# Trois lignes de défense Étude de Cas : La banque *Grand River Valley Bank*

Vous travaillez à la banque *Grand River Valley Bank (GRVB)* (dont le siège social est situé à Waterloo, en Ontario). La banque GRVB a récemment mis en place une nouvelle équipe dédiée au financement des entreprises technologiques. Le marché cible comprend les entreprises de logiciels/logiciel-service ou *SaaS* et d'intelligence artificielle. Ces entreprises ont déjà fait l'objet de plusieurs levées de fonds, mais souhaitent désormais recourir à l'emprunt afin d'éviter une dilution supplémentaire de leur capital.

L'équipe a clairement indiqué que la plupart des prêts ne seraient pas garantis et que les activités des emprunteurs ne généreraient pas de flux de trésorerie suffisants pour assurer en toute confiance le remboursement des intérêts et du capital dans les délais. Les investisseurs en fonds propres de ces entreprises sont des fondateurs ayant fait leurs preuves et des partenaires de capital-risque solides.

Cette équipe, baptisée « l'Equipe de Technologie » (ET), sera composée de banquiers chargés de la prospection et de spécialistes des prêts, ainsi que de services de suivi de marché et de post-marché.

La proposition de valeur de l'ET repose sur le fait que, bien que les prêts pris isolément ne soient pas rentables, l'entreprise placerait ses dépôts d'exploitation auprès de votre banque et votre pôle de gestion de patrimoine serait invité à s'entretenir avec l'équipe de direction de l'ET au sujet de leur intégration en tant que clients. Leur ancienne banque entretenait également des relations étroites avec les sociétés de capital-risque et leurs dirigeants, relations qu'ils espèrent faire profiter à la banque GRVB.

Le chef de la direction de la banque GRVB s'est personnellement impliqué dans le recrutement de l'équipe et a exprimé, tant en public qu'en privé, son enthousiasme et son optimisme quant à ce que cette équipe apportera à la banque. Lors de la dernière conférence téléphonique trimestrielle avec les analystes, le chef de la direction et le chef de la gestion des risques ont tous deux évoqué la nouvelle équipe et ont déclaré que la banque GRVB ne modifiait pas son appétit pour le risque avec cette nouvelle initiative et que la solide culture du risque de l'équipe s'intégrerait parfaitement à celle de la banque.

Le groupe de gestion du risque indépendant (GRI) de deuxième ligne de défense (2LOD) a constitué une équipe chargée de collaborer avec l'ET et d'autres responsables de la première ligne de défense (1LOD) afin de commencer à traiter les problèmes susceptibles de se poser lors du démarrage de leurs activités.

Quelques informations contextuelles :

- Le conseil d'administration de la banque GRVB vient d'approuver son plan stratégique et l'appétit pour le risque qui y est associé.
- La nouvelle équipe ferait partie de la division Banque commerciale de la banque GRVB. La Banque commerciale gère un portefeuille d'activités traditionnel et affiche un taux moyen pondéré équivalent au taux Ba1 de Moody's.
- Les indicateurs d'appétit pour le risque actuellement approuvés par le conseil d'administration ont été calibrés sur la base du portefeuille d'activités existant et ne tenaient pas compte de l'acquisition de cette nouvelle équipe. Ces indicateurs ont été calibrés de manière à rester largement en deçà de la capacité de risque de la banque GRVB.

L'ET et le directeur de la banque commerciale ont rédigé un projet d'appétit pour le risque pour cette nouvelle activité. Voici les principaux points à retenir :

- Les prêts autorisés par l'ET ne dépasseront pas 15 % du portefeuille commercial autorisé.
- Le taux de rendement des capitaux propres de l'ET pour tels relations sera égal ou supérieur à l'objectif de 13 % fixé pour la banque commerciale.
- Le chef de direction du crédit de l'ET sera habilité à approuver tout prêt inférieur à 100 millions de dollars, dans la limite d'un plafond par emprunteur de 250 millions de dollars. Au-delà de ce montant, le directeur de l'ET et le directeur de Banque commercial devront donner leur accord conjoint. Il convient de noter que les approbations de crédit au sein de la banque GRVB sont effectuées dans le cadre du 2LOD.
- L'ET sera exemptée des politiques et procédures de crédit de la banque GRVB et sera soumise à ses propres règles jusqu'à ce qu'elle parvienne à s'accorder avec la banque GRVB sur de nouveaux cadres.

Votre responsable au sein du 2LOD a demandé à votre équipe de rédiger une réponse à ce sujet avant la réunion. Bien que votre responsable soit présent, vous allez faire la présentation.

Le directeur de l'ET et ses subordonnés directs seront présents, ainsi que le directeur de la Banque commerciale. Le directeur de l'ET est réputé pour son charisme et son charme, mais aussi pour son dynamisme et sa passion pour son équipe et ses clients. Les résultats de l'ET sont impressionnants : la société a enregistré un rendement des capitaux propres (ROE) supérieur à 25 % au cours des trois dernières années et un taux de croissance annuel composé de son chiffre d'affaires de 15 % sur la même période.

