

PROJET



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GOUVERNANCE

**Publication initiale : Avril 2009
Mise à jour : Juillet 2016**

TABLE DES MATIÈRES

Préambule.....	2
Champ d'application	3
Prise d'effet et processus de mise à jour	4
Introduction	5
1. Gouvernance de l'institution financière.....	6
2. Rôle et responsabilités attribués au conseil d'administration et à la haute direction	8
2.1 Rôle et responsabilités du conseil d'administration	8
2.2 Rôles et responsabilités de la haute direction	12
3. Cadre de gouvernance	14
4. Contrôle interne.....	17
5. Gestion des risques	19
6. Conformité	21
7. Fonctions d'audit	23
7.1 Audit interne.....	23
7.2 Auditeurs externes	25
8. Politique de rémunération	26
9. Divulgence et transparence	28
Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente	29

Préambule

Une ligne directrice est une indication des attentes de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») à l'égard de l'obligation légale des institutions financières de suivre des pratiques de gestion saine et prudente. Elle porte donc sur l'interprétation, l'exécution et l'application de cette obligation imposée aux institutions financières.

Dans cette optique, l'Autorité privilégie une approche basée sur des principes plutôt que d'édicter des règles précises. Ainsi, du fondement même d'une ligne directrice, l'Autorité confère aux institutions financières la latitude nécessaire leur permettant de déterminer elles-mêmes les stratégies, politiques et procédures pour la mise en œuvre de ces principes de saine gestion et de voir à leur application en regard de la nature, de la taille et de la complexité de leurs activités. À cet égard, la ligne directrice illustre des façons de se conformer aux principes énoncés.

Note de l'Autorité

L'Autorité considère la gouvernance, la gestion intégrée des risques et la conformité (GRC) comme les assises sur lesquelles doivent reposer la gestion saine et prudente et les saines pratiques commerciales d'une institution financière et conséquemment, les bases sur lesquelles l'encadrement prudentiel donné par l'Autorité s'appuie.

La présente ligne directrice s'inscrit dans cette perspective et énonce les attentes de l'Autorité à l'égard des pratiques en matière de gouvernance.

Champ d'application

La *Ligne directrice sur la gouvernance* est applicable aux assureurs de personnes, aux assureurs de dommages, aux sociétés de gestion de portefeuille contrôlées par un assureur, aux coopératives de services financiers, aux sociétés de fiducie et aux sociétés d'épargne régis par les lois suivantes :

- *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32;
- *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3;
- *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ., c. S-29.01.

Enfin, cette ligne directrice s'applique tant à l'institution financière qui opère de façon autonome qu'à celle qui est membre d'un groupe financier¹. Dans le cas des coopératives de services financiers et des sociétés mutuelles d'assurance² membres d'une fédération, les normes ou politiques adoptées à leur intention par la fédération doivent être cohérentes, voire convergentes, avec les principes de gestion saine et prudente tel qu'il est précisé dans la présente ligne directrice.

Les expressions génériques « institution financière » ou « institution » sont utilisées pour faire référence à toutes les entités visées par le champ d'application.

¹ Aux fins d'application de la présente, est considéré comme « groupe financier », tout ensemble de personnes morales formé d'une société mère (institution financière ou *holding*) et de personnes morales qui lui sont affiliées.

² Les sociétés mutuelles d'assurance sont des assureurs de dommages visés par le champ d'application de la présente ligne directrice.

Prise d'effet et processus de mise à jour

La *Ligne directrice sur la gouvernance* est effective depuis le 1^{er} avril 2009.

En regard de l'obligation légale des institutions de suivre des pratiques de gestion saine et prudente, l'Autorité s'attend à ce que chaque institution se soit appropriée les principes de cette ligne directrice en élaborant des stratégies, politiques et procédures adaptées à sa nature, sa taille, la complexité de ses activités et son profil de risque, et qu'elle les ait mis en œuvre depuis le 1^{er} avril 2011.

Afin de tenir compte de l'évolution des principes de gestion saine et prudente issus des instances internationales en lien avec la gouvernance, la *Ligne directrice sur la gouvernance* est révisée en date du 1^{er} juillet 2016. Dans la mesure où une institution a déjà mis en place un tel encadrement, l'Autorité pourra en vérifier la conformité avec les exigences prescrites par la loi.

