



# **Sommaire du Cadre de gestion des risques d'entreprise**

*Dernière mise à jour : 25 septembre, 2023*

## **TABLE DES MATIÈRES**

### Contents

I.	Aperçu .....	4
II.	Principes de la gestion des risques.....	5
III.	Activités générales de la gestion des risques .....	6
	Le processus de gestion des risques par le conseil d'administration .....	6
	Processus interne de gestion des risques.....	8
IV.	Types de risques.....	9
	Catégorie A : risques stratégiques .....	10
	Risque lié aux stratégies d'affaires .....	11
	Risque pour la réputation.....	12
	Risque lié aux communications .....	13
	Catégorie B : les risques de placement.....	14
	Risque lié aux conseils en matière de stratégie de placement.....	15
	Risque lié à la gestion active.....	16
	Risque lié aux indices de référence .....	16
	Risque de crédit.....	17
	Risque lié à l'évaluation.....	18
	Risque lié au manque de liquidités.....	19
	Catégorie C : risques liés à l'administration du régime.....	19
	Risque lié à l'adhésion et aux données des participants .....	20
	Exactitude des données du régime pour l'actuaire.....	21
	Risque lié aux calculs des prestations .....	21
	Risque lié aux opérations associées au régime .....	22
	Risque lié au soutien au conseil de fiduciaires et aux comités du client.....	22
	Risque lié aux communications aux participants du régime .....	23
	Catégorie D : risques opérationnels .....	23
	Risque lié aux opérations d'entreprise .....	24
	Risque lié aux opérations de placement.....	24
	Risque lié aux rapports financiers .....	25
	Risques réglementaires.....	26
	Risques juridiques et fiscaux.....	27
	Risque lié à la fraude .....	28
	Risque lié à la sécurité physique .....	28
	Catégorie E : risques liés aux ressources humaines .....	29
	Risque lié à l'embauche, à la conservation des employés et aux cessations d'emploi .....	29
	Risque lié à la planification de la relève .....	30
	Risque lié à la rémunération .....	30
	Catégorie F : risques liés à la technologie .....	31
	Risque lié à l'environnement informatique et à la cybersécurité .....	31
	Risque lié à la gestion de l'information, à la conservation des dossiers et à la protection des renseignements personnels.....	32

***Sommaire du cadre de gestion des risques d'entreprise de Vestcor***

---

Risque lié aux systèmes, aux applications et aux bases de données .....	32
Risque lié à la planification de la continuité des affaires et à la reprise après sinistre	33
V. Conclusion .....	35
Annexe A – Structure de gouvernance pour les risques.....	36
Annexe B – Récapitulatif de la gestion des risques .....	37

## **I. Aperçu**

On peut définir le risque comme le potentiel de perte en raison d'un évènement ou d'une série d'évènements susceptibles d'influencer négativement la réalisation des objectifs d'une entreprise en matière d'affaires.

Vestcor est exposée aux risques à la fois en tant que société et pour le compte des clients qui utilisent ses services de placement et d'administration.

Nous avons pour mission « d'offrir, de manière innovatrice, économique et prudente des services de gestion de placements et d'administration de prestations qui tiennent compte des enjeux propres aux fonds du secteur public ».

Pour que nous puissions la réaliser, nos processus d'entreprise, qu'ils soient axés sur la stratégie, liés aux placements ou de nature opérationnelle, doivent préserver en permanence l'équilibre entre risque et rendement.

Le cadre de gestion des risques d'entreprise a été mis en place pour intégrer une supervision efficace de la Société à une série de systèmes et de processus de gestion des risques indépendants et bien définis. Le processus prévoit la participation du conseil d'administration, de la direction et des fournisseurs de services externes de Vestcor. Vous trouverez un récapitulatif de la structure de gouvernance pour les risques à l'annexe A.

Plusieurs clients de Vestcor ont également établi leur propre cadre de gestion des risques d'entreprise, dont nous tenons compte dans nos processus de gestion.

Le présent document présente nos principes et notre méthode de gestion des risques, qui consiste à recenser :

- les types de risques auxquels nous faisons face dans le cadre normal de nos activités et de nos placements;
- la responsabilité des parties en matière de surveillance de chaque type de risques, tout en soulignant les moyens et le calendrier préconisés pour mesurer et gérer ces risques.

Nous pensons que ces processus de gestion des risques contribueront de beaucoup à optimiser le rendement à long terme des placements et la rentabilité de l'administration des prestations au profit de nos clients dans les limites des niveaux de risque acceptables.

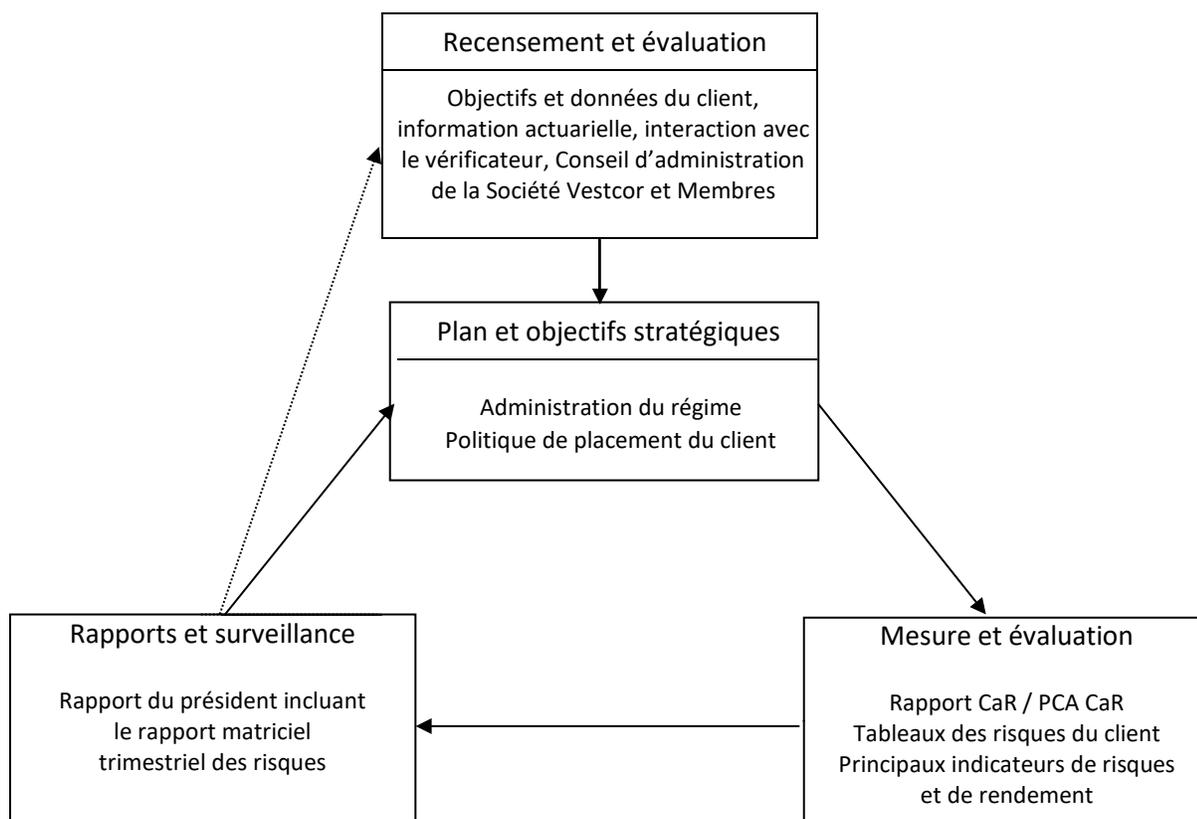
## **II. Principes de la gestion des risques**

Le mode de gestion des risques de Vestcor s'appuie sur plusieurs principes et postulats élaborés de manière à adopter une méthode de gestion des risques proactive et systématique. Plus précisément, nous pensons ce qui suit :

- i. La gestion des risques fait partie du processus de planification des affaires.
- ii. Il est indispensable d'établir une stratégie en matière de gestion des risques pour que les fiduciaires puissent entreprendre des discussions fructueuses à ce sujet.
- iii. Étant donné sa profonde compréhension du fonctionnement de Vestcor, la direction doit jouer un rôle prépondérant dans le recensement des principaux risques qu'elle doit relever.
- iv. La définition des risques doit être assez large pour englober tous les principaux aspects de Vestcor, notamment dans des domaines comme les placements, l'administration du régime et des prestations, les opérations, les ressources humaines et la technologie.
- v. Il serait toutefois irréaliste d'espérer que le cadre de gestion des risques recense ou prévoit tous les risques envisageables. Toutefois, une fois adopté, il doit être continuellement amélioré et mis à jour pour tenir compte des nouveaux risques au fur et à mesure de leur recensement.
- vi. Il peut arriver à tout moment que les risques recensés dépassent les moyens dont nous disposons pour les écarter. Les ressources devront donc être concentrées sur des risques jugés les plus élevés.

### III. Activités générales de la gestion des risques

De manière générale, la gestion des risques est un processus circulaire au cours duquel les risques possibles sont recensés, des méthodes permettant de mesurer et de gérer ces risques sont élaborées et mises en place, et des systèmes sont instaurés pour surveiller l'efficacité des systèmes de gestion d'origine, ce qui permet le recensement de nouveaux risques possibles.



Notre gestion des risques prévoit plusieurs processus :

- les risques de placement sont mesurés et gérés dans le cadre de divers systèmes et comités relevant autant de la politique que d'une gestion active axée sur le rendement;
- les risques liés à l'administration du régime et des prestations, et les autres risques opérationnels sont gérés au fil des activités de divers comités et de politiques et de processus de contrôle interne bien conçus.

#### ***Le processus de gestion des risques par le conseil d'administration***

Comme le mentionne l'article 2.6 de son mandat, le conseil d'administration de Vestcor est chargé de définir la propension générale à prendre des risques, de comprendre les principaux risques encourus par la Société ainsi que les systèmes mis en place par la direction pour compenser ou gérer ces risques.

Tandis que chaque comité du conseil appuie ce dernier en matière de supervision de la gestion des risques dans des domaines relevant plus particulièrement de son mandat, le comité de vérification est chargé d'assister le conseil dans la supervision de gestion des risques.

Notre processus de gestion des risques prévoit un cadre général selon lequel nous menons nos activités de gestion. Il vise ce qui suit :

- i. garantir une méthode de gestion des risques proactive et systématique ayant pour but de recenser et de gérer les risques inhérents à nos opérations et à notre environnement;
- ii. parvenir à une entente entre Vestcor (conseil d'administration, haute direction et personnel), d'une part, et nos clients et notre actionnaire, d'autre part, en ce qui concerne les priorités de gestion des risques;
- iii. veiller à ce que le conseil d'administration et la direction participent comme il se doit à l'établissement des priorités susmentionnées.

Le conseil d'administration a pour rôle d'alimenter et, par la suite, d'approuver les priorités recensées en matière de gestion des risques et de veiller à ce qu'un plan d'entreprise et un budget soient mis en place en fonction de ces priorités.

Chaque trimestre, la direction présente les résultats au conseil par l'intermédiaire du rapport du président, du rapport de placement et du rapport des services d'administration. Ces documents présentent un récapitulatif de toutes les activités du trimestre, notamment les principaux indicateurs de risques et de rendement.

Le rôle du comité de vérification est de faire l'examen annuel de ce Cadre de gestion des risques d'entreprise ainsi que l'examen régulier des priorités et de la propension générale à prendre des risques. Le comité est appuyé dans son travail relatif à cette responsabilité par des lignes de rapport directes au gestionnaire du risque et au vérificateur interne ainsi que par un rapport trimestriel du gestionnaire du risque et un rapport de vérification interne.

Un examen global des risques est effectué chaque trimestre et présenté sous forme d'étude d'un rapport matriciel des risques lors de chaque réunion du comité de vérification. Préparé par la direction à partir des commentaires des divers comités de gestion des risques (voir ci-dessous), ce rapport vise à déterminer les risques émergents et en évolution ainsi que les activités mises en œuvre pour les atténuer. Un degré de priorité est attribué à chaque risque (élevé, moyen ou faible) afin de communiquer l'évaluation de la direction quant à l'urgence des activités d'atténuation du risque. Les priorités attribuées sont comparées à la tolérance au risque approuvée par le conseil d'administration.

Lorsque le degré de priorité d'un risque dépasse la tolérance du conseil d'administration prise en compte, le gestionnaire des risques doit soumettre ce cas à la direction supérieure et au Conseil de gestion des risques d'entreprise (CGRE). Les gestionnaires du secteur concerné doivent alors déterminer et mettre en œuvre les activités d'atténuation des risques qui s'imposent. Le gestionnaire des risques doit signaler un cas de risque trop élevé au président du comité de vérification au moment où le dépassement se produit ainsi que dans le rapport trimestriel du gestionnaire des risques au comité de vérification, qui sera ensuite inclus dans le rapport du président au conseil d'administration. Ce rapport doit également faire état des mesures d'atténuation des risques ayant été prises.

Si la priorité accordée à un risque change et devient plus élevée sans dépasser le niveau de tolérance au risque, un processus similaire doit être mis en œuvre.

Dans le cas exceptionnel où la direction souhaiterait fonctionner temporairement en dehors de ses paramètres de tolérance au risque après examen, l'approbation du conseil d'administration est nécessaire.

### **Processus interne de gestion des risques**

Nous avons recours à plusieurs comités internes interfonctionnels pour la gestion des risques, y compris les suivants :

- Comité de gestion des risques de placement (CGRP);
- Comité de supervision de la gestion des échanges (CSGE);
- Comité de gestion des risques liés aux technologies de l'information (CGRLTI);
- Équipe du plan de continuité des opérations (PCO);
- Comité d'évaluation;
- Comité de santé et de sécurité au travail (CSST).

Nous avons aussi créé un conseil de gestion des risques d'entreprise (CGRE) qui se veut une plateforme supplémentaire pour superviser tous les risques de l'entreprise exposés dans le présent cadre et qui vise également à conseiller le président et chef de la direction dans ses activités de rapport au conseil. Le CGRE est chargé d'examiner et de confirmer le classement par priorité des risques proposé dans la matrice trimestrielle des risques.

Chacun des comités susmentionnés est constitué de membres interfonctionnels, notamment de membres de la direction et du personnel, ce qui favorise d'autant l'échange de points de vue.

Le **CGRP** supervise les mesures des risques d'investissement, étudie les risques associés aux nouvelles stratégies et aux nouveaux produits de placement, et propose des procédures pour mesurer et surveiller les risques. Ces procédures doivent être soumises à l'approbation du chef des placements et satisfaire aux critères définis par nos clients et le conseil d'administration.

Le **CSGE** a pour tâche de superviser nos politiques et nos méthodes d'échange, notamment la sélection des courtiers, afin de garantir des échanges optimaux assortis de risques de contrepartie bien gérés. Il rend également compte de l'évolution de la réglementation et des marchés proposés qui risquent d'influencer les futures méthodes d'opérations boursières.

Le **CGRLTI** examine les risques associés à l'utilisation des technologies de l'information, ainsi que l'orientation future de la technologie au sein de chaque unité opérationnelle. Il passe en revue les contrôles de l'accès, les résultats des évaluations des risques de menaces associés aux nouveaux logiciels proposés et les résultats des tests d'intrusion dans le réseau, et surveille notre plan d'intervention en cas d'incident.

L'équipe du **PCO** est chargée d'élaborer et de réaliser le plan de continuité des opérations prévoyant la reprise après sinistre. Elle se réunit deux fois par an pour discuter des situations d'urgence possibles et procéder à des tests actifs et passifs visant à répéter les protocoles de réponse et donc, à les améliorer continuellement.

Le comité d'**évaluation** est responsable d'examiner tous les placements privés et les titres à revenu fixe fondés sur les marges aux fins d'approuver une évaluation finale qui sera utilisée dans les rapports externes financiers. Le comité peut examiner l'évaluation d'autres titres cotés et non cotés en bourse au besoin.

Enfin, le **CSST** a pour tâche d'étudier les risques du milieu de travail pour la santé et la sécurité du personnel. Il procède à des inspections périodiques des lieux visant à vérifier la sécurité au travail.

## IV. Types de risques

Nous avons recensé six grandes catégories de risques liés à nos activités. Elles ont été subdivisées en plusieurs domaines de risques auxquels nous avons associé des responsabilités particulières de surveillance et de contrôle et établi les mesures à utiliser. Le tableau suivant récapitule les six principales catégories et les éléments de risques associés à chacune d'entre elles.

<b>A. RISQUES STRATÉGIQUES</b>	<b>B. RISQUES DE PLACEMENT</b>	<b>C. RISQUES LIÉS À L'ADMINISTRATION DU RÉGIME</b>
Gouvernance	Conseils en matière de stratégie de placement	Inscriptions et données des adhérents
Stratégies d'affaires	Gestion active	Exactitude des données du régime pour l'actuaire
Réputation	Rendement cible	Calculs des prestations
Communications	Crédit	Opérations du régime
	Évaluation	Soutien au conseil d'administration et aux comités du client
	Manque de liquidités	Communications aux participants du régime

<b>D. RISQUES OPÉRATIONNELS</b>	<b>E. RISQUES LIÉS AUX RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>F. RISQUES LIÉS À LA TECHNOLOGIE</b>
Opérations d'entreprise	Embauche, conservation des employés et cessations d'emploi	Environnement informatique et cybersécurité
Opérations de placement	Planification de la relève	Gestion de l'information, conservation des dossiers et protection des renseignements personnels
Rapports financiers	Rémunération	Systèmes, applications et bases de données
Réglementaires		Planification de la continuité des affaires et reprise après sinistre
Juridiques et fiscaux		
Fraudes		
Sécurité physique		

Vous trouverez à la section suivante des détails sur le fonctionnement des systèmes, des contrôles et des responsabilités en matière de risques, ainsi qu'une explication détaillée de leur raison d'être, des techniques sous-jacentes à leur fonctionnement et de l'information qu'ils transmettent à la direction et au conseil d'administration et qui leur sera utile lors de la prise de décisions dans le cadre de la gestion des risques. Vous trouverez un récapitulatif de ces renseignements dans le tableau de l'annexe B.

### **Catégorie A : risques stratégiques**

Il s'agit ici du risque de ne pas respecter l'objet et la raison d'être de Vestcor (notre mission) définis par la *Loi sur Vestcor*, conformément aux paramètres établis par la législation.

Vestcor classe les risques stratégiques de la manière suivante :

#### **Risque lié à la gouvernance**

Ces risques découlent de structures de gouvernance inadaptées (notamment la délégation de pouvoir) faisant intervenir les administrateurs, la haute direction et le personnel, et débouchant sur de mauvaises décisions. La gestion des risques doit absolument prévoir des processus de gouvernance efficaces qui détaillent les principaux domaines de responsabilité et d'obligation redditionnelle.

##### *Responsabilité*

La *Loi sur Vestcor* et ses règlements détaillent les obligations de Vestcor en matière de gouvernance.

Le conseil d'administration a établi un ensemble de politiques qui doivent être respectées, y compris un code de déontologie et de conduite des affaires et des lignes directrices pour l'investissement responsable.

Les mandats du conseil et de ses comités donnent le détail des responsabilités respectives de ces groupes. Le comité de gouvernance du conseil d'administration supervise et coordonne les tâches de gouvernance de l'organisation.

Chacun des clients a signé une entente de niveau de service (entente de gestion de placement ou entente d'administration, ou les deux) portant sur les services à fournir.

Nous avons également élaboré un guide détaillé des procédures de placement, un guide des ressources humaines et d'autres directives et processus opérationnels qui expliquent les responsabilités et les pouvoirs de chacun. Tous les membres du personnel sont également en possession de descriptions de poste qui détaillent leurs tâches.

##### *Mesures*

Le conseil d'administration et ses comités se réunissent tous les trimestres au moins. Vestcor est également tenue de soumettre le budget à l'approbation de notre actionnaire, la Société Vestcor, et de lui présenter les résultats chaque année.

Tous les nouveaux administrateurs reçoivent une orientation complète et un guide de référence portant sur le mandat, la nature et le fonctionnement de Vestcor ainsi que sur le rôle du conseil d'administration et les attentes à l'égard de chacun de ses administrateurs. Des séances de formation utiles sont dispensées aux administrateurs sur une base annuelle.

Les administrateurs et les employés attestent chaque année qu'ils ont bien compris et qu'ils respectent le code de déontologie et de conduite des affaires, les politiques du guide des ressources humaines et les politiques sur les technologies de l'information. Nous évaluons périodiquement l'efficacité de nos contrôles internes et processus opérationnels, conjointement avec la fonction de vérification interne.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Concordance entre les nouveaux administrateurs et la grille de compétences Vestcor
- Mandats du conseil et des comités
- Respect d'un code de déontologie rigoureux
- Respect du guide des procédures de placement
- Respect de la réglementation en vigueur
- Bonne communication du plan stratégique et du processus de planification annuelle des activités

*Exemples de risques à éviter*

- Conflits d'intérêts des administrateurs ou dirigeants
- Placements sortant du cadre des politiques
- Décisions de fonctionnement hors des délégations de pouvoir établies

**Risque lié aux stratégies d'affaires**

Il s'agit du risque de ne pas élaborer, ne pas entreprendre ou ne pas surveiller les activités commerciales visant à réaliser notre mission. Les stratégies d'affaires se concentrent spécifiquement sur notre poursuite continue de l'excellence opérationnelle tout en demeurant conscientes des occasions de croissance optimale et de la durabilité de l'organisation à long terme.

*Responsabilité*

Le conseil d'administration et la direction collaborent à l'élaboration d'un plan stratégique de cinq ans pour l'organisation et le révisent chaque année. Des plans stratégiques supplémentaires sont également préparés chaque année pour les ressources humaines et pour les technologies de l'information.

La direction et le personnel doivent se tenir au courant de l'évolution du secteur par l'entremise des rapports des médias, des décisions gouvernementales et des liens avec leurs clients, collègues et fournisseurs, de manière à faciliter le processus de planification stratégique.

La direction rédige un plan d'entreprise annuel qui est révisé avec le conseil d'administration à l'approche du début de chaque exercice financier. Durant l'année, le conseil compare périodiquement les progrès effectués au plan, et la mesure du rendement a lieu à la fin de l'exercice.

*Mesures*

Vestcor organise des réunions trimestrielles du conseil et des séances de révision annuelles du plan stratégique (conseil d'administration et direction). Également, nous passons en revue notre plan stratégique annuel avec notre actionnaire et nos clients afin d'en assurer une considération appropriée et un chevauchement minime des objectifs interreliés.

Nous sommes un membre actif des associations du secteur, comme l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite (ACGFR), l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite (ACARR), l'Institut canadien de la retraite et des avantages sociaux (ICRA) et la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCGG). En outre, la direction participe activement à plusieurs conférences mondiales de l'industrie. Ces dernières ne donnent pas uniquement des renseignements sur les enjeux de l'industrie émergente, mais elles constituent aussi de bonnes occasions de réseautage avec des membres du personnel d'autres organismes de placement institutionnel.

Bon nombre d'employés sont également membres d'associations professionnelles comme le CFA Institute et des organisations de CPA Canada, entre autres.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Priorité aux clients du secteur public / exigences de cohérence / adéquation avec la structure des fonds communs
- Stratégie, responsabilités et imputabilité claires
- Adoption et gestion des pratiques exemplaires du secteur
- Innovation contrôlée
  - Examen des nouveaux produits / nouvelles stratégies de placement par le comité de gestion des risques de placement
  - Mise en œuvre progressive de nouveaux produits / nouvelles stratégies au fil du temps / après recherches et tests poussés
- Proportion optimale d'actifs gérés à l'interne
- Exploitation de possibilités de placement uniques, généralement aux côtés d'un partenaire compatible

#### *Exemples de risques à éviter*

- Tendances à court terme ou priorités de groupes d'intérêts incompatibles
- Besoins complexes ou incertains des clients
- Situations de gouvernance ambiguës
- Hors marché (coût élevé, placements très illiquides, non transparents)
- Possibilités ne correspondant pas à l'expérience et à l'expertise de l'organisation

### **Risque pour la réputation**

Il s'agit du risque de compromettre, à cause de facteurs internes ou externes, notre réputation, notre crédibilité ou notre image de gestionnaire de placement prudent et efficace.

#### *Responsabilité*

La gestion des risques pour la réputation est partagée entre le conseil d'administration, la direction et tous les employés.

Le conseil d'administration a établi des relations de surveillance et de vérification qui sont garantes de la réputation de Vestcor. Le conseil d'administration est aidé dans cette surveillance par le comité de gouvernance, le comité de vérification ainsi que par la surveillance et l'approbation des directives de placement responsable de Vestcor.

### *Mesures*

Un code de déontologie et de conduite des affaires détaille les attentes de Vestcor envers ses employés et ses administrateurs, y compris en matière de confidentialité, de conflit d'intérêts et de dénonciation. Chaque trimestre, le comité de gouvernance reçoit un rapport sur les activités boursières personnelles.

Vestcor publie un rapport annuel qui fixe ses buts et objectifs précis pour l'année, et les progrès réalisés pour les atteindre. Ce rapport est rendu public et transmis conformément au plan de communication.

La Société Vestcor (soit l'actionnaire) désigne chaque année un vérificateur externe qui examinera la situation financière et les résultats des activités du Groupe Vestcor. Le vérificateur externe se penche sur les données relatives à l'intégrité et à la fiabilité des rapports financiers de Vestcor et au caractère adéquat des contrôles internes.

Le conseil d'administration des sociétés d'exploitation, par l'intermédiaire de son comité de vérification, surveille la fonction d'un vérificateur interne qui passe en revue divers processus opérationnels et activités de gestion des risques, et donne des conseils en la matière.

### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Traitement équitable de toutes les parties concernées, des contreparties et des relations
- Confiance dans toutes les actions en cas de divulgation publique
- Contrôle et transparence des possibilités de placement
- Stratégie de communication bien comprise et régulièrement révisée

### *Exemples de risques à éviter*

- Fonds communs et possibilités de placement à l'aveugle
- Communications individuelles improvisées

## **Risque lié aux communications**

Il s'agit du risque de ne pas diffuser efficacement aux partenaires la structure de gouvernance, le plan stratégique, les activités d'exploitation et le rendement de Vestcor. Les communications englobent également les rapports trimestriels sur les placements et l'administration destinés à chacun de nos clients, ainsi que les communications aux participants du régime au nom des organismes de gouvernance de leurs clients.

### *Responsabilité*

Sous la tutelle du comité de gouvernance du conseil d'administration, la direction se charge de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de communication.

Le président du conseil et le président de la Société sont chargés de toutes les activités officielles de communication externe.

La direction, par l'intermédiaire de son équipe de communication interne, se charge de toutes les communications avec le client, sous la supervision du conseil d'administration.

L'organisme de gouvernance de chaque client est chargé des communications avec ses parties intéressées et les participants concernant le régime de retraite ou les prestations.

#### *Mesures*

Vestcor est partie à une Entente entre membres qui régit les activités de notre actionnaire, la Société Vestcor, et énonce les exigences en matière de communication propre à cette dernière, notamment la présentation d'un budget annuel et d'un rapport annuel comprenant un rapport du vérificateur à ses membres.

Chacune des ententes-cadres de services englobe les services de gestion des placements et d'administration que fournit Vestcor. L'entente-cadre de services fait état des exigences de chaque client en matière de rapports, notamment en ce qui a trait au contenu et à la fréquence, et précise également le contenu et la fréquence des communications aux participants du régime.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

Fonctionnement interne : Communications continues et relations étroites avec les parties concernées

- Consolidation du message de l'entreprise par l'entremise du chef de la direction et du président du conseil
- Contenus et calendrier de divulgation cohérent
- Cohérence avec une communication interne ouverte

Clientèle :

- Message du rapport annuel qui répond aux objectifs des clients
- Rapports trimestriels précis et opportuns

#### *Exemples de risques à éviter*

Fonctionnement interne :

- Divulgation d'informations non publiques ou spéciales (y compris celles des clients, des organismes de réglementation, du gouvernement ou des actionnaires)

Clientèle :

- Représentation non approuvée de la situation ou du point de vue des clients

### **Catégorie B : les risques de placement**

Il s'agit du risque que les placements ne soient pas effectués en accord avec les objectifs des clients et ne procurent pas le rendement sur capital investi à long terme – eu égard à des niveaux de risque acceptables – pour les divers fonds gérés.

#### *Responsabilité*

Les organismes de gouvernance de chacun des clients sont chargés d'établir l'énoncé des politiques de placement. Le conseil d'administration de Vestcor, quant à lui, doit veiller à ce que leurs modalités soient appliquées. L'énoncé de ces politiques de placement établit l'indice de

pondération des actifs au portefeuille, les écarts autorisés par rapport à l'indice, les indices de rendement, les placements permis et les mesures d'évaluation du rendement.

La direction est chargée d'élaborer et de gérer les stratégies et les programmes de placement sous-jacents qui permettent de réaliser les énoncés des politiques de placement dans le respect des directives de placement responsable. Ces programmes sont détaillés dans le guide des procédures de placement. Un comité de gestion des risques de placement, composé de représentants des équipes de gestion des risques, des placements, des finances et de l'administration, examine tous les changements apportés aux stratégies de placement avant de les insérer dans le guide des procédures de placement.

Voici de plus amples détails sur les grandes catégories de risques liés aux placements :

### **Risque lié aux conseils en matière de stratégie de placement**

Il s'agit du risque que les recommandations faites aux clients pour atteindre leurs objectifs de placement soient insuffisantes pour respecter les exigences de rendement à long terme et de risques de ce client.

Un client peut demander à Vestcor de lui donner des conseils en matière de stratégie de placement, ou encore recourir à des conseillers en placements extérieurs. Dans l'un ou l'autre cas, l'exigence de rendement des placements à long terme de chaque client est formulée dans son énoncé des politiques de placement. S'il y a lieu, le fonds du client fera l'objet d'une évaluation périodique du passif pour mesurer son état de financement actuel.

Lorsque nous dispensons des conseils au client à ce sujet, nous procédons périodiquement à une étude des actifs et des passifs et nous offrons des conseils sur la politique de placement afin de dégager la composition d'actifs financiers la plus efficace pour atteindre ou dépasser les objectifs de financement souhaités par le client, avec le moins de risques possible.

#### *Mesures*

Nous avons également élaboré un processus de politique de composition des actifs avec capital à risque (PCA CaR) qui estime et supervise le risque de la composition réelle des actifs. Ce calcul permet d'estimer le changement maximal de valeur de la position d'actif, changement qui devrait correspondre à un coefficient de confiance de 95 % sur une année selon les hypothèses du modèle actuel. À chaque semaine, le rapport est distribué au personnel des placements et examiné par les membres du comité de gestion des risques de placement. La mesure du PCA CaR de chaque client est compris dans leur rapport trimestriel.

Le comité de gestion des risques de placement se réunit au moins chaque trimestre pour envisager de nouvelles stratégies de placement et examiner les changements à apporter au guide des procédures de placement.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Risque global du portefeuille acceptable et limité :
  - Montant nécessaire pour atteindre les objectifs à long terme de financement ou de rendement et de risque
    - Dans le cadre des objectifs des politiques et des lois
- Directives relatives à la politique de placement et conformité
- Offre ou attente de rendements plus élevés des actifs plus risqués (rendements rajustés au risque équivalent)

### *Exemples de risques à éviter*

- Risque de tentative de dépassement substantiel des objectifs de financement
- Comparaisons de résultats à court terme avec des pairs/des fonds communs, etc.
- Attention excessive accordée aux tendances et produits à court terme
- Risques sortant du cadre des placements autorisés par la politique de placement du client

### **Risque lié à la gestion active**

Le risque lié à la gestion active, ou risque de rendement relatif, est le risque que le rendement réel sur le capital investi n'atteigne pas l'indice défini pour le portefeuille et donne un rendement inférieur à celui qui aurait découlé d'une gestion passive.

#### *Mesures*

Les énoncés des politiques de placement stipulent le rendement et les objectifs à valeur ajoutée attendus par rapport à ceux qui seraient obtenus avec une gestion passive et nos directives de placement responsable fournissent des conseils sur les considérations environnementales, sociales et de gouvernance.

Nous avons recours à une méthode de gestion active par budgétisation des risques qui relie le montant des risques actifs pris à la cible de rendement actif global. Nous avons également élaboré un processus de capital à risque (CaR) permettant d'estimer et de surveiller des activités dynamiques de placement à valeur ajoutée entreprises par le personnel responsable des placements. Ce calcul permet d'estimer le changement maximal de la valeur ajoutée relative à l'indice, changement qui devrait correspondre à un coefficient de confiance de 95 % sur une année. Il est distribué sur une base hebdomadaire au personnel responsable des placements ainsi qu'examiné par les membres du comité de gestion des risques de placement.

### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Objectif de rendement actif total du portefeuille (par rapport aux indices de référence IPS) en tant que gestionnaire de fonds équilibrés du 1<sup>er</sup> quartile :
  - Risque actif maximal d'environ 2x la valeur ajoutée ciblée dans les actifs que nous jugeons dignes d'intérêt.
  - Résultats mesurés sur le long terme (cycles de 4 ans)
- Classes d'actifs cibles adaptées aux objectifs de rendement et de risque des clients.
- Attendre des rendements excédentaires plus élevés des placements moins liquides (prime d'illiquidité)
- Conseils à la direction issus du guide des procédures de placement
- Mesure de la performance de l'équipe

### *Exemples de risques à éviter*

- Risque qui dépasse les niveaux autorisés par la loi pertinente régissant le régime de retraite
- Gestion active dans toutes les classes d'actifs
- Risque de tentative de dépassement substantiel du double des objectifs
- Centres de décision individuels (plutôt qu'en équipe)

### **Risque lié aux indices de référence**

Il s'agit du risque que les indices utilisés pour évaluer le rendement des placements ne reflètent pas réellement le portefeuille sous-jacent.

Chaque client doit fixer les indices de référence correspondant à ses objectifs de placement, tandis que Vestcor est chargée de fixer des indices de référence adaptés à chaque stratégie de placement proposée par l'intermédiaire de ses entités de placement. Les indices de référence choisis pour les stratégies de placement de Vestcor influent également sur l'établissement des objectifs de rendement et des primes au rendement. Par conséquent, le comité des ressources humaines et de la rémunération les examine et les confirme chaque année.

#### *Mesures*

Les profils de placement associés aux entités de placement de Vestcor mentionnent les indices de référence qui conviennent à chaque stratégie de placement. Ces indices sont généralement des normes établies par l'industrie des placements institutionnels et correspondent étroitement à ceux utilisés par les autres organismes de même type.

Il se peut également que les politiques de placement du client désignent des indices correspondant le plus souvent à ceux des entités de placement de Vestcor. Toutefois, une combinaison de ces fonds communs est parfois utilisée pour exposer un marché précis à l'indice d'un client indépendant. Dans ces situations, ces indices sont généralement des normes bien connues de la direction qui ont été fixées par le secteur des placements institutionnels.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Risques alignés sur les normes de l'industrie et les objectifs des clients
- Risques en adéquation avec la mission ou les objectifs
- Risques définis/approuvés avant toute période de mesure
- Processus d'examen annuel

#### *Exemples de risques à éviter*

- Changements rétroactifs à des fins de mesure du rendement ou de rémunération

### **Risque de crédit**

Il s'agit du risque qu'une partie ne respecte pas les obligations financières établies dans le contrat signé par les parties. Les risques de crédit découlent de nombreuses activités, notamment de placements dans une entité entraînant un remboursement prévu ainsi que de l'établissement de transactions dérivées avec diverses tierces parties (banques et agents en placements). Les programmes de prêt de titres posent aussi des risques de crédit. Les risques de crédit peuvent survenir lors du changement de la valeur marchande d'un titre ou d'une obligation, et se mesurent généralement grâce à des procédures visant à établir un modèle des probabilités de défaillance ou de perte.

#### *Mesures*

Les profils de placement associés aux entités de placement de Vestcor mentionnent les risques de crédit pour chaque stratégie de placement. Ces risques respectent également les niveaux habituels utilisés par le secteur des placements institutionnels et les autres organismes de même type.

L'énoncé des politiques de placement de chacun des clients fixe des limites quant aux placements permis et aux exigences de qualité du crédit pour les solutions de rechange en matière de placements.

Nous contrôlons cette exposition au risque grâce à un processus de signalement mensuel de l'exposition aux risques de crédit de contrepartie.

Nous cherchons également à améliorer les rendements d'un portefeuille par le biais d'un programme de prêt de titres externe avec notre dépositaire des titres en tant qu'intermédiaire. En vertu du programme, le dépositaire détient des titres d'excellente qualité de revenus fixes d'une valeur marchande d'au moins 105 % de la valeur marchande des titres prêtés en tant que garantie. Le programme limite également les emprunteurs admissibles. La direction surveille périodiquement et au moins mensuellement l'exposition aux emprunteurs approuvés.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- En général, une qualité de placement ou une qualité de crédit bien étudiée

#### *Exemples de risques à éviter*

- Titres illiquides inconnus/titres non notés

### **Risque lié à l'évaluation**

Il s'agit du risque financier qu'un actif soit sous-évalué ou surévalué au point qu'il vaille plus ou moins que prévu lorsqu'il arrive à échéance ou est vendu. Le conseil d'administration a délégué à son comité de vérification la responsabilité de la surveillance de la gestion des risques associée aux rapports financiers.

#### *Mesures*

La direction s'est dotée de politiques d'évaluation révisées par le comité de vérification et approuvées par le conseil d'administration, qui assurent le cadre global pour une juste évaluation des placements. Elle a aussi établi des procédures d'évaluation à respecter pour fixer et enregistrer les valeurs intrinsèques. Le comité d'évaluation interne se réunit chaque trimestre pour examiner les recommandations et en discuter, ainsi que de sujets connexes.

À des fins opérationnelles, Vestcor fixe une valeur liquidative quotidienne (VL) pour les instruments financiers négociés sur un marché actif. Les VL quotidiennes reposent sur les cours de clôture fournis par une source indépendante. Les instruments financiers négociés hors bourse ou en privé sont évalués périodiquement à l'aide de techniques qui se fondent le plus possible des données observables, au détriment des données non observables.

L'information financière annuelle des entités de placement de Vestcor est soumise à un vérificateur externe effectué par un cabinet comptable externe agréé.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Placements privés à long terme ancrés annuellement à des évaluations/sources d'évaluation indépendantes

- Évaluations de fin d'année des actifs privés basées sur un processus d'estimation interne, dans la mesure du possible, avec des évaluations fermes de 3 à 6 mois plus tard
- Évaluations des titres cotés en bourse sur la base des marchés boursiers primaires
- Protocoles du comité d'évaluation

*Exemples de risques à éviter*

- Évaluations périmées/statiques
- Recherche d'évaluations les plus avantageuses

**Risque lié au manque de liquidités**

Les placements illiquides (capital-investissement, immobilier privé et infrastructure) offrent généralement une possibilité de rendement supérieur à long terme, mais ils présentent le risque qu'une position de placement ne puisse pas être liquidée ou compensée sur les marchés financiers en temps opportun pour répondre aux obligations de financement ou sans subir des pertes importantes. Si ce type de situation se produisait, nous pourrions nous trouver dans l'impossibilité de procéder aux remboursements arrivés à échéance ou le client pourrait demander un retrait pour incapacité à liquider des actifs.

*Mesures*

Les énoncés des politiques de placement de chacun des clients sont élaborés en fonction des besoins périodiques en liquidités de ces derniers. Nous avons mis en place un processus des prévisions de trésorerie de court à moyen terme pour assurer que la liquidité est gérée de façon appropriée.

Nous avons également créé une formule de calcul des risques liés à la liquidité qui tient compte des actifs illiquides et des financements non encore versés pour mesurer la liquidité à plus long terme disponible dans chaque caisse de retraite. Le risque d'un manque de liquidités est déclaré à chaque caisse de retraite au moins une fois par trimestre.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Nécessité de garantir le versement des paiements prévus aux clients
- Processus dynamique de prévisions de trésorerie

*Exemples de risques à éviter*

- Grandes positions illiquides concentrées

**Catégorie C : risques liés à l'administration du régime**

Il s'agit du risque que les activités d'administration du régime soient incomplètes, inexactes ou effectuées sans processus adéquat. Ils portent sur toutes les fonctions d'administration, y compris l'adhésion, les données sur les participants et les modifications ultérieures, les cotisations versées et le paiement des prestations. En tant qu'administrateur, Vestcor offre également des services de soutien aux organismes de gouvernance de ses clients, y compris l'organisation de réunions, la tenue de dossiers, la coordination de fournisseurs de services externes, et une assistance pour répondre aux exigences réglementaires en matière de déclaration.

*Responsabilité*

L'administration du régime, y compris sa conception, relève de la responsabilité de l'organisme de gouvernance associé.

Il incombe au conseil d'administration de Vestcor de veiller à ce qu'une entente de niveau de service soit dûment signée avec chaque client, de manière à ce que la portée (y compris les limites) et la fréquence des activités d'administration effectuée au nom de chaque client soient bien comprises. Le conseil d'administration a délégué à son comité de vérification la responsabilité de la surveillance des systèmes d'information de la direction et des systèmes de contrôle interne utilisés lors de ses activités d'administration du régime.

La direction est chargée de veiller à détenir les politiques, les processus et les procédures nécessaires pour tenir ses engagements en matière de service.

#### *Mesures*

Les ententes d'administration entre Vestcor et chacun de ses clients établissent les services et les normes en matière de niveaux de service concernant les activités d'administration du régime.

Un rapport sur l'administration est présenté chaque trimestre à l'organisme de gouvernance de chaque client. Il expose les problèmes associés à la conception du régime, s'il y a lieu, et les recommandations pour les régler, rapporte les sujets de réglementation émergents, indique les données démographiques du régime et les niveaux de service atteints, ainsi que l'état de conformité à la réglementation du régime.

#### **Risque lié à l'adhésion et aux données des participants**

Il s'agit du risque que les employeurs n'aient pas pris les mesures nécessaires pour que les employés admissibles soient inscrits correctement à un régime de retraite ou de prestations, qu'ils n'aient donc pas versé toutes leurs cotisations, qu'ils ne comprennent pas les prestations ou que des modifications apportées aux renseignements essentiels des participants aux régimes soient inexactes, non valides ou ne soient pas appliquées en temps opportun.

#### *Mesures*

Les employeurs reçoivent des documents d'admissibilité et d'adhésion standards. Les employeurs et les groupes d'employés suivent également des séances de formation périodiques portant sur les prestations de leur régime. Des exemplaires de tous les documents, y compris les preuves de modifications apportées aux données du fichier principal des participants aux régimes, sont conservés en format sécurisé. Les participants aux régimes doivent examiner et confirmer leurs données dans le cadre d'un processus annuel de relevé des participants. Des statistiques démographiques sont incluses dans le rapport trimestriel d'administration du régime destiné à l'organisme de gouvernance associé.

Les données initiales reçues subissent des examens automatiques et manuels en ce qui a trait à leur exactitude et actualité, avant qu'elles soient téléchargées dans le système d'administration. Ce dernier prévoit des validations automatisées additionnelles des données des participants aux régimes. De plus, des analystes de compte rapprochent les données entre le système d'administration et des systèmes de paie de l'employeur. Toutes les données des participants aux régimes font l'objet d'une vérification avant le traitement du paiement des prestations.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Formulaires d'adhésion normalisés; séance de formation des employeurs
- Mesures adéquates de protection des renseignements personnels
- Conservation des documents électroniques dans FileNet
- Examen des agents d'intégrité des données
- Règles de vérification automatisée des données entrantes

*Exemples de risques à éviter*

- Données incomplètes ou absence de documents justificatifs

### **Exactitude des données du régime pour l'actuaire**

Il s'agit du risque que des données inexactes, voire incomplètes, sur le régime soient fournies aux actuaires des clients, ce qui entraîne une interprétation et un calcul actuariels inexacts de l'état du régime.

*Mesures*

Les données d'évaluation sont examinées et comparées à celles de l'année précédente avant d'être transmises à l'actuaire. Les données sont transférées à l'actuaire du régime au moyen d'un site SFTP sécurisé.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Outil standard de recherche d'extraits utilisé dans la préparation des données
- Examen préalable au transfert de toutes les données sur les participants au régime

*Exemples de risques à éviter*

- Calculs manuels
- Mauvais entretien de l'outil de recherche d'extraits

### **Risque lié aux calculs des prestations**

Il s'agit du risque que des erreurs manuelles et automatisées surviennent lors du calcul des prestations à cause d'erreurs dans les données de l'employé ou de l'employeur, de modifications apportées aux dispositions du régime, de transferts ou de retraits vers ou depuis d'autres régimes.

*Mesures*

Le système d'administration Vestcor contient les règles de conception du régime et les données des participants au régime pour chaque client, ce qui permet d'automatiser la plupart des calculs de prestations. Toutes les modifications au système sont régies par un protocole de gestion des changements et d'acceptation par l'utilisateur.

Les calculs sont soumis à l'évaluation par des tiers et les calculs complexes, à l'examen de cadres ou actuariel. Des statistiques concernant le type et l'actualité des calculs des prestations sont également intégrées au rapport d'administration du régime. Les décisions de l'organisme de gouvernance de chaque régime quant aux modifications apportées à la conception du régime sont clairement communiquées aux participants.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Calculs automatisés à partir du module d'évaluation Ariel dans la plupart des situations
- Examen préalable aux calculs de toutes les données sur les participants au régime
- Tous les calculs sont soumis à un examen par des pairs

*Exemples de risques à éviter*

- Travail manuel dans la mesure du possible
- Source unique pour les calculs complexes

**Risque lié aux opérations associées au régime**

Il s'agit du risque que les cotisations de l'employeur et de l'employé ne soient pas complètes ou ponctuelles et que le versement des prestations ne soit pas autorisé, exact ou effectué dans les temps voulus.

*Mesures*

Les cotisations doivent être versées selon un calendrier établi et leur réception doit faire l'objet d'un suivi. Un processus de paliers d'intervention est en place pour les cas de retard et un récapitulatif est communiqué chaque trimestre aux clients.

Le paiement des retraites et des prestations s'effectue de manière automatisée et la majorité des paiements sont les mêmes d'un mois à l'autre. Il existe un processus de rapprochement entre le système d'administration et le système de gestion des prestations de retraite. Ce processus prévoit un recoupement entre le fichier principal des participants aux régimes et le fichier des paiements. Des recherches sur les décès sont effectuées de manière constante.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Rapprochement automatisé entre les systèmes d'administration et de versement des pensions
- Montants et calendrier des cotisations surveillés et anticipés par le bureau des services financiers et du marché monétaire
- Rapprochement effectué par l'analyste des comptes pour vérifier l'exactitude des cotisations reçues par rapport à celles déclarées dans les fichiers de paye des employeurs

*Exemples de risques à éviter*

- Transmissions de données non cryptées

**Risque lié au soutien au conseil de fiduciaires et aux comités du client**

Vestcor offre des services de soutien aux organismes de gouvernance de certains clients, y compris des services de secrétariat, de logistique et d'animation. Par conséquent, les activités de soutien du client risquent d'être incomplètes, inexactes ou mal comprises.

Le comité de gouvernance a été chargé de superviser la gestion des risques associés aux activités de soutien au conseil de fiduciaires et aux comités du client.

*Mesures*

Les organismes de gouvernance des clients sont régis par un mandat qui structure la fréquence et le contenu de leurs réunions. Des procès-verbaux détaillés sont rédigés, examinés et approuvés par le client. Un examen interne est effectué après la réunion pour transmettre les commentaires du client et les plans d'action assurant une réponse coordonnée aux demandes de soutien.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Rôle de leadership dédié et affectation de collaborateurs directs en soutien aux efforts du conseil d'administration et des comités
- Processus et procédures suivant les directives du client, les attributions, etc.

*Exemples de risques à éviter*

- Interférences dans un processus de décision du conseil d'administration ou d'un comité
- Divulgence d'informations de comités ou sur des fiduciaires de clients privés

**Risque lié aux communications aux participants du régime**

Vestcor aide ses clients à préparer des communications aux participants des régimes comme des lettres, des bulletins semestriels, des rapports annuels et l'organisation des présentations destinées aux assemblées générales annuelles. Il existe un risque d'erreurs ou de déclarations erronées en opposition avec les dispositions du régime.

*Mesures*

Une équipe de communications distincte ébauche les communications. Un examen officiel est alors effectué à différents échelons de la direction, puis par les fiduciaires du client selon une procédure officielle d'approbation. Les communications sont ensuite imprimées sous leur forme définitive et distribuées.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Relevés annuels exacts des participants au régime
- Contenu mesuré et approprié des bulletins d'information, répondant aux exigences réglementaires

*Exemples de risques à éviter*

- Jargon technique
- Vocabulaire faisant appel aux émotions (p. ex., excellent, génial, le meilleur, etc.)

**Catégorie D : risques opérationnels**

Il s'agit du risque découlant d'une diminution de l'efficacité ou de l'efficience de la fiabilité des processus internes.

*Responsabilité*

Le conseil d'administration de la Société (l'actionnaire) engage un cabinet comptable indépendant qui exerce le rôle de vérificateur externe de tous les activités et les rapports financiers des Vestcor.

Le comité d'administration de Vestcor Inc., par l'entremise de son comité de vérification, appuie l'actionnaire dans sa décision en performant une évaluation du travail du vérificateur externe et d'en faire une recommandation à l'égard de sa nomination.

Le conseil des sociétés d'exploitation de Vestcor, par l'intermédiaire de son comité de vérification, supervise la fonction de vérification interne, y compris le recours à un autre cabinet comptable indépendant pour aider l'équipe de vérification interne.

Le comité de vérification du conseil d'administration est chargé de superviser la conception et l'efficacité opérationnelle du système de contrôle interne et la qualité des systèmes de gestion de l'information de Vestcor. Le comité de vérification est aussi responsable pour l'intégrité des processus des rapports et déclarations financiers de Vestcor, la conformité avec les exigences législatives et réglementaires et la surveillance du programme de la gestion du risque lié à la fraude. Ce dernier comprend l'examen annuel de la politique sur la gestion du risque lié à la fraude ainsi que l'évaluation annuelle de la direction sur le risque lié à la fraude.

La direction est chargée de veiller à l'efficacité et à l'efficience des opérations.

#### *Mesures globales*

Nous avons défini une séparation claire des tâches relatives au déclenchement, à l'autorisation et à l'enregistrement d'opérations. Les pouvoirs et les limites bancaires sont également clairement établis.

Le vérificateur interne réalise des vérifications alternées de l'efficacité et de l'efficience des processus opérationnels clés.

Nous classifions les risques opérationnels de la manière suivante :

#### **Risque lié aux opérations d'entreprise**

Il s'agit du risque que les opérations de l'entreprise soient inexactes ou incomplètes et entraînent des irrégularités dans la trésorerie ou des erreurs dans les rapports financiers.

#### *Mesures*

Toutes les dépenses sont approuvées par un responsable avant tout versement et tous les débours en espèces sont approuvés par l'autorité responsable par deux signataires. Chaque mois, la haute direction examine les résultats réels par rapport au budget.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Autorisations de décaissement claires, approvisionnements concurrentiels
- Processus de budget annuel
- Ventilation des coûts reflétant l'effort général déployé ou l'actif sous gestion, sauf en cas de demande spéciale d'un client

#### *Exemples de risques à éviter*

- Recommandations de vérification non suivies

#### **Risque lié aux opérations de placement**

Il s'agit du risque que des opérations non appropriées, non autorisées, inexactes ou incomplètes entraînent une perte et des erreurs dans le processus décisionnel.

#### *Mesures*

Des processus automatisés garantissent l'exhaustivité et l'exactitude des données sur les opérations transmises aux courtiers et aux déposataires, et téléchargées dans le système de gestion des portefeuilles.

Le système de gestion de portefeuille calcule le rendement des placements conformément aux normes GIPS® (Global Investment Performance Standards) et les données composites des clients sont vérifiées chaque année de manière indépendante.

En collaboration avec une équipe indépendante responsable du risque, la direction supervise et rédige des rapports hebdomadaires sur notre conformité aux exigences établies pour chacune des entités de placement de Vestcor et les directives du guide des procédures de placement.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Opérations de placement confirmées et réglées par une équipe indépendante
- Mesures de résultats effectuées par une équipe indépendante, bénéficiant d'un agrément professionnel.
- Rapports sur la conformité des placements produits par une équipe indépendante
- Rapports/mesures des risques par une équipe indépendante
- Priorité à la juste valeur : utilisation de données / sources de prix externes indépendantes lorsque disponibles

#### *Exemples de risques à éviter*

- Processus de négociation et de confirmation mené par une seule personne
- Recommandations de vérification non suivies

### **Risque lié aux rapports financiers**

Il s'agit du risque que les rapports financiers produits par Vestcor, les entités de placement de Vestcor et nos clients soient inexacts ou erronés.

#### *Responsabilité*

L'organisme de gouvernance de chaque client, qui peut comprendre un comité de vérification, est chargé d'examiner et d'approuver les rapports financiers produits par ce client. En vertu de l'entente-cadre de services signée avec le client, la direction de Vestcor est responsable de la préparation des rapports financiers du client, sous la forme de rapports de dépenses trimestriels, d'états financiers trimestriels non vérifiés ou de projets d'états financiers annuels accompagnés de notes. Les états financiers annuels peuvent faire l'objet de vérification indépendante.

Le conseil d'administration de Vestcor, par l'intermédiaire de son comité de vérification, est chargé d'examiner et d'approuver les états financiers de Vestcor et des entités associées. La direction voit à l'intégrité et à la présentation fidèle des états financiers pour chacune des entités de Vestcor, et à la préparation des documents de travail justificatifs à l'intention du vérificateur indépendant. La direction est également responsable de maintenir un système de contrôles

internes et des systèmes de gestion de l'information capables de produire de l'information financière précise et à jour.

#### *Mesures*

Des états financiers vérifiés et, s'il y a lieu, les rapports annuels correspondants sont préparés chaque année pour les clients des régimes de retraite, Vestcor et les entités associées à Vestcor. Des rapports trimestriels au client sont également rédigés, accompagnés d'un rapport de placement avec ou sans rapport sur l'administration.

Chaque année, un rapport de contrôles de société de services (SOC) est produit et présenté au comité de vérification du conseil d'administration de Vestcor ainsi qu'aux vérificateurs externes des clients. Les documents de procédures comptables et financières sont périodiquement mis à jour. Les systèmes de gestion de l'information font l'objet d'examen et de mises à jour périodiques conformément à un plan stratégique de la technologie de l'information.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Relevés produits par des employés bénéficiant d'un agrément professionnel
- Documents de travail des états financiers préparés avec justificatifs appropriés à l'appui
- Examen par la direction supérieure

#### *Exemples de risques à éviter*

- Opinion de vérification assortie de réserves en raison d'un manque de soutien

### **Risques réglementaires**

Il s'agit du risque de perte ou de pénalités liées au non-respect des réglementations en vigueur.

Selon la *Loi sur les valeurs mobilières* du Nouveau-Brunswick, Vestcor est enregistrée en tant que gestionnaire de fonds de placement à l'égard des entités de placement Vestcor et agit également en tant que gestionnaire de portefeuille (conseiller) pour ses clients. Vestcor doit suivre la réglementation canadienne sur les valeurs mobilières, à moins d'en être exemptée.

#### *Responsabilité*

Vestcor fournit à ses clients des rapports trimestriels de conformité réglementaire (dans le cadre du rapport d'administration).

Le conseil d'administration ou un de ses comités est chargé de surveiller la conformité réglementaire de Vestcor et de tenir à jour tous les formulaires officiels connexes.

La direction supérieure est responsable de l'établissement et du maintien des processus internes permettant la production des rapports réglementaires que nous fournissons à nos clients.

#### *Mesures*

Attestations annuelles de conformité des gestionnaires et des administrateurs.

Un guide des politiques de réglementation des valeurs mobilières est établi, lequel décrit les réglementations pertinentes en matière de valeurs mobilières et l'adhésion de Vestcor en la matière.

Vestcor entretient également un guide des procédures de réglementation des valeurs mobilières précisant les mesures et procédures à suivre pour en assurer le respect. En outre, les employés participent régulièrement à des sessions de formation pour se tenir au courant des nouvelles réglementations et échanger les meilleures pratiques entre collègues.

La direction supérieure rend compte régulièrement aux clients de la plateforme de services spécifique, qui comprend des listes de contrôle de conformité réglementaire.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Approbation par le conseil d'administration de Vestcor des personnes désignées comme gestionnaires agréés
- Inscription de tous les membres du conseil d'administration de Vestcor dans la Base de données nationale des inscriptions
- Respect des règles de conservation des documents

*Exemples de risques à éviter*

- Non-respect des réglementations en vigueur

**Risques juridiques et fiscaux**

Il s'agit des risques de pertes liés à des changements réels ou proposés dans la législation ainsi qu'au non-respect des lois, règles, règlements, pratiques prescrites ou normes éthiques.

*Responsabilité*

L'organisme de gouvernance de chaque client est chargé de surveiller la conformité de son régime aux règlements sur la retraite et la fiscalité.

Le conseil d'administration ou l'un de ses comités est chargé de contrôler la conformité de Vestcor aux dispositions légales et fiscales.

La haute direction est chargée d'établir et de maintenir des procédures internes de préparation des rapports financiers et fiscaux que nous fournissons à nos clients.

*Mesures*

Un conseiller juridique externe est engagé pour donner des avis sur les questions de droit. Un fiscaliste externe est engagé pour fournir de l'aide et des conseils sur les questions fiscales.

La haute direction rend des comptes périodiques aux clients concernant leur plateforme de service particulière, sous forme de rapport trimestriel d'administration, de rendement des placements et d'états financiers provisoires non vérifiés.

Chaque trimestre, la haute direction informe également le comité de vérification et le conseil d'administration de l'état actuel et futur des questions juridiques, fiscales et de conformité à la politique de placement.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Accès à des conseils juridiques et fiscaux externes/indépendants
- Normes de transactions équitables et de meilleure exécution

- Respect de la *Loi sur les prestations de pension (LPP)*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE)*, de la *Loi sur le droit à l'information et la protection de la vie privée (LDIPVP)*

*Exemples de risques à éviter*

- Interprétation fiscale et positions de déclaration trop audacieuses

**Risque lié à la fraude**

Il s'agit du risque que se produise un acte intentionnel entraînant des détournements d'actifs, des dépenses inappropriées ou non autorisées, y compris la corruption et autres paiements inhabituels, des autotransactions, y compris les commissions occultes, une inexactitude importante dans les rapports financiers ou la violation de lois et règlements, y compris des lois sur les valeurs.

*Responsabilité*

La direction voit à la conception des contrôles internes qui traitent particulièrement des risques de fraude et veille à ce que ces contrôles fonctionnent efficacement.

*Mesures*

Outre les mesures décrites précédemment concernant les risques liés au régime, à l'entreprise et aux opérations de placement, la direction, avec l'aide du vérificateur interne, a conçu un processus annuel d'évaluation des risques de fraude qui tient compte de la sensibilité des processus internes aux actes frauduleux, détermine les contrôles internes qui atténuent ces risques et teste l'efficacité continue de ces contrôles.

*Exemple de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Processus actif d'évaluation du risque de fraude

*Exemple de risques à éviter*

- Situations d'autorisation par une seule personne

**Risque lié à la sécurité physique**

Il s'agit des risques associés à la sécurité des employés et des immobilisations.

*Responsabilité*

La direction surveille la sécurité physique par l'intermédiaire de son comité de santé et de sécurité au travail (CSST).

*Mesures*

Le CSST se réunit tous les deux mois et procède à des inspections physiques. Un sous-comité de garde-feu organise des exercices tous les six mois.

Un service de sécurité restreint et surveille l'accès jour et nuit. Tout accès hors des heures de travail normales est consigné. Des caméras filment l'accès aux endroits critiques et les enregistrements restent accessibles pendant une longue période.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Surveillance des accès en dehors des heures de travail
- Alarmes de portes activées
- Vérification des visiteurs inhabituels

*Exemple de risques à éviter*

- Visiteurs non accompagnés

**Catégorie E : risques liés aux ressources humaines**

Il s'agit des risques de pertes découlant d'un rendement inadapté ou défaillant des ressources humaines internes ainsi que de pratiques incompatibles avec les lois et pratiques admises en matière de ressources humaines.

*Responsabilité*

Le comité des ressources humaines et de la rémunération est chargé de superviser les politiques des ressources humaines de Vestcor, y compris la rémunération.

La haute direction assure l'efficacité des activités et des processus relatifs à ce domaine. Ces activités comprennent la rédaction de descriptions de poste pour chacun des employés, les activités de formation et de perfectionnement, les examens annuels du rendement et la planification de la relève.

Nous classifions les risques liés aux ressources humaines de la manière suivante :

**Risque lié à l'embauche, à la conservation des employés et aux cessations d'emploi**

Il s'agit du risque que des pratiques inadéquates d'embauche, de mesure du rendement et d'encadrement et de processus de cessations d'emploi entraînent une incompatibilité entre les compétences et les responsabilités, un roulement de personnel excessif et la démoralisation des employés.

*Mesures*

Nous avons créé un plan stratégique pour les ressources humaines, qui a été soumis à l'examen et à l'approbation du comité des ressources humaines et de la rémunération du conseil. Ce plan fixe nos exigences en matière de dotation en personnel, de compétences et d'activités de perfectionnement professionnel. En outre, nous avons établi des pratiques et processus clairs en matière de ressources humaines dans notre guide des ressources humaines. Tous les deux ans, nous menons une enquête sur la satisfaction des employés.

Dans notre plan stratégique pour les ressources humaines, nous avons fixé les exigences en matière de compétences de notre personnel et d'activités de perfectionnement professionnel. Dans notre guide des ressources humaines, nous avons également établi des pratiques et processus clairs en matière de ressources humaines. Les évaluations du rendement des employés sont effectuées dans le cadre d'un processus semestriel et annuel. À chaque emploi est associée une description de poste, et on a amplement recours au transfert de connaissances pour assurer un soutien en cas de besoin. Vestcor s'est également dotée d'une politique de congés obligatoires.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Répartition étendue de la charge de travail
- Communications ouvertes / disponibilité des dirigeants
- Planification ou processus continu de perfectionnement professionnel et d'amélioration des compétences

*Exemples de risques à éviter*

- Dépendance à l'égard d'un petit groupe de professionnels

**Risque lié à la planification de la relève**

Il s'agit du risque que des mesures inadaptées de perfectionnement des employés donnent des ressources insuffisamment compétentes pour pourvoir des postes critiques lorsque nécessaire.

*Mesures*

Le comité des ressources humaines et de la rémunération révisé également chaque année le plan de relève annuel des postes clés de la direction et donne son avis.

La relève est également examinée lors de l'examen du rendement semestriel, qui permet d'évaluer les compétences et de planifier les mesures de perfectionnement professionnel à venir. Parallèlement, la formation par rotation de postes est très utile pour assurer le transfert des compétences et la planification de la relève pour tous les postes. Lorsqu'il s'effectue entre plusieurs services, cet exercice s'inscrit dans le cadre du plan de continuité des opérations.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Exigences de formation croisée
- Relations extérieures solides

*Exemple de risques à éviter*

- Spécialisation à outrance

**Risque lié à la rémunération**

Il s'agit du risque que les pratiques en matière de rémunération soient injustes ou non concurrentielles.

*Mesures*

Le comité des ressources humaines et de la rémunération a établi des principes de rémunération pour Vestcor. Il étudie chaque année le système de rémunération concurrentielle par rapport à un groupe de gestionnaires de régimes de pension institutionnels de même type et sollicite périodiquement les services d'un conseiller externe pour obtenir des conseils en matière de rémunération.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Lignes directrices sur la philosophie de rémunération / efforts de reconnaissance comme employeur de choix
- Comparaisons avec les enquêtes de rémunération des pairs et du secteur

*Exemple de risques à éviter*

- Ententes particulières en matière d'emploi et de rémunération

### **Catégorie F : risques liés à la technologie**

Vestcor a beaucoup recours aux systèmes d'information de gestion et à la technologie des communications. Nous sommes donc vulnérables aux risques matériels éventuels de pertes directes ou indirectes découlant d'une technologie de l'information inadaptée ou défaillante.

#### *Responsabilité*

Le comité de vérification du conseil a pour tâche de surveiller la gestion du risque lié aux TI par Vestcor.

La direction doit veiller à l'efficacité et à l'efficience des activités technologiques. Le comité de gestion des risques liés aux technologies de l'information aide la direction en recommandant des améliorations et des pratiques exemplaires après avoir examiné les risques associés à l'utilisation actuelle et future de la technologie. L'équipe du plan de continuité des opérations se réunit deux fois par an pour étudier des scénarios possibles de sinistre et notre résilience à cet égard.

Nous classifions les risques liés à la technologie de la manière suivante :

#### **Risque lié à l'environnement informatique et à la cybersécurité**

Il s'agit du risque qui compromet la sécurité des données ou affaiblit ou entrave les opérations de l'organisation.

#### *Mesures*

Un plan stratégique quinquennal en matière de technologie de l'information, revu chaque année par le comité de vérification, fixe l'orientation, les priorités, les ressources et les compétences requises pour nos systèmes informatiques.

Un pare-feu robuste interdit tout accès non autorisé et les registres sont surveillés 24/7. L'accès au réseau est contrôlé centralement et emploie l'authentification à deux facteurs. Un logiciel antivirus et un filtre antipourriel sont installés et des mises à jour sont périodiquement distribuées aux utilisateurs. Le service informatique réalise un examen semestriel de l'accès à la sécurité logique, lequel est approuvé par les propriétaires du système. Des tests annuels d'intrusion dans le réseau sont effectués par des sociétés de sécurité informatique agréées. Un plan d'intervention en cas d'incident a été créé et testé en vue d'éventuelles infractions à la sécurité.

Grâce à des systèmes redondants, il est possible de récupérer facilement les données. Une connexion Internet secondaire est disponible et fait l'objet de tests périodiques. Une source d'alimentation de secours convenue avec notre locataire fait l'objet de tests habituels.

Toutes les nouvelles applications devant être déployées font l'objet d'évaluations des risques de menaces de tiers.

En ce qui concerne l'accès au système et l'utilisation de matériel technologique et de logiciels, nous avons élaboré des politiques en matière de technologie de l'information qui sont communiquées périodiquement à l'ensemble du personnel et font l'objet de certificats de conformité annuels. Nos employés participent dans la formation en ligne obligatoire continue sur la sensibilisation de la cybersécurité afin d'assurer qu'ils comprennent leur responsabilité de

sauvegarder nos données et systèmes.

Le vérificateur interne procède également à des examens en alternance de l'efficacité et de l'efficience de contrôles et de systèmes clés de technologie de l'information.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Stratégie de gestion des risques informatiques, incluant la redondance des systèmes
- Certification annuelle de la politique informatique
- Formation de sensibilisation à la cybersécurité
- Tests annuels de pénétration
- Authentification à deux facteurs
- Surveillance des journaux de réseau 24/7

*Exemples de risques à éviter*

- Interférences sur les réseaux
- Solutions exagérément complexes

**Risque lié à la gestion de l'information, à la conservation des dossiers et à la protection des renseignements personnels**

Il s'agit du risque que l'information et les dossiers critiques soient détruits, perdus, volés ou compromis de toute autre façon.

*Mesures*

Grâce à des systèmes redondants, il est possible de récupérer facilement les données électroniques. Des procédures de sauvegarde sont mises en place, avec un stockage hors site. Les courriels sont automatiquement archivés. Une politique et des procédures de gestion des dossiers régissent la conservation, le stockage et la destruction des dossiers de l'organisation.

Des contrôles d'accès de sécurité logiques assurent un accès uniquement autorisé aux renseignements électroniques. Des protocoles de partage de fichiers chiffrés sont appliqués pour les données des participants du régime.

Une formation sur la protection de la vie privée a été dispensée à tous les membres du personnel d'administration du régime.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Respect du protocole de sauvegarde sur disques ou bandes magnétiques
- Politique et procédures de conservation des documents
- Politique de protection des renseignements personnels

*Exemples de risques à éviter*

- Transferts de renseignements personnels non cryptés
- Utilisation d'appareils mobiles non autorisés
- Destructures de documents en dehors des exigences réglementaires

**Risque lié aux systèmes, aux applications et aux bases de données**

Il s'agit du risque que des systèmes, des applications et des bases de données ne respectent pas les exigences de l'organisation.

#### *Mesures*

Un logiciel maison est documenté et le code est conservé dans un coffre sécurisé. Des guides d'utilisation ont été préparés pour les applications maison. Un processus de gestion de cycle de vie des applications est respecté. Chaque année, des feuilles de calcul essentielles à la mission font l'objet d'un examen indépendant.

Une méthode de gestion de projet standard est utilisée pour tout déploiement de nouveaux systèmes de manière à ce que le projet respecte la portée définie et produise des livrables qui répondent à ses objectifs.

Des visites périodiques par des représentants du fournisseur de systèmes de gestion de l'exécution des opérations offrent des possibilités de dépannage et de mise à niveau pour ces systèmes.

Toutes les licences sont inventoriées dans le cadre du budget. Le matériel informatique est également inclus dans le contrôle de l'inventaire. Le cycle de remplacement du matériel informatique est de trois ans.

#### *Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Dossier bien documenté sur les initiatives de développement interne
- Méthodologie de gestion de projet / protocoles de gestion des changements
- Vérification des feuilles de calcul critiques pour la mission

#### *Exemples de risques à éviter*

- Absence de pistes de vérification claires
- Risques ou problèmes de contrôle non résolus

### **Risque lié à la planification de la continuité des affaires et à la reprise après sinistre**

D'importants événements environnementaux (inondations, incendies, etc.) risquent d'interrompre les activités, et d'entraîner des pertes financières et une atteinte à la réputation.

#### *Mesures*

Nous avons rédigé un plan de continuité des opérations (PCO) afin de mettre en place un plan efficace de gestion des crises et de reprise après sinistre en cas de problème. Le PCO fait l'objet d'un examen semestriel avec analyse de scénario. Des scénarios annuels de reprise après sinistre sont testés à l'emplacement hors site. Un fournisseur de services de reprise après sinistre est retenu pour la livraison d'équipement critique.

Chaque année, la direction examine les rapports de contrôle de l'organisation de service pour toutes les applications critiques hébergées (fournisseur de système de gestion des portefeuilles, dépositaire de titres, fournisseur de système d'administration, fournisseur de services de paie) pour vérifier qu'il existe des contrôles de la continuité des opérations et qu'ils ont été vérifiés de façon indépendante.

*Exemples de pratiques souhaitables et de risques acceptables*

- Plan de continuité des activités / redondance testée régulièrement
- Examen annuel des rapports SOC produits par des applications hébergées

*Exemples de risques à éviter*

- Occasions perdues d'invoquer ou d'essayer le PCA
- Omission de corriger les lacunes constatées dans les processus des fournisseurs

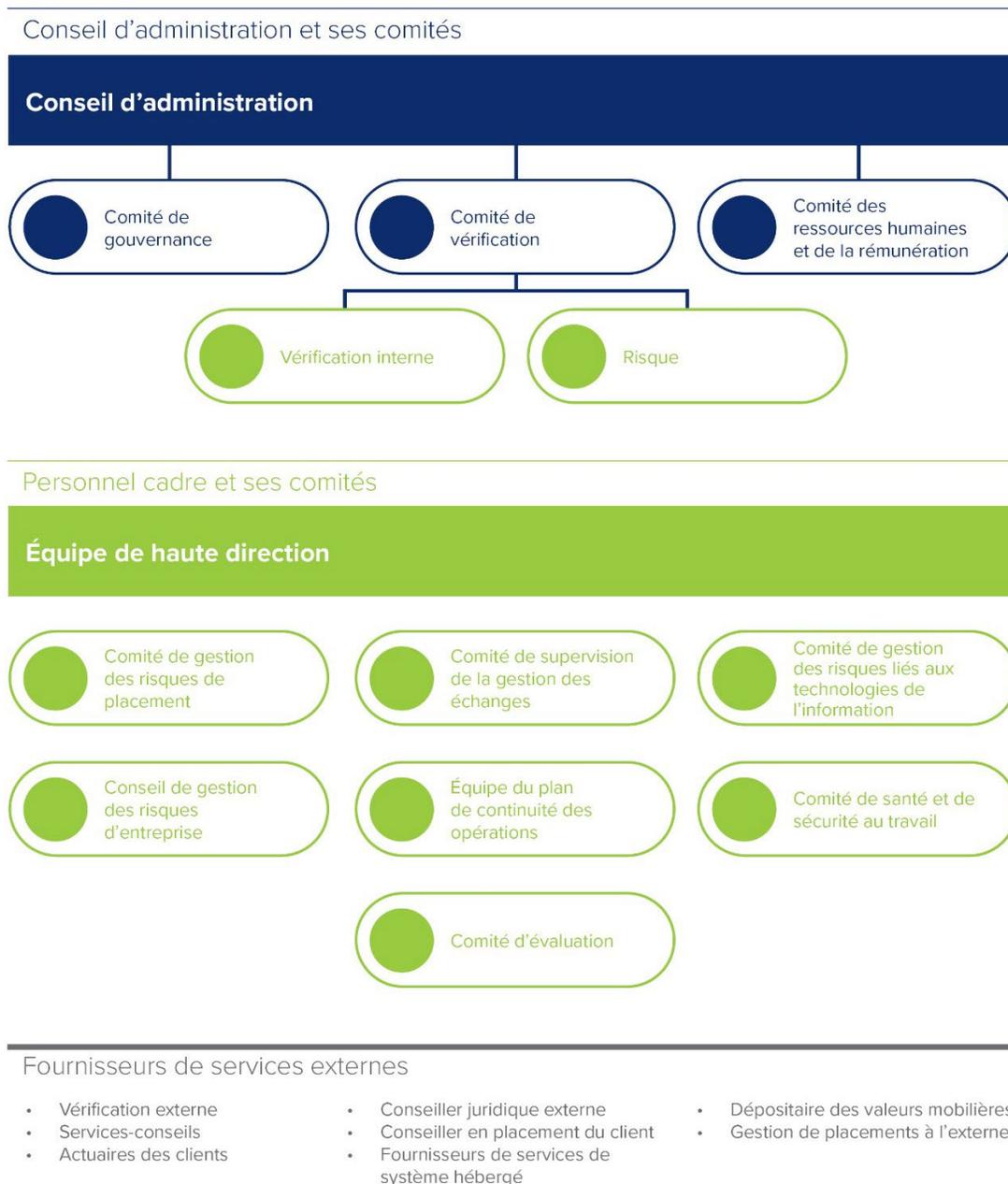
## **V. Conclusion**

Ce document donne les grandes lignes de nos principes quant à la gestion des risques, évoque les risques auxquels nous faisons face dans le cadre normal de nos activités et survole les procédures de gestion des risques actuellement utilisées pour aider la direction à prendre des décisions.

On s'efforce de conserver une vision globale de la gestion des risques et d'utiliser les outils et les processus à notre disposition pour régler diverses situations, notamment des outils de calcul des risques objectifs de placement ainsi que l'évaluation qualitative des autres risques, notamment sur le plan opérationnel.

Ainsi que nous l'avons mentionné, la gestion des risques est un processus circulaire. L'utilisation des procédures de gestion des risques permet souvent de recenser des sources de risques auparavant inconnues. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons que ce document reste évolutif et soit actualisé chaque année au fil de l'évolution des convictions, des objectifs et des processus de gestion des risques.

## Annexe A – Structure de gouvernance pour les risques



## Annexe B – Récapitulatif de la gestion des risques

<u>Catégorie de risques</u>	<u>Risque détaillé</u>	<u>Mesures et responsabilités</u>
<b>A. STRATÉGIQUES</b>		
	Gouvernance	<i>Loi sur Vestcor</i> , règlements, politiques du conseil, politique sur l'orientation et la formation des administrateurs, code de déontologie et de conduite des affaires (accusé de réception annuel), processus bisannuel d'autoévaluation du conseil d'administration, procédures de gestion, rapport annuel à l'actionnaire, comité de gouvernance trimestriel du conseil de Vestcor
	Stratégies d'affaires	Cycle quinquennal du plan stratégique, processus annuel de planification des affaires, réunions ordinaires du conseil, conseil de gestion des risques de l'entreprise, surveillance de la haute direction, relations avec l'actionnaire et les clients, participation au sein d'associations professionnelles
	Réputation	Interaction avec le client, les parties intéressées et les fournisseurs de services associés, le gouvernement du Nouveau-Brunswick, le vérificateur général de la province, les vérificateurs internes et externes, la FCNB ou le surintendant des pensions
	Communications	Centralisées avec le président, approbation par le comité de vérification des communiqués de presse portant sur les finances, rapport annuel, présentations trimestrielles aux organismes de gouvernance des clients, stratégie de communication
<b>B. PLACEMENT</b>		
	Placement	Études du passif et de l'actif (à la réception des analyses actuarielles), politiques de placements approuvées du client, comité de gestion des risques de placement, rapports hebdomadaires des risques relatifs et nominaux (CaR, PCA CaR), directives de placement responsable, rapport mensuel de l'exposition aux risques de crédit de contrepartie, rapport mensuel de conformité de l'emprunteur lors du prêt de titres, comité d'évaluation, analyse de la liquidité, comité de surveillance de la gestion des échanges, rapports de conformité internes hebdomadaires (équipe)
<b>C. ADMINISTRATION DU RÉGIME</b>		
	Administration	Rapports trimestriels sur l'administration, formulaires d'adhésion des participants aux régimes, relevés annuels des participants aux régimes, vérification externes annuels, examen du calcul des prestations, outil standard de recherche d'extraits de données, rapprochements des cotisations
<b>D. OPÉRATIONNELS</b>		
	Opérations d'entreprise	Politique de deux signataires, comparaison mensuelle avec le budget, examens de vérification interne, vérifications externes

<b><u>Catégorie de risques</u></b>	<b><u>Risque détaillé</u></b>	<b><u>Mesures et responsabilités</u></b>
	Opérations de placement	Politiques de contrôle des investissements, processus d'affirmation-confirimation, processus de compensation centralisé, accords avec les contreparties, rapprochements des dépositaires
	Rapports financiers	Vérification externes annuels, vérification GIPS, rapports de contrôles de SOC, documentation des procédures comptables
	Réglementation :	Certifications de conformité de la direction et des administrateurs, manuel des politiques de réglementation des valeurs mobilières et manuel de procédures, rapports de conformité réglementaire, rapports réguliers aux clients, y compris les listes de contrôle de conformité réglementaire
	Affaires Juridiques et fiscalité	Réunions ordinaires du conseil, rapport trimestriel du président, matrice des risques, rapports de conformité légale et réglementaire, comité de vérification trimestriel du conseil, vérification externe annuelle, examens de vérification internes, conseillers juridiques et fiscaux externes
	Fraude	Évaluation annuelle des risques de fraude, conseil de gestion des risques d'entreprise
<b>E. RESSOURCES HUMAINES</b>		
	Embauche, conservation des employés et cessations d'emploi, planification de la relève, rémunération	Comité des ressources humaines et de la rémunération du conseil, plan stratégique des ressources humaines, plan de relève annuel, guide des ressources humaines, principes de rémunération, participation à l'enquête sur la rémunération des gestionnaires de régimes de pension institutionnels de même type, examens par des conseillers en rémunération externes et enquête bisannuelle sur la satisfaction des employés
<b>F. TECHNOLOGIE</b>		
	Cybersécurité, gestion de l'information, systèmes, applications et bases de données, plan de continuité des opérations	Plan stratégique quinquennal des TI, comité de gestion des risques liés aux technologies de l'information, plan de continuité des opérations, politiques en matière de technologies de l'information, comité de santé et de sécurité au travail, processus de gestion des changements, examens de vérification interne