	< 0 %

Il est également utile de « quantifier » l'exposition totale de risques notables (ou un sous-ensemble de risques) en termes d'incidence potentielle sur le capital. Bien que ce soit souvent subjectif et difficile à déterminer, cela aide à indiquer toute modification matérielle des niveaux de risque d'une période à une autre et pourrait identifier les risques potentiels qui autrement ne seraient pas relevés. Cela aide aussi à confirmer que le niveau d'exposition au risque total est dans les limites de la propension au risque définie par la caisse.

Production de rapports

Les rapports sur le risque de la GRE devraient au moins :

- résumer la nature et l'ampleur des risques notables;
- souligner tous les risques notables et ceux qui dépassent les niveaux acceptables de risque;
- identifier l'horizon temporel et l'état de toute activité de gestion de risque supplémentaire qui pourraient être nécessaires pour amener les risques dans des limites approuvées de niveaux de risque;
- identifier les tendances négatives des domaines de risque élevé et toute modification dans les activités de gestion du risque;

Société ontarienne d'assurance-dépôts

- souligner tout nouveau risque, notamment les activités d'évaluation, de réponse et de gestion;
- identifier tout risque émergent;
- résumer toute exception aux politiques ou limites établies par la direction et définies pour les risques clés.

Un aperçu d'échantillon de rapport de GRE est fourni à l'Annexe B.

Il peut être utile de fournir au conseil d'administration des rapports supplémentaires pour améliorer sa compréhension du processus de GRE et des risques identifiés par le processus.

Notamment :

1. Un aperçu périodique des méthodologies que la direction utilise pour identifier, mettre en ordre de priorité et mesurer les risques;
2. Le résumé des lacunes notables dans les capacités de gestion des risques et l'état des initiatives pour combler ces lacunes;
3. Les tendances dans les indicateurs clés de risque;
4. Le rapport sur l'efficacité des réponses pour l'atténuation des risques notables;
5. Le résumé des changements notables dans les hypothèses et les risques inhérents à la base de la stratégie et leurs effets sur l'entreprise;
6. Une analyse de scénario pour évaluer l'incidence des changements dans les variables externes et internes clés ayant une incidence sur l'organisation.

ANNEXES

ANNEXE A : MODÈLE D'ÉCHANTILLON D'ÉVALUATION DU RISQUE

	Catégories de risque	Sous-catégorie	Élément de risque	Tolérance au risque	RISQUE INHÉRENT			Réponse au risque	Tactiques de réponse au risque	RISQUE RÉSIDUEL			Statut	
					Vraisemblance (L)	Incidence (I)	Gravité (LXI)			Valeur de la tactique de réponse	Autres mesures à prendre & Plan	Responsabilité		
Risque 1	Crédit	Prêts commerciaux	Défaillance de l'emprunteur		5	5	(25)	Atténuer	Limites approuvées par le conseil d'administration; directives prudentes de souscription et la formation des employés; liste de surveillance; examens semestriels des prêts; examens secondaires	Forte (12)	(13)	Aucune autre mesure à prendre - risque à l'intérieur des plages de tolérance	Vice-président, Prêts	S/O
Risque 2	Crédit	Prêts commerciaux	Risque relatif à la concentration		5	4	(20)	Atténuer	Limites approuvées par le conseil d'administration; pratiques de prêts; examens secondaires; surveillance continue des résultats	Élevée (9)	(11)	1) Formation supplémentaire et communication des restrictions et des limites relatives à la concentration admissible 2) Amélioration de la surveillance indépendante des limites de concentration	Vice-président, Prêts	En cours; achèvement prévu le XX
Risque 3	Crédit	Prêts de détail	Défaillance de l'emprunteur		5	4	(20)	Atténuer	Limites approuvées par le conseil d'administration; procédures de prêts; examens secondaires; surveillance continue des résultats	Forte (12)	(8)	Aucune autre mesure à prendre - risque à l'intérieur des plages de tolérance	Vice-président, Prêts	S/O
Risque 4	D'exploitation	Technologie	Panne du système		5	5	(25)	Atténuer	Surveillance des systèmes; accords sur les niveaux de service; procédures de sauvegarde et récupération; essai des systèmes; base de données miroir; mesures de protection Firewalls; Alimentation électrique sans coupure	Forte (12)	(13)	Aucune autre mesure à prendre - risque à l'intérieur des plages de tolérance	Vice-président, TI	S/O
Risque 5	Stratégique	Renseignements démographiques sur les sociétaires	Perte de partie de marché		5	5	(25)	Accepter	Enquêtes auprès des sociétaires; développement de produits / services; augmentation de la commercialisation (radio)	Moyenne (6)	(19)	Approbation du Conseil pour le niveau de risque	Vice-président, Marketing	Surveiller
Risque 6	D'exploitation	Personnel	Attirer et retenir le personnel qualifié		5	5	(25)	Atténuer	Programme d'évaluation du rendement; développement des ressources humaines et plans de formation; critères d'embauche	Élevé (9)	(16)	Approbation du Conseil pour le niveau de risques	Vice-président, Ressources humaines	Surveiller

