5.2

Réglementation et lignes directrices

5.2 RÉGLEMENTATION ET LIGNES DIRECTRICES

5.2.1 Consultation

Aucune information.

5.2.2 Publication

DÉCISION N° 2021-PDG-0013

Ligne directrice sur la gouvernance

Vu le pouvoir de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») d'établir des lignes directrices destinées à tous les assureurs autorisés, à une catégorie seulement d'entre eux ou à une fédération dont de tels assureurs sont membres, conformément au premier alinéa de l'article 463 de la *Loi sur les assureurs*, RLRQ, c. A-32.1 (la « LA »);

Vu le pouvoir de l'Autorité d'établir des lignes directrices destinées à toutes les coopératives de services financiers, à une catégorie seulement d'entre elles, à des caisses, à une fédération dont de telles caisses sont membres ou à toutes les personnes morales faisant partie d'un groupe coopératif, conformément au premier et au second alinéa de l'article 565.1 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3 (la « LCSF »);

Vu le pouvoir de l'Autorité d'établir des lignes directrices destinées à toutes les sociétés de fiducie autorisées ou à une catégorie d'entre elles seulement, conformément au premier alinéa de l'article 254 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.02 (la « LSFSÉ »);

Vu le pouvoir de l'Autorité d'établir des lignes directrices destinées à toutes les institutions de dépôts autorisées, à une catégorie seulement d'entre elles ou aux fédérations dont de telles institutions sont membres, conformément au premier alinéa de l'article 42.2 de la *Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts*, RLRQ, c. I-13.2.2 (la « LIDPD »);

Vu le pouvoir de l'Autorité d'établir une ligne directrice prévu aux articles 463 de la LA, 565.1 de la LCSF, 254 de la LSFSÉ et 42.2 de la LIDPD, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'encadrement du secteur financier*, RLRQ, c. E-6.1;

Vu le second alinéa de l'article 463 de la LA, le troisième alinéa de l'article 565.1 de la LCSF, le second alinéa de l'article 254 de la LSFSÉ et le second alinéa de l'article 42.2 de la LIDPD qui prévoient que l'Autorité publie à son Bulletin (le « Bulletin ») les lignes directrices qu'elle établit après en avoir transmis une copie au ministre des Finances du Québec (le « Ministre »);

Vu le projet de la ligne directrice modifiée proposé par la Direction principale de l'encadrement des institutions financières, de la résolution et de l'assurance-dépôts ainsi que la recommandation du surintendant de l'encadrement de la solvabilité d'établir celle-ci;

En conséquence :

L'Autorité établit la *Ligne directrice sur la gouvernance* modifiée, dans les versions française et anglaise, dont le texte est annexé à la présente décision, et en autorise la publication au Bulletin après en avoir transmis une copie au Ministre.

La *Ligne directrice sur la gouvernance* modifiée prend effet le 1er avril 2021.

Fait le 26 mars 2021.

Louis Morisset
Président-directeur général

DÉCISION N° 2021-PDG-0014

Ligne directrice sur les critères de probité et de compétence

Vu la décision n° 2012-PDG-0103 en date du 29 mai 2012, par laquelle l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») a donné la *Ligne directrice sur les critères de probité et de compétence* (la « ligne directrice »);

Vu la décision n° 2021-PDG-0013 en date du 26 mars 2021, par laquelle l'Autorité a établi la *Ligne directrice sur la gouvernance* modifiée dont les modifications couvrent les éléments toujours pertinents de la ligne directrice;

Vu la recommandation de la Direction principale de l'encadrement des institutions financières, de la résolution et de l'assurance-dépôts ainsi que la recommandation du surintendant de l'encadrement de la solvabilité de révoquer la ligne directrice;

En conséquence :

L'Autorité révoque la *Ligne directrice sur les critères de probité et de compétence*.

La présente décision prend effet le 1er avril 2021.

Fait le 26 mars 2021.

Louis Morisset
Président-directeur général

Ligne directrice sur la gouvernance
(*Loi sur les assureurs*, RLRQ, c. A-32.1, article 463)
(*Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3, article 565.1)
***(Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts*, RLRQ., c. I-13.2.2, article 42.2) (*Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.02, article 254)**

L'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») publie une nouvelle version de la *Ligne directrice sur la gouvernance* (la « Ligne directrice »), s'appliquant aux assureurs autorisés, aux fédérations de sociétés mutuelles, aux coopératives de services financiers et personnes morales faisant partie d'un groupe coopératif, aux sociétés de fiducie autorisées, aux sociétés d'épargne et aux autres institutions de dépôts autorisées. La date de prise d'effet de la Ligne directrice modifiée est le 1er avril 2021.

La Ligne directrice intègre les attentes de l'Autorité qui se retrouvaient dans la *Ligne directrice sur les critères de probité et de compétence*. Par conséquent, et de manière concordante, celle-ci sera révoquée en date du 1er avril 2021.

La Ligne directrice modifiée est publiée ci-après et est disponible sur le site Web de l'Autorité à l'onglet « Professionnels » sous « Assureurs » ou « Institutions de dépôt » à « Lignes directrices ».

Renseignements additionnels

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Denis Poirier
Direction de l'encadrement prudentiel des institutions financières
Autorité des marchés financiers
Téléphone : (418) 525-0337, poste 4672
Numéro sans frais : 1 877 525-0337
denis.poirier@lautorite.qc.ca

Le 1er avril 2021

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Ligne directrice sur la gouvernance

Avril 2021

Table des Matières

Introduction[1]

La gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et ses autres parties intéressées. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus[2].

Dans une industrie réglementée et fondamentalement tributaire de la confiance des consommateurs telle que celle des produits et services financiers, une saine gouvernance est cruciale et constitue la pierre angulaire d'une gestion saine et prudente.

Dans cette perspective, l'Autorité désire s'assurer que les institutions financières adoptent de saines pratiques de gouvernance en s'appuyant notamment sur l'adoption et la promotion d'une culture d'entreprise fondée sur un comportement organisationnel éthique et sur la responsabilisation des membres du conseil d'administration et de la haute direction.

Par culture d'entreprise, l'Autorité réfère aux valeurs et aux normes communes qui caractérisent une entreprise donnée et influencent sa façon de penser, sa conduite et les actions de l'ensemble du personnel. Par conséquent, une bonne culture est essentielle pour la viabilité d'une institution financière dont les affaires dépendent de la confiance des consommateurs. À l'inverse, une culture déficiente peut causer d'importants préjudices et nuire à la réputation d'une entreprise jusqu'à un point où sa viabilité pourrait être menacée.

Par ailleurs, les principes fondamentaux et orientations publiés par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire[3] et par l'Association internationale des contrôleurs d'assurance[4] exposent clairement la nécessité pour les institutions financières d'instaurer de saines pratiques en matière de gouvernance et, pour les autorités de réglementation, de leur fournir les encadrements nécessaires pour ce faire.

L'Autorité adhère aux principes et orientations énoncés par ces instances internationales favorisant les pratiques de gestion saine et prudente. Ainsi, par son habilitation prévue aux diverses lois sectorielles[5], elle établit la présente ligne directrice destinée aux

---

[1] La présente ligne directrice a été publiée pour la première fois en avril 2009, suivi d'une première mise à jour en septembre 2016.

[2] ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES, Principes de gouvernement d'entreprise du G20 et de l'OCDE, septembre 2015.

[3] BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Corporate Governance Principles for Banks (Guidelines), July 2015.

[4] INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INSURANCE SUPERVISORS. Insurance Core Principles, November 2015.

[5] *Loi sur les assureurs*, RLRQ, c. A-32.1, article 463; *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3, article 565.1; *Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts*, RLRQ., c. I-13.2.2, article 42.2; *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.02, article 254.

institutions financières, signifiant ainsi explicitement ses attentes en matière de gouvernance.

1. Gouvernance de l'institution financière

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière se dote d'une gouvernance efficace et efficiente fondée sur une culture d'entreprise prenant en compte les intérêts à long terme de l'institution financière et de ses clients.

La présente section fait état, dans leurs grandes lignes, des composantes que l'Autorité considère essentielles pour assurer une gouvernance efficace et efficiente d'une institution financière. Ces composantes sont décrites en détail dans chacune des autres sections de la présente ligne directrice, soit une description des rôles et responsabilités du conseil d'administration[6] et de la haute direction, un cadre formel de gouvernance, des mécanismes de contrôle interne, des fonctions de supervision[7] et d'audit, des critères de probité et de compétence, une politique de rémunération et une divulgation d'information suffisamment transparente envers toutes les parties intéressées.

La gouvernance décrit généralement l'organisation administrative d'une institution en vue de réaliser ses objectifs, de la diriger et de gérer ses risques. Pour assurer l'exercice d'une gouvernance efficace et efficiente, il est essentiel que les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration et de la haute direction soient clairement définis, en lien avec la promotion d'une culture d'entreprise reflétant ses valeurs fondamentales.

Une gouvernance efficace et efficiente implique la mise en place d'un cadre formel de fonctionnement, de supervision et de reddition de comptes par le biais de politiques, de procédures et de systèmes d'information qui contribuent à organiser la gestion de l'institution financière et à en assurer son contrôle.

Une gouvernance efficace et efficiente nécessite aussi des dispositifs de gestion de risques et de contrôle répartis entre plusieurs secteurs et niveaux de l'organisation, ce qui requiert une approche rigoureuse et coordonnée. À cet égard, le modèle des trois lignes de défense[8] constitue une approche pouvant convenir à tous les types d'institutions financières, laquelle pourrait toutefois être modulée selon leur nature, taille, complexité et profil de risque.

Le modèle des trois lignes de défense a le mérite de constituer une structure de contrôle fiable permettant d'établir une allocation claire et ordonnée des rôles et responsabilités des intervenants. Grâce à ce modèle, les institutions financières sont en mesure de coordonner les fonctions de gestion des risques et de contrôle selon une approche systématique fondée sur trois niveaux distincts, réparties comme suit :

- La première ligne de défense correspond aux fonctions liées aux contrôles et aux mesures correctives assumées par les unités opérationnelles responsables d'accepter et de gérer les risques au quotidien;

---

[6] Lorsqu'il est fait mention du conseil d'administration, il peut s'agir d'un comité de ce dernier formé, par exemple, à des fins d'examen de points particuliers.

[7] Notamment de la gestion des risques, de la conformité et, le cas échéant, de l'actuariat.

[8] THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Leveraging COSO across the three lines of defense, July 2015.

- La deuxième ligne de défense se compose de toutes les fonctions chargées de surveiller les risques, notamment la gestion des risques, la conformité et, le cas échéant, l'actuariat;

- La troisième ligne de défense, l'audit interne, fournit une évaluation indépendante et une assurance objective quant à l'efficacité globale de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne.

La probité et la compétence des personnes ayant un pouvoir décisionnel au sein des institutions financières sont essentielles à une saine gouvernance. Par conséquent, il est primordial qu'une institution financière soit dotée d'une politique d'évaluation de ces attributs qui soit fondée sur des critères robustes et objectifs et qu'elle s'assure de leur respect en tout temps.

Le volet de la rémunération est un autre élément important et intrinsèque de la bonne gouvernance d'une institution financière et, à ce titre, il est attendu qu'une politique de rémunération des membres du conseil d'administration et de la haute direction, de même que des personnes responsables des fonctions de supervision et des employés jouant un rôle clé dans la prise de risques, soit adoptée. Ladite politique devrait être élaborée de manière à ne pas induire une prise excessive de risques et à considérer les intérêts à long terme de l'institution financière.

Une saine gouvernance implique enfin que l'institution financière divulgue les principaux aspects de son cadre de gouvernance et soit suffisamment transparente envers toutes les parties intéressées afin de leur permettre d'en apprécier l'efficacité et d'être en mesure d'évaluer adéquatement la performance de l'institution.

2. Rôles et responsabilités attribués au conseil d'administration et à la haute direction

L'Autorité s'attend à ce que les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction soient clairement définis et séparés de façon à s'assurer que leurs membres respectifs assument leurs fonctions avec compétence et en toute indépendance.

Par ailleurs, l'Autorité s'attend à ce que les membres du conseil d'administration de l'institution financière soient majoritairement indépendants. La notion d'indépendance est caractérisée par la capacité des membres du conseil d'administration à exercer, collectivement ou individuellement, un jugement objectif et impartial sur les affaires de l'institution financière sans influence indue de la haute direction ou des parties intéressées.[9] À défaut, l'institution devrait être en mesure de documenter les procédures mises de l'avant pour favoriser les libres discussions et un jugement objectif.

La stabilité et l'efficacité d'une institution financière passent en premier lieu par une gestion responsable de la part des administrateurs et de la haute direction. Une attention particulière doit donc être portée à la qualité de la supervision et du contrôle exercés par la haute direction et par le conseil d'administration, là où les politiques sont élaborées et les décisions stratégiques sont prises. La gestion d'une institution financière exige une connaissance poussée de l'entité, de l'environnement dans lequel elle opère, de sa culture, de son ou ses secteurs d'activités ainsi que de son profil de risque. Cette connaissance peut porter sur des domaines tels que la nature des risques, la réglementation, les lignes d'affaires, les produits, les principes comptables et/ou actuariels, etc. Dans cette optique, il apparaît essentiel que les institutions financières mettent de l'avant, notamment par le biais d'une politique de gestion des ressources humaines, leurs intentions à l'égard de la planification de la relève des postes de la haute direction.

2.1 Rôles et responsabilités du conseil d'administration[10]

Le conseil d'administration est responsable de superviser la gestion effectuée par la haute direction. Il devrait donc veiller à la mise en place des dispositifs nécessaires à l'atteinte d'une saine gouvernance et voir à leur efficacité, notamment en prenant connaissance des rapports pertinents provenant de la haute direction découlant de l'application de ces dispositifs. Dans cette perspective, le conseil d'administration devrait également veiller à ce que les rôles et responsabilités attribués aux membres du conseil et ceux des comités, à la haute direction et aux personnes responsables des fonctions de supervision de

[9] Les administrateurs indépendants devraient pouvoir tenir des réunions périodiques hors de la présence des administrateurs non indépendants et des membres de la haute direction.

[10] En vertu des lois sectorielles, le conseil d'administration doit s'assurer que l'institution financière autorisée suit des saines pratiques commerciales et des pratiques de gestion saine et prudente: *Loi sur les assureurs*, RLRQ, c. A-32.1, articles 94 et ss.; *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3, articles 243 et ss.; *Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts*, R.L.R.Q., c. I-13.2.2, articles 28.38 et ss.; *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.02, articles 75 et ss.

l'institution soient clairement définis de manière à favoriser une séparation adéquate entre ces responsabilités de supervision et celles de gestion, et ce, en fonction de la nature, de la taille et de la complexité des activités de l'institution.

Le conseil d'administration devrait être composé de membres qui, ensemble, disposent des compétences répondant aux exigences liées au mandat qui leur est confié. Le mandat du conseil doit être écrit et faire notamment mention des rôles et responsabilités attribués aux membres qui le composent.

Bien que les membres du conseil d'administration demeurent collectivement responsables des décisions prises par l'institution financière, le président du conseil joue un rôle prépondérant à cet égard. Afin de s'assurer de l'autonomie du conseil d'administration et de sa capacité à assumer efficacement son mandat, les meilleures pratiques militent en faveur de la séparation du rôle de président du conseil d'administration de celui de président et chef de la direction de l'institution financière. Toutefois, l'Autorité pourrait considérer que cette attente est satisfaite, malgré le fait qu'une même personne occupe les deux postes, si l'institution financière peut démontrer que des mécanismes ont été mis en place pour favoriser la prise de décision objective.

Sous réserve de la législation applicable à l'institution financière, le président du conseil d'administration devrait être nommé par les membres du conseil d'administration. Il devrait bénéficier ainsi de la confiance de ses collègues, de la haute direction, des gestionnaires et, le cas échéant, des membres ou actionnaires de l'institution financière. Il devrait faire preuve de leadership en présidant des réunions axées sur les débats d'idées où les discussions sont libres et transparentes, permettant à tous de faire valoir leurs points de vue. Dans cette perspective, il devrait en outre faire preuve de perspicacité en gérant efficacement, dans des délais parfois courts, des opinions potentiellement contradictoires, tout en assurant une prise de décision éclairée et en temps opportun.

Les saines pratiques en matière de gouvernance encouragent également les membres du conseil d'administration à procéder périodiquement à une autoévaluation individuelle et collective de l'efficacité du travail effectué. Ce type d'exercice favorise le maintien, voire le rehaussement de l'efficacité du conseil d'administration. La transparence quant aux mécanismes de renouvellement des membres du conseil est également souhaitable.

Globalement, le conseil d'administration est responsable d'instaurer une culture d'entreprise, un cadre de gouvernance et des objectifs stratégiques qui soient cohérents avec les valeurs et les intérêts à long terme de l'institution financière.

Dans le cadre de sa responsabilité générale de veiller à ce que la haute direction assure le bon fonctionnement de l'organisation, en regard des rôles et responsabilités qui lui sont habituellement dévolus, le conseil d'administration devrait notamment :

- approuver la structure organisationnelle, le cadre de gouvernance et la mise en place des mécanismes de contrôle interne;
- approuver les politiques;
- approuver les stratégies, les objectifs et les plans d'affaires;

- approuver les nouvelles initiatives et activités d'envergure[11];
- veiller à la performance de l'institution financière en lien avec ses objectifs, ses stratégies et ses plans d'affaires et, le cas échéant, à ce que les correctifs nécessaires soient apportés;
- veiller à ce que l'institution financière comprenne et maîtrise bien son environnement et la gestion de ses risques;
- veiller à ce que l'institution financière agisse en conformité avec les lois, règlements et normes applicables;
- approuver la charte, le plan d'audit, le budget et les ressources prévisionnels de l'audit interne;
- veiller à la relève des postes du conseil d'administration, de la haute direction et des autres postes clés;
- approuver la politique de rémunération des membres du conseil d'administration, de la haute direction et des autres postes clés et veiller à ce qu'elle soit alignée avec les intérêts à long terme de l'institution;
- veiller à ce que les membres du conseil d'administration et de la haute direction ainsi que les responsables des fonctions de supervision soient probes et compétents et agissent en cohérence avec les valeurs et les intérêts à long terme de l'institution financière;
- veiller à ce que la haute direction fasse la promotion d'une culture d'entreprise fondée sur un comportement organisationnel éthique, sur de saines pratiques de gestion de risques et de conformité ainsi que sur le traitement équitable de la clientèle.

Comité d'audit

En vertu des lois sectorielles[12], toute institution financière autorisée au Québec doit former un comité d'audit au sein de son conseil d'administration. Les principales fonctions de ce comité consistent généralement à surveiller l'information financière ainsi que les mécanismes de contrôle interne et de gestion de risques[13] et le cadre de gouvernance mis en place par la haute direction afin de s'assurer que les principaux risques soient correctement gérés et portés à la connaissance des personnes responsables.

---

[11] Une activité est considérée d'envergure dans la mesure où elle contribue à la réalisation des objectifs et des stratégies d'une institution.

[12] *Loi sur les assureurs*, RLRQ, c. A-32.1, article 100; *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3, article 253.1; *Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts*, R.L.R.Q., c. I-13.2.2, article 28.44; *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.02, article 81.

[13] Ces deux fonctions pourraient également être assumées par un comité de gestion des risques, advenant l'existence d'un tel comité.

Dans ce même ordre d'idée et compte tenu des meilleures pratiques, le comité d'audit devrait :

- être distinct des autres comités;
- avoir un président qui est indépendant et qui n'est pas le président du conseil d'administration ou de tout autre comité;
- être majoritairement composé d'administrateurs non dirigeants et indépendants;
- inclure des membres qui ont, par exemple, de l'expérience dans les pratiques d'audit, d'information financière, de comptabilité, de gestion des risques ou les pratiques actuarielles, le cas échéant.

Il est attendu que le comité d'audit s'assure de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion de risques et de contrôles internes. Dans cette perspective, le comité d'audit devrait notamment :

- s'assurer de l'indépendance et de l'objectivité des auditeurs (internes et externes);
- favoriser un contexte propice à des échanges transparents entre la haute direction et les auditeurs (internes et externes);
- comprendre les stratégies d'audit interne et externe et s'assurer de la prise en compte des principaux risques d'audit[14];
- surveiller les travaux des auditeurs (internes et externes) et évaluer l'efficacité de l'audit.

De façon générale, les fonctions du comité d'audit se déclinent comme suit en ce qui concerne sa relation avec l'audit interne :

- recommander et réviser la charte d'audit interne précisant la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la fonction d'audit interne;
- recommander le plan d'audit interne axé sur les risques;
- recommander le budget et les ressources prévisionnels de l'audit interne;
- approuver les décisions de nomination, de reconduite, de révocation et, le cas échéant, de rémunération du responsable de l'audit interne[15];
- être destinataire des renseignements communiqués par le responsable de l'audit interne relatifs à la réalisation du plan d'audit ou de tout autre sujet afférent à l'audit interne;

[14] Risques que les auditeurs produisent de mauvaises conclusions et des opinions erronées à partir du travail qu'ils ont réalisé.

[15] Sous réserve de la législation applicable à l'institution financière

- demander de l'information pertinente à la haute direction et au responsable de l'audit interne pour déterminer l'adéquation du périmètre et des ressources de l'audit interne.

En entretenant une relation efficace avec l'audit interne, le comité d'audit s'assure que sa charte, ses activités et ses processus soient appropriés, bien compris et répondent toujours à ses besoins et à ceux du conseil d'administration.

Par ailleurs, le comité d'audit devrait être en mesure de tenir des rencontres régulières avec le responsable de l'audit interne, et le cas échéant, selon la nature, la taille, la complexité et le profil de risque de l'institution, avec les responsables des fonctions de supervision. Il devrait aussi prévoir, au moins une fois par an, une rencontre en privé avec ces responsables sans la présence de la haute direction, afin de confirmer, entre autres, leur indépendance au sein de l'institution financière, certains enjeux, voire même des points divergents avec la haute direction.

En ce qui concerne sa relation avec les auditeurs externes, le comité d'audit devrait notamment s'assurer :

- de la portée du plan d'audit;
- de la compétence et des ressources de l'auditeur externe;
- de formuler une recommandation concernant la nomination, la reconduite, la destitution et la rémunération de l'auditeur externe;
- d'examiner périodiquement l'efficience et la qualité du travail effectué par l'auditeur externe;
- de l'indépendance de l'auditeur, de ses pratiques et de sa politique interne en matière de contrôle de la qualité;
- du respect des pratiques comptables et actuarielles, le cas échéant, ainsi que de leur caractère prudent et approprié;
- que toute correspondance importante entre l'auditeur externe et la haute direction à l'égard des constats d'audit lui soit expédiée;
- que les états financiers aient été préparés conformément aux normes d'information financière applicables.

Le comité d'audit devrait s'entretenir régulièrement avec l'auditeur externe de toute question relative au rapport d'audit, aux états financiers ou à toute préoccupation soulevée par ce dernier. Comme avec l'auditeur interne, certains entretiens devraient s'effectuer en privé afin de bien comprendre, en toute indépendance, tous les enjeux et les mesures qui auraient pu être prises.

2.2 Rôles et responsabilités de la haute direction

D'une manière générale, la haute direction exerce l'ensemble des fonctions liées à la gestion et au bon fonctionnement de l'organisation d'une manière qui soit cohérente avec la stratégie, l'appétit et les niveaux de tolérance aux risques et les différentes politiques approuvées par le conseil d'administration.

La haute direction de l'institution financière occupe donc un rôle de premier plan dans la structure de gouvernance. Elle est non seulement l'architecte des systèmes et des processus essentiels au fonctionnement du cadre de gouvernance, mais il lui appartient également de s'assurer que les divers dispositifs de gestion et reddition de comptes mis en place pour ce faire remplissent adéquatement les mandats qui leur sont attribués.

En regard des rôles et responsabilités généralement dévolus à la haute direction, on retrouve notamment :

- élaborer les politiques devant être approuvées par le conseil d'administration et s'assurer de leur mise en œuvre;
- élaborer les stratégies, les plans d'affaires, les objectifs opérationnels, la structure organisationnelle et les mesures de contrôle;
- planifier, diriger et contrôler les activités de l'institution financière;
- s'assurer de l'efficacité de la structure organisationnelle et des contrôles et en informer régulièrement le conseil d'administration;
- s'assurer de l'atteinte des objectifs opérationnels, des stratégies et des plans d'affaires approuvés par le conseil d'administration;
- s'assurer de saines pratiques en matière de gestion et de gouvernance;
- s'assurer que l'information destinée au conseil d'administration soit suffisamment complète, compréhensible et pertinente pour lui permette de prendre des décisions éclairées;
- promouvoir une culture d'entreprise fondée sur un comportement organisationnel éthique et de saines pratiques de gestion des risques, de conformité et de traitement équitable de la clientèle.

En somme, les instances décisionnelles de l'institution financière, composées des membres du conseil d'administration, des membres de la haute direction et des personnes responsables des fonctions de supervision, constituent les piliers sur lesquels devra s'appuyer un cadre de gouvernance qui répond aux attentes de l'Autorité. La section suivante présente et décrit les conditions de mise en place d'un tel cadre de gouvernance.

3. Cadre de gouvernance

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière développe et mette en place un cadre de gouvernance modulé en fonction de sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et de son profil de risque et qu'elle s'assure de son efficacité.

Le cadre de gouvernance établit et formalise les stratégies, politiques et procédures devant être mises en place afin de définir la structure organisationnelle et d'organiser les divers éléments nécessaires d'une gouvernance efficace et efficiente pour une gestion saine et prudente pour la protection des intérêts des assurés ou des déposants.

L'élaboration du cadre de gouvernance devrait prendre en considération le caractère distinctif des entités comme celles à caractère coopératif, les mutuelles et les compagnies ou encore refléter l'appartenance à un groupe financier de même que les opérations menées par le biais de filiales à l'échelle du territoire couvert par les activités.

Le cadre de gouvernance d'une institution financière devrait également refléter les changements qui s'opèrent au fil du temps. La qualité des pratiques de gouvernance est un facteur important au maintien de la confiance des marchés. À cet égard, celles-ci devraient évoluer de façon à refléter les nouvelles façons de faire, notamment en lien avec les technologies, et les meilleures pratiques de l'industrie.

C'est par le biais du cadre de gouvernance que le conseil d'administration démontre son souci d'appliquer les principes de gouvernance les plus rigoureux au sein de l'institution financière.

Le cadre de gouvernance devrait être suffisamment souple et transparent pour assurer une prise de décision adéquate et en temps opportun en vue de l'atteinte des objectifs stratégiques de l'institution financière. Il devrait également être établi en fonction de la nature, de la taille, de la complexité des activités, du profil de risque de l'institution financière et tenir compte de divers autres facteurs tels que la structure de propriété, la structure organisationnelle et les ressources disponibles.

Le cadre de gouvernance devrait en outre permettre de coordonner les initiatives visant à améliorer les pratiques de gestion au sein de l'institution financière en lien avec des facteurs plus subjectifs comme sa culture et ses valeurs. Ainsi établi, le cadre de gouvernance permet d'aligner la stratégie et les objectifs au profil de risque de l'institution et d'assurer une gestion saine et prudente de ses opérations en tout temps avec intégrité et en conformité avec les lois, règlements et normes applicables.

De façon générale, un cadre de gouvernance efficace permet de s'assurer que les processus de gestion des risques et de contrôle fonctionnent adéquatement. Ceci nécessite une coordination rigoureuse entre trois groupes de fonctions distinctes se répartissant selon trois lignes de défense.

Première ligne de défense

Les directions opérationnelles constituent la première ligne de défense responsable de la gestion quotidienne des risques puisque la conception et le pilotage des contrôles ainsi que leur intégration dans les systèmes et les processus s'effectuent sous leur supervision. À ce chapitre, leurs responsabilités devraient notamment consister à :

- identifier, évaluer, gérer et contrôler les risques;

- piloter l'élaboration et la mise en œuvre des procédures de contrôle interne;
- surveiller l'application de ces procédures par leurs collaborateurs;
- détecter et signaler les expositions inhabituelles aux risques en tenant compte de l'appétit pour le risque et des niveaux de tolérance aux risques de l'institution financière et des politiques, limites et contrôles en la matière;
- s'assurer que les activités soient compatibles avec les objectifs fixés;
- s'assurer que les activités soient exercées en conformité avec les lois, règlements et normes applicables.

Les gestionnaires/directeurs opérationnels devraient également mettre en œuvre des mesures correctives permettant de pallier les contrôles et processus déficients. Ils devraient également s'acquitter de leurs tâches conformément à la culture de risque promue par la haute direction.

Deuxième ligne de défense

Ces fonctions de supervision sont créées par la haute direction pour s'assurer de la bonne conception, de l'efficacité et du fonctionnement adéquat de la première ligne de défense. Elles contribuent à la mise au point et/ou à la surveillance des contrôles au niveau des opérations. Elles varient selon la typologie et les caractéristiques des institutions financières. De façon générale, la deuxième ligne de défense devrait comprendre les fonctions de supervision visant notamment la gestion des risques, la conformité et, le cas échéant, l'actuariat[16] .

Les responsabilités devraient notamment consister à :

- appuyer la haute direction à mettre au point des mécanismes de contrôle interne afin d'atténuer les risques;
- surveiller l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne;
- émettre des directives et s'assurer que des formations sur les processus de gestion des risques soient dispensées;
- examiner la conformité aux lois, règlements et normes;
- effectuer la reddition de comptes au conseil d'administration;
- détecter les défaillances et soumettre des recommandations pour y remédier en temps opportun et en effectuer le suivi nécessaire.

Les fonctions de la deuxième ligne de défense devraient être indépendantes de la gestion des opérations. L'Autorité est consciente que la diversité au niveau de la nature, la taille,

[16] Compte tenu de leur importance particulière pour l'encadrement prudentiel des institutions financières, les composantes de la deuxième ligne de défense relatives aux mécanismes de contrôle interne et aux fonctions de gestion de risques et de conformité font l'objet de sections distinctes de la présente ligne directrice.

la complexité et le profil de risque des institutions financières ont un impact sur la composition et la structure de la deuxième ligne de défense et son degré d'indépendance. À titre d'exemple, certaines institutions financières pourraient assurer cette indépendance par une simple séparation de tâches ou par la mise en place de mécanismes à cet effet.

Troisième ligne de défense[17]

Indépendant des deux premières lignes de défense, l'audit interne est une fonction de supervision qui devrait fournir au conseil d'administration et à la haute direction, selon une approche axée sur les risques, une assurance quant à l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne et leur adéquation avec les activités de l'institution financière.

Cette assurance, balisée par les normes en la matière, devrait notamment couvrir :

- l'efficience et l'efficacité des opérations;
- la protection des actifs;
- la fiabilité et l'intégrité des processus de divulgation;
- la conformité aux lois, règlements, normes, procédures et contrats;
- l'ensemble de l'institution financière, des divisions, filiales, unités opérationnelles et fonctions.

Tel qu'il a été noté précédemment, les trois prochaines sections traitent de façon plus détaillée du contrôle interne, de la gestion des risques et de la conformité.

[17] IIA POSITION PAPER. The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013.

4. Contrôle interne

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place des mécanismes de contrôle interne qui répondent aux objectifs établis et qui en favorisent la réalisation.

Le contrôle interne est généralement défini comme l'ensemble des mécanismes de contrôle mis en place au sein de l'institution financière pour donner aux instances décisionnelles l'assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs en matière:

- d'efficacité et d'efficience des opérations;
- de protection des actifs;
- de fiabilité et de transparence de l'information financière et non financière interne et externe;
- de conformité aux lois, règlements et normes applicables.

Le contrôle interne est une composante essentielle d'une gouvernance efficace puisqu'il permet, entre autres, de détecter les déficiences fonctionnelles, lesquelles pourraient être des sources importantes de risques pour une institution financière. Par conséquent, les mécanismes de contrôle qui la composent devraient être conçus et opérés pour assurer l'efficacité des politiques et processus clés de l'institution financière aux points de vue opérationnel, technologique et financier, la fiabilité des rapports comptables et financiers et la présence de mesures adéquates pour la gestion saine et prudente de l'institution financière.

Étant donné que le contrôle interne implique le personnel en place à tous les paliers de l'institution financière, celui-ci devrait être sensibilisé à l'importance des mécanismes le composant et recevoir, à cette fin, des communications claires de la part de la haute direction. Pour ce faire, il est essentiel que l'information pertinente soit identifiée, colligée et communiquée selon un format et dans les délais qui permettent aux personnes concernées d'assumer adéquatement leurs responsabilités.

Cet exercice d'identification, de collecte et de communication d'information devrait permettre de s'assurer que les mécanismes de contrôle interne répondent adéquatement aux objectifs fixés par l'institution financière. Plus précisément, l'évaluation de l'efficacité des contrôles internes devrait notamment inclure les aspects suivants :

- la stratégie adoptée relativement aux mécanismes de contrôle;
- le cadre de référence utilisé en matière de contrôle;
- l'état d'avancement de leur implantation ou mise à jour;
- l'information sur les ressources nécessaires à son fonctionnement;
- l'état de la situation par secteur et unité d'affaires;
- la description des problèmes et des déficiences rencontrés.

Par ailleurs, tout en considérant la nature, la taille et la complexité des activités de l'institution financière, des mécanismes efficaces de contrôle devraient notamment couvrir les éléments suivants :

- la ségrégation appropriée des tâches, lorsque nécessaire;
- les politiques d'approbation des décisions et l'exactitude des signataires autorisés;
- la présence de contrôles adaptés à chacun des niveaux appropriés de l'organisation;
- la formation relative au contrôle interne, particulièrement pour les employés ayant d'importantes responsabilités ou engagés dans des activités à haut risque;
- la cohérence du contrôle interne dans son ensemble et pour chacun des mécanismes individuels;
- les vérifications et tests effectués par des parties indépendantes (auditeurs internes ou externes) quant à l'efficacité des mécanismes de contrôle en place.

En ce qui a trait au conseil d'administration, celui-ci se voit généralement accorder un rôle précis, soit de procéder à l'évaluation périodique globale des mécanismes de contrôle interne et, conséquemment, à l'approbation des changements importants qui y sont apportés. Cette évaluation permet d'assurer que le fonctionnement répond adéquatement aux objectifs fixés.

Dans le cadre de l'examen du contrôle interne, le conseil d'administration devrait, notamment fonder son évaluation sur les sources d'information suivantes :

- les rapports de la haute direction portant en tout ou en partie sur le fonctionnement du système d'information financière de l'institution, le système de gestion des risques, la conformité ainsi que tout autre mécanisme de contrôle ou dérogation à ceux-ci;
- les rapports en provenance des fonctions de supervision;
- les conclusions fournies par les auditeurs en regard de la suffisance des contrôles mis en place par l'institution financière ainsi que leurs recommandations;
- le rapport de l'auditeur externe portant sur les états financiers audités et les communications de l'auditeur externe avec la haute direction;
- les points de vue sollicités par le conseil d'administration auprès des conseillers juridiques;
- dans le cas des assureurs, le rapport de l'actuaire sur le passif des polices ainsi que le rapport sur l'Examen de la santé financière (ESF);
- les recommandations, observations ou opinions émises par l'autorité de réglementation de l'institution financière.

Le cas échéant, il appartient au conseil d'administration de s'assurer que la haute direction prend les mesures nécessaires en temps opportun pour corriger tout problème important décelé dans le cadre de cette évaluation et en assure un suivi approprié.

La section suivante traite de la gestion des risques, une fonction importante de la deuxième ligne de défense et l'une des bases sur laquelle l'encadrement prudentiel de l'Autorité s'appuie.

5. Fonction de gestion des risques

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place une fonction de gestion des risques[18] qui soit soutenue par une saine gouvernance impliquant le conseil d'administration et la haute direction.

Une fonction de gestion des risques efficace au niveau de la deuxième ligne de défense est indépendante des unités d'affaires liées à la prise de risques et assure un suivi rigoureux des risques importants ainsi qu'une veille des risques émergents. Afin que l'institution financière puisse atteindre ses objectifs, la gestion des risques devrait se faire de façon intégrée et en continu, selon un processus structuré et cohérent permettant d'évaluer, de gérer et de contrôler les évènements potentiels susceptibles de constituer une menace pouvant affecter ses résultats.

Pour ce faire, soutenu par un cadre de gouvernance des risques impliquant le conseil d'administration et la haute direction, l'institution financière devrait se doter d'une gestion stratégique efficace, d'un système de gestion des opérations efficient et d'un mode d'évaluation proactif et intégré des risques.

Pour être efficace et assumer correctement son rôle au sein de la deuxième ligne de défense, la fonction de gestion des risques devrait avoir l'autorité suffisante, le positionnement hiérarchique adéquat, l'indépendance par rapport à la gestion des opérations, les ressources nécessaires et le libre accès au conseil d'administration.

La fonction de gestion des risques devrait être sous la responsabilité d'un chef de la gestion des risques ou, à défaut de l'existence d'un tel poste, d'une personne détenant un niveau d'autorité suffisant pour assurer son indépendance et disposant des pouvoirs et des ressources nécessaires, en fonction de la nature, de la taille et de la complexité de l'institution, afin d'accomplir son mandat adéquatement.

Ainsi, la mise en place d'une gouvernance efficace au sein de l'institution financière est tributaire de la contribution de divers dispositifs. Au contrôle interne et à la gestion de risque précédemment abordés s'ajoute la conformité, une des assises importantes de l'encadrement prudentiel et fonction importante de la deuxième ligne de défense.

[18] *La Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* de l'Autorité donne davantage de précisions quant à la gouvernance de cette fonction en précisant les rôles et responsabilités du conseil d'administration, de la haute direction et du chef de la gestion des risques.

6. Fonction de conformité

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place une fonction de conformité[19] chargée d'établir des politiques et des procédures de gestion de la conformité à l'égard des exigences légales, réglementaires et normatives qui couvrent l'ensemble de ses activités et d'en assurer la mise à jour périodique.

Une fonction de conformité[20] indépendante des activités qu'elle supervise est une des composantes clés de la deuxième ligne de défense de l'institution financière et une base essentielle des pratiques de gestion saine et prudente.

La haute direction devrait mettre en œuvre un cadre de gestion de la conformité approuvé par le conseil d'administration. Ce cadre contient les principes de base permettant d'identifier, d'évaluer, de quantifier, de contrôler, d'atténuer et de faire le suivi du risque de non-conformité[21] . Ceci permet d'assurer le maintien des connaissances à l'égard des exigences réglementaires en vigueur et de veiller à ce que l'institution financière opère avec intégrité et dans le respect de ses obligations légales.

Pour être efficace et assumer correctement son rôle au sein de la deuxième ligne de défense, la fonction de conformité devrait avoir l'autorité suffisante, le positionnement hiérarchique adéquat, l'indépendance par rapport à la gestion des opérations, les ressources nécessaires et le libre accès au conseil d'administration.

La fonction de conformité devrait être sous la responsabilité d'un chef de la conformité ou, à défaut de l'existence d'un tel poste, d'une personne détenant un niveau d'autorité suffisant pour assurer son indépendance et disposant des pouvoirs et des ressources nécessaires en fonction de la nature, de la taille et de la complexité de l'institution, afin d'accomplir son mandat adéquatement.

Afin de s'assurer de l'efficacité globale des fonctions de première et deuxième lignes de défense, il est nécessaire de se doter d'une troisième ligne de défense, rôle joué par la fonction d'audit interne et objet de la prochaine section. Cette section aborde également le rôle des auditeurs externes qui constituent, à l'égard de l'information financière en particulier, un renforcement objectif et indépendant de la troisième ligne de défense.

---

[19] *La Ligne directrice sur la conformité* de l'Autorité apporte davantage de détails en regard de cette fonction et précise les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction.

[20] Une fonction de conformité n'est pas forcément une unité particulière au sein de l'institution financière. En effet, le personnel chargé de la conformité peut être impliqué dans des unités opérationnelles et rendre compte à la direction responsable de l'activité en question. Il importera toutefois que ces unités puissent, le cas échéant, rendre compte au chef de la conformité ou la personne responsable de cette fonction, lequel devrait être indépendant de la gestion des opérations.

[21] Risque de non-conformité aux lois, règlements, lignes directrices et normes auxquels l'institution financière est assujettie.

7. Fonctions d'audit

7.1 Audit interne

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place une fonction d'audit interne indépendante en mesure de lui fournir une assurance objective quant à l'efficacité de la gouvernance, des processus de gestion des risques et de la conformité et des mécanismes de contrôle interne et leur adéquation avec les activités de l'institution financière.

Une fonction indépendante d'audit interne efficace et efficiente constitue la troisième ligne de défense du cadre de gouvernance dans la mesure où elle donne à l'institution financière une assurance quant au degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour renforcer leur efficacité et contribuer à créer de la valeur ajoutée.

En matière de gouvernance, l'audit interne doit évaluer la conception, l'adéquation et l'efficacité opérationnelle des processus et formuler des recommandations appropriées en vue de leur amélioration. Le but étant de fournir une assurance objective au conseil d'administration et à la haute direction que les processus sont conçus adéquatement, fonctionnent correctement et répondent notamment aux objectifs de :

- promouvoir un comportement organisationnel éthique approprié, en cohérence avec les valeurs et la culture de l'institution;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte;
- communiquer, aux services concernés de l'institution, l'information relative aux risques et aux contrôles;
- fournir une information adéquate au conseil d'administration, à la haute direction, aux auditeurs externes, voire même aux auditeurs internes eux-mêmes, et assurer une coordination efficace de leurs activités[22] .

Qui plus est, l'audit interne devrait évaluer l'efficacité et la pertinence des processus de gestion des risques et de conformité et des mécanismes de contrôle interne et encourager leur amélioration continue, y compris l'atteinte des objectifs dans ces domaines par les fonctions composant les première et deuxième lignes de défense.

Pour que l'audit interne puisse jouer efficacement son rôle de troisième ligne de défense, il devrait bénéficier d'un double rattachement hiérarchique au plus haut niveau afin d'asseoir son indépendance et conforter son objectivité au sein de l'institution financière. Selon les normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, cette fonction doit être rattachée sur le plan fonctionnel au conseil d'administration et/ou au comité d'audit et, sur le plan administratif, à la haute direction[23] .

Pour que l'audit interne puisse contribuer activement à l'efficacité du cadre de gouvernance de l'institution financière, certaines conditions touchant son indépendance

[22] INSTITUT DES AUDITEURS INTERNES. Norme de fonctionnement 2110.

[23] INSTITUT DES AUDITEURS INTERNES. Norme de qualification 1100.

organisationnelle dans ses relations avec le conseil d'administration et la haute direction devraient être respectées en conformité avec les normes professionnelles en la matière.

Ainsi, l'audit interne devrait:

- communiquer de manière directe et régulière avec le conseil d'administration et/ou le comité d'audit et lui rendre compte directement;
- rendre compte à un membre de la direction suffisamment haut placé pour promouvoir l'indépendance et assurer un large périmètre d'audit;
- accéder aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation de ses missions;
- coordonner ses travaux avec ceux des auditeurs externes pour éviter la duplication des efforts et maximiser l'efficacité;
- se doter des ressources nécessaires possédant les connaissances et les compétences indispensables à l'exercice de ses responsabilités;
- effectuer son travail librement, objectivement et rendre des jugements impartiaux.

Bien que l'Autorité reconnaisse que le niveau de maturité des processus de gouvernance au sein des institutions financières, que le rôle organisationnel de la fonction d'audit interne et les qualifications des auditeurs sont tous des facteurs influençant l'activité d'audit en matière de gouvernance, la mise en place d'une fonction d'audit interne devrait figurer parmi les règles de saine gouvernance de toute institution financière.

D'une part, il est nécessaire de mentionner que dans le cas des institutions membres d'un groupe, la fonction d'audit interne pourrait déjà être présente au sein du groupe et ne pas nécessiter la création d'une fonction supplémentaire. D'autre part, lorsqu'une partie ou la totalité de la fonction d'audit interne est impartie, ou lorsque la supervision indépendante est assurée par une fonction autre que l'audit interne, il incombe tout de même au conseil d'administration d'en surveiller le rendement afin d'obtenir une assurance quant à l'indépendance et l'efficacité des processus et activités.

7.2 Auditeurs externes

Les auditeurs externes jouent un rôle vital dans le maintien de la confiance du public à l'égard de l'information financière. L'objectif de l'auditeur externe est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent ou non de fraudes ou d'erreurs et, en conséquence, de pouvoir exprimer une opinion indiquant si les états financiers ont été préparés et présentés, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux normes d'information financière et exigences légales et réglementaires applicables.

Sur la base des meilleures pratiques en la matière, les auditeurs externes devraient :

- faire l'objet d'une supervision et d'une évaluation de la part du comité d'audit/conseil d'administration en ce qui a trait à leur indépendance ainsi qu'à la qualité et l'efficacité de leurs travaux;
- faire l'objet de réévaluations et de rotations périodiques (à l'égard des associés et non des cabinets) selon des critères déterminés par le comité d'audit/conseil

d'administration, lesquels critères sont guidés par les normes en la matière, pour éviter que les auditeurs se retrouvent dans des situations pouvant affecter leur indépendance et leur objectivité;

- sous réserve des pouvoirs attribués par la législation applicable aux actionnaires, être nommés, reconduits, destitués, supervisés, évalués et rémunérés à la suite d'une décision ou recommandation du comité d'audit/conseil d'administration ou lors de l'assemblée générale annuelle, le cas échéant;

- posséder les compétences et l'intégrité nécessaires pour mener à bien leur mandat d'audit;

- pouvoir communiquer directement avec le comité d'audit/conseil d'administration, sans la présence de la haute direction;

- bénéficier d'un accès libre aux personnes et à l'information afin de conduire ses mandats d'audit;

- coordonner leurs travaux avec ceux des auditeurs internes afin d'éviter la duplication des tâches et optimiser l'efficacité.

Sous réserve d'une coordination efficace, les auditeurs externes peuvent être considérés comme une ligne de défense additionnelle[24] fournissant à la haute direction, au conseil d'administration et aux actionnaires une assurance complémentaire à celle présentée par les auditeurs internes.

[24] Les auditeurs externes, de même que les régulateurs, jouent un rôle important dans le dispositif global de gouvernance et de contrôle d'une institution financière. À cet égard, ils peuvent être considérés comme une quatrième ligne de défense (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Occasional Paper No 11. The "four lines of defense model" for financial institutions, December 2015).

8. Probité et compétence

L'Autorité s'attend à ce que les membres du conseil d'administration, les membres de la haute direction et les personnes responsables des fonctions de supervision soient en tout temps probes et compétents.

La nature même d'une institution financière, le rôle qu'elle joue dans l'économie et le type de risques liés à ses opérations sont autant d'éléments qui font en sorte que les membres du conseil d'administration, les membres de la haute direction et les personnes responsables des fonctions de supervision se doivent de posséder les compétences nécessaires, lesquelles sont démontrées par un niveau approprié d'expertise, de qualifications professionnelles, de connaissances ou d'expériences pertinentes pour œuvrer dans le domaine financier ainsi qu'une bonne capacité de jugement. Au-delà des compétences requises pour assurer la saine gestion d'une institution financière, la probité des membres du conseil d'administration, des membres de la haute direction et des personnes responsables des fonctions de supervision est primordiale.

La probité et la compétence des personnes ayant un pouvoir décisionnel au sein de l'institution financière constituent donc les assises d'une saine gouvernance et ne devraient pas laisser place à aucun doute raisonnable.

La probité est démontrée dans le comportement de la personne et dans la conduite de ses affaires, tant personnelles que professionnelles alors que la compétence l'est par un niveau approprié d'expertise, de qualifications professionnelles, de connaissance ou d'expérience pertinente du domaine financier. À ce chapitre, il importe de préciser que dans le cas du conseil d'administration, le niveau approprié de compétence peut être atteint de façon collective, c'est-à-dire par la complémentarité des attributs propres à chacune des personnes qui y siègent.

8.1 Politique d'évaluation

L'institution financière devrait être dotée d'une politique d'évaluation, de critères de probité et compétence, ainsi que de procédures d'évaluation des personnes visées par cette attente. Cette politique d'évaluation devrait être appliquée au moment de la nomination, ainsi que sur une base périodique afin de s'assurer du maintien d'un niveau approprié de probité et de compétence en tout temps, selon les critères déterminés.

L'institution financière devrait également se doter de contrôles afin de s'assurer que l'application et le choix des critères établis soient alignés sur les meilleures pratiques en la matière. L'institution financière devrait aussi prendre les mesures nécessaires afin de procéder, à intervalle régulier, à la réévaluation des critères et, au besoin, y apporter des ajustements.

Au-delà de la responsabilité expressément dévolue au conseil d'administration d'approuver la politique d'évaluation des critères de probité et de compétence, le conseil ou l'un de ses comités[25] se voit attribuer des responsabilités particulières.

[25] Dans le cadre de la présente, un comité du conseil formé à des fins d'évaluation de la probité et des compétences pourrait également procéder à ladite évaluation sur la base de la politique établie.

Ainsi, le conseil d'administration devrait déterminer si les personnes visées par la politique d'évaluation ont la probité et la compétence demandées pour occuper les postes visés au sein de l'institution. Bien que les membres du conseil d'administration soient requis de procéder à leur autoévaluation en cette matière, l'Autorité s'attend à ce que ces personnes s'assurent qu'il y ait en place des mesures leur permettant d'assurer l'indépendance de leur jugement dans l'exercice de cette fonction.

Le conseil d'administration devrait aussi être au fait des préoccupations soulevées par les résultats de l'évaluation des personnes visées quant à leur probité et leur compétence. S'il s'avérait qu'une de ces personnes occupe ses fonctions malgré certains constats défavorables lors de son évaluation, le conseil d'administration devrait s'assurer que des mesures adéquates et des contrôles soient mis en place afin de mitiger les risques potentiels découlant de cette évaluation. Les mesures prises devraient être proportionnelles à la gravité de la non-conformité aux critères établis.

Enfin, l'institution financière pourrait décider de confier partiellement ou entièrement l'évaluation des critères de probité et de compétence des candidats visés à des entités distinctes au sein même de l'institution ou du groupe auquel elle fait partie. Elle pourrait également impartir partiellement ou entièrement cette évaluation à une firme externe. Suivant cette possibilité, il importera que le contrat établi à cette fin réponde aux principes énoncés dans la Ligne directrice sur la gestion des risques liés à l'impartition[26] .

8.2 Critères d'évaluation

Les critères d'évaluation ou les indicateurs de probité et de compétence qui seront développés pourraient porter notamment sur des aspects tels que ceux mentionnés ci-après.

Par ailleurs, sur la base de ces critères ou de tout autre qui seront développés, il appartiendra à l'institution d'adapter son jugement en fonction par exemple du temps écoulé depuis l'irrégularité décelée, de même qu'en fonction de sa gravité. La conduite et le comportement des personnes postérieurement à l'irrégularité décelée devraient également être considérés.

1. Critères ou indicateurs relatifs à la criminalité

Les membres des instances décisionnelles ne devraient pas avoir de dossier ou de preuve déclarant des conduites inappropriées antérieurement à leur embauche pouvant avoir un impact sur leurs responsabilités, par exemple, des dossiers où ces personnes ont été déclarés coupables d'une infraction criminelle, de malhonnêteté, de détournement d'actifs ou de fonds, de fraudes ou d'autres infractions pénales, incluant le recyclage des produits de la criminalité et le financement du terrorisme.