# Changements technologiques et risques : IA agentive, informatique quantique et perspectives sur les secteurs émergents - Étude de cas : WhitePine Financial Holdings : l'IA, un risque transversal

*Illustration fictive réalisée à des fins de discussion*

*WhitePine Financial Holdings* (*WhitePine*) est un établissement financier canadien dont les activités couvrent la banque de détail, le crédit aux entreprises, la gestion de patrimoine et l'assurance. Au cours des deux dernières années, *WhitePine* a intégré des systèmes d'IA dans l'ensemble de ses fonctions métier clés. Trois événements survenus en 2026 ont soulevé des questions auxquelles l'organisation a eu du mal à apporter des réponses claires.

## **La plateforme d'évaluation de crédit** | Apprentissage automatique

En 2025, *WhitePine* a déployé un modèle d'apprentissage automatique afin d'accélérer les décisions de crédit destinées aux petites entreprises et aux particuliers. Ce modèle intégrait des variables de crédit traditionnelles à des données comportementales issues des transactions, à un filtrage des fraudes en temps réel et à une logique de tarification dynamique. Contrairement à un système basé sur des règles, ce modèle intégrait un réentraînement continu et des mises à jour périodiques des paramètres en fonction des nouvelles données, et ses évaluations de crédit évoluaient à mesure que ces mises à jour prenaient effet. Le nombre d'approbations a augmenté, les délais de traitement ont diminué, et la direction a considéré ce déploiement comme un succès.

Au cours d'une récente période d'instabilité économique régionale, le modèle a commencé à rejeter des demandes que les politiques de crédit de *WhitePine* auraient autrement approuvées, et à fixer le coût des nouvelles lignes de crédit à des écarts plus élevés que ceux qui auraient résulté de la tarification standard de *WhitePine*, fondée sur le risque. Les demandeurs à qui l'on proposait des taux plus élevés se sont soit tournés vers d'autres établissements, soit ont accepté des conditions plus onéreuses que ce qui était justifié. Ceux dont la demande a été refusée ont reçu une notification de cette décision, mais le personnel des agences n'était pas en mesure d'en expliquer les motifs lorsqu'on le lui demandait. Certains secteurs d'activité et certaines communautés semblaient être touchés de manière disproportionnée. Des plaintes ont commencé à circuler sur les réseaux sociaux, et les médias locaux ont commencé à se demander si la prise de décision automatisée ne désavantageait pas certains emprunteurs en particulier.

La responsabilité du suivi des indicateurs de performance du modèle incombait au service « Évaluation et Gestion des Risques » ; les indicateurs étant restés dans les limites de tolérance approuvées, aucune escalade n'a été déclenchée. Les services juridiques et de conformité ont évalué si le traitement des réclamations continuait de respecter les normes de l'ACFC pendant cette période de forte augmentation. L'entreprise a jugé la réponse du modèle appropriée compte tenu du risque économique accru. Le service Relations clients a enregistré cette hausse des réclamations comme un problème de qualité de service et les a transmises aux secteurs d'activité concernés pour qu'ils y répondent.

Chaque fonction a observé des indicateurs évoluant dans des directions préoccupantes, mais aucun indicateur n'a franchi le seuil spécifique qui aurait nécessité une escalade. Le cadre avait été conçu pour réagir à des dépassements ponctuels au sein de catégories de risques, et non pour prendre en compte l'accumulation simultanée de signaux provenant de plusieurs catégories.

Au moment où le problème a été porté à la connaissance de la direction générale, le BSIF et l'ACFC avaient déjà envoyé des demandes d'informations.

## **L'assistant du centre d'appels** | IA générative

Le centre d'appels de *WhitePine* dédié au secteur de la vente au détail avait mis en place un assistant d'intelligence artificielle générative qui consultait en temps réel les documents réglementaires de la banque afin d'aider les employé(e)s à répondre aux demandes des clients. Cependant, dans des cas particuliers tels que les modifications complexes de prêts immobiliers ou l'éligibilité aux indemnités d'assurance, il produisait des réponses qui semblaient sûres, plausibles, mais qui comportaient de légères inexactitudes. Les employé(e)s du centre d'appels, dont beaucoup ne disposaient pas d'une expertise approfondie des produits, n'avaient guère de raisons de remettre en question des réponses qui semblaient faire autorité. Plusieurs clients ont reçu des informations inexactes concernant les conditions de leur prêt et leurs droits avant que ce problème ne soit identifié. Les interactions étant résumées plutôt que conservées dans leur intégralité, *WhitePine* a eu du mal à déterminer quels clients avaient reçu des informations inexactes ou si les clients concernés pouvaient être identifiés de manière systématique.

## **L'outil de gestion de trésorerie** | IA agentique

La division Trésorerie de *WhitePine* avait déployé un système d'IA agentique pour gérer les liquidités intrajournalières de la banque, en déterminant les montants à conserver dans les différentes divisions de l'entreprise et en transférant des fonds entre les unités opérationnelles en fonction de l'évolution des conditions de marché, selon les paramètres préapprouvés.

