



La culture du risque à CIBC Mellon

Identifier, mesurer et réduire le risque grâce à notre programme de gestion des risques

FÉVRIER 2016



Par Kelly Hastings
Vice-présidente et agente
principale de gestion des risques

L'intégrité, la sensibilisation au risque et la conduite éthique sont les grands piliers de la culture d'entreprise de CIBC Mellon. À titre de société axée sur le traitement d'opérations, nous savons qu'une attention vigilante à l'égard de la gouvernance du risque organisationnel, de la transparence et de l'imputabilité personnelle est capitale pour montrer à nos clients que nous méritons leur confiance. Les efforts que CIBC Mellon déploie afin de promouvoir et d'appliquer un cadre efficace en matière de risque et de contrôle interne accroissent la confiance de nos clients, et nous sommes fiers de renforcer une forte culture du risque dans tous nos secteurs d'activités.

UNE FORTE CULTURE DU RISQUE

CIBC Mellon joue un rôle crucial en appuyant ses clients et en fournissant une infrastructure robuste pour les marchés des capitaux canadiens, et reconnaît que sa stabilité financière au fil des cycles des marchés est essentielle. C'est pourquoi CIBC Mellon s'engage à conserver un bilan probant, hautement liquide et caractérisé par des actifs de qualité supérieure. CIBC Mellon s'efforce d'instaurer une structure du capital robuste capable d'appuyer ses activités de prise de risques et d'absorber des pertes potentielles. Nous nous vouons à l'amélioration continue dans toute l'entreprise, et l'application de notre cadre de gestion des risques ne fait pas exception

LE CADRE DE GESTION DES RISQUES DE CIBC MELLON A ÉTÉ CONÇU POUR :

1

Confirmer la présence de limites appropriées gouvernant les activités de prise de risques de CIBC Mellon, pour tous les types de risque.

2

Incorporer des principes d'appétence pour le risque dans la prise de décisions stratégiques.

3

Surveiller les mesures du risque clés, et les présenter à la haute direction et au conseil d'administration.

4

Fournir un processus continu et prospectif de planification du capital pour soutenir nos activités de prise de risques.

Outils clés de promotion de la gestion des risques :

- formation sur le contrôle et la sensibilisation aux risques
- principaux indicateurs de risque
- examen stratégique des risques par le comité de gestion du risque opérationnel
- rapport d'événements entraînant un risque opérationnel (ERO)
- responsabilité individuelle de chaque employé
- autoévaluation des risques et des contrôles (AERC)

CIBC Mellon surveille des risques très diversifiés. Dans une organisation donnée, le principal objectif de la gestion du risque opérationnel est souvent de se préparer aux événements d'envergure et d'y réagir. Les institutions peuvent être bien préparées pour faire face à ces événements, mais la plupart des pertes opérationnelles découlent du traitement quotidien. Ces pertes doivent être prises en compte et maîtrisées au moyen d'un cadre de gestion des risques bien conçu et bien administré.

Le cadre de gestion des risques de CIBC Mellon vise à identifier, mesurer, gérer et surveiller les risques de crédit, de marché et opérationnel à l'échelle de l'entreprise, et à en assurer la gestion escalatoire. Toutes les unités commerciales (dont les partenaires en gouvernance et le groupe de gestion des risques de CIBC Mellon) peuvent ainsi attester, au conseil d'administration, aux actionnaires et aux organismes de réglementation, de notre robuste structure de gestion des risques.

Notre groupe de gestion des risques surveille et contrôle en continu le cadre de gestion des risques pour soutenir l'application d'un processus continu de gestion des risques dans l'entreprise. Ce cadre permet d'identifier les enjeux relatifs au risque, de les signaler et d'en assurer la gestion escalatoire appropriée. Un rapport d'attestation trimestriel et indépendant sur les risques, signé par l'agente principale de gestion des risques, est soumis au conseil ainsi qu'au président et chef de la direction.

AMÉLIORER LE PROCESSUS TRADITIONNEL DE GESTION DES RISQUES PAR LE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

Bon nombre d'organisations qui veillent à la gestion des risques recourent aux trois axes de défense suivants pour les atténuer : les propriétaires du risque, la surveillance du risque et l'assurance en matière de risque. Utilisés par de nombreuses entreprises, ils représentent une approche conventionnelle et efficace d'identification et d'atténuation des risques.

Dans la foulée des efforts de CIBC Mellon visant à se renforcer continuellement, nous avons fait fond sur les tendances du secteur en gestion des risques pour améliorer l'approche classique à trois axes de défense et ajouter une composante de renforcement au premier axe : notre groupe de contrôle opérationnel. Ce groupe collabore avec les propriétaires du risque pour concevoir, évaluer et appuyer la conformité dans les groupes opérationnels des propriétaires du risque, renforçant ainsi notre gestion des risques et rehaussant davantage les contrôles du risque à l'aide d'une surveillance rigoureuse.

Même si cette méthode n'est pas exclusive à CIBC Mellon, notre enrichissement des trois axes de défense conventionnels à l'aide d'une quatrième composante accroît la confiance des clients à savoir que nous identifions et mesurons les risques adéquatement et efficacement, et que nous concevons et appliquons les contrôles appropriés.

TROIS AXES DE DÉFENSE



Les efforts de CIBC Mellon visant à favoriser et à appliquer un cadre efficace de gestion des risques et de contrôle interne suscitent la confiance de nos clients. Nous sommes fiers de renforcer une forte culture du risque dans tous nos secteurs d'activités.

APERÇU DU PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES À CIBC MELLON

À CIBC Mellon, le programme de gestion des risques s'articule autour de la collaboration avec les pairs et les groupes partenaires pour appuyer l'excellence en gestion des risques et la sensibilisation au risque à l'échelle de l'organisation. Le programme couvre le risque à tous les niveaux de l'entreprise, au moyen de plusieurs axes de défense. Les composantes clés du programme de gouvernance du risque nous aident à favoriser et à renforcer une forte culture du risque. Elles comprennent l'autoévaluation des risques et des contrôles (AERC), le rapport d'événements entraînant un risque opérationnel (ERO) et l'évaluation du risque à l'aide de l'examen stratégique des unités commerciales par le comité de gestion du risque opérationnel.

PREMIER AXE – PROPRIÉTAIRES DU RISQUE

Nos unités commerciales sont tenues de gérer tous les risques liés à leurs activités. À titre de propriétaires du risque, elles doivent identifier, atténuer, surveiller et signaler tous les risques adéquatement. Elles doivent aussi faire de la gestion des risques une responsabilité fondamentale dans leur secteur d'activités.

Chaque unité commerciale a un agent de gestion des risques désigné, lequel est un gestionnaire supérieur connaissant très bien les activités de l'unité qu'il supervise. Tous les employés sont responsables de surveiller personnellement les risques et de les signaler à leur agent de gestion des risques désigné. Celui-ci remplit aussi l'autoévaluation des risques et des contrôles (AERC). L'AERC, l'une des composantes clés du programme de gestion des risques et outil utilisé par toutes les unités commerciales, est un inventaire et une évaluation de tous les risques d'entreprise et des contrôles qui sont en place pour les atténuer. Le processus d'AERC est supervisé par le service de gestion des risques et le groupe de contrôle opérationnel.

AMÉLIORATION DU PREMIER AXE – CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

Notre groupe de contrôle opérationnel rehausse les trois axes de défense conventionnels afin d'accroître la confiance des parties prenantes quant à la gestion des risques à CIBC Mellon.

Le rôle de notre nouveau groupe de contrôle opérationnel consiste à valider que les contrôles utilisés par les unités lors du traitement quotidien sont bien conçus et efficaces. Le groupe contribue à identifier, à mesurer et à gérer le risque dans tous les aspects de l'entreprise, au moyen de quatre processus :

- mise à l'essai des contrôles;
- processus relatif aux pertes opérationnelles;
- soutien en ce qui concerne le risque et la vérification (y compris l'AERC);
- formation sur le contrôle et la sensibilisation au risque.



GROS PLAN SUR LE GROUPE DE CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

En avril 2015, CIBC Mellon a mis sur pied un groupe de contrôle opérationnel afin de montrer son engagement envers le renforcement de sa forte culture du risque dans toutes les unités commerciales. Pour ce faire, le groupe valide que les contrôles utilisés par les unités dans leurs processus quotidiens sont bien conçus et efficaces. Le groupe a pour mission d'être un précieux partenaire d'affaires dans le cadre global de gestion des risques et de contrôle interne, en suivant les étapes nécessaires pour valider qu'une solide culture de contrôle est intégrée à tous les secteurs d'activités de CIBC Mellon et qu'elle répond aux besoins des clients. En accroissant la collaboration et la responsabilité personnelle, le groupe s'affaire à ce que chaque employé soit sensibilisé au risque et atteigne l'excellence en gestion des risques. C'est la clé pour maintenir tant nos normes de gouvernance élevées que la confiance de nos clients, puisqu'une forte culture du risque contribue à réduire le risque à tous les niveaux de l'entreprise.

Le groupe de contrôle opérationnel œuvre dans le contexte de quatre grandes initiatives : la mise à l'essai des contrôles, la facilitation du processus relatif aux pertes opérationnelles, le soutien en ce qui concerne le risque et la vérification, ainsi que la formation sur le contrôle et la sensibilisation au risque.

MISE À L'ESSAI DES CONTRÔLES

Le groupe de contrôle opérationnel élabore et exécute des plans d'essai définis et travaille avec les unités commerciales pour cerner les aspects préoccupants de chacune; cela contribue à établir des normes de contrôle uniformes, conformes et efficaces partout dans l'entreprise. Le groupe doit aussi aider le service de la vérification à produire le Rapport sur les contrôles d'une société de services (SOC1), qui fournit de l'assurance quant à la robustesse des contrôles internes de CIBC Mellon susceptibles d'être pertinents pour les états financiers des clients. Le rapport SOC1 renferme de l'information sur les politiques et procédures de garde, de comptabilité et de tenue de registres que la direction conçoit, met en œuvre et documente. Nous le distribuons aux clients et à leurs vérificateurs pour montrer que nos contrôles internes ont une conception et une efficacité opérationnelle qui permettent d'en atteindre les objectifs énoncés.

FACILITATION DU PROCESSUS RELATIF AUX PERTES OPÉRATIONNELLES

Le processus relatif aux pertes opérationnelles analyse les erreurs, les quasi-accidents et les événements d'envergure pour en rechercher la cause fondamentale et appliquer des mesures de contrôle appropriées, afin d'atténuer le risque de récurrence. Dans le cadre du processus relatif aux pertes opérationnelles, le groupe de contrôle opérationnel assure le suivi des événements entraînant une perte pour découvrir les tendances, surveiller les plans d'action et recommander des prochaines étapes; il collabore avec les unités commerciales lors de l'amélioration de leurs processus.

SOUTIEN EN CE QUI CONCERNE LE RISQUE ET LA VÉRIFICATION

En partenariat avec les unités commerciales, le groupe de contrôle opérationnel évalue l'exactitude et l'exhaustivité de l'AERC, fournit du soutien en matière de vérification et de réglementation, et intègre une culture du risque efficace à l'échelle de l'entreprise. Pour ce faire, il surveille et valide les normes attendues ou les principaux indicateurs de risque propres aux unités commerciales. Ce sont des outils de mesure comparable, prévisible et informative qui permettent de suivre le risque lié à une activité, et qui sont utilisés par chaque unité commerciale. Le groupe de contrôle opérationnel recherche des explications valides aux principaux indicateurs de risque notables, analyse les données pour déceler les tendances, ajuste les plans d'essai d'après les résultats des indicateurs, puis signale les enjeux et les tendances en matière de contrôle opérationnel dans ses rapports à la direction.

FORMATION SUR LE CONTRÔLE ET LA SENSIBILISATION AU RISQUE

La formation des employés est essentielle à l'atténuation du risque opérationnel. Le groupe de contrôle opérationnel aide les unités commerciales en coordonnant la formation sur le contrôle et la sensibilisation au risque pour informer le personnel sur les mécanismes de contrôle du risque. De plus, le groupe identifie et met de l'avant des leçons apprises et des occasions d'amélioration des pratiques en tenant des réunions pour examiner les nouvelles politiques et procédures, les pertes et les principaux indicateurs de risque, et pour appuyer les unités commerciales qui travaillent proactivement à renforcer leur culture et leurs pratiques.

Le groupe de contrôle opérationnel est représenté dans divers comités clés de CIBC Mellon, notamment le comité de la haute direction, le comité de gestion de l'information, le comité de la gouvernance et du contrôle, ainsi que le comité de gestion du risque opérationnel. Le groupe de contrôle opérationnel poursuivra ses efforts en 2016 pour sensibiliser chaque employé au risque et intégrer une saine culture du risque à l'échelle de l'entreprise.