Comme il est précisé dans la version initiale de la présente ligne directrice, les développements en matière de gouvernance et les constats effectués dans le cadre des travaux de surveillance de l'Autorité pourraient mener ultérieurement à d'autres modifications de cette ligne directrice.

Introduction

Dans une industrie réglementée aussi importante 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 le comportement éthique et la responsabilisation des membres du conseil d'administration et de la haute direction.

Par culture d'entreprise, on entend les valeurs et les 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 bancaire³ et par l'Association internationale des contrôleurs d'assurance⁴ 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. Par son habilitation prévue aux diverses lois sectorielles⁵, elle donne la présente ligne directrice aux institutions financières, signifiant ainsi explicitement ses attentes en matière de gouvernance.

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 assurances*, RLRQ, c. A-32, articles 325.0.1 et 325.0.2;
Loi sur les coopératives de services financiers, RLRQ, c. C-67.3, article 565;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, RLRQ, c. S-29.01, article 314.1.

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.

Une gouvernance efficace et efficiente est la pierre angulaire de la gestion saine et prudente d'une institution financière.

La présente section introduit, dans leurs grandes lignes, les composantes que l'Autorité considère essentiels pour assurer une gouvernance efficace et efficiente d'une institution financière. Ces composantes sont décrites en détail dans les prochaines sections. Il s'agit principalement des éléments suivants : une description des rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la haute direction, un cadre formel de gouvernance, des mécanismes de contrôle interne, des fonctions de supervision⁶ et d'audit, une politique de rémunération et une divulgation d'information suffisamment transparente envers toutes les parties prenantes.

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 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 défense⁷ 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. Ce modèle présente une structure fiable permettant d'établir une distinction entre les rôles et responsabilités des intervenants. Grâce à ce modèle, les institutions financières sont en mesure de déléguer et coordonner les fonctions de gestion des risques et de contrôle selon une approche systématique fondée sur trois lignes de défense, réparties comme suit :

- La première ligne correspond aux fonctions liées aux contrôles et aux mesures correctives assumées par les unités opérationnelles responsables d'endosser et de gérer le risque au quotidien.

⁶ Notamment la finance, la gestion des risques, la conformité et le cas échéant, l'actuariat.

⁷ THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *Leveraging COSO across the three lines of defense*, July 2015.

- La deuxième ligne se compose de toutes les fonctions chargées de surveiller les risques, notamment la gestion des risques, la conformité, la finance et l'actuariat, le cas échéant.
- La troisième ligne, l'audit interne, fournit une assurance indépendante et objective quant à l'efficacité globale de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne.

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 pour leur permettre d'en apprécier l'efficacité et d'évaluer la performance de l'institution.

2. Rôle 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 agissent avec probité, compétence et en toute indépendance.

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 dirigeants se doivent de posséder un haut degré d'expertise, les qualifications nécessaires et 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 et de la haute direction est primordiale. Les attentes relativement à ces aspects sont clairement définies dans une ligne directrice distincte⁸.

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 des hauts dirigeants ou de tierces parties. 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 des administrateurs et de la haute direction. Une attention particulière doit donc être portée à la qualité de la supervision et du contrôle exercé 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 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 par l'exemple, par le biais d'une politique, leurs intentions à l'égard de la planification de la relève des postes de la haute direction.

2.1 Rôle et responsabilités du conseil d'administration⁹

Le conseil d'administration est responsable de superviser la gestion effectuée par la haute direction. Il doit donc s'assurer de 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 et découlant de l'application de ces dispositifs. Dans cette perspective, le conseil d'administration devrait

⁸ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Ligne directrice sur les critères de probité et de compétence*, juin 2012.

⁹ 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.

également s'assurer que les rôles et responsabilités attribués aux membres du conseil, aux hauts dirigeants et aux personnes responsables des fonctions de supervision de l'institution soient clairement définis de manière à favoriser une séparation adéquate entre ces responsabilités de supervision et celles de gestion.

Le conseil d'administration doit être composé de membres dont les qualifications et les compétences répondent 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 et des résultats de l'institution financière, le président du conseil joue un rôle crucial pour en assurer le bon fonctionnement. À cet égard, afin de s'assurer de l'autonomie du conseil d'administration et de sa capacité à exercer efficacement son mandat, il est important que le rôle du président du conseil d'administration soit séparé de celui du président et chef de la direction de l'institution financière.

Élu par un vote majoritaire des membres du conseil d'administration, le président devrait bénéficier de la confiance de ses collègues, des hauts dirigeants, des gestionnaires et, le cas échéant, des sociétaires ou actionnaires de l'institution financière. Il doit 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 doit faire preuve de perspicacité en gérant efficacement, dans des délais serrés, des opinions potentiellement contradictoires, tout en assurant une prise de décision rapide et éclairée.

Les saines pratiques en matière de gouvernance encouragent également les membres du conseil d'administration à procéder à une autoévaluation périodique du travail effectué par le conseil et ses comités, de même que de chacun des administrateurs. Ce type d'exercice favorise le maintien, voire le rehaussement de l'efficacité du conseil d'administration.

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

Plus précisément, en regard des rôles et responsabilités qui lui sont habituellement dévolus, le conseil d'administration doit notamment :

- participer activement au choix, à l'examen et à l'approbation des objectifs, des stratégies et des plans d'affaires;
- obtenir régulièrement l'assurance raisonnable que l'institution financière comprend et maîtrise bien son environnement et la gestion de ses risques;

- examiner et approuver les politiques élaborées en regard des fonctions de supervision, des initiatives majeures et des activités d'envergure¹⁰;
- examiner et approuver la structure organisationnelle et le cadre de gouvernance;
- veiller à ce que ses membres, ceux de la haute direction ainsi que les responsables des fonctions de supervision soient probes et compétents¹¹;
- élaborer et approuver une politique de rémunération des membres du conseil d'administration, de la haute direction et des autres postes clés qui soit alignée avec les intérêts à long terme de l'institution;
- planifier la relève des postes du conseil d'administration, de la haute direction et des autres postes clés;
- examiner régulièrement la performance réalisée par l'institution financière en lien avec ses objectifs, ses stratégies et ses plans d'affaires.

Comité d'audit¹²

En vertu des lois sectorielles¹³, toute institution financière doit former un comité d'audit au sein de son conseil d'administration. Les principales fonctions de ce comité consistent généralement à examiner les états financiers ainsi que les mécanismes de contrôle interne et de gestion de risques¹⁴ 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.

Dans ce même ordre d'idée, il s'avère utile de mentionner que 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 exclusivement composé d'administrateurs non dirigeants ou indépendants;
- inclure des membres qui ont, par exemple, de l'expérience dans les pratiques d'audit, d'information financière, de comptabilité ou de gestion des risques.

Il est attendu que le comité d'audit obtienne une assurance indépendante et objective de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion de risques et de contrôles

¹⁰ Une activité est considérée d'envergure dans la mesure où elle contribue à la réalisation des objectifs et des stratégies d'une institution.

¹¹ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Ligne directrice sur les critères de probité et de compétence*, juin 2012.

¹² Bien que les lois actuelles fassent toujours mention d'un comité de vérification, le terme comité d'audit est plutôt utilisé dans la présente ligne directrice pour s'aligner sur les Normes internationales d'audit. Il en est de même pour les termes « auditeurs internes et externes », « plan » et « mandat d'audit », etc.

¹³ *Loi sur les assurances*, RLRQ, c. A-32, article 298.1;

Loi sur les coopératives de services financiers, RLRQ, c. C-67.3, article 253.1;

Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, RLRQ, c. S-29.01, article 282.

¹⁴ Ces deux fonctions pourraient également être assumées par un comité de gestion des risques, advenant l'existence d'un tel comité.

internes, principalement de la part de l'audit interne mais aussi de l'audit externe, surtout en ce qui a trait aux états financiers. Pour ce faire, le comité d'audit devrait notamment :

- vérifier l'indépendance et l'objectivité des auditeurs par rapport à la haute direction;
- favoriser un contexte propice à des échanges transparents entre la haute direction et les auditeurs;
- comprendre la stratégie d'audit et s'assurer de la prise en compte des principaux risques d'audit¹⁵;
- surveiller les travaux des auditeurs 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 :

- approuver et réviser la charte d'audit interne précisant la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la fonction d'audit interne;
- approuver le plan d'audit interne axé sur les risques;
- approuver le budget et les ressources prévisionnels de l'audit interne;
- approuver les décisions de nomination, de reconduite, de révocation et de rémunération du responsable de l'audit interne;
- être destinataire des informations communiquées par le responsable de l'audit interne relatives à la réalisation du plan d'audit ou de tout autre sujet afférent à l'audit interne;
- demander des informations pertinentes 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 pourrait s'assurer 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.

En ce qui a trait aux 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'efficacité 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;

¹⁵ Risques que les auditeurs produisent de mauvaises conclusions et des opinions erronées à partir du travail qu'ils ont réalisé.

- 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, et ce, conformément aux principes comptables généralement reconnus en vigueur au Canada;
- de la qualité des états financiers et de voir à ce qu'ils présentent fidèlement la situation financière de l'institution.

Par ailleurs, le comité d'audit devrait être en mesure de se réunir régulièrement avec les responsables de l'audit interne, de la gestion des risques, de la conformité, de l'actuariat, etc. 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, entres autres, leur indépendance au sein de l'institution financière, certains enjeux, voire même des points significatifs de désaccord avec la haute direction.

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 compte 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 :

- planifier, diriger et contrôler les activités de l'institution financière;
- élaborer les stratégies, les plans d'affaires, les objectifs opérationnels, la structure organisationnelle et les mesures de contrôle;
- s'assurer de l'efficacité de la structure organisationnelle et des mesures de contrôle et en informer régulièrement le conseil d'administration;
- élaborer les politiques devant être approuvées par le conseil d'administration;
- élaborer et promouvoir les saines pratiques en matière de gestion et de gouvernance;
- promouvoir une culture d'entreprise fondée sur un comportement organisationnel éthique et de saines pratiques de gestion de risques, de conformité et de traitement équitable des consommateurs;
- suivre l'atteinte des objectifs opérationnels, des stratégies et des plans d'affaires approuvés par le conseil d'administration;

En somme, les instances décisionnelles de l'institution financière constituent les piliers sur lesquels devra s'appuyer une structure formelle de gouvernance qui respecte les

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.

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

L'élaboration du cadre de gouvernance doit prendre en considération le caractère distinctif de l'entité 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 et, 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 doit toutefois être suffisamment souple et transparent pour assurer une prise de décision adéquate et, en temps opportun, pour atteindre des objectifs stratégiques de l'institution financière. Il doit 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.

Il doit également 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 à la culture 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 et règlements.

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 consistent notamment 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;
- signaler les expositions 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 et contrôles en la matière;
- s'assurer que les activités soient compatibles avec les objectifs fixés.

Les gestionnaires/directeurs opérationnels doivent également mettre en œuvre des mesures correctives permettant de pallier aux contrôles et processus déficients. Ils doivent aussi s'acquitter de leurs tâches conformément à la culture de risque promue par le conseil d'administration.

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, les finances et, le cas échéant, l'actuariat¹⁶.

Les responsabilités consistent notamment à :

- supporter 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 offrir des formations sur les processus de gestion des risques;
- examiner la conformité à la législation et à la réglementation;
- faire la reddition de comptes au conseil d'administration;
- détecter les défaillances et y remédier en temps opportun.

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

Les fonctions de la deuxième ligne de défense doivent être indépendantes de la gestion des opérations. L'Autorité est consciente que la diversité au niveau de la nature, la taille, la complexité, et le profil des risques des institutions financières a 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 défense¹⁷

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 globale et objective quant à l'efficacité de la gouvernance, des processus de gestion des risques et des mécanismes de contrôle interne et leur adéquation avec les activités de l'institution financière.

Cette assurance globale couvre notamment :

- l'efficacité et l'efficacités des opérations;
- la protection des actifs;
- la fiabilité et l'intégrité des processus de divulgation;
- la conformité aux lois, réglementations, normes, procédures et contrats;
- toutes les composantes du référentiel de gestion des risques et de contrôle interne (environnement de contrôle, identification, évaluation et traitement des risques, information et communication, etc.);
- 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 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 doit 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 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 pourrait inclure, entre autres, les aspects suivants :

- la stratégie adoptée relativement aux mécanismes de contrôle;
- l'état d'avancement de son implantation;
- 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 (vérificateurs 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 par l'institution financière.

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

- les rapports de la haute direction portant en tout ou en partie sur le fonctionnement et la situation financière de l'institution financière, 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 opinions fournies par les vérificateurs internes et externes en regard de la suffisance des contrôles mis en place par l'institution financière;
- le rapport du vérificateur externe portant sur les états financiers vérifiés, incluant les communications 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 portant sur les provisions et réserves ainsi que l'examen dynamique de suffisance du capital (EDSC);
- 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 rapidement les mesures nécessaires 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. Gestion des risques

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

La gestion des risques est un processus structuré, cohérent et continu permettant d'identifier, d'évaluer, de gérer et de contrôler des événements potentiels tout en rendant compte des opportunités et des menaces pouvant affecter la réalisation des objectifs prévus. Le but étant d'assurer, dans la mesure du possible, qu'une institution financière puisse atteindre ses objectifs. Une gestion des risques efficace assure un suivi rigoureux des risques les plus importants et prévoit une veille systématique des risques émergents.

Pour ce faire, l'institution financière a tout avantage à 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. Il importe également de mentionner que dans le cas des institutions membres d'un groupe, la fonction de gestion intégrée des risques¹⁸ pourrait être déjà présente au sein du groupe et ne pas nécessiter la création d'une fonction de supervision indépendante supplémentaire au sein de l'entité.

Quoi qu'il en soit, comme fonction de deuxième ligne de défense, il importe que la personne responsable de la gestion des risques :

- soit indépendante des unités d'affaires liées à la prise de risques;
- dispose des pouvoirs et des ressources pour obtenir toutes les informations nécessaires au suivi et à la gestion des risques;
- ait la capacité d'influencer les décisions stratégiques relatives à la prise de risques;
- ait libre accès au conseil d'administration.

Des procédures efficaces et efficientes en ce qui a trait à la gestion des risques devraient permettre :

- la prise en charge des risques actuels et émergents;
- de fixer l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance aux risques en fonction des objectifs stratégiques et la disponibilité du capital et d'assurer la surveillance de la position de l'institution financière sur la base des variables préalablement approuvées.

¹⁸ La *Ligne directrice sur la gestion intégrée des risques* de l'Autorité, effective depuis le 1^{er} avril 2009 et révisée le 1^{er} mai 2015, apporte davantage de détails 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.

En somme, il est essentiel que l'institution financière soit en mesure d'identifier tous les risques importants auxquels elle est exposée, d'évaluer les répercussions potentielles et de mettre en place des mesures pour les gérer efficacement.

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 notre encadrement et autre importante fonction de la deuxième ligne de défense.

6. Conformité

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière mette en place une fonction de conformité¹⁹ chargée d'établir une politique 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 conformité²⁰ 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 de sa gestion saine et prudente. Cette fonction devrait idéalement relever d'un agent de la conformité ou, à défaut de l'existence d'un tel poste, d'un membre de la haute direction.

La haute direction doit 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 gérer, d'atténuer, de surveiller et de communiquer le risque de réglementation²¹ à travers tous les niveaux de l'institution financière. 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.

La fonction de conformité a également un rôle d'information, de formation et de conseil, tant vis-à-vis du conseil d'administration et de la haute direction qu'auprès du personnel et surtout des employés impliqués dans des activités à haut risque. La fonction de conformité devrait :

- informer le conseil d'administration et la haute direction sur la conformité de l'institution financière aux lois, aux règles, aux normes, des lacunes décelées et des derniers développements en la matière;
- aider à sensibiliser et à former le personnel sur les questions de conformité;
- agir comme un point de contact central pour les requêtes de conformité des membres du personnel;
- fournir des conseils au personnel sur la mise en œuvre appropriée des lois, règles et normes sous la forme de politiques, directives, procédures et autres documents.

¹⁹ La *Ligne directrice sur la conformité* de l'Autorité, effective depuis le 1^{er} avril 2009, 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, lequel devrait être indépendant de la gestion des opérations.

²¹ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Ligne directrice sur la conformité*, avril 2009. Risque de non-conformité aux lois, règlements, lignes directrices et normes auxquels l'institution financière est assujettie.

Pour être efficace, 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.

Cette fonction de conformité devrait être confiée à un membre de la haute direction, ou à défaut, à une personne détenant un niveau d'autorité suffisant pour assurer son indépendance.

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.

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 globale et objective quant à l'efficacité de la gouvernance, des processus de gestion de risques 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 globale et objective sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour renforcer leur efficacité et contribue à créer de la valeur ajoutée.

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

- promouvoir des règles d'éthique et des valeurs appropriées au sein de l'institution financière;
- garantir une gestion efficace des performances de l'organisation, assortie d'une obligation de rendre compte;
- communiquer aux services concernés de l'organisation les informations relatives 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 de leurs activités²².

Qui plus est, l'audit interne doit évaluer l'efficacité et la pertinence des processus de gestion des risques et des mécanismes de contrôle interne et encourager leur amélioration continue, y compris l'atteinte des objectifs dans ces deux 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 d'audit, cette fonction doit être rattachée

²² INSTITUT DES AUDITEURS INTERNES. Norme de fonctionnement 2110.

sur le plan fonctionnel au conseil d'administration et/ou au comité d'audit et sur le plan administratif²³ à la haute direction²⁴.

Pour que l'audit interne puisse contribuer activement à l'efficacité du dispositif de gouvernance de l'institution financière, certaines conditions touchant son indépendance organisationnelle dans ses relations avec le conseil d'administration et la haute direction doivent être respectées. À ce chapitre, l'audit interne devrait pouvoir :

- communiquer de manière directe et régulière avec le conseil d'administration et/ou le comité d'audit et lui rendre compte directement²⁵;
- rendre compte à un membre suffisamment haut placé de la direction générale 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 en ne permettant pas aux auditeurs:
 - de s'impliquer dans des fonctions de gestion ou d'être responsables des opérations;
 - d'évaluer des activités pour lesquelles ils ont exercé une autorité ou étaient responsables l'année précédente;
 - de subordonner leur jugement à celui d'autrui sur des questions d'audit;
 - de se mettre dans des situations de conflits d'intérêts potentiels ou réels.

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

²³ La haute direction devrait faciliter à l'audit interne ses opérations quotidiennes telles que : la budgétisation, la comptabilité, l'administration des ressources humaines, les communications internes, la gestion des règles et procédures, etc.

²⁴ INSTITUT DES AUDITEURS INTERNES. Norme de qualification 1100.

²⁵ Le responsable de l'audit interne devrait se réunir en privé avec le conseil d'administration et/ou le comité d'audit au moins une fois par an sans la présence de la haute direction. Il devrait aussi leur confirmer annuellement son indépendance au sein de l'institution financière.

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 raisonnable quant à l'efficacité de ses processus et activités.

7.2 Auditeurs externes

Les auditeurs externes jouent un rôle vital dans le maintien de la confiance des consommateurs à l'égard de l'information financière en évaluant les risques d'anomalies significatives, notamment au niveau des assertions et des états financiers (fraudes, erreurs, etc.), et en s'assurant que ces derniers soient préparés et divulgués conformément aux règlements et aux principes comptables 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 la qualité et à l'efficacité de leurs travaux;
- faire l'objet d'une rotation continue pour éviter d'être dans des situations pouvant affecter leur indépendance et leur objectivité;
- être désignés, reconduits, résignés, supervisés, évalués et rémunérés à la suite d'une décision du comité d'audit/conseil d'administration;
- posséder les compétences et l'intégrité nécessaires pour mener à bien leur mandat global;
- 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 informations pour 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 additionnelle²⁶ fournissant au conseil d'administration, à la direction générale et aux actionnaires une assurance complémentaire à celle présentée par les auditeurs internes.

²⁶ 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 defence model" for financial institutions*, December 2015).

8. 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 de ses parties prenantes.

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 et indépendantes 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.

En somme, 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 certaines composantes concernant la rémunération, notamment :

- 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;
- la publication de rapports ou la divulgation concernant les pratiques de rémunération de l'institution.

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 d'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 impartie²⁷, 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'intérêt, l'établissement de la politique de rémunération devrait être indépendant puis renforcé par une supervision objective de son application.

²⁷ AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS. *Ligne directrice sur la gestion des risques liés à l'impartition*, décembre 2010.

9. 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 prenantes en considération de la nature de leurs activités.

La divulgation visée devrait permettre aux parties prenantes 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 faite efficacement et en temps opportun, permettant ainsi un jugement éclairé de la part des parties prenantes 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 devrait être prise en compte. De plus, tout événement ou autre information d'importance significative pouvant affecter un ou plusieurs participants au marché devrait également être divulgué dès que possible, à l'intérieur des délais prescrits par les exