

Ligne directrice

 Interprétation Approche Information Décision**Date d'entrée en vigueur** : 5 juillet 2021**Identifiant** : N° CU0069INT

Planification de la reprise des activités

Objet

La présente ligne directrice¹ fournit les éléments suivants de l'ARSF :

- i. son interprétation des exigences de la section B du *Règlement n° 5 – Normes de saines pratiques commerciales et financières* (Règlement n° 5)² et du paragraphe 144 (2) de la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions* (la *Loi*), selon lesquelles les politiques de gestion des risques des caisses populaires et des credit unions (caisses) de l'Ontario doivent comprendre des plans de reprise des activités;

¹ La présente ligne directrice est publiée sous forme d'orientation combinée en matière d'interprétation et d'approche en vertu du cadre de lignes directrices de l'ARSF. Chaque section est clairement indiquée.

² Conformément au paragraphe 321.0.4 (4) de la *Loi*, le Règlement n° 5 de la Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD) est réputé être un règlement de l'ARSF établi conformément aux exigences de la *Loi de 2016 sur l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers*.

- ii. son approche visant à évaluer la conformité des caisses aux principes énoncés à la section Interprétation de la présente ligne directrice en ce qui a trait à leurs plans de reprise des activités.

La section Approche de la présente ligne directrice ne prescrit pas d'exigences de conformité pour les caisses de l'Ontario. Elle vise plutôt à décrire les processus et les pratiques que l'ARSF suivra lorsqu'elle exercera des fonctions de surveillance ou son pouvoir discrétionnaire en vertu de la *Loi*³. La section Interprétation de la présente ligne directrice indique la vision de l'ARSF concernant les exigences en vertu de la *Loi* afin de déterminer les situations où la non-conformité peut mener à des mesures de surveillance et possiblement à des mesures d'application de la loi. Cela pourrait comprendre l'obligation pour une caisse d'apporter des correctifs et de produire un rapport ou l'émission d'ordonnances et, dans les cas extrêmes, le placement de cette caisse sous supervision ou administration conformément aux dispositions de la *Loi*.

L'ARSF tient compte du principe de proportionnalité pour déterminer comment appliquer la section Interprétation de la présente ligne directrice, en fonction de la structure, de la taille, de la complexité et du profil de risque des caisses, ainsi que des conséquences possibles de leur non-conformité.

Portée

La présente ligne directrice en matière d'interprétation et d'approche concerne les entités suivantes réglementées par l'ARSF :

- Les caisses populaires et les credit unions constituées en vertu de la *Loi*.

La présente ligne directrice complète l'information fournie dans d'autres lignes directrices de l'ARSF et des publications connexes disponibles sur le site Web de l'ARSF (www.fsrao.ca/fr) et devrait être lue de concert avec ces documents.

³ Le directeur général de l'ARSF et l'ARSF peuvent tous deux exercer leur pouvoir discrétionnaire en vertu de la *Loi*. Toutefois, aux fins de la présente ligne directrice, on fera référence à l'ARSF, plutôt qu'au directeur général, puisque ce dernier peut déléguer son pouvoir à l'ARSF, comme le permet la *Loi*.

Justification et contexte

Les membres du conseil d'administration et la haute direction des caisses ont envers ces dernières un devoir fiduciaire et sont assujettis à des normes de diligence. Dans le cadre de ces deux éléments, ils doivent prévoir des scénarios défavorables et à cette fin, s'assurer que des solutions sont élaborées pour se rétablir après y avoir fait face. Tout manquement à cet égard pourrait équivaloir à une violation de leur devoir fiduciaire ou des normes de diligence, ce qui pourrait engager la responsabilité civile et réglementaire des membres du conseil d'administration et la haute direction d'une caisse. La planification de la reprise des activités est par conséquent un moyen par lequel le conseil d'administration et la haute direction d'une caisse peuvent démontrer qu'ils exercent une surveillance et une gestion responsables et prudentes de celle-ci. Une caisse qui peut se remettre d'une adversité sera plus sûre pour ses membres, ses déposants et ses clients et risquera moins d'éprouver une perturbation de ses principaux services. Cela améliorera également la préparation et la résilience en cas de crise du secteur des caisses en général, ce qui s'inscrit dans l'obligation de l'ARSF de protéger les dépôts détenus par les membres des caisses et de contribuer à la stabilité du secteur en Ontario.