Les investisseurs institutionnels ont besoin de savoir que leurs fournisseurs de services d'actifs gèrent le risque avec efficacité. Les activités du groupe de contrôle opérationnel convergent au bénéfice des clients, car elles renforcent les contrôles, l'expertise en gestion des risques et la culture du risque pour contribuer à la protection globale de l'information et des comptes des clients. Ces derniers profitent d'une organisation bien administrée, fortement engagée à continuellement améliorer la protection des données et atténuer le risque.

DEUXIÈME AXE – SURVEILLANCE DU RISQUE

La surveillance du risque à CIBC Mellon repose principalement sur le service de la gestion des risques, mais tous les partenaires de gouvernance fournissent du soutien, de l'orientation et des indications aux unités commerciales pour des questions exigeant des connaissances et des compétences spécialisées. Les partenaires de gouvernance internes de CIBC Mellon comprennent les fonctions suivantes : conformité, affaires juridiques, finance, technologies de l'information, ressources humaines, vérification interne et gestion de la continuité des activités. Ils commentent les nouvelles initiatives stratégiques des divers secteurs d'activités, et établissent des normes pour uniformiser l'approche de signalement et de gestion des risques liés à leur domaine d'expertise.

Tous les groupes de gouvernance sont représentés au sein du comité de gestion du risque opérationnel. Ils aident à superviser les activités de gestion des risques dans l'unité commerciale, pour fournir un niveau approprié d'assurance à savoir que les risques pertinents sont identifiés et signalés.

Le groupe de gestion des risques, de concert avec le groupe de contrôle opérationnel, supervise le processus d'AERC. Il examine chaque AERC effectuée par les agents de gestion des risques désignés, ce qui appuie la continuité dans l'ensemble de l'entreprise. Chaque unité commerciale a un agent de gestion des risques désigné qui identifie les risques et analyse le profil de risque de l'unité, puisque c'est lui qui connaît le mieux les risques quotidiens dans son domaine respectif. Document de travail pour chaque unité commerciale, l'AERC est régulièrement revue par le service de gestion des risques et le groupe de contrôle opérationnel, qui y apportent des changements selon les nouveaux processus d'affaires, les lancements de produits ou la modification de la réglementation.

Une autre composante clé du programme de gestion des risques est le signalement des événements entraînant un risque opérationnel (ERO), supervisé par le service de gestion des risques. Chez CIBC Mellon, les unités commerciales doivent remplir un rapport ERO lorsqu'une erreur survient, peu importe si cette erreur a un impact financier, et peu importe l'importance de l'impact. Cela permet de concevoir des scénarios de « quasi-accident ». Nous utilisons les rapports ORE pour établir des catégories d'erreurs opérationnelles, puis nous les analysons pour déterminer les modèles ou les tendances et mettre en œuvre des contrôles nouveaux ou supplémentaires en vue de réduire les erreurs futures. Toute lacune décelée en matière de contrôle doit être incorporée à l'AERC pertinente, accompagnée du plan d'action permettant d'y remédier.

Les membres des groupes de gouvernance siègent aussi au nouveau comité sur les initiatives et au nouveau comité opérationnel de CIBC Mellon, ce qui leur permet de connaître et d'évaluer les risques pertinents avant la mise en œuvre d'un nouveau projet ou avant l'arrivée d'un nouveau client. Cette participation dès le début du cycle opérationnel offre l'occasion aux groupes de gouvernance de donner leurs précieuses suggestions et observations au sujet des contrôles visant à réduire le risque. La participation hâtive permet également aux unités commerciales d'être mieux informées, et fait en sorte que l'AERC rend mieux compte de tout changement relatif aux risques et aux contrôles : l'information supérieure mène à des contrôles supérieurs.

COMITÉ DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL

Ce comité de CIBC Mellon comprend des représentants des fonctions gestion des risques, conformité d'entreprise, vérification interne et gestion de la continuité des activités, ainsi que du comité de la haute direction de CIBC Mellon. Toutes les unités commerciales donnent des présentations à ce comité, l'informant sur leurs risques inhérents, leurs stratégies de contrôle, et les risques et tendances émergents pouvant accroître le risque. Troisième composante clé du programme de gouvernance du risque, l'examen officiel du risque opérationnel par ce comité appuie la supervision appropriée par le groupe de gouvernance tout en assurant que la direction des secteurs d'activités demeure responsable d'identifier et de gérer les risques inhérents à ses produits, services et activités. Le comité détermine les aspects préoccupants qui sont communs à toutes les unités commerciales en identifiant les risques multifonctionnels.

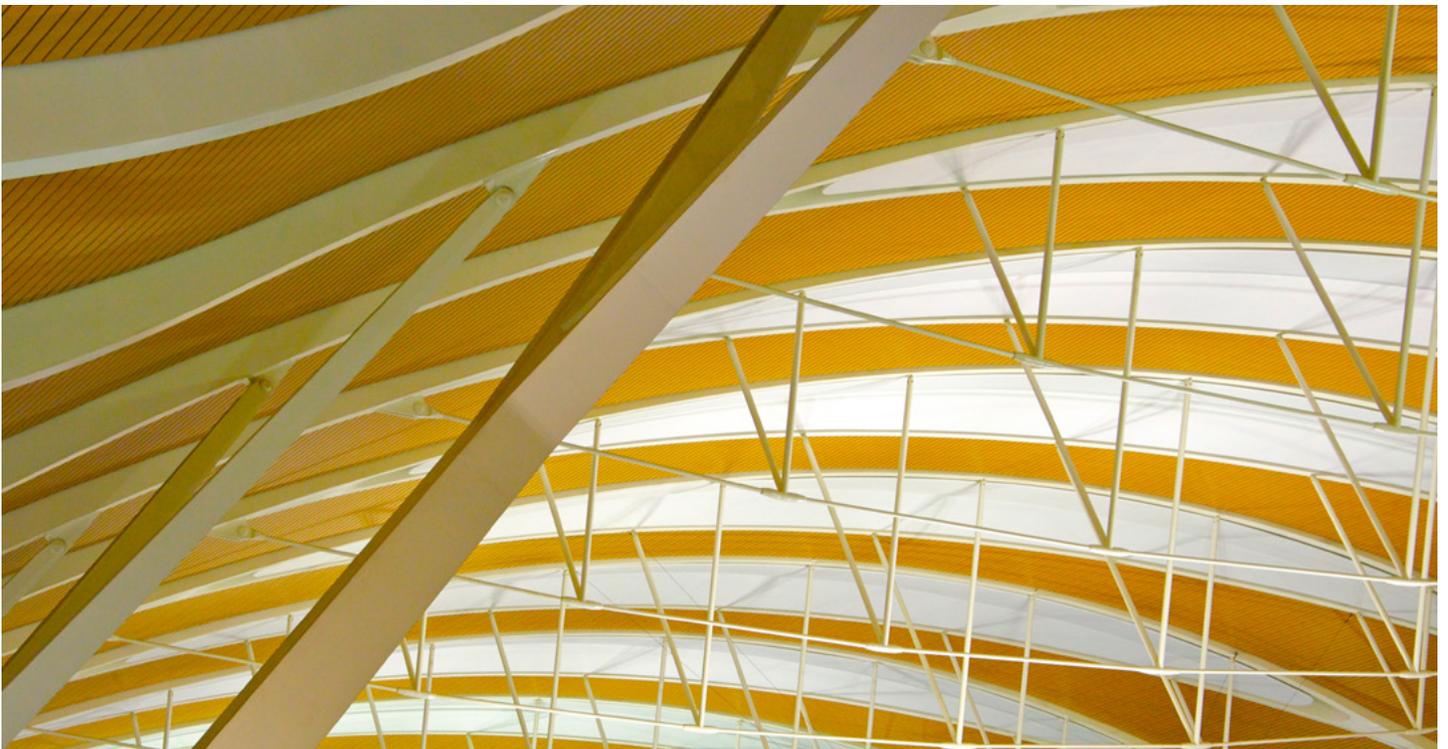
Nos multiples axes de défense convergent en une vaste couverture pour offrir un robuste cadre structurel de gestion des risques, et renforcent la culture du risque de CIBC Mellon en intégrant le concept central de la responsabilité personnelle dans chaque secteur d'activités.

TROISIÈME AXE – ASSURANCE EN MATIÈRE DE RISQUE

L'assurance en matière de risque comprend les fonctions de vérification interne et externe, qui relèvent du comité de vérification du conseil d'administration de CIBC Mellon. Ces fonctions fournissent au comité, au conseil et à la haute direction de CIBC Mellon une assurance indépendante et objective concernant l'adéquation et l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance de CIBC Mellon. Les fonctions de vérification mènent des vérifications fondées sur le risque pour examiner les mesures de contrôle opérationnel, technologique et financier, ainsi que la conformité avec la réglementation. Le cycle de vérification est basé sur des évaluations du risque résiduel. Les résultats des vérifications et l'état des mesures correctives prises par suite des observations sont présentés aux hauts dirigeants, aux deux groupes de vérification parents et trimestriellement au comité de vérification du conseil.

NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LA PROTECTION DE NOS CLIENTS, DES COLLÈGUES ET DE L'ENTREPRISE

Nos axes de défense multiples convergent en une vaste couverture pour offrir un robuste cadre structurel de gestion des risques, et renforcent la culture du risque de CIBC Mellon en intégrant le concept central de la responsabilité personnelle dans chaque secteur d'activités. L'objet du programme de gouvernance du risque de CIBC Mellon est d'apporter de la valeur aux clients en fournissant l'assurance que nos risques sont identifiés, mesurés, gérés et signalés adéquatement. En favorisant un environnement de contrôle robuste et en renforçant la sensibilisation au risque et la culture du risque à l'échelle de CIBC Mellon, non seulement nous protégeons notre entreprise, nos employés et notre réputation, mais nous servons aussi les intérêts de nos clients et des nombreuses parties prenantes aux marchés des capitaux canadiens avec lesquelles nous travaillons chaque jour.





Dans la foulée des efforts de CIBC Mellon visant à se renforcer continuellement, nous avons fait fond sur les tendances du secteur en gestion des risques pour améliorer l'approche classique à trois axes de défense et ajouter une composante de renforcement au premier axe : notre groupe de contrôle opérationnel.

Plus d'information

Pour en savoir davantage, communiquez avec votre responsable des relations, votre gestionnaire de compte ou avec Communications d'entreprise à corporate_communications@cibcmellon.com ou communiquez avec nous à 416 643-5000.

À propos de CIBC Mellon

CIBC Mellon est une société canadienne qui se concentre exclusivement à répondre aux besoins en services de placement des investisseurs institutionnels canadiens et des investisseurs institutionnels étrangers qui investissent au Canada. Fondée en 1996, CIBC Mellon est détenue à parts égales par The Bank of New York Mellon (BNY Mellon) et la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC). Les solutions de services de placement de CIBC Mellon sont offertes aux institutions et aux sociétés en étroite collaboration avec nos sociétés mères et comprennent des services de garde, de comptabilité en devises multiples, d'administration de fonds, de tenue des dossiers, de retraite, de prêt de titres, de règlement en monnaies étrangères et de trésorerie. Au 31 décembre 2015, CIBC Mellon détenait plus de 1,6 billion \$ CA d'actifs sous administration au nom de banques, de caisses de retraite, de fonds de placement, de sociétés, de gouvernements, de compagnies d'assurance, de fiducies d'assurance étrangères, de fondations et d'institutions financières mondiales dont les clients investissent au Canada. CIBC Mellon fait partie du réseau mondial de BNY Mellon qui, au 31 décembre 2015, avait 28,9 billions \$ US d'actifs sous garde et sous administration. CIBC Mellon est un utilisateur autorisé de la marque de commerce CIBC et de certaines marques de commerce de BNY Mellon. CIBC Mellon est la marque d'entreprise de Compagnie Trust CIBC Mellon et de la société de services de titres mondiaux CIBC Mellon et peut être utilisée comme terme générique en référence à l'une ou l'autre des sociétés ou aux deux sociétés.

Pour en savoir davantage – y compris sur les connaissances de pointe de CIBC Mellon à l'égard des questions relatives aux investisseurs institutionnels actifs au Canada – visitez www.cibcmellon.com ou suivez-nous sur Twitter @CIBCMellon.

CIBC MELLON

➤ UNE COENTREPRISE DE BNY MELLON ET CIBCSM

000 - KL19 - 01 - 16

Cet article est fourni à titre d'information générale seulement et CIBC Mellon et ses sociétés affiliées ne font aucune déclaration ni garantie quant à son exactitude et à son exhaustivité, et aucune d'elles n'assume quelque responsabilité que ce soit pour les tierces parties auxquelles il peut être fait référence. Les lecteurs doivent savoir que le contenu de cette publication ne doit pas être considéré comme étant des conseils juridiques, comptables, de placement, financiers, fiscaux ni d'autres conseils professionnels, et qu'il n'a pas non plus été conçu à cette fin.