Le système était autorisé à effectuer automatiquement des réaffectations de liquidités, sauf intervention d'un membre du personnel habilité. Lors d'une perturbation soudaine du marché, le système a commencé à agir plus rapidement que ne pouvait le suivre le personnel de la trésorerie. À mesure que la situation se détériorait, plusieurs membres du personnel ont conclu indépendamment que les paramètres préapprouvés n'étaient plus adaptés à la situation qui se déroulait. L'analyste de la trésorerie chargé de surveiller le système a tenté de suspendre certaines transactions. Son responsable, ignorant que l'analyste était déjà en train d'agir, a émis une instruction différente. Le responsable d'une unité opérationnelle dont les fonds faisaient l'objet d'une réaffectation a tenté de bloquer ces mouvements. La fonction de gestion des risques, recevant simultanément des appels d'escalade provenant de plusieurs sources, a émis sa propre directive. Ces tentatives simultanées ont donné lieu à des instructions contradictoires plutôt qu'à un contrôle efficace.

L’escalade vers la haute direction s’est retrouvée saturée. Le cadre d’escalade de l’organisation avait été conçu pour des décisions prises à un rythme humain, et le système a continué à fonctionner de cette manière.

## Une dernière chose

Le courtier en assurance de *WhitePine* a également indiqué que les assureurs introduisent, lors des renouvellements, des exclusions liées à l’IA dans les polices d’assurance responsabilité civile des dirigeants, de responsabilité civile professionnelle et de responsabilité civile générale. Certaines catégories de risques liés à l’IA que *WhitePine* considérait comme transférables ne sont désormais plus assurables à des niveaux économiquement viables. Le conseil d’administration a commencé à se demander si l’organisation n’accumulait pas des formes de risques opérationnels et de gouvernance que les marchés eux-mêmes ne sont plus disposés à absorber.

## Discussion en groupe : votre mission

Le comité des risques du conseil d'administration a reçu des rapports distincts sur ces trois événements. Chaque pôle d'activité a décrit sa part du problème. Le conseil d'administration n'est pas satisfait. Personne n'a su relier ces événements pour en faire un ensemble cohérent de ce à quoi *WhitePine* est réellement confrontée.

En tant que conseiller spécial du directeur des risques, c'est précisément ce qu'on vous a demandé de faire. Votre directeur des risques a soulevé les questions suivantes :

*Ces événements reflètent-ils des faiblesses au sein des différentes fonctions de gestion des risques, ou révèlent-ils un problème plus fondamental lié à la manière dont WhitePine est structurée pour gérer les risques dans une entreprise utilisant l'intelligence artificielle ?*

**Plateforme d'évaluation du crédit**

*Quelles catégories de risque étaient en jeu dans ce scénario ?*

*Où se situait la faiblesse en matière de gouvernance ? Était-ce au niveau du risque concernant les modèles ? De la gestion de la conformité ? Du leadership de l'entreprise ?*

*Le responsable de la modélisation du risque a confirmé que les indicateurs de performance du modèle étaient restés dans les limites de tolérance approuvées tout au long du processus. Pourtant, le modèle produisait des résultats que les propres politiques de crédit de WhitePine n'auraient pas soutenus. Comment est-il possible qu'un modèle fonctionne correctement pour tous les indicateurs suivis par le responsable de la modélisation du risque et produise néanmoins des résultats que la banque n'avait pas prévus ? Qu'est-ce que cela nous apprend sur ce que mesurait ces indicateurs?*

**Assistant(e) au centre d'appels**

*La plateforme de crédit a présenté un comportement inattendu dans des conditions qui auraient pu être anticipées et testées. Le système du centre d'appels fonctionnait exactement comme prévu, mais produisait néanmoins des résultats erronés. En quoi cette différence influe-t-elle sur la manière dont vous aborderiez la gestion de chacun de ces cas ?*

### Outil de gestion de trésorerie

*Plusieurs personnes ont tenté simultanément de surpasser le système. Aucune n'y est parvenue, et leurs tentatives ont généré des instructions contradictoires. Quelles conditions auraient dû être réunies pour que l'une de ces tentatives de contournement aboutisse ?*

* * *

*Quelles hypothèses formant partie de l'architecture existante de gestion de risque d'entreprise de WhitePine semblent ne plus être fiables dans le contexte d'un déploiement à grande échelle de l'IA ?*

## Discussion en petits groupes : Questions

Vous conservez votre fonction de conseiller spécial auprès du directeur des risques de *WhitePine*. *Chaque groupe s'est vu attribuer l'une des six questions ci-dessous. Préparez-vous à partager vos principales observations avec l'ensemble du groupe.*

**Q1 – Évaluation du crédit : surveillance et détection**

Le service « Évaluation et Gestion des Risques » qui s'occupe de modélisation, a confirmé que les indicateurs de performance étaient restés dans les limites de tolérance approuvées tout au long de l'incident survenu au sein de la plateforme de crédit. Pourtant, le modèle rejetait des demandes et fixait des taux trop élevés pour les nouvelles lignes de crédit, au-delà de ce que les propres politiques de crédit de *WhitePine* autorisaient. Quel type de surveillance des résultats du modèle, plutôt que des indicateurs de performance du modèle, aurait permis de détecter ce problème plus tôt ? Chez *WhitePine,* qui serait le mieux placé pour assumer la responsabilité de cette surveillance, et de quelle expertise aurait-il eu besoin pour évaluer en temps réel ce qu'il observait ? Quels résultats, comportements ou impacts sur les clients auraient dû être considérés comme des indicateurs de risque, même si les indicateurs traditionnels du modèle restaient stables ?