La section Interprétation de la présente ligne directrice décrit les principes de l'ARSF en matière de planification de la reprise des activités, notamment les pratiques de souscription, de contrôle des risques et de surveillance dans les caisses. La présente ligne directrice complète également d'autres règlements, règles et lignes directrices de l'ARSF et doit être lue et interprétée de concert avec d'autres lignes directrices et règles de l'ARSF ainsi que les dispositions applicables de la *Loi* et du Règlement de l'Ontario 237/09 (le règlement).

La section Approche de la présente ligne directrice décrit comment l'ARSF évaluera la conformité des caisses aux principes énoncés dans la section Interprétation.

La présente ligne directrice promeut des normes élevées de conduite professionnelle spécifiquement pour les caisses et la stabilité du secteur des caisses en Ontario en général. Ces résultats sont conformes à un certain nombre d'objets réglementaires de l'ARSF, tels qu'ils sont énoncés dans la *Loi de 2016 sur l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers* (la « *Loi sur l'ARSF* »)⁴ :

⁴ Voir les paragraphes 3 (2) et 3 (4) de la *Loi sur l'ARSF*.

- a) promouvoir des normes de conduite professionnelle élevées;
- b) favoriser le développement de secteurs des services financiers solides, durables, concurrentiels et novateurs;
- c) promouvoir la stabilité du secteur des caisses en Ontario et y contribuer, en tenant compte de la nécessité de permettre aux caisses d'être concurrentielles tout en prenant des risques raisonnables;
- d) poursuivre les objectifs au profit des personnes ayant des dépôts avec les caisses, et ce, de manière à réduire au minimum l'exposition aux pertes du Fonds de réserve d'assurance-dépôts.

Interprétation

L'objectif de la planification de la reprise des activités consiste également à améliorer la préparation et la résilience des caisses et du secteur des caisses en cas de crise. Cela facilitera la protection des dépôts détenus par les membres des caisses et contribuera à la stabilité du secteur des caisses en Ontario.

L'adhésion aux principes énoncés à la section Interprétation de la présente ligne directrice constitue une conduite qui est dans l'intérêt supérieur des caisses et de leurs membres. Cela démontre également le niveau de prudence, de diligence et de compétence dont une personne prudente ferait preuve dans des circonstances semblables. Par conséquent, l'adhésion réelle aux principes de la section Interprétation de la présente ligne directrice démontrerait la façon dont les pouvoirs et les fonctions devraient être exercés et acquittés par chaque administrateur, dirigeant ou membre d'un comité d'une caisse en vertu du paragraphe 144 (1) de la *Loi*. L'adhésion réelle à ces principes répondrait de la prudence, de la compétence et de la diligence dont chaque administrateur, dirigeant ou membre d'un comité d'une caisse doit faire preuve en vertu du paragraphe 144 (2) de la *Loi*.

La section B du Règlement n° 5 stipule que les caisses doivent aussi « élaborer et mettre en œuvre des politiques pertinentes et prudentes de gestion des risques ». En ce qui concerne la gestion du risque d'exploitation, l'un des éléments fondamentaux que les caisses doivent aborder dans leurs politiques comprend « les plans anti-sinistres et de maintien des activités commerciales ». La conformité effective aux principes de la section Interprétation de la présente ligne directrice refléterait les types de planification prudente qu'une caisse devrait entreprendre pour assurer le maintien de ses activités pendant les périodes de crise grave.

Par conséquent, dans la mesure où une caisse ne met pas en œuvre et ne tient pas à jour un plan de reprise des activités conforme à l'interprétation des exigences de la *Loi* et du Règlement n° 5 de l'ARSF, cela peut entraîner des mesures de surveillance ou l'application de sanctions par l'ARSF envers cette caisse, son conseil d'administration ou sa haute direction. Cela pourrait comprendre l'obligation d'apporter des correctifs et de produire un rapport ou l'émission d'ordonnances et, dans les cas extrêmes, le placement de la caisse sous supervision ou administration.

L'ARSF surveillera le respect de ces principes et des exigences dans le cadre de son approche de supervision, comme indiqué dans la section Approche de la présente ligne directrice ci-dessous.

Les mesures de surveillance ainsi que toutes les mesures d'application de la loi de l'ARSF seront mises en œuvre conformément aux dispositions pertinentes de la *Loi* et de l'autorité générale que lui confère la *Loi sur l'ARSF*.

Principes

L'ARSF a défini les principes suivants de planification de la reprise efficace en fonction de son Interprétation précisée dans les exigences susmentionnées du Règlement n° 5 et en vertu de la *Loi*. L'ARSF appliquera ces principes pour évaluer la planification de la reprise des activités d'une caisse afin de déterminer si ces exigences sont respectées en ce qui a trait à la planification de la reprise des activités par cette caisse.

Principes de la planification de la reprise des activités

- 1. Élaboration et mise en œuvre efficaces du plan de reprise des activités : Toute caisse, par l'intermédiaire de son conseil d'administration et de sa haute direction, doit créer un plan de reprise des activités afin de se préparer à gérer l'adversité.***

Chaque dirigeant et administrateur de cette caisse a l'obligation de s'assurer que la caisse est toujours prête à gérer l'adversité. Le développement de plans de reprise crédibles comportant des options réalisables pour survivre à une gamme de scénarios de crise graves, mais plausibles, contribue à cet état de préparation. Le plan de reprise de la caisse doit inclure des politiques et des pratiques de relance et établir un plan d'action à l'intention de la haute direction face à une situation défavorable. Cela inclura des indicateurs et des déclencheurs précoces afin de repérer l'émergence de scénarios de crise. Le plan de reprise doit être fondé sur les meilleurs renseignements disponibles, être régulièrement mis à jour, tenir compte de l'incertitude potentielle et pouvoir être mis en œuvre rapidement.

- 2. Gouvernance transparente : Toute caisse, par l'intermédiaire de son conseil d'administration et de sa haute direction, doit évaluer les risques dans les scénarios défavorables et se préparer à mettre en œuvre les mesures établies, au besoin.***

La haute direction doit évaluer périodiquement les risques dans les scénarios défavorables, élaborer des mesures et se préparer à les mettre en œuvre au moyen des documents appropriés en réponse à ces risques/scénarios. La caisse doit être en mesure de déterminer les risques et d'y réagir. Un plan de reprise robuste (comprenant un examen critique, une documentation, une pratique et une planification efficaces) facilitera la mise en œuvre si ces circonstances se présentent. Ces activités doivent être entreprises par différents niveaux de la caisse, notamment le conseil d'administration et la haute direction. Par ailleurs, les dossiers de la caisse, y compris les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, doivent témoigner efficacement de la démarche.

3. Réévaluation périodique : Il faut réévaluer périodiquement le plan de reprise pour s'assurer qu'il est à jour et tient compte des renseignements actuels.

Un calendrier régulier doit être établi pour réévaluer la planification de la reprise des activités et déterminer les déclencheurs évidents qui nécessitent d'être actualisés avec des renseignements à jour. Par exemple, lors de l'ajout ou de la suppression d'une activité commerciale, ou de la réponse à un événement externe.

4. Proportionnalité : Les plans de reprise devraient être élaborés en fonction de la structure, de la taille, de la complexité et du profil de risque des caisses

Le plan de reprise d'une caisse doit être adapté à la structure, à la taille, à la complexité et au profil de risque de la caisse.

Approche

Processus et pratiques

L'ARSF a élaboré la présente approche pour définir les pratiques et les procédures qu'elle utilisera pour évaluer la conformité des caisses à l'interprétation du Règlement n° 5 et de la *Loi* énoncée dans la section Interprétation de la présente ligne directrice.

L'objectif ultime du plan de reprise est de servir de stratégie à la fois pour chaque caisse (haute direction et conseil d'administration) et l'ARSF en période de crise financière. Le plan de reprise devrait être adapté à la structure, à la taille, à la complexité et au profil de risque des caisses. L'ARSF a déterminé les éléments essentiels suivants pour indiquer comment elle compte procéder à l'évaluation des procédures (p. ex., élaboration, critique, mise en œuvre et surveillance) et des résultats (p. ex., plan de reprise, documentation) d'un plan de reprise des activités d'une caisse.

A. Analyse institutionnelle

Un plan de reprise doit contenir suffisamment de renseignements sur l'institution pour servir de base à la planification et à l'analyse. Un plan de reprise doit incorporer par renvoi les documents actuels qui servent à d'autres fins de gestion. Cela inclut des documents comme la trousse du conseil d'administration, préparée à l'intention des nouveaux administrateurs et gestionnaires, expliquant la structure juridique, organisationnelle et opérationnelle d'une caisse, ses activités et ses fonctions de soutien, les sources de risque et la rentabilité (y compris les liquidités et les risques de perte sur créance) ainsi que les dépendances externes et internes.

Un élément clé du plan de reprise consiste à déterminer les activités de base qui sont essentielles à la viabilité d'une caisse. Cela permet de s'assurer que toutes les personnes nécessaires à la bonne exécution du plan de reprise comprennent quelles sont les activités qui doivent être maintenues afin que l'entité survivante soit une institution financière stable et opérationnelle. Le plan de reprise devrait énoncer les fondements sur lesquels reposent les activités de base de cette caisse. Les fonctions et services clés nécessaires au maintien de ces activités de base devraient également être déterminés.

Le plan de reprise doit clairement indiquer les relations avec les intervenants externes susceptibles d'être touchées par la cession d'activités non essentielles ou d'autres mesures de reprise. Cela comprend toute dépendance d'une caisse à l'égard de fournisseurs tiers de technologies de l'information, ou d'autres fournisseurs ayant des clauses contractuelles, pouvant leur donner une option unilatérale de résilier leur contrat avec cette caisse en cas de détérioration de la situation financière de la caisse ou d'autres circonstances pertinentes. Le plan doit également expliquer les dispositions spéciales que la caisse devrait prendre pour ces contrats afin :

- de s'assurer que les produits et services sous-jacents demeurent disponibles tout au long de l'événement;
- d'établir le montant éventuel des coûts supplémentaires;
- de connaître la façon dont les paiements seraient autorisés, déclenchés et financés.

B. Mesures clés et déclencheurs associés

Un plan de reprise des activités est un plan propre à chaque caisse, déterminant les risques matériels et existentiels importants qui peuvent comprendre, mais sans s'y limiter :

- le risque de crédit;
- le risque de concentration;
- le risque de marché;
- le risque de liquidité;
- le risque de contagion;
- le risque de titrisation;
- le risque d'exploitation;
- d'autres risques (p. ex., stratégiques, d'atteinte à la réputation, juridiques).

Les répercussions de ces risques peuvent généralement être évaluées à l'aide de mesures qui décrivent :

- le capital réglementaire requis et disponible;
- la composition et l'évaluation de l'actif et du passif;
- l'étendue des prêts douteux et des radiations;
- les profits et les pertes d'exploitation;
- les écarts de liquidités et de financement.

Un plan de reprise devrait préciser une série de mesures qualitatives et quantitatives spécifiques qui serviront d'indicateurs d'alerte précoce (les mesures). Ces mesures permettront à une caisse de surveiller son exposition au risque le long d'un continuum de crises graves.

Les déclencheurs de la planification de la reprise devraient être intégrés dans les cadres globaux de gestion des risques de la caisse. Les déclencheurs de reprise doivent concorder (mais sans y être limités) avec les déclencheurs existants des plans d'urgence en matière de liquidités ou de capitaux, les indicateurs d'alerte précoce et la tolérance au risque de cette caisse.

Les déclencheurs devraient être mesurables, raisonnables, bien définis et étalonnés pour laisser à la caisse un temps de réponse suffisant lorsque des événements déclencheurs activent son plan de reprise des activités. Ces déclencheurs permettront aux caisses de maintenir ou de rétablir leur solidité et leur viabilité financières avant que les autorités de réglementation ne voient la nécessité d'intervenir.

Le nombre et la combinaison de déclencheurs quantitatifs et qualitatifs peuvent varier en fonction de chaque caisse. Les déclencheurs devraient être adaptés à la structure, à la taille, à la complexité et au profil de risque des caisses. Si possible, les déclencheurs devraient être principalement quantitatifs et axés sur les mesures des liquidités et du capital particulières à une caisse.

Les plans de reprise décrivent le processus à suivre advenant qu'un dépassement des déclencheurs entraîne l'activation du plan de reprise. Cela inclut la transmission de l'information à la haute direction d'une caisse ou à son conseil d'administration et le processus décisionnel une fois ces personnes informées.

C. Options de reprise

Une caisse devrait être prête à prendre des mesures de plus en plus énergiques en réponse à toute détérioration des mesures clés. L'ARSF examinera le plan de reprise afin de s'assurer qu'il indique les principales vulnérabilités, par secteur de risque, les principales mesures pouvant détecter de tels risques lorsqu'ils se présentent (et le déclenchement approprié de telles mesures) et les solutions formulées par la caisse pouvant être instaurées en présence de ces risques. L'annexe A présente un exemple de la façon dont un résumé de tels renseignements pourrait être représenté et organisé.

Le plan de reprise devrait préciser un choix d'options de reprise. Certaines solutions d'atténuation des risques comme celles que présente l'annexe A sont susceptibles d'avoir déjà été adoptées par la haute direction avant même l'activation du plan de reprise. Ce dernier devrait par conséquent indiquer les options qui, dans des situations de tensions graves, pourraient mettre en péril la viabilité de la caisse.

Le plan de reprise devrait établir l'ordre de priorité des options de reprise en fonction de facteurs, y compris, mais sans s'y limiter, l'incidence globale de ces options sur la situation financière de la caisse, le délai et la facilité d'exécution ainsi que l'incidence négative potentielle sur la confiance ou la réputation. L'ARSF examinera les plans de reprise pour s'assurer qu'ils indiquent clairement les options de reprise, les préoccupations et les répercussions financières et les difficultés de mise en œuvre. L'annexe B fournit un exemple de tableau illustrant comment préparer un résumé des options de reprise.

Le plan de reprise devrait préciser de quelle façon le produit potentiel des options de reprise serait alloué pour remplir ses obligations à mesure qu'elles arrivent à échéance tout au long du processus de reprise. Un plan de reprise doit également tenir compte de l'incidence de ce produit sur le bilan, les ratios de fonds propres et le profil de liquidité d'une caisse.

Les options de reprise doivent être fiables, opportunes et conformes aux lois, à la réglementation et aux autres exigences opérationnelles applicables. Toute caisse devrait avoir un haut degré de confiance dans sa capacité à mettre en œuvre ses options de reprise lors de crises graves. Le plan de reprise devrait décrire clairement la capacité opérationnelle de la caisse et décrire comment les options de reprise seraient mises en œuvre. Il faut prendre en compte les coûts (p. ex., les remises sur les ventes d'actifs) et le délai nécessaires à la mise en œuvre des options de reprise, ainsi que la mesure dans laquelle les options de reprise établies sont mutuellement exclusives ou dépendantes. Si des approbations réglementaires sont requises, elles doivent être déterminées, et le calendrier prévu pour ces approbations doit être indiqué.

Une caisse devrait également tenir compte de l'incidence de la mise en œuvre de ces options sur la confiance à court terme du marché dans cette caisse et sur la viabilité à long terme de son modèle d'affaires. Le plan de reprise doit décrire l'aspect de la caisse après la reprise, en supposant la mise en œuvre réussie d'une option de reprise (p. ex., un nombre potentiellement inférieur de secteurs d'activité, une structure de gestion ou organisationnelle différente).

D. Analyse de scénarios

Le plan de reprise devrait être orienté par des simulations de crise et une analyse de scénarios et devrait pouvoir vérifier si les mesures de reprise seront suffisantes pour se remettre des risques manifestes découlant d'un certain scénario de crise en arrière-plan.

Comme décrit dans la ligne directrice sur les simulations de crise et la Note d'orientation : Processus d'évaluation interne de la suffisance du capital (PEISC) – Caisses dont l'actif total excède 500 millions de dollars, l'ARSF vérifiera si une caisse utilise ses simulations de crise pour mettre à l'épreuve son plan de reprise et y intégrer les enseignements tirés de ces simulations. Chaque caisse doit inclure certaines simulations de crise dans son analyse PEISC, notamment une simulation de crise inversée qui, du point de vue de la direction, causerait vraisemblablement une transgression des exigences minimales en matière de capital réglementaire.