ÉTAPES :

1	Identifier la catégorie du risque et la sous-catégorie
2	Identifier l'élément de risque qui doit être évalué
3	Évaluer l'élément de risque relativement aux risques inhérents de l'événement courant, identifiant la probabilité que l'événement se produise et l'impact s'il ne se produit pas
3b	Si le risque inhérent est jugé moins grave que la tolérance au risque alors, aucune action supplémentaire n'est nécessaire, sauf pour la surveillance continue.
3c	Si le risque inhérent est jugé plus grave que la tolérance au risque, à ce moment-là, documenter les activités d'atténuation et réévaluer le risque résiduel.
4	Évaluer l'élément de risque relativement aux risques résiduels de l'événement survenant après l'examen de l'efficacité des contrôles mis en place en attribuant une valeur à la tactique d'intervention en place (12 = contrôle rigoureux; 9 = contrôle élevé; 6 = contrôle modéré; 0 = faible ou pas de contrôle)
4b	Si le risque résiduel est jugé inférieur à la tolérance au risque, alors aucune autre action n'est nécessaire sauf pour la surveillance continue.
4c	Si le risque résiduel est jugé supérieur à la tolérance au risque, élaborer un plan d'action pour réduire le risque résiduel à l'intérieur des niveaux de tolérance au risque et suivre les progrès de la résolution.
5	Attribuer la responsabilité du plan d'action de l'étape 4c
6	Identifier les indicateurs de risques clés (IRC) et des niveaux de tolérance pour chaque risque important.
7	Obtenir des résultats IRC pour la période en question.
8	Rapporter les résultats au conseil d'administration. Obtenir l'approbation pour toutes les exceptions par rapport aux niveaux de la tolérance au risque du conseil.

ANNEXE B : APERÇU D'ÉCHANTILLON DE RAPPORT DE GRE

RAPPORT DE GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE

INTRODUCTION

Ce document est conçu pour être un outil de production de rapports et de surveillance pour fournir à la direction et au comité d'audit les renseignements adéquats sur le risque afin d'appuyer les décisions commerciales et politiques. Il discutera des principaux risques auxquels l'organisation fait actuellement face et des mesures associées entreprises pour réduire les expositions à des niveaux acceptables. Une discussion sur les problèmes émergents est également comprise; la direction et le conseil d'administration devraient les surveiller.

Il est impératif que tous les processus, décisions et mesures de gestion du risque soient alignés sur la stratégie générale de la caisse. La direction stratégique définie par la caisse le <insérer la date>, définit nos domaines stratégiques d'intérêt tels que :

- ✓ <insérer le domaine d'intérêt>

Ce rapport est produit trimestriellement pour la haute direction et le comité d'audit.

SECTION 1 : RISQUE ACTUEL ET ÉTATS DES ACTIVITÉS D'ATTÉNUATION

Cette section fournit les résultats de l'évaluation par la direction des risques notables auxquels l'organisation est confrontée. Elle couvre essentiellement les incertitudes principales pouvant empêcher l'atteinte des objectifs commerciaux et de la stratégie générale si les risques ne sont pas suffisamment atténués.

Des résultats de l'évaluation du risque d'entreprise et des discussions de la direction sur la validation les plus récentes, les éléments de risque ont été considérés importants et notés comme nécessitant de la surveillance. Ces risques sont suivis et examinés trimestriellement par l'équipe de la haute direction avec des mesures d'atténuation prises pour aider à réduire ces expositions.

Les risques résiduels notables de la caisse et les mesures d'atténuation associés sont résumés ci-dessous.

Risque	Niveau de risque	Propriétaire	Plan d'action	État du plan d'action
2. Prêts commerciaux – risque de concentration		VP Prêts	Formation supplémentaire et contrôle des connaissances Communication supplémentaire et production de rapports des résultats de la surveillance aux employés et à la direction de l'établissement prêteur	En cours, 3 sessions tenues, essai à suivre En cours et continu – la communication des résultats de surveillance est hebdomadaire pour informer les employés des limites et des concentrations courantes.
5. Renseignements démographiques sur les sociétaires – Perte de part de marché		VP Marketing	Approbation par le conseil d'administration pour l'acceptation du risque	Complété. Surveillance continue de la situation et mesure prise dans l'éventualité d'une détérioration.
6. Personnel – attraction et rétention des employés qualifiés.		VP RH	Approbation par le conseil d'administration pour l'acceptation du risque	Complété. Surveillance continue de la situation. Ajuster la formation et les problèmes de personnel selon le besoin.

SECTION 2 : RISQUES ÉMERGENTS

La direction identifie continuellement les problèmes émergents qui pourraient avoir une incidence sur la caisse à l'avenir. Les risques émergents sont ceux qui ne peuvent être considérés notables actuellement; cependant, ils présentent des signes montrant qu'ils peuvent le devenir dans un futur proche. Ces risques émergents ont été identifiés par la direction et confirmés être toujours préoccupants pendant l'examen trimestriel d'évaluation du risque.

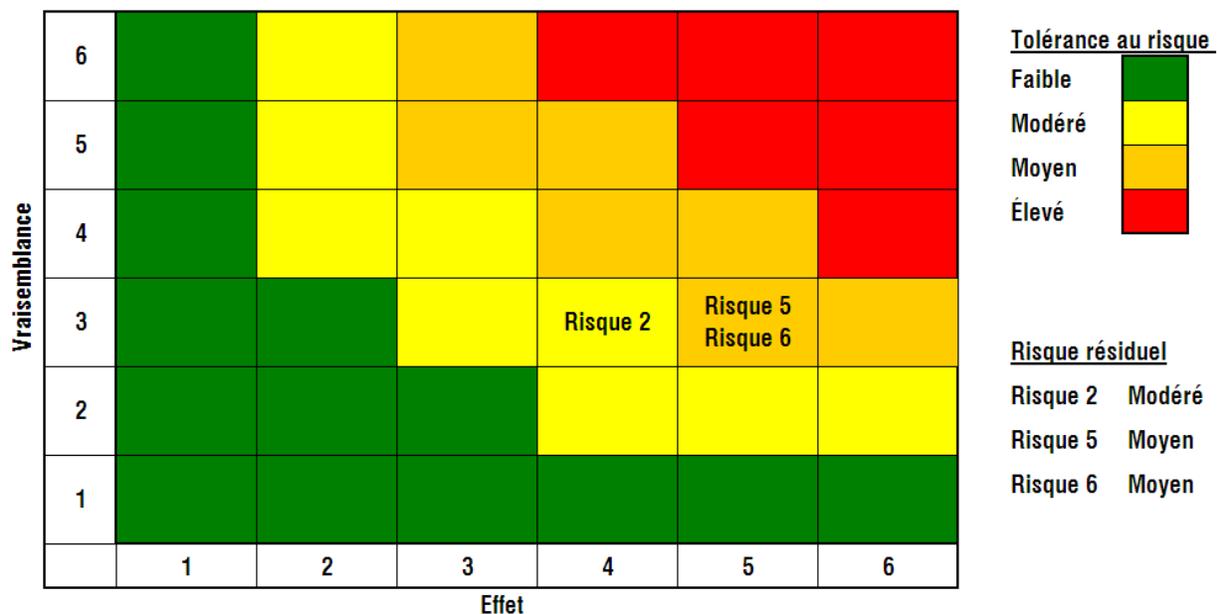
Catégorie de risque	Problèmes émergents	Menace/ Opportunité	Tendance de risque *
Systematique	Les prochaines élections pourraient ralentir la reprise économique, avoir une incidence négative sur le marché de l'immobilier commercial	Menace	
Systematique	Nouvelle législation permettant aux caisses de desservir de nouveaux marchés pour leur expansion	Opportunité	

* Tendance du risque – tendance d'exposition apparente devenant un risque élevé pour la caisse durant les 12 prochains mois.

(≈ signifie pas de changement; ↑ signifie exposition croissante; ↓ signifie exposition décroissante)

ANNEXES :
A : GRILLE D'ÉVALUATION DU RISQUE RÉSIDUEL ACTUEL

Ce qui suit est un résumé des risques supérieurs aux seuils de tolérance établis.



ANNEXES :

B : TOUS LES RISQUES IMPORTANTS

	Catégories de risque	Sous-catégorie	Élément de risque	Tolérance au risque	Risque résiduel
Risque 1	Crédit	Prêts commerciaux	Défaillance d'emprunteur		(13)
Risque 2	Crédit	Prêts commerciaux	Risque relatif à la concentration		(11)
Risque 3	Crédit	Prêts au détail	Défaillance d'emprunteur		(8)
Risque 4	D'exploitation	Technologie	Panne de système		(13)
Risque 5	Stratégique	Renseignements démographiques sur les sociétaires	Perte de partie de marché		(19)
Risque 6	D'exploitation	Personnel	Attirer et retenir du personnel qualifié		(16)