**Q2 – Évaluation du crédit : mesures correctives**

*WhitePine* doit désormais traiter un arriéré de décisions de crédit potentiellement concernées : des refus injustifiés et de nouveaux prêts accordés à des taux excessifs. Quelles seraient les exigences d'un programme de mesures correctives crédible en termes de capacités des évaluateurs, d'accès aux dossiers de demande et aux registres des décisions du modèle, ainsi que d'exercice d'un jugement de crédit indépendant du modèle faisant l'objet de l'examen ? Que signifie l'exigence de l'ACFC relative au délai de 56 jours pour le règlement des réclamations quant à la rapidité avec laquelle ces capacités doivent être mobilisées, et qu'aurait-il été judicieux, en rétrospective, que *WhitePine* intègre dans le déploiement du modèle pour faciliter le règlement des réclamations ?

**Q3 - Centre d'appels : détection et correction**

L'assistant d'IA générative fonctionnait conformément à sa conception, mais les clients recevaient néanmoins des informations légèrement erronées concernant les conditions de leur prêt et leurs droits. Aucun seuil n'a été dépassé et aucun indicateur n'a signalé de problème. Contrairement au scénario d'évaluation de crédit, il n'existe pas de banque de données définie contenant des décisions à examiner. Qu'est-ce que cela révèle sur les limites de la surveillance traditionnelle pour ce type de système d'IA, et que faudrait-il mettre en œuvre pour identifier et indemniser les clients concernés ? Quelles décisions prises lors de la phase de conception auraient permis de détecter ce problème plus tôt et d'identifier les clients concernés ? Quel niveau de journalisation,

de conservation des données et de traçabilité des interactions aurait été nécessaire pour mener une enquête efficace a posteriori ?

**Q4 - Gestion de trésorerie : gouvernance des systèmes autonomes**

Le système d'IA agentique pour gérer les liquidités a fonctionné selon ses paramètres préapprouvés tout au long de la perturbation du marché. Pourtant, le personnel de la trésorerie n'a pas pu déterminer ce qu'il faisait ni pourquoi, les tentatives de contournement ont généré des instructions contradictoires, et la remontée d'informations vers la direction a été surchargée. Qu'est-ce que cela révèle sur les limites de la définition de paramètres en tant que mécanisme de gouvernance pour les systèmes d'IA autonomes ? Quelle architecture d'autorisation et quel dispositif de supervision humaine *WhitePine* aurait-il besoin avant de déployer ce type de système à l'échelle opérationnelle ?

**Q5 - Question plurisectorielle : la responsabilité**

Au cours de ces trois incidents, chaque fonction a agi dans le cadre de ses attributions, et *WhitePine* a tout de même été pris au dépourvu. Prenons à la fois les fonctions opérationnelles de première ligne qui ont déployé et exploité ces systèmes, et les fonctions de contrôle de deuxième ligne chargées du cadre de gestion des risques. Qui devrait mener la responsabilité des résultats des systèmes d'IA de bout en bout dans la première ligne, et quel rôle dans la coordination et d'intégration devrait jouer la deuxième ligne pour s'assurer que les informations dont dispose chaque fonction s'assemblent en une vision d'ensemble cohérente ?

**Q6 - - Question plurisectorielle : Une gouvernance conçue pour faire face aux problèmes dans l'environnement d'opérations**

Dans ces trois cas, les problèmes ont atteint les clients et les autorités de réglementation avant que la gouvernance interne de *WhitePine* ne les détecte en tant qu'événements de risque d'entreprise. L'architecture de gouvernance de *WhitePine* semble avoir été conçue en partant du principe que les contrôles empêcheraient les problèmes d'atteindre l'environnement d'opérations. En quoi l'architecture de gouvernance conçue pour faire face aux problèmes liés à l'IA en environnement de production diffère-t-elle de celle que WhitePine avait mise en place, et quels changements faudrait-il apporter ?

# Communications et rapports sur les risques Étude de cas : Engagements non financés

Les engagements non utilisés (ou non financés) correspondent à la différence entre le montant du prêt autorisé et le montant utilisé, le prêteur ayant l'obligation légale de financer la partie non utilisée à la demande de l'emprunteur, pour autant que certaines conditions soient remplies.

Parmi les produits bancaires et de gestion de patrimoine présentant cette caractéristique, on peut citer :

- Les lignes de crédit renouvelables destinées aux particuliers – celles-ci peuvent être garanties ou non garanties
- Les facilités de marge adossées à des titres dans le cadre de la gestion de patrimoine
- Les facilités de crédit renouvelables pour les emprunteurs commerciaux
- Les prêts à terme à tirage différé
- Les lettres de crédit ou les lettres de garantie

Les obligations de déclaration réglementaire et le traitement en matière de fonds propres suivent généralement les principes ci-dessus.

On vous demande de rédiger un rapport sur les engagements non utilisés. Ce rapport s'adresse principalement aux équipes de gestion des risques des niveaux 1 et 2 (1LOD et 2LOD), ainsi qu'à la trésorerie d'entreprise, qui souhaitent comprendre les implications de ces engagements non financés en matière de financement et de liquidité.

Pour le moment, un rapport hebdomadaire suffit, mais la direction souhaiterait avoir la possibilité de le générer à volonté ou plus fréquemment en période de tensions.

Présumons que votre entreprise compte trois segments d'activité principaux : la banque de détail, la banque d'affaires et la gestion de patrimoine. Le segment de la banque de détail opère uniquement au Canada, tandis que les segments de la banque d'affaires et de la gestion de patrimoine ont des activités aux États-Unis et au Canada. Chaque segment dispose de son propre système de gestion des prêts, mais votre entreprise utilise un ensemble commun de données de référence et un système commun de gestion du risque de crédit.

- Les données des systèmes de gestion des prêts pour chaque segment comprennent les montants autorisés et utilisés par ligne de crédit pour chaque emprunteur et par

devise. Elles comportent également le code industriel normalisé (SIC) pour chaque ligne de crédit.

- Le système commun de gestion du risque de crédit répertorie les lignes de crédit avec leurs notations et les codes de perte en cas de défaut qui leur sont attribués. Les codes industriels normalisés sont également inclus dans les données de crédit et peuvent différer des données de prêt, car les données de crédit peuvent prévaloir sur les données d'affaires.
- Les données de référence utilisent une hiérarchie des noms uniques, des classifications sectorielles, une mise en correspondance des notations et des codes de pertes en cas de défaut (LGD). Elles contiennent également des informations sur les entités juridiques indiquant laquelle des entités opérationnelles de l'entreprise détient le prêt.
- Votre équipe de technologies de gestion des risques dispose d'un système existant de calcul de risques et d'agrégation, alimenté par ces sources de données, et pouvant être modifié pour calculer l'engagement non utilisée et agréger les données selon vos spécifications.
- Un système de production de rapports s'appuiera sur le tout pour générer le rapport.

Vous trouverez ci-dessous une illustration simple de cette architecture.

Proposez un outil de création de rapports des risques en vous appuyant sur les informations ci-dessus.

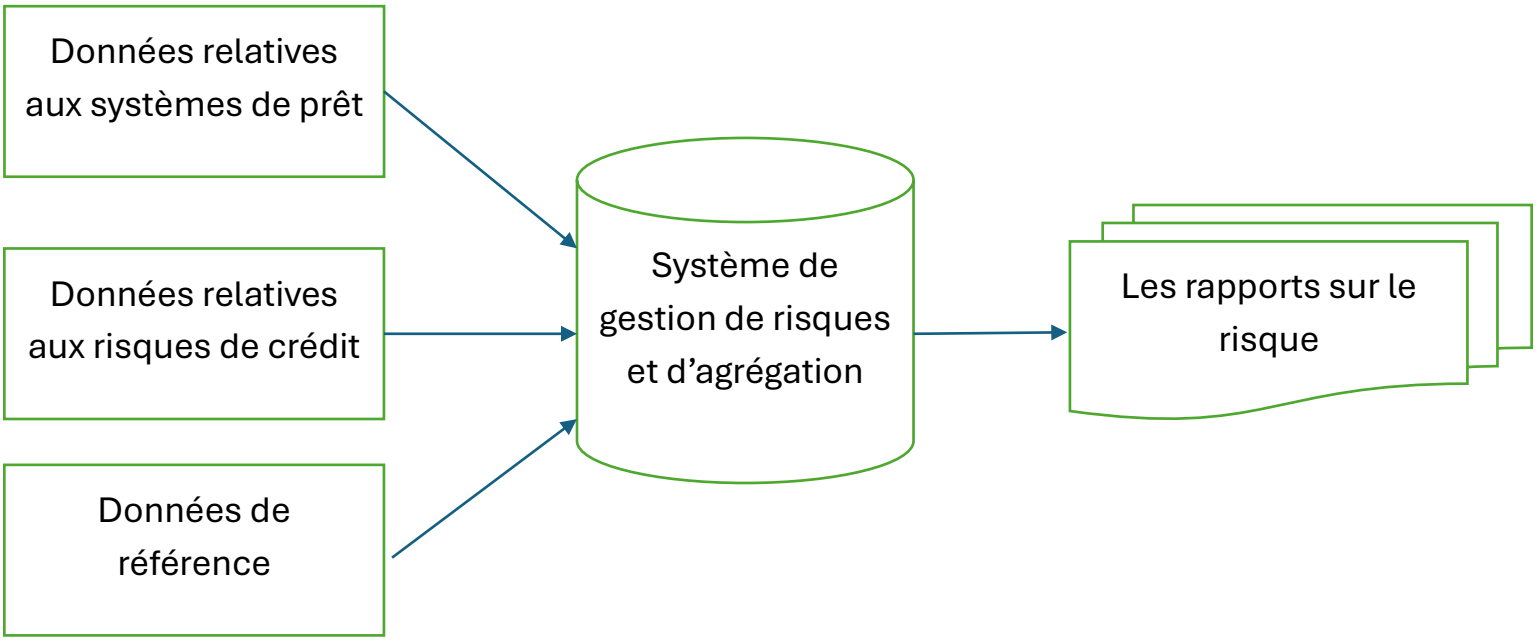
1. Quelles sont les questions clés auxquelles nous devons répondre concernant :

    - La portée du rapport
    - Le niveau de détail en fonction du public visé
    - La fréquence des rapports

2. Quels sont les enjeux liés à la norme BCBS 239 susceptibles de se poser lors de l'élaboration du rapport, notamment en termes de :

    - Gouvernance et infrastructure
    - Agrégation des données de risque
    - Pratiques pour générer les rapports des risques

Architecture pour les rapports des risques liés aux engagements non utilisés



# Étude de cas sur l'appétit pour le risque: Maplestone Financial Group

Raza Hasan, Cadre en résidence

### *Principaux objectifs d'apprentissage*

- Se familiariser avec les types de principes fondamentaux pouvant sous-tendre le cadre d'appétit pour le risque d'une institution financière.
- Mieux comprendre comment ces principes fondamentaux peuvent être mis en pratique.
- Explorer le rôle du cadre d'appétit pour le risque pour mieux cerner les compromis possibles entre les risques et les avantages, et établir clairement l'orientation *de haut en bas* aux fins d'une approche disciplinée en matière de prise de risque.
- Examiner comment les risques opérationnels (risques liés aux tiers, risques technologiques et cyberrisques, risques liés aux modèles et risques de conformité) doivent être pris en compte parallèlement aux risques financiers lors de l'évaluation d'une nouvelle opportunité

### *Mise en contexte*

Maplestone Financial Group (*Maplestone*) est une banque canadienne cotée en bourse (TSX: MSF) dont le total des actifs s'élève à environ 55 milliards de dollars. Elle compte deux unités d'affaires (UA) principales : la division des services bancaires aux particuliers et la division des services bancaires aux entreprises. La division des services bancaires aux particuliers propose des prêts hypothécaires résidentiels, des lignes de crédit sur la valeur nette immobilière, des cartes de crédit et des produits de dépôt aux familles canadiennes issues de la classe moyenne, en s'appuyant sur un modèle « priorité au numérique », soutenu par un réseau modeste d'agences en Ontario et au Québec, ainsi que par un réseau national de courtiers en prêts hypothécaires. La division des services bancaires aux entreprises répond aux besoins en matière de crédit, de dépôt et de gestion de trésorerie des entrepreneurs et des petites et moyennes entreprises canadiennes, en mettant particulièrement l'accent sur les secteurs de l'immobilier commercial, des technologies et des services professionnels, grâce à une équipe de chargés de relations. Bien que Maplestone opère à l'échelle nationale, elle ne s'est étendue que récemment à l'Ouest canadien, qui représente actuellement 10 % de son chiffre d'affaires total.

Le succès de Maplestone repose sur une longue tradition d'innovation continue, de prise de décision fondée sur les données et d'une grande agilité organisationnelle pour saisir les nouvelles opportunités. La banque est actuellement à mi-parcours d'un programme triennal de modernisation de son système bancaire central, le plus important investissement technologique de son histoire, qui consiste à migrer ses plateformes de dépôt et de crédit vers un nouveau système central basé sur le cloud. Ce programme accuse un retard d'environ six mois par rapport au calendrier prévu et un dépassement budgétaire de 20 %. L'échec de la migration du système au printemps dernier a entraîné une interruption de 19 heures des services bancaires en ligne et mobiles, ce qui a suscité une importante couverture médiatique et donné lieu à une lettre de l'OSFI demandant la mise en place d'un plan de remédiation. Ces travaux de remédiation sont toujours en cours.

Au cours des trois dernières années, les rendements des capitaux propres (RCP) de Maplestone se sont situés entre 9 et 10 %, soit en deçà de son objectif à long terme déclaré de 13 à 15 % (un niveau qu'elle avait atteint pour la dernière fois avant que la hausse des coûts de financement ne comprime sa marge

d'intérêt nette et que les provisions pour créances douteuses ne reviennent à des niveaux plus normaux). Le plan d'affaires provisoire déposé récemment montre que la rentabilité projetée correspond en grande partie aux fourchettes actuelles, avec une croissance relativement modeste du résultat opérationnel et du chiffre d'affaires (à un chiffre faible). Le conseil d'administration a exprimé son insatisfaction à l'égard du plan provisoire et a mis la direction au défi de *« revenir en arrière et de trouver des façons créatives d'harmoniser la rentabilité avec nos objectifs à long terme* ».

La situation de Maplestone en matière de capital est solide. Son ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) s'établit à 13,8 %, soit un niveau nettement supérieur aux minima réglementaires et à son objectif interne de 11,5 %. Le *«* frein » exercé sur la rentabilité des capitaux propres (RPC) par l' *«* excédent » actuel de capital représente environ la moitié du déficit actuel de la RPC.

L'action de Maplestone est traditionnellement favorisée par les investisseurs axés sur le revenu, principalement en raison du rendement fiable de ses dividendes. Sept analystes financiers couvrent actuellement l'action de Canadian Family, avec la répartition des notations suivante : 2 « vendre », 4 « conserver », 1 « acheter ». Les deux recommandations « vendre » sont récentes et invoquent des pressions sur les marges, des inquiétudes quant aux perspectives de croissance futures et un risque lié à la mise en œuvre du programme technologique à la suite de la panne survenue au printemps dernier. Une agence de notation a récemment confirmé la note de Maplestone, mais a souligné que la mise en œuvre opérationnelle constituait un risque majeur à surveiller.

La vision, la mission et les valeurs d'entreprise articulées de Maplestone sont les suivantes:

- *Vision:* Être la banque qui inspire le plus confiance aux familles et aux petites entreprises canadiennes.
- *Mission:* Aider nos clients à renforcer leur confiance et leur sécurité financières.
- *Valeurs d'entreprise:* Innovation ; Orientation client ; Intégrité ; Agilité ; Prise de décision fondée sur les données

### *Scénario*

LedgerLeaf Inc., une jeune entreprise de technologie financière en pleine croissance et financée par du capital-risque, basée à Calgary, a récemment proposé un partenariat à Maplestone. LedgerLeaf offre des prêts à tempérament au point de vente aux consommateurs ainsi que des fonds de roulement aux petits commerçants, directement intégrés aux logiciels de caisse et de comptabilité des commerçants dans tout l'Ouest canadien. LedgerLeaf n'étant ni un prêteur réglementé ni un établissement de dépôt, elle a besoin d'un partenaire bancaire pour émettre et financer ses prêts.

Selon cette proposition, Maplestone émettrait les prêts en son nom propre et les inscrirait à son bilan, pour constituer un portefeuille pouvant atteindre 2,0 milliards de dollars sur trois ans. LedgerLeaf gérerait l'ensemble du parcours client, y compris l'inscription en ligne et la vérification d'identité, la prise de décision en matière de crédit à l'aide de son modèle propriétaire d'apprentissage automatique, ainsi que la gestion des prêts et le recouvrement. Sa plateforme est hébergée chez un seul fournisseur de nuage informatique public et serait connectée au nouveau système bancaire central de Maplestone via des interfaces de protocole d'application. Compte tenu de la forte demande et de la concurrence limitée sur ce segment, les conseillers financiers de LedgerLeaf prévoient des rendements sur capitaux propres pro

forma de l'ordre de 20 % sur le capital alloué. Ce rendement indicatif a été validé par un cabinet de conseil externe mandaté par les unités d'affaires (UA) à l'origine du projet afin de contribuer à l'évaluation de cette opportunité.

Une première analyse de diligence raisonnable a mis en évidence plusieurs autres éléments. Le modèle de crédit de LedgerLeaf a été entraîné sur trois années de données, toutes issues d'un environnement de crédit relativement favorable, et recourt largement à des données alternatives. LedgerLeaf a fourni un rapport d'assurance des contrôles ponctuel (de type I), plutôt qu'un rapport testant les contrôles sur une période donnée. L'entreprise a subi une fuite de données il y a 18 mois, qui a touché environ 40 000 clients. Elle n'est pas encore rentable et dispose d'une autonomie financière d'environ 15 mois. Son ancien partenaire bancaire a mis fin à leur relation l'année dernière pour des « raisons stratégiques ». Dans une note adressée au directeur des risques, le responsable des risques opérationnels a indiqué que la vérification au préalable des tiers n'était pas encore terminée, qu'aucun plan de sortie n'avait été élaboré et que le travail d'intégration nécessiterait des modifications de la plateforme bancaire centrale alors que la résolution des pannes est toujours en cours. LedgerLeaf a demandé la signature d'une lettre d'intention dans un délai de 30 jours, car elle est également en pourparlers avec une autre banque.

Tout en reconnaissant que cette opportunité pourrait s'écarter « légèrement de notre stratégie principale », le PDG et les responsables des deux unités d'affaires (qui parraineraient conjointement ce partenariat) sont favorables à sa mise en œuvre. Ils invoquent les rendements indicatifs attractifs, la capacité à déployer rapidement les excédents de capital et à soutenir la croissance du chiffre d'affaires, le fait qu'il s'agisse d'une « excellente opportunité de diversification » à travers de nouveaux produits, segments de clientèle et zones géographiques, ainsi que « l'occasion de démontrer au marché notre capacité d'innovation après une année difficile ». La directrice des risques a indiqué que, sur la base de l'analyse fournie, elle pouvait « se sentir à l'aise » avec le risque de crédit, à condition que le portefeuille soit maintenu dans les limites prescrites et fait l'objet d'un suivi rigoureux, et que les questions relatives au risque opérationnel « puissent être résolues au cours de la mise en œuvre ». La politique relative aux nouvelles initiatives exige que tout nouveau projet d'entreprise, tout accord d'externalisation significatif ou toute allocation de capital à un nouveau produit soit soumis au comité des risques du conseil d'administration pour examen et approbation, ce qui explique pourquoi ce point figure à l'ordre du jour d'aujourd'hui. Certains indicateurs d'appétit pour le risque, préparés pour le comité, sont présentés dans l'annexe 1.

Vous êtes membre du comité de gestion des risques du conseil d'administration et êtes invité à examiner ce projet de partenariat. La discussion a déjà dépassé le temps alloué, de nombreux avis bien tranchés ayant été exprimés tant en faveur qu'à l'encontre de cette proposition. Estimant que le comité a du mal à parvenir à un consensus clair, le président déclare : « Il s'agit d'une opportunité intéressante, et nous avons entendu un certain nombre d'arguments valables de part et d'autre, mais nous semblons tourner en rond. Je ne pense pas que nous ayons encore suffisamment clarifié nos idées pour passer au vote. Vous vous souvenez sans doute que nous avons récemment consacré beaucoup de temps et d'efforts à actualiser nos principes d'appétit pour le risque, y compris les seuils de résilience opérationnelle que nous avons ajoutés l'année dernière, et je sais que nous étions tous plutôt satisfaits des résultats. Il me semble que ce genre de situation illustre précisément pourquoi nous devons définir clairement notre appétit pour le risque. Je voudrais donc proposer d'organiser notre discussion autour de ces principes fondamentaux, puis de soumettions cette question au vote une fois que nous disposerons de cette perspective globale. »

## Tableau 1 : Indicateurs sélectionnés relatifs à l'appétit pour le risque

| Indicateur relative à l'appétit pour le risque | Appétit / Limite | Actuel | Pro Forma (pleine capacité) |
|---|---|---|---|
| **Ratio CET1** | Appétit ≥ 11.5% (alerte précoce 12.0%); tolérance 10.0% | 13.8% | 12.9% |
| **Ratio CET1 dans le cadre d'un scénario de crise grave mais plausible pour l'entreprise** | ≥ 10.0% | 10.8% | 10.1% |
| **Prêts non garantis en pourcentage du total des prêts** | ≤ 8.0% | 5.1% | 9.1% |
| **Tiers essentiels** | Réalisation d'une vérification préalable et mise en place d'un plan de sortie éprouvé avant la mise en service | Conforme | Vérification préalable incomplète ; absence de plan de sortie |
| **Tolérance aux perturbations : services essentiels en relation avec la clientèle** | ≤ 4 h | Manquement l'année dernière (panne de 19 heures) ; mesures correctives en cours | Délai de récupération contractuel de LedgerLeaf : 12 h |
| **Risque lié au modèle** | Tous les modèles à forte importance ont été validés de manière indépendante avant leur utilisation | Conforme | Le modèle LedgerLeaf n'a pas été validé ; le fournisseur restreint l'accès au code du modèle |
| **Lutte contre le blanchiment d'argent / Connaissance du client** | Pas d'appétit pour les défaillances systémiques au contrôle de lutte contre le blanchiment d'argent / Connaissance du client | Aucune constatation réglementaire en cours | Accueil et intégration des clients complètement externalisés ; contrôles non testés |
| **Comportement et résultats pour les clients** | Taux de réclamations inférieurs à 1,5 fois la moyenne du portefeuille | Dans les limites de l'appétit | Le taux de réclamations concernant LedgerLeaf est environ trois fois supérieur à la moyenne de Maplestone |

*Les chiffres pro forma partent du principe que le portefeuille atteindra 2,0 milliards de dollars une fois pleinement opérationnel. Les résultats des tests de résistance reflètent le dernier test de résistance réalisé par la banque, avec des pertes sur le portefeuille LedgerLeaf de 13 % dans le cadre d'un scénario « grave mais possible » contre des pertes annuelles prévus d'environ 4,5 %.*

## Étude de cas sur l'appétit pour le risque– Feuille de travail

| Principe | Harmonisation des opportunités | Notes |
|---|---|---|
| **Rendement du risque présumé**<br>Juste compensation de l'entreprise au regard du risque assumé (financiers et non financiers) | | |
| **Harmonisation stratégique**<br>Le risque favorise l'atteinte des objectifs stratégiques<br>Le risque s'aligne à la vision et à la mission<br>Cette prise de risque est nécessaire pour offrir la proposition de valeur principale au client | | |
| **Prise en compte de l'ensemble du portefeuille**<br>Contribution marginale au profil de risque existant<br>Les effets de diversification/concentration sont favorables | | |
| **Intérêts des intervenants**<br>Le risque reflète et équilibre adéquatement les attentes raisonnables des intervenants actionnaires, clients, autorités de régulation, agences de notation)<br>« Pas de surprises » | | |
| **Alignement sur la culture/les valeurs**<br>Alignement du risque sur les valeurs d'entreprise fondamentales<br>Profil de risque de réputation/de marque acceptable | | |
| **Capacité**<br>La prise de risque est adéquatement appuyée par la capacité disponible de prise de risque (financier et autres, notamment la marge de manœuvre de la direction et la capacité d'adaptation au changement | | |

| Principe | Harmonisation des opportunités | Notes |
|---|---|---|
| **Résilience opérationnelle et environnement de contrôle**<br>Les risques liés aux tiers, aux technologies/à la cybersécurité, aux modèles et à la conformité sont bien compris et maîtrisés<br>Les opérations critiques peuvent continuer à fonctionner dans les limites de tolérance en cas de perturbation<br>La banque conserve la responsabilité des activités externalisées | | |
| **Autres principes?** | | |