Un plan de reprise doit prendre en compte les scénarios plausibles de crises systémiques et idiosyncrasiques susceptibles d'affecter la caisse et sur lesquels celle-ci doit se fonder pour invoquer son plan de reprise. Voici quelques exemples des types de crises que les dirigeants des caisses doivent considérer pour élaborer et évaluer un plan de reprise :

- un **scénario de crise idiosyncrasique** grave, mais plausible qui comprend des considérations impliquant une série d'événements propres à la caisse et touchant le crédit, le marché et l'exploitation (p. ex., cyberrisques/risques d'exploitation, pertes sur prêt où les pertes de la caisse ont largement dépassé celles de ses pairs, risques d'atteinte à la réputation ayant une incidence négative sur le financement et les liquidités);
- un **scénario de crise systémique** grave, mais plausible qui comprend des conditions systémiques (p. ex., choc de taux d'intérêt, ralentissement économique avec pertes prévues, coûts de financement supplémentaires découlant du manque d'occasions de titrisation en raison du resserrement des conditions de crédit, catastrophes naturelles et pandémie);
- un **scénario idiosyncrasique et systémique combiné** (p. ex., combinaison d'événements du scénario idiosyncrasique et du scénario systémique aux gravités différentes).

La planification de la reprise nécessite une analyse complète du lien entre le capital et les liquidités, puisque les mesures de reprise visant à améliorer les liquidités peuvent avoir une incidence négative sur le capital, et vice versa.

Les plans de reprise pour les grandes caisses complexes (p. ex., celles qui ont de multiples secteurs d'activité ou succursales) doivent illustrer, par des projections financières, la façon dont les crises présumées et la mise en œuvre des options de reprise modifieront le capital, les liquidités et d'autres mesures financières clés au fil du temps.

L'analyse du capital d'un plan de reprise devrait inclure une évaluation de l'affectation actuelle et potentielle des besoins et des pertes en capital associés à chacun des scénarios et décrire certaines mesures immédiates à prendre pour conserver le capital et limiter les dépenses.

De même, l'analyse des liquidités d'un plan de reprise devrait inclure une évaluation des rentrées et des sorties à différentes périodes et déterminer les situations où il existe plusieurs approches pour obtenir des liquidités à partir des mêmes actifs, et s'assurer que les options de reprise ne reposent pas sur des approches contradictoires.

E. Cadre et gouvernance

Un plan de reprise doit énoncer clairement la façon dont les décisions seront prises par les membres clés de la haute direction (chef de la direction, directeur financier, directeur de la gestion des risques) si différents risques se manifestent d'une manière qui active un ou plusieurs déclencheurs dans le plan de reprise. Un plan de reprise doit décrire le processus de surveillance du conseil d'administration et de reddition de compte de la haute direction et être en conformité avec les processus et les structures de déclaration et de contrôle prédéterminés.

Un plan de reprise doit inclure un plan (ou des plans) de communication pour informer les intervenants internes et externes (y compris les organismes de réglementation comme l'ARSF et les membres de la caisse) de chaque risque qui déclenche une mesure. Le plan doit s'assurer que les modèles de communication et les approches substantives sont connus à l'avance pour permettre à tous les intervenants concernés d'être informés en temps opportun. Si un plan de communication distinct n'est pas requis, le plan de reprise doit au moins décrire les personnes responsables des communications, les mesures à prendre ainsi que l'échéancier, le processus et le contenu de chaque communication requise.

F. Gestion de l'information

L'ARSF vérifiera s'il existe des processus documentés et mis en œuvre selon lesquels la direction d'une caisse doit assurer la surveillance et produire des rapports, et qui permettent au

conseil d'administration de surveiller les mesures clés indiquées dans le plan de reprise. Cela peut être fait par l'intermédiaire d'un tableau de bord partagé avec le conseil d'administration ou d'autres moyens qui permettent à cette information d'être intégrée à des sections du rapport sur les risques ou sur la tolérance au risque. Ces rapports doivent être produits à une fréquence et à une rapidité qui permettent à la caisse de connaître les données sur les indicateurs clés qui déclenchent une mesure au titre de son plan de reprise. En se fondant sur ses procédures actuelles d'agrégation des données et de production de rapports, un plan de reprise évalue les lacunes dans les données auxquelles la caisse aurait accès lors de la reprise. Le plan de reprise devrait ensuite définir une stratégie pour surmonter ces lacunes de manière proactive, avant la mise en œuvre du plan de reprise.

Les décideurs doivent pouvoir se fier à l'information pour prendre des décisions éclairées en cas de crise (p. ex. évaluation révisée des actifs, montant actualisé de la perte sur prêt, modèle de dépôt et de retrait quotidien). Le plan de reprise de toute caisse doit énoncer clairement les capacités en matière de données, les défis et les mesures correctives.

G. Plan de mise en œuvre

Le plan de reprise est une stratégie globale qui touche les politiques, les processus et les cadres clés, et qui a préséance lorsque les déclencheurs sont activés.

Les obstacles potentiels à la mise en œuvre réussie des options de reprise devraient être indiqués. Par exemple, la vente de certains actifs d'une caisse peut présenter des risques inacceptables d'atteinte à la réputation. L'ARSF évaluera si des mesures d'atténuation des risques, des mesures correctives et un examen critique ont été appliqués en examinant la documentation de ces processus et de ces mesures. Des descriptions insuffisantes pourraient nuire à la crédibilité du plan de reprise.

Fréquence des présentations et considérations relatives à l'évaluation

L'ARSF examinera les plans de reprise des caisses conformément à la liste suivante. Pour les caisses ayant un actif total :

- | | | |
|---|---|-----------------------|
| • supérieur à 4 milliards de dollars | – | une fois par année |
| • entre 500 millions et 4 milliards de dollars | – | une fois par année |
| • entre 100 millions et 500 millions de dollars | – | une fois aux deux ans |
| • inférieur à 100 millions de dollars | – | une fois aux deux ans |

L'ARSF évaluera les plans de reprise et les processus connexes, posera des questions et indiquera les manquements et les sources de préoccupation possibles.

Un plan de reprise doit déterminer les sources et les types de risques qui doivent être pris en compte, ainsi qu'une série de mesures à prendre pour faire face à ces risques. Tout plan de reprise qui n'indique pas les risques importants ou ne fournit pas une série de réponses progressives crédibles à ces risques devra être modifié.

L'élaboration d'un plan de reprise efficace est un processus itératif qui exige des interactions importantes entre la haute direction d'une caisse et son conseil d'administration. Il incombe à la haute direction d'améliorer le plan, d'en gérer les lacunes et les problèmes déterminés par la caisse et de répondre aux préoccupations soulevées par l'ARSF. L'ARSF prévoit que des améliorations progressives seront apportées à chaque version du plan de reprise. Ce plan doit être examiné de façon périodique et affiné par la caisse afin d'assurer qu'il reste pertinent compte tenu de l'évolution des conditions au sein de la caisse et dans l'environnement financier en général.

L'évaluation de l'ARSF déterminera si la caisse est tenue de corriger immédiatement les lacunes dans la version subséquente à soumettre dans un délai précis ou si d'autres améliorations peuvent être apportées dans le cadre du prochain examen prévu.

Si l'ARSF exige que le plan soit soumis de nouveau avant la prochaine date de dépôt, le plan devrait être modifié et comprendre des réponses aux préoccupations de l'ARSF au moment d'être présenté de nouveau aux fins d'examen.

Date d'entrée en vigueur et examen futur

La présente ligne directrice entrera en vigueur le 5 juillet 2021. Toutefois, les caisses disposeront d'une période de transition au cours de laquelle elles devront élaborer des plans de reprise crédibles qui seront soumis à l'ARSF d'ici le 13 janvier 2023.

Afin de donner aux caisses la possibilité de recevoir des commentaires pendant l'élaboration de leurs plans de reprise pendant la période de transition, l'ARSF exigera qu'elles soumettent une présentation provisoire détaillant les principaux éléments de leurs plans de reprise d'ici les dates

suivantes⁵ :

- 31 janvier 2022 – caisses ayant un actif total inférieur à 100 millions de dollars
- 28 février 2022 – caisses ayant un actif total entre 100 millions et 500 millions de dollars
- 31 mars 2022 – caisses ayant un actif total entre 500 millions et 4 milliards de dollars
- 29 avril 2022 – caisses ayant un actif total supérieur à 4 milliards de dollars

La présente ligne directrice sera révisée au plus tard le 5 juillet 2026.

À propos de la présente ligne directrice

Le présent document est conforme au [cadre de lignes directrices de l'ARSF](#). À titre d'orientation en matière d'interprétation, il établit la vision de l'ARSF concernant les exigences en conformité avec son mandat prévu par la loi (lois, règlements et règles) afin qu'un cas de non-conformité puisse mener à l'application de la loi ou à une mesure de surveillance. À titre d'orientation en matière d'approche, il décrit les principes, les processus et les pratiques internes de l'ARSF concernant les activités de surveillance et l'application du pouvoir discrétionnaire du directeur général le cas échéant.

⁵ Ces dates ont été modifiées depuis la publication initiale de la présente ligne directrice le 5 juillet 2021. La date limite initiale du 14 janvier 2022 pour la présentation provisoire ne s'applique plus. Les nouvelles dates limites pour la présentation des rapports provisoires entrent en vigueur le 29 octobre 2021.

Annexe A – Mesures d’atténuation des risques

Le tableau ci-dessous fournit un modèle pour la documentation des vulnérabilités potentielles et des mesures d’atténuation des risques visant à les corriger. Ce tableau est présenté à titre d’information seulement et chaque caisse peut élaborer son propre document pour indiquer les renseignements pertinents dans son plan de reprise.

Vulnérabilités	Secteur de risque	Mesures clés	Options de reprise possible
Exposition excessive à un risque élevé, actifs pondérés en fonction des risques élevés	Risque de crédit Risque de marché	Ratio des fonds propres à risque	Réduire ou restructurer l’exposition aux prêts à risque
Utilisation sous-optimale du bilan	Multiples secteurs de risque (risque de crédit, risque de marché, risque de taux d’intérêt, etc.)	Ratio de levier	Optimiser les actifs du portefeuille en changeant et en réalignant la composition de son actif; éliminer le risque pour l’institution
Détérioration de la qualité des actifs entraînant une érosion du capital	Risque de crédit, risque de marché, etc.	Étendue des prêts douteux et des radiations Ratio des fonds propres à risque Ratio de levier	Accroître les provisions de pertes sur prêts; établir des allocations de réserve; lever des capitaux par le biais de parts d’investissement; réduire les dividendes; réduire les dépenses



Vulnérabilités	Secteur de risque	Mesures clés	Options de reprise possible
Disponibilité et accès inadéquats aux actifs liquides et aux diverses sources de financement	Risque de liquidité	Ratio de liquidité à court terme, ratio de flux de trésorerie nets cumulatifs, ratio structurel de liquidité à long terme	Augmenter la quantité et la qualité des actifs liquides; diversifier les sources de financement
Cyberattaque	Risque opérationnel	Bénéfices et pertes	Améliorer la sécurité, le contrôle et la supervision des systèmes informatiques
Volume de nouvelles affaires inférieur au plan et provisionnement des prêts accru dans un secteur d'activité	Risque stratégique	Étendue des prêts douteux et des radiations Rendements de l'actif moyen Ratio des fonds propres à risque	Abandonner un secteur d'activité, vendre des actifs non essentiels
Environnement de faibles taux d'intérêt	Risque de taux d'intérêt	Revenu net d'intérêts	Étudier l'évolution, les projections et le comportement des taux d'intérêt; ajuster les charges d'intérêts des dépôts ainsi que les taux et les échéances des prêts

Annexe B – Options de reprise à l’activation du plan de reprise des activités

Le tableau ci-dessous fournit un modèle pour la documentation des préoccupations et des répercussions financières ainsi que les problèmes de mise en œuvre associés à différents scénarios du plan de reprise des activités. Ce tableau est présenté à titre d’information seulement et chaque caisse peut élaborer son propre document pour indiquer les renseignements pertinents dans son plan de reprise.

Options de reprise à exécuter pour le scénario (nom) : _____

Options de reprise	Incidence sur les capitaux (en \$)	Incidence sur les liquidités (en \$)	Autres incidences (valeur actualisée des investissements futurs, problèmes de réputation, etc.)	Incidence sur les actifs pondérés en fonction des risques (en \$)	Délai de réalisation des bénéfices (jours/ mois)	Préparation opérationnelle (élevée, moyenne, faible)	Principaux obstacles à la mise en œuvre	Propriété, mise en œuvre et protocole de communication
Option 1								
Option 2								
...								

Date d’entrée en vigueur : 5 juillet 2021

Dernière mise à jour : 29 octobre 2021