2. Critères ou indicateurs de nature financière

Les membres des instances décisionnelles ne devraient pas avoir eu une conduite irrégulière ou reprochable aux termes de leur situation financière ou celle d'une entité qui les embauchait auparavant. Des indicateurs tels que les difficultés financières conduisant à une procédure judiciaire, la faillite ou des difficultés financières ainsi que des procédures

[26] AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Ligne directrice sur la gestion des risques liés à l'impartition*.

d'insolvabilité dans, ou à l'égard d'une entité dans laquelle les personnes membres des instances décisionnelles qui ont posé des gestes ou exercé des fonctions qui ont pu mener à ces événements, pourraient être considérées comme des indicateurs significatifs dans le cadre de la politique d'évaluation.

3. Critères ou indicateurs de nature prudentielle

Les membres des instances décisionnelles ne devraient pas avoir fait l'objet d'une déclaration de non-compétence ou d'improbité par une autre autorité de réglementation à l'exercice de fonctions similaires à celle pour laquelle ils font l'objet d'une évaluation. Les réserves émises par d'autres autorités pourraient par exemple porter sur la rétention d'informations, la soumission de données ou d'états financiers incorrects ou falsifiés, ou encore, le fait qu'une personne ait préalablement fait l'objet de mesures correctrices en regard d'un poste équivalent ou d'interventions de la part d'une autorité publique.

4. Critères ou indicateurs relatifs à l'évaluation de la compétence

Les membres des instances décisionnelles devraient disposer d'un niveau approprié d'expertise, de qualifications professionnelles, de connaissance ou d'expérience pertinente pour œuvrer dans le domaine financier. L'institution devrait avoir une bonne connaissance de ces attributs propres aux membres des instances décisionnelles actuels et déterminer les lacunes que doivent combler les futurs administrateurs, hauts dirigeants et responsables des fonctions de supervision.

Une grille d'aptitudes et de connaissances pourrait être établie afin de soutenir la planification des activités de perfectionnement de ses membres actuels. À titre d'exemple, cette grille pourrait contenir des critères tels que l'expérience en matière opérationnelle, la compétence fonctionnelle; une connaissance des activités de l'institution; des habiletés interpersonnelles; des aptitudes de travail d'équipe; la disponibilité; la motivation et la diversité. Enfin, il serait pertinent que les différents attributs identifiés par l'institution soient classés par ordre d'importance en fonction des besoins de l'institution et des lacunes décelées chez les membres des instances décisionnelles actuels.

5. Autres critères ou indicateurs

L'institution pourrait considérer d'autres critères comme un jugement final défavorable rendu contre une personne dans un litige l'opposant à un employeur précédent relativement à une réalisation non adéquate de ses responsabilités ou le défaut de se conformer aux politiques internes, y compris les codes de conduite ou de déontologie, la non-conformité ayant conduit au licenciement de la personne ou à l'imposition de pénalités ou de mesures disciplinaires par exemple en provenance des associations professionnelles.

8.3 Processus décisionnel

L'institution financière devrait mettre en place un processus décisionnel sur lequel elle pourra s'appuyer advenant le cas où les résultats de l'évaluation s'avèreraient défavorables. En conséquence, l'institution devrait établir lorsque surgit un tel cas, le type de renseignements à obtenir pour poursuivre l'analyse du dossier.

Un constat défavorable au sujet d'une personne n'impliquerait pas nécessairement que celui-ci n'ait pas la qualification requise pour que lui soit attribué un autre poste au sein de l'institution financière. L'institution devra analyser chaque cas individuellement selon

les besoins de l'institution et ses niveaux de tolérance aux risques. Il importe sur ce point de mentionner que les constats défavorables pourraient être tolérables dans la mesure où des éléments palliatifs sont mis en œuvre, en ce qui a trait au volet « compétence » de l'évaluation.

Toutefois, lorsqu'un manque au niveau de la probité d'une personne est décelé, par exemple dans les cas de fraudes ou de recyclage des produits de la criminalité, ces constats devraient faire en sorte que ces personnes soient jugées inaptes indépendamment du poste de responsabilité visé.

L'Autorité s'attend donc à ce que les personnes qui ne font pas preuve de probité ou qui ne disposent pas de la compétence requise pour assumer les fonctions pour lesquelles elles étaient pressenties ne puissent être nommées dans l'exercice de ces fonctions.

8.4 Notification à l'Autorité

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière lui notifie les changements au sein des membres des instances décisionnelles et de la fonction occupée par chacun. L'institution financièere devrait de même notifier l'Autorité pour cause de non-respect des critères de probité d'un ou des membres des instances décisionnelles.

Des circonstances ou évènements peuvent faire en sorte qu'une personne répondant correctement aux critères de probité et de compétence ne puisse occuper ses fonctions de façon temporaire ou permanente. Dans ces circonstances, l'Autorité s'attend à ce que la personne visée soit remplacée dans un délai raisonnable, par une autre qui satisfait aux critères de probité et de compétence déterminés par la politique d'évaluation.

Dans certaines situations, il est probable que la nouvelle ressource sélectionnée en remplacement ne dispose pas de la totalité des compétences permettant de satisfaire aux critères de la politique d'évaluation. Dans ce cas, il appartiendra à l'institution de faire en sorte que cette nouvelle ressource puisse, dans un temps raisonnable, répondre aux critères établis.

L'institution pourrait par exemple fournir une formation additionnelle, du mentorat ou avoir recours à des ressources externes de façon à atteindre, dans les meilleurs délais, la conformité aux critères déterminés dans sa politique d'évaluation. De façon analogue, des mesures de contrôle ou de suivi pourraient être accentuées ou des ressources supplémentaires pourraient être mises en poste de façon temporaire, afin de permettre à la personne nouvellement nommée d'acquérir les compétences nécessaires pour répondre aux critères de compétence déterminés par l'institution.

9. Politique de rémunération

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en œuvre des pratiques de rémunération qui n'induisent pas une prise de risques excessive ou inappropriée et qui tiennent compte des intérêts à long terme de l'institution et des parties intéressées.

De saines pratiques de rémunération font partie intégrante de la bonne gouvernance de toute institution financière. L'adoption et la mise en œuvre d'une politique de rémunération ne vise pas à restreindre indûment ni à réduire la capacité d'attirer et de retenir les personnes qualifiées en prescrivant une forme particulière ou un niveau de rémunération. En considérant la rémunération comme un élément faisant partie d'une gestion efficace des risques, l'Autorité vise plutôt à promouvoir l'adoption par l'institution financière d'une politique de rémunération qui tient compte de son appétit pour le risque et de ses intérêts à long terme afin d'éviter une prise de risques excessive.

Il est de la responsabilité du conseil d'administration de s'assurer que la politique de rémunération soit suffisamment englobante pour s'appliquer aux membres du conseil et de la haute direction, aux personnes responsables des fonctions de supervision et aux employés jouant un rôle clé dans la prise de risques.

Le conseil d'administration devrait posséder les compétences nécessaires pour prendre des décisions éclairées quant à la pertinence de la politique de rémunération. Ces compétences, que ce soit par le biais d'un comité de rémunération ou non, nécessitent, d'une part, une compréhension suffisante du lien entre la prise de risques et la rémunération et, d'autre part, la participation de personnes ne faisant pas partie de la haute direction de façon à promouvoir l'objectivité du processus décisionnel.

Ainsi, le conseil d'administration devrait être satisfait de la cohérence globale de la politique de rémunération de l'institution avec son appétit pour le risque, ses niveaux de tolérance aux risques et ses intérêts à long terme. À cette fin, une attention particulière devrait être accordée à certains éléments, tels que :

- la proportion des composantes fixes et variables;
- l'utilisation de critères de performance;
- la structure de la rémunération des employés clés impliqués dans la prise de risques;
- la rémunération individuelle des membres du conseil et de la haute direction.

De plus, le conseil d'administration devrait s'assurer que les personnes impliquées dans l'établissement de la politique de rémunération interagissent étroitement avec les responsables de la gestion des risques afin de promouvoir l'alignement des risques avec la rémunération variable dans toute l'organisation.

Toutefois, afin de préserver l'intégrité et l'objectivité du personnel impliqué dans les fonctions de supervision et atténuer le risque potentiel de conflit d'intérêts, la rémunération de ces personnes devrait :

- être principalement basée sur la réalisation effective des objectifs appropriés à leur fonction de supervision;

- le cas échéant, ne pas être liée à la performance des unités d'affaires soumises à leur supervision mais davantage à la performance globale de l'institution;

- être globalement adéquate et suffisamment intéressante pour attirer et retenir des individus ayant les compétences, connaissances et expertises requises pour exercer leur fonction;

- si cette fonction est impartie[27], qu'elle soit compatible avec les objectifs et les paramètres de la politique de rémunération existante.

Enfin, lorsque des éléments de rémunération variable sont présents, ceux-ci devraient être établis en utilisant des mesures de performance qui considèrent la création de valeur à long terme et l'horizon temporel des risques auxquels l'institution peut être exposée tout en évitant de créer des incitatifs pouvant mener à une prise de risque inappropriée. À cette fin, les critères de performance applicables aux éléments variables de la rémunération devraient :

- être clairement définis et mesurables objectivement;

- être fondés sur des critères financiers et non financiers, selon les cas;

- prendre en compte non seulement la performance de l'individu, mais également celle de l'unité d'affaires, le cas échéant, et les résultats globaux de l'institution financière;

- n'utiliser la croissance ou le volume en tant que critères que s'ils sont jumelés à d'autres critères de performance.

En définitive, pour être efficace et prévenir les conflits d'intérêts, une politique de rémunération devrait être établie en fonction de critères objectifs et possiblement différents selon les personnes directement visées et renforcée par une supervision objective de son application.

[27] AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Ligne directrice sur la gestion des risques liés à l'impartition*.

10. Divulgation et transparence

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière divulgue les principaux aspects de son cadre de gouvernance et soit suffisamment transparente envers toutes les parties intéressées en considération de la nature de leurs activités.

La divulgation visée devrait permettre aux parties intéressées d'apprécier la structure de gouvernance de l'institution financière. Le véhicule utilisé pour ce faire importe peu, la transparence demeure le critère essentiel d'une divulgation satisfaisante. L'institution pourrait utiliser son rapport annuel, son site Web ou tout autre support dans la mesure où cette communication est effectuée efficacement et en temps opportun, permettant ainsi un jugement éclairé de la part des parties intéressées quant à la capacité du conseil d'administration et de la haute direction à gouverner l'institution financière.

Pour assurer cette transparence, sous réserve d'information de nature commercialement sensible et des obligations de confidentialité applicables, la stratégie de communication de l'institution financière devrait inclure l'information pertinente et utile à la compréhension des éléments clés de la gouvernance de l'institution. Par conséquent, la divulgation d'informations officielles telles que la situation financière, la performance et la structure de l'institution devraient être prises en compte. De plus, tout événement ou autre information d'importance significative pouvant affecter une ou plusieurs parties intéressées devrait également être divulguée promptement, à l'intérieur des délais prescrits par les exigences réglementaires, le cas échéant.

En règle générale, la divulgation d'information devrait être suffisamment complète et détaillée pour que les parties intéressées soient en mesure de se faire une opinion claire sur la performance de l'institution en lien avec sa capacité à exercer une saine gouvernance. Par conséquent, à titre de bonnes pratiques, la divulgation devrait notamment inclure des éléments tels que l'information sur les objectifs stratégiques, la structure organisationnelle, la qualification et la diversité des membres du conseil d'administration, la politique de rémunération, l'actionnariat et les droits de vote, les principales affiliations et alliances ainsi que les transactions importantes entre parties liées.

De plus, afin de répondre à la volonté de transparence, la divulgation pourrait également porter sur certains éléments tels que les critères d'indépendance retenus et appliqués pour les principaux postes de responsabilité, les règles de conflits d'intérêts, les systèmes de gestion des risques, le contrôle interne et la mention d'événements survenus au cours de la période de référence.

Enfin, dans l'exercice de sa fonction de surveillance, l'Autorité pourrait chercher à obtenir des informations additionnelles pouvant inclure des éléments sensibles, tels que l'évaluation par le conseil d'administration du cadre de gouvernance, les rapports d'audit interne et des détails sur la structure de rémunération, particulièrement en lien avec la prise de risque.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Governance Guideline

April 2021

Table of Contents

Introduction[1]

Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and its other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined.[2]

In the financial products and services industry, as in other regulated industries that depend on the confidence of consumers, sound governance is crucial. It constitutes the cornerstone of sound and prudent management.

With this in mind, the AMF wishes to ensure that financial institutions adopt sound governance practices by instilling and promoting a corporate culture based on ethical organizational behaviour and board and senior management accountability.

By corporate culture, the AMF means the common values and standards that define a business and influence its mindset, conduct and the actions of all personnel. A good corporate culture is therefore essential to the viability of financial institutions, whose business depends on consumer confidence. Conversely, a deficient corporate culture can cause significant damage and harm an institution's reputation to the point of threatening its viability.

The core principles and guidance published by the Basel Committee on Banking Supervision[3] and the International Association of Insurance Supervisors[4] clearly identify the need for financial institutions to implement sound governance practices and for regulatory authorities to provide the frameworks required to do this.

The AMF adheres to the principles and guidance set out by those international bodies that promote sound and prudent management practices. Therefore, pursuant to the authority conferred upon it by the various sector-based statutes,[5] the AMF is issuing this guideline expressly to inform financial institutions of its expectations regarding governance.

---

[1] This guideline was first published in April 2009, followed by a first update in September 2016.

[2] ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. G20/OECD Principles of Corporate Governance, September 2015.

[3] BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Corporate Governance Principles for Banks (Guidelines), July 2015.

[4] INTERNATIONAL ASSOCIATION OF INSURANCE SUPERVISORS. Insurance Core Principles, November 2015.

[5] *Insurers Act*, CQLR, c. A-32.1, section 463; *Act respecting financial services cooperatives*, CQLR, c. C-67.3, section 565.1; *Deposit Institutions and Deposit Protection Act*, CQLR, c. I-13.2.2, section 42.2; *Trust companies and Savings Companies Act*, CQLR, c. S-29.02, section 254.

1. Financial institution governance

The AMF expects financial institutions to implement effective and efficient governance supported by a corporate culture that takes into account their and their clients' long-term interests.

This section outlines what the AMF views as the key components of effective and efficient financial institution governance. Those components—namely, the roles and responsibilities of the board of directors[6] and senior management, a formal governance framework, internal control, the supervisory[7] and audit functions, integrity and competency criteria, a remuneration policy and the transparent disclosure of information to all stakeholders—are described in detail in the following sections of this Guideline.

Governance generally describes the administrative organization that a financial institution puts in place to achieve its objectives, direct it and manage its risks. To ensure the financial institution is governed in an effective and efficient manner, the roles and responsibilities of the members of the board and senior management must be clearly defined in relation to fostering a corporate culture reflective of the institution's fundamental values.

For a financial institution to be governed effectively and efficiently, a formal operating, supervisory and accountability framework must be implemented through policies, procedures and information systems that help to organize and monitor the way the financial institution is managed.

Effective and efficient governance also requires risk management and control processes to be implemented across the organization using a rigorous, coordinated approach. In this regard, the "three lines of defense" model[8] is suitable for all types of financial institutions and can be adapted to take into account an institution's nature, size, complexity and risk profile.

The "three lines of defense" model has the merit of being a reliable control structure that allows roles and responsibilities to be allocated in a clear and orderly manner. Using this model, financial institutions are able to coordinate the risk management and control functions using a systematic approach based on three distinct lines:

- The first line of defense: the functions related to controls and corrective actions that are performed by the operational units that own and manage risk on a day-to-day basis;

- The second line of defense: all functions that oversee risk, including risk management, compliance, and, where applicable, the actuarial function;

[6] References to the board of directors can also include a board committee established, for example, to examine specific issues.

[7] Including risk management, compliance and, where applicable, actuarial practices.

[8] THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. Leveraging COSO across the three lines of defense, July 2015.

- The third line of defense: internal audit, which provides an independent assessment of, and objective assurance on, the overall effectiveness of governance, risk management and internal control.

Sound governance depends on the integrity and competency of the individuals who have decision-making authority within the financial institution. It is therefore critical for financial institutions to establish a policy enabling them to asses these two attributes against, and ensure ongoing compliance with, robust, objective criteria.

Another intrinsic key component of financial institution sound governance is remuneration. Financial institutions are consequently expected to adopt a remuneration policy for members of the board and senior management, key persons in supervisory functions and other major risk-taking staff. The policy should be designed to avoid incentives for excessive risk-taking and be aligned with the financial institution's long-term interests.

Lastly, sound governance implies that the financial institution discloses the key aspects of its governance framework and is sufficiently transparent to all stakeholders to enable them to assess the framework's effectiveness and properly evaluate the institution's performance.

2. Roles and responsibilities assigned to the board of directors and senior management

The AMF expects the roles and responsibilities of the board and senior management to be clearly defined and segregated to ensure the competent and independent performance of their duties.

The AMF also expects the majority of board members to be independent. The concept of independence is characterized by the ability of the board members to exercise, collectively or individually, objective and impartial judgment regarding the financial institution's affairs without undue influence from senior management or stakeholders.[9] If the majority of directors are not independent, the institution should document the procedures that are in place to encourage open dialogue and objective judgment.

A financial institution's stability and effectiveness depends, first and foremost, on the directors and senior management managing the institution responsibly. Particular attention must therefore be paid to the quality of supervision and control exercised at the senior management and board levels, where policies are developed and strategic decisions made. Managing a financial institution requires an in-depth understanding of the entity and its external operating environment, culture, area(s) of activity and risk profile. This knowledge can also cover areas such as the nature of risks, regulations, business lines, products, and accounting and/or actuarial principles. From this prospective, it appears essential that financial institutions set out, through a human resources management policy or otherwise, their intentions regarding senior management succession planning.

2.1 Roles and responsibilities of the board of directors[10]

The board of directors oversees the managerial performance of senior management. It should therefore ensure that the mechanisms needed to achieve effective governance are put in place by, in particular, reading the relevant senior management reports that result from applying those mechanisms. With this in mind, the board of directors should also ensure that the roles and responsibilities assigned to members of the board and its committees, senior management and key persons in the institution's supervisory functions are clearly defined in order to allow for an appropriate separation of supervisory and management responsibilities, based on the nature, size and complexity of the institution's activities.

The board of directors should be composed of members who, together, have the competencies needed to meet the requirements of the mandate entrusted to them. The

---

[9] Independent directors should be able to meet regularly without non-independent directors and members of senior management being present.

[10] Under the sector-based statutes, the board of directors must ensure that the authorized financial institution adheres to sound commercial practices and sound and prudent management practices: *Insurers Act*, CQLR, c, A-32.1, sections 94 and following; *Act respecting financial services cooperatives*, CQLR, c. C-67.3, sections 243 and following; *Deposit Institutions and Deposit Protection Act*, CQLR, c. I-13.2.2, section 28 and section 38 and following; *Trust Companies and Savings Companies Act*, CQLR, c. S-29.02, sections 75 and following.

board mandate must be in writing and include a description of the roles and responsibilities assigned to the board members.

While the board members remain collectively responsible for the decisions made by the financial institution, the chair of the board plays a key role in this regard. To ensure an autonomous board of directors capable of effectively discharging its mandate, best practices argue in favour of separating the role of board chair and from that of president and CEO of the financial institution. However, the AMF may consider this expectation to be met, even where one person holds both positions, if the financial institution can demonstrate that mechanisms have been put in place to promote objective decision-making.

Subject to the legislation applicable to the financial institution, the board chair should be appointed by the board members so that he or she enjoys the trust of his or her peers, senior management, middle managers and, where applicable, the members or shareholders of the financial institution. The chair should demonstrate leadership by presiding over meetings that are focused on debating ideas and discussing matters in an open and transparent manner and where everyone has an opportunity to express their viewpoint. With this in mind, the chair should also demonstrate insight by effectively managing potentially conflicting opinions, sometimes within very short timelines, while ensuring timely and informed decision-making.

Sound governance practices also encourage board members to regularly self-assess, individually and collectively, the effectiveness of the work accomplished. This type of exercise helps to maintain and even enhance board effectiveness. Transparency regarding board renewal mechanisms is also advisable.

The board of directors has overall responsibility for establishing a corporate culture, governance framework and strategic objectives that are aligned with the institution's values and long-term interests. As part of its general responsibility to see that senior management ensures the smooth operation of the organization, in respect of the roles and responsibilities that are customarily delegated to it, the board should, among other things:

- approve the organizational structure, the governance framework and the implementation of internal controls;
- approve policies;
- approve strategies, objectives and business plans;
- approve new initiatives and significant activities;[11]
- review the financial institution's performance in relation to its objectives, strategies and business plans and ensure that corrective action is taken, if necessary;
- ensure that the financial institution has a sound understanding and knowledge of its environment and risk management;

[11] An activity is considered significant when it contributes to the achievement of the institution's objectives and the successful implementation of its strategies.

- ensure that the financial institution acts in accordance with applicable laws, regulations and standards;
- approve internal audit's charter, audit plan, budget and resource forecast;
- ensure succession planning for board, senior management and other key positions;
- approve the remuneration policy for board members, senior management and other key positions and ensure it is aligned with the institution's long-term interests;
- ensure that members of the board and senior management and key persons in supervisory functions have integrity, are competent and act in a manner that is consistent with the financial institution's values and long-term interests;
- ensure that senior management promotes a corporate culture based on ethical organizational behaviour, sound risk management and compliance practices and the fair treatment of consumers ("FTC").

Audit Committee

The sector-based statutes,[12] require financial institutions authorized in Québec to establish an audit committee within their boards. The main functions of this committee are generally to monitor financial reporting and the internal control and risk management mechanisms[13] and governance framework implemented by senior management to ensure that major risks are properly managed and escalated.

Along the same lines and in accordance with best practices, the audit committee should:

- be separate from other committees;
- have a chair who is independent and is not the chair of the board of directors or any other committee;
- be mainly composed of non-executive, independent directors; and
- include members with, for example, experience in audit, financial reporting, accounting or risk management practices or, where applicable, actuarial practices.

The audit committee should ensure the effectiveness of governance, risk management and internal control processes. Accordingly, it should, among other things:

- ensure the independence and objectivity of the internal and external auditors;

[12] *Insurers Act*, CQLR, c. A-32.1, section 100; *Act respecting financial services cooperatives*, CQLR, c. C-67.3, section 253.1; *Deposit Institutions and Deposit Protection Act*, CQLR, c. I-13.2.2, section 28.44, *Trust Companies and Savings Companies Act*, CQLR, c. S-29.02, section 81.

[13] These two functions could also be performed by a risk management committee, if such a committee exists.

- foster an environment conducive to transparent dialogue between senior management and the internal and external auditors;
- understand the internal and external audit strategies and ensure that major risks[14] are taken into account;
- monitor the work of the internal and external auditors and assess audit effectiveness.

Generally, the audit committee's role in its relationship with internal audit is to:

- recommend and review the internal audit charter setting out the internal audit function's mission, authority and responsibilities;
- recommend the risk-based internal audit plan;
- recommend internal audit's budget and resource forecast;
- approve the appointment, reappointment, dismissal and, where applicable, remuneration of the head of internal audit;[15];
- receive any information provided by the head of internal audit regarding the implementation of the audit plan or any other internal audit matter;
- request relevant information from senior management and the head of internal audit to determine whether the scope and resources for the internal audit are adequate.

By maintaining a good relationship with internal audit, the audit committee ensures that its charter, activities and processes are appropriate, understood and always meet its needs and the needs of the board of directors.

Moreover, the audit committee should be able to meet regularly with the head of internal audit and, if necessary, depending on the nature, size, complexity and risk profile of the institution, with the heads of the supervisory functions. It should also schedule a private session with those individuals at least once a year, without senior management present, in order to, among other things, reinforce their independence within the financial institution and discuss specific issues, including viewpoints that do not coincide with those of senior management.

In its relationship with the external auditors, the audit committee should, among other things:

- ascertain the scope of the audit plan;
- ensure the competency and resources of the external auditors;
- make recommendations regarding the appointment, reappointment, dismissal and remuneration of the external auditors;

---

[14] Risk that the auditors will produce wrong conclusions and incorrect opinions based on their work.

[15] Subject to legislation applicable to the financial institution.

- periodically review the efficiency and quality of the work of the external auditors;
- review and monitor the external auditors' independence, practices and internal quality control policy;
- ensure that the auditors comply with accounting and actuarial practices, as applicable, and that those practices are prudent and appropriate;
- ensure that it is sent all material correspondence between the external auditors and senior management regarding the audit findings;
- ensure that the financial statements are prepared in accordance with applicable financial reporting standards.

The audit committee should meet regularly with the external auditors to discuss any matters relating to the audit report or financial statements or any concerns raised by the external auditors. As in the case of the internal auditors, the audit committee should hold private sessions with the external auditors in order to gain a clear and independent understanding of all the issues and any actions that may have been taken.

2.2 Roles and responsibilities of senior management

Generally, senior management carries out all functions involved in the management and effective operation of the organization in a manner consistent with the institution's strategy, risk appetite, risk tolerance and various board-approved policies.

A financial institution's senior management therefore plays a vital role in the governance structure. It is not only the architect of systems and processes critical to the functioning of the governance framework, but it also ensures that management and accountability mechanisms put in place for this purpose properly fulfill the mandates assigned to them.

The main roles and responsibilities of senior management are generally to:

- develop policies for approval by the board of directors and make sure that they are implemented;
- develop the institution's strategies, business plans, business objectives, organizational structure and controls;
- plan, direct and monitor the financial institution's activities;
- ensure and report regularly to the board of directors on the effectiveness of the organizational structure and controls;
- ensure that the business objectives, strategies and plans approved by the board of directors are achieved;
- ensure sound management and governance practices;
- ensure that information for the board of directors is sufficiently complete, understandable and relevant to enable the board to make informed decisions;
- promote a corporate culture based on ethical organizational behaviour and sound risk management, compliance and FTC practices.

In brief, a financial institution's decision-making bodies, composed of members of the Board, members of Senior Management and Key Persons in Control Functions, are the pillars on which a governance framework aligned with the AMF's expectations must rest. The next section describes the requirements for implementing such a governance framework.

3. Governance framework

The AMF expects the financial institution to develop, implement and ensure the effectiveness of a governance framework tailored to its nature, size, operational complexity and risk profile.

The AMF expects the financial institution to develop, implement and ensure the effectiveness of a governance framework tailored to its nature, size, operational complexity and risk profile.

The governance framework sets out and formalizes the strategies, policies and procedures to be implemented in defining the organizational structure and organizing the various elements of effective and efficient governance that are necessary to ensure that the institution is soundly and prudently managed to protect the interests of policyholders or depositors.

Development of the governance framework should take into account the distinctive nature of entities such as cooperative-type entities, mutuals or companies, or reflect membership in a financial group and the activities conducted through subsidiaries across its operational territory.

A financial institution's governance framework should also reflect changes that take place over time. The quality of governance practices is an important factor in maintaining market confidence. They should consequently evolve to reflect new practices, particularly those pertaining to technology, and industry best practices.

The governance framework is the means by which the board of directors demonstrates its determination to apply the highest principles of governance within the financial institution.

The governance framework should be flexible and transparent enough to ensure appropriate and timely decision-making with a view to achieving the financial institution's strategic objectives. It should also be developed in line with the nature, size, complexity and risk profile of the financial institution and take into account various other factors, such as the ownership structure, the organizational structure and available resources.

The governance framework should also enable a financial institution to coordinate initiatives to improve management practices within the financial institution in connection with more subjective factors such as the institution's culture and values. Such a governance framework enables the strategy and objectives to be aligned with the institution's risk profile and ensures that operations are managed at all times in a sound and prudent manner, with integrity and in compliance with applicable laws, regulations and standards.

Usually, an effective governance framework helps ensure that risk management and control processes are functioning properly. This requires careful coordination among three groups of distinct functions, divided into three lines of defense.

First line of defense

The first line of defense is operational management. It is responsible for managing risks on a day-to-day basis, because controls are designed, pilot-tested and integrated into systems and processes under its guidance. Its responsibilities should include:

- identifying, assessing, managing and controlling risks;

- guiding the development and implementation of internal control procedures;
- overseeing the application of those procedures by operational their employees;
- identifying and reporting unusual risk exposures, taking into account the financial institution's risk appetite and risk tolerance levels and its policies, limits and controls;
- ensuring that activities are consistent with goals and objectives;
- ensuring that activities are carried out in compliance with applicable laws, regulations and standards.

Operational management/mid-line managers should also take corrective actions to address process and control deficiencies. Furthermore, they should adhere to the risk culture promoted by senior management in discharging their duties.

Second line of defense

This line of defense consists of supervisory functions that are established by senior management to ensure that the first line of defense is properly designed, effective and operating as intended. They help build and/or monitor operational controls. They vary with a financial institution's typology and characteristics. Typically, the supervisory functions in the second line of defense should include risk management, compliance and, where applicable, the actuarial function.[16]

Its responsibilities should include:

- assisting senior management in developing internal controls to mitigate risk;
- monitoring the adequacy and effectiveness of internal control;
- providing guidance and training on risk management processes;
- reviewing compliance with laws, regulations and standards;
- reporting to the board of directors; and
- identifying deficiencies and submitting and following up on recommendations for their timely remediation.

The functions in the second line of defense should be independent from operational management. The AMF is aware that financial institutions vary in nature, size and complexity and in terms of their risk profile and this has an impact on the composition, structure and degree of independence of the second line of defense. For example, some financial institutions might ensure independence through a mere segregation of duties or by implementing mechanisms for that purpose.

[16] As the components of the second line of defense relating to internal controls and the compliance and risk management functions are especially important to the prudential regulation of financial institutions, they will be addressed in separate sections of this guideline.

Third line of defense[17]

The third line of defense is the internal audit function. Independent from the first two lines of defense, the internal audit function should, using a risk-based approach, provide assurance to the board of directors and senior management on the effectiveness of governance, risk management and internal controls and their alignment with the financial institution's activities.

Guided by standards in the matter, such assurance should, among other things, cover:

- the efficiency and effectiveness of operations;
- the safeguarding of assets;
- the reliability and integrity of reporting processes;
- compliance with laws, regulations, standards, procedures and contracts;
- the overall financial institution, including divisions, subsidiaries, operating units and functions.

As previously stated, internal control, risk management and compliance are discussed in greater detail in the next three sections.

[17] IIA POSITION PAPER. The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013.

4. Internal control

The AMF expects financial institutions to implement internal controls that meet and support the achievement of established objectives.

Internal control is usually defined as a set of controls that are implemented within a financial institution to provide the institution's decision-making bodies with reasonable assurance that the objectives with respect to following are being met:

- operational effectiveness and efficiency;
- the safeguarding of assets;
- the reliability and transparency of internal and external financial and non-financial information;
- compliance with applicable laws, regulations and standards.

Internal control is a key component of an effective governance structure because it enables, among other things, the detection of functional deficiencies that could be major sources of risk for a financial institution. As a result, the constituent controls should be designed and operated to ensure that the financial institution's key policies and processes are effective from an operational, technological and financial perspective, accounting and financial reports are reliable, and adequate measures are in place for the financial institution's sound and prudent management.

Since staff at all levels of the financial institution are involved in internal control, they should be made aware of the importance of the constituent controls and receive clear communications from senior management for that purpose. It is therefore essential to identify and compile the relevant information and provide it to the individuals concerned in a form and within a timeframe that allows them to properly fulfill their responsibilities.

The exercise of identifying, compiling and communicating information should help to ensure that internal controls adequately meet the objectives set by the institution. Specifically, the assessment of the effectiveness of internal controls should include the following:

- the control strategy adopted;
- the control reference framework;
- completion status of the implementation or update;
- information regarding the resources needed to ensure internal control operating effectiveness;
- progress report by sector and business unit;
- a description of identified issues and deficiencies.

Furthermore, depending on the nature, scale and complexity of the financial institution's activities, effective controls should, in particular, cover the following:

- the appropriate segregation of duties, where necessary;

- decision approval policies and the accuracy of authorized signatories;
- the presence of controls adapted to each appropriate level of the organization;
- internal control training, particularly for employees with key responsibilities or involved in high-risk activities;
- consistency of internal control overall and for each individual control;
- verifications and tests by independent parties (internal or external auditors) to determine the effectiveness of existing controls.

The board of directors is generally given a specific role: to periodically conduct an overall assessment of, and consequently approve major changes to, internal controls. This assessment helps ensure that internal control operational effectiveness adequately supports the set objectives.

In reviewing internal control, the board of directors should base its assessment on various information sources, including:

- senior management reports addressing, in whole or in part, the operation of the institution's financial reporting system, risk management system, compliance and any other controls or control overrides;
- reports from the supervisory functions;
- the auditors' conclusions and recommendations pertaining to the adequacy of the controls implemented by the financial institution;
- the external auditors' report on the audited financial statements and their communications with senior management;
- the opinions sought by the board of directors from legal counsel;
- for insurers, the actuary's report on policy liabilities and the Financial Condition Testing report (FCT);
- recommendations, observations or opinions issued by the financial institution's regulator.

Where appropriate, the board is responsible for ensuring that senior management takes necessary, timely action to correct any material control issues identified in the course of the assessment and follows up as appropriate.

The next section discusses risk management, an important function of the second line of defense and one of the pillars of the AMF's prudential framework.

5. Risk management function

The AMF expects financial institutions to establish a risk management function[18] that is supported by sound governance involving the board of directors and senior management.

An effective risk management function in the second line of defense is independent from risk-taking business units and closely monitors material and emerging risks. To enable a financial institution to achieve its objectives, risk management should be carried out in an integrated and continuous manner, according to a structured and consistent process enabling the assessment, management and monitoring of potential events that could pose a threat to the institution's results.

With this in mind, the financial institution, supported by a risk governance framework that involves the board of directors and senior management, should implement effective strategic management, an efficient operations management system and proactive and integrated risk assessment.

In order to be effective and properly fulfill its role in the second line of defense, the risk management function should have sufficient authority, be appropriately positioned in the hierarchy, be independent from operational management, have the necessary resources, and have unrestricted access to the board of directors.

The risk management function should be under the responsibility of the chief risk management officer or, where such a position does not exist, a person with enough authority to ensure his or her independence and the necessary powers and resources, based on the institution's nature, size and complexity, to properly fulfill his or her mandate.

The implementation of effective governance within the financial institution depends on contributions from various mechanisms. In addition to internal control and risk management, there is also compliance, one of the key pillars of prudential oversight and an important function in the second line of defense.

[18] *The AMF's Integrated Risk Management Guideline* provides more information about this function while clarifying the roles and responsibilities of the board of directors, senior management and the chief risk management officer.

6. Compliance function

The AMF expects financial institutions to set up a compliance function[19] in charge of establishing compliance management policies and procedures involving legal, regulatory and normative requirements covering all their activities and ensure that they are updated periodically.

A compliance function[20] that is independent from the activities it oversees is one to the key components of a financial institution's second line of defense and an essential underpinning for sound and prudent management practices.

Senior management should implement a compliance management framework approved by the board of directors. The framework contains the basic principles for identifying, assessing, quantifying, controlling, mitigating and monitoring non-compliance risk.[21] The framework helps to ensure that knowledge of regulatory requirements is maintained and that the financial institution operates with integrity and in compliance with its legal obligations.

To be effective and properly fulfill its role in the second line of defense, the compliance function should have sufficient authority, be appropriately positioned in the hierarchy, be independent from operational management, have the necessary resources and enjoy direct access to the board of directors.

The compliance function should be under the responsibility of the chief compliance officer or, where such a position does not exist, an individual with enough authority to ensure the function's independence and the necessary powers and resources, based on the institution's nature, size and complexity, to properly fulfill its mandate.

For the first and second lines of defense to be effective, a third line of defense is essential. The internal audit function serves as the third line of defense and will be discussed in the next section, which will also cover the role of the external auditors, whose objective and independent opinions and assessments strengthen the third line of defense, particularly in the area of financial reporting.

---

[19] *The AMF's Compliance Guideline*, provides more information about this function and clarifies the roles and responsibilities of the board of directors and senior management.

[20] A compliance function is not necessarily a specific unit within the financial institution. The staff responsible for compliance may be involved in operational units and report to the management team responsible for the activity involved. However, where appropriate, it is important for those units to be able to report to the chief compliance officer or the individual responsible for that function, who should be independent from operational management.

[21] Risk of non-compliance with the laws, regulations, guidelines and standards to which the financial institutions are subject.

7. Audit functions

7.1 Internal audit

The AMF expects financial institutions to set up an independent internal audit function capable of providing objective assurance on the effectiveness of governance, risk and compliance management processes and internal controls and the alignment of the aforementioned with their activities.

An effective and efficient independent internal audit function constitutes the third line of defense of the governance framework, providing the financial institution with independent, objective assurance and consulting services designed to add value and improve the organization's operations. With respect to governance, internal audit must assess the design, adequacy and operational effectiveness of processes and make appropriate recommendations to improve them. The goal is to provide the board of directors and senior management with objective assurance that the processes are properly designed, operate as intended and achieve, in particular, the objectives of:

- promoting appropriate ethical organizational behaviour consistent with the institution's values and culture;
- ensuring effective organizational performance management and accountability;
- communicating risk and control information to the appropriate areas of the institution; and
- providing adequate information to the board, senior management, the external auditors and internal auditors, and effectively coordinating internal audit activities.[22]

Internal audit should also evaluate the effectiveness and relevance of risk management and compliance processes and internal controls and promote their continuous improvement, including the achievement of the organization's risk management, compliance and internal control objectives by the functions in the first and second lines of defense.

To effectively fulfil its role as the third line of defense, internal audit should have a dual-reporting line to the top level in order to assert its independence and reinforce its objectivity within the financial institution.

According to the International Standards for the Professional Practice of International Auditing, internal audit should report functionally to the board of directors and/or audit committee and administratively to senior management.[23]

For internal audit to actively contribute to the effectiveness of the institution's governance framework, certain requirements affecting its organizational independence in its relationship with the board of directors and senior management must be satisfied in accordance with professional standards.

---

[22] THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, Standard 2110.

[23] THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, Standard 1100.

Accordingly, the internal audit function should:

- communicate directly and regularly with, and report directly to, the board of directors and/or the audit committee;
- report to a member of management who is at a sufficiently senior level to promote independence and ensure a broad audit scope;
- have access to the documents, staff and resources needed to perform its engagements;
- coordinate with the external auditors to avoid duplication of efforts and optimize efficiency;
- acquire the requisite resources with the necessary knowledge and skills to carry out their responsibilities;
- perform its work without restriction, objectively and impartially.

While the AMF acknowledges that governance process maturity within a financial institution, internal audit's organizational role, and auditor qualifications are all factors that influence auditing activity with respect to governance, setting up an internal audit function should be included in the rules of sound governance of any financial institution.

In the case of institutions that are members of a group, an internal audit function may already exist within the group and there may be no need to set up an additional function. However, where all or part of the internal audit function is outsourced or independent supervision is provided by a function other than internal audit, the board of directors must monitor performance to obtain reasonable assurance as to the effectiveness of its processes and activities.

7.2 External auditors

The external auditors play a vital role in maintaining public confidence in financial reporting. The external auditors' goal is to obtain reasonable assurance that the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and, consequently, to express an opinion whether the financial statements are prepared and presented, in all material respects, in accordance with applicable financial reporting standards and legal and regulatory requirements.

Based on best practices, the external auditors should:

- be overseen and evaluated by the audit committee/board of directors in terms of their independence and the quality and effectiveness of their work;
- be reviewed and rotated periodically (partners, not firms) based on criteria that are guided by standards in the matter and determined by the audit committee/board of directors, in order to avoid situations that could impair the auditors' independence and objectivity;
- subject to the powers granted to shareholders by applicable legislation, be appointed, reappointed, dismissed, supervised, assessed and remunerated further to a decision

or recommendation of the audit committee/board of directors or at the annual general meeting, as applicable;

- have the necessary skills and integrity to successfully conduct their audit engagement;
- be able to address the audit committee/board of directors directly, without senior management present;
- have unrestricted access to individuals and information in order to conduct their audit engagements;
- coordinate with internal auditors to avoid duplication of efforts and optimize efficiency.

When there is effective coordination, external auditors can be considered an added line of defense[24] providing senior management, the board and the shareholders with assurance in addition to that provided by internal audit.

[24] External auditors and regulators play an important role in a financial institution's overall governance and control structure and may be considered a fourth line of defense (BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. Occasional Paper No. 11, The "four lines of defense model" for financial institutions, December 2015).

8. Integrity and competency

The AMF expects members of the board, members of senior management and key persons in control functions to demonstrate integrity and competency at all times.

Due to the nature of financial institutions, the role they play in the economy and the types of risks associated with their operations, board members, senior management and key persons in control functions must possess the necessary skills, demonstrated by an appropriate level of expertise, professional qualifications, knowledge, or relevant experience, to work in the financial sector, as well as good judgment. In addition to the skills required to ensure sound management of a financial institution, it is essential for the members of the board, members of senior management and key persons in control functions to have integrity.

The integrity and competency of individuals with decision-making authority within a financial institution therefore underpin sound governance and should be beyond reasonable doubt.

Integrity is demonstrated by an individual's behaviour and the way he or she conducts his or her personal and professional affairs, while competency is demonstrated by an appropriate level of expertise, professional qualifications, knowledge, or relevant experience in the financial sector. In the case of the board of directors, the appropriate level of competency may be achieved collectively, through the complementarity of the specific attributes of the individual board members.

8.1 Assessment policy

A financial institution should have an assessment policy in place, along with integrity and competency criteria and procedures for assessing the individuals who are subject to this expectation. The assessment policy should be applied when the individuals in question are appointed and then periodically thereafter to ensure, based on the established criteria, that an appropriate level of integrity and competency is maintained at all times.

The financial institution should also put in place controls to ensure that the criteria chosen and how they are applied are aligned with best practices. It should also take the necessary steps to review the criteria at regular intervals and adjust them if necessary.

In addition to the responsibility expressly delegated to the board of directors to approve the policy for assessing the integrity and competency criteria, specific responsibilities are assigned to the board or one of its committees.[25]

The board of directors should therefore determine whether the individuals subject to the assessment policy have the integrity and competency required to hold the positions concerned within the institution. Although the board members are required to self-assess, the AMF expects them to ensure that measures are in place to enable them to exercise independent judgment in performing this function.

[25] Within the scope of this guideline, a board committee created for purposes of assessing integrity and competency could also perform the assessment on the basis of the policy established.

The board of directors should also be aware of any concerns arising from the results of the integrity and competency assessments of the individuals concerned. If it learns that any such individuals are in their positions despite an assessment yielding adverse findings, it should ensure that appropriate actions are taken and controls put in place to mitigate any potential risks arising from the assessment. Actions taken should be proportionate to the seriousness of non-compliance with the established criteria.

Lastly, the financial institution could decide to entrust all or part of the integrity and competency criteria assessment of the candidates concerned to separate entities within the institution or the group to which it belongs. It could also decide to outsource all or part of the assessment to an external firm, in which case it will be important for the outsourcing arrangement established for that purpose to comply with the principles set out in the Outsourcing Risk Management Guideline.[26]

8.2 Assessment criteria

The assessment criteria or integrity and competency indicators that will be developed could focus on aspects such as the ones described below.

In addition, based on these or any other criteria that will be developed, the institution will have to adjust its judgment to take into account, for example, the time elapsed since, and the seriousness of, the identified irregularity. Consideration should also be given to the person's conduct and behaviour subsequent to the identified irregularity.

1. Criminality criteria or indicators

With respect to members of decision-making bodies, there should be no cases or evidence of such individuals having been found to have engaged in misconduct prior to being hired that could have an impact on their responsibilities (e.g., cases in which they were found guilty of a criminal offence, dishonesty, misappropriation of assets, embezzlement, fraud or other penal offences, including money laundering and terrorism financing).

2. Financial criteria or indicators

Members of decision-making bodies are expected not to have engaged in any improper or wrongful conduct affecting their own financial condition or the financial condition of an entity they previously worked for or were appointed by. Indicators such as financial difficulties leading to legal proceedings, bankruptcy or financial hardship and insolvency proceedings in or in respect of an entity in which a member of a decision-making body took actions or performed functions that may have led to such events are significant indicators for purposes of the assessment policy.

3. Prudential criteria or indicators

Members of decision-making bodies are expected not to have been found to be incompetent or to lack integrity by another regulatory authority in performing duties similar to the ones for which they are being assessed. Concerns raised by other regulators could involve, for example, the withholding of information, the submission of incorrect or falsified

[26] AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Outsourcing Risk Management Guideline*.

financial information or statements, or previous instances of corrective action or a public authority intervening in respect of a person while he or she was in an equivalent position.

4. Competency assessment criteria or indicators

Members of decision-making bodies are expected to have an appropriate level of expertise, professional qualifications, knowledge, or relevant experience to work in the financial sector. The institution should know which of these attributes is possessed by the current members of its decision-making bodies and identify any gaps that will need to be filled by future directors, members of senior management and key persons in supervisory functions.

An aptitude and knowledge grid could be created to support the planning of training activities for current members. Such a grid could, for example, contain criteria such as operational experience, functional competency, knowledge of the institution's activities, interpersonal skills, aptitude for teamwork, availability, motivation and diversity. Lastly, the various attributes identified by the institution should be ranked in order of importance based on the institution's needs and any deficiencies identified among the current members of its decision-making bodies.

5. Other criteria or indicators

The institution could also consider other criteria, such as an unfavourable final judgment against a person in a dispute with a previous employer involving a failure by the person to properly discharge his or her responsibilities or comply with internal policies, including codes of ethics and professional conduct, where the failure to comply leads to the person's dismissal or to penalties or disciplinary measures being imposed by professional associations, for example.

8.3 Decision-making process

The financial institution should implement a decision-making process that can be relied upon when an assessment yields adverse findings. It should therefore determine, when such a case arises, what types of information need to be obtained to further analyze the file.

An adverse finding would not necessarily render a person unsuitable to hold another position within the financial institution. The institution will have to consider each case individually on the basis of the institution's needs and risk tolerance levels. Note that adverse findings could be tolerable provided mitigating measures are implemented. However, if a person is found to lack integrity—where there is fraud or money laundering, for example—it should result in the person being deemed unfit, regardless of the position involved.

The AMF therefore expects people who do not demonstrate integrity and do not have the competency required to fulfill the functions for which they were being considered not to be permitted to perform those functions.

8.4 Notifying the AMF

The AMF expects financial institutions to notify it of any changes within its decision-making bodies and the functions held by each member. Similarly, financial institutions should

notify the AMF of any non-compliance with integrity criteria by members of its decision-making bodies.

Should, owing to events or circumstances, a person who meets the integrity and competency criteria become temporarily or permanently unable to perform his or her function, the AMF expects the person concerned to be replaced within a reasonable time period by another person who satisfies the integrity and competency criteria set out in the assessment policy.

It is likely, in some situations, that the newly selected person will not have all the skills needed to satisfy the criteria in the assessment policy. If this is the case, the institution will have to ensure that the new person is able, within a reasonable time period, to meet the criteria.

The institution could provide such individuals with mentoring, additional training or access to external resources, for example, so they achieve the criteria set out in its assessment policy as soon as possible. Similarly, control or follow-up measures could be increased or additional resources could be hired on a temporary basis, to enable newly selected people to acquire the skills needed to meet the competency criteria determined by the institution.

9. Remuneration policy

The AMF expects financial institutions to implement remuneration practices that do not encourage excessive or inappropriate risk-taking and that take into account the long-term interests of the institution and its stakeholders.

Sound remuneration practices are an integral part of the good governance of any financial institution. The adoption and implementation of a remuneration policy is not intended to unduly restrict or reduce an institution's ability to attract and retain qualified people by prescribing a particular form or level of remuneration. By viewing remuneration as a component of effective risk management, the AMF instead is seeking to promote the adoption by financial institutions of a remuneration policy that considers their risk appetite and long-term interests so as to avoid excessive risk-taking.

The board of directors is responsible for ensuring that the remuneration policy is broad enough to cover members of the board and senior management, key persons in supervisory functions and other major risk-taking staff.

The board of directors should have the requisite skills to make informed decisions regarding the relevance of the remuneration policy. Those skills require, whether through a remuneration committee or not, a sufficient understanding of the link between risk-taking and remuneration and the participation of individuals who are not members of senior management to improve the objectivity of the decision-making process.

Accordingly, the board of directors should be satisfied with the remuneration policy's overall consistency with the institution's risk appetite, risk tolerance levels and long-term interests. To this end, particular attention should be given to certain aspects of remuneration, such as:

- the proportion of fixed and variable components;
- the use of performance criteria;
- the structure of the remuneration of major risk-taking staff;
- the individual remuneration of members of the board of directors and senior management.

The board of directors should also ensure that the persons involved in establishing the remuneration policy interact closely with those responsible for risk management in order to promote the alignment of risks and variable remuneration in any organization.

However, to maintain the integrity and objectivity of staff in supervisory functions and reduce the potential risk of conflicts of interest, the remuneration of these individuals should:

- be primarily based on the effective achievement of objectives appropriate to their supervisory function;
- where applicable, not be tied to the performance of the business units under their supervision but, rather, to the institution's overall performance;

- be generally adequate and sufficiently generous to attract and retain individuals with the skills, knowledge and expertise required to perform their respective functions;

- where this function is outsourced,[27] be consistent with the objectives and parameters of the existing remuneration policy.

Finally, variable remuneration components, when present, should be established using performance measures that take into account the creation of long-term value and the time horizon of the risks to which the institution may be exposed, while avoiding the creation of incentives that could lead to inappropriate risk-taking. The performance criteria applicable to variable remuneration components should therefore:

- be clearly defined and objectively measurable;

- be based on financial and non-financial criteria, as appropriate;

- take into account not only the individual's performance but also the performance of the business unit, where relevant, and the overall results of the financial institution;

- use growth and volume as criteria only if they are paired with other performance criteria.

Ultimately, for a remuneration policy to be effective and prevent conflicts of interest, it should be based on objective criteria that may differ depending on the individuals directly affected by the policy and should be reinforced through objective supervision of its application.

[27] AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Outsourcing Risk Management Guideline*.

10. Disclosure and transparency

The AMF expects a financial institution to disclose the main aspects of its governance framework and be sufficiently transparent to all stakeholders, taking into account the nature of its activities.

Such disclosure should enable stakeholders to assess the financial institution's governance structure. No particular vehicle needs to be used: what matters is for the disclosure to be satisfactory. The institution could use its annual report, website or any other medium, provided such information is communicated in an effective and timely manner, thereby enabling stakeholders to make an informed judgment about the ability of the board of directors and senior management to govern the financial institution.

In order to ensure transparency, unless information is commercially sensitive or its disclosure would breach the institution's confidentiality obligations, the financial institution's communications strategy should include information that is relevant and useful for understanding the key components of the institution's governance. Consideration should therefore be given to disclosing official information such as the organization's financial condition, performance and structure. In addition, any event or other material information that could affect one or more stakeholders should also be promptly disclosed, within the time limits prescribed by regulatory requirements, if any.

As a general rule, disclosure should be sufficiently complete and detailed to enable stakeholders to form a clear opinion on the institution's performance as regards its ability to exercise sound governance. Disclosure should therefore include, as good practices, items such as information on the strategic objectives, the organizational structure, the qualifications and diversity of the members of the board of directors, the remuneration policy, share ownership and voting rights, principal affiliations and alliances, and material related-party transactions.

In addition, to respond to the desire for transparency, disclosure could also cover the following: the independence criteria used and applied to key positions of responsibility, conflict-of-interest rules, risk management systems, internal control, and events that occurred during the reference period.

Finally, in performing its supervisory role, the AMF may seek to obtain additional information that could include sensitive items such as the board's assessment of the governance framework, the internal audit reports and details about the remuneration structure, particularly in relation to risk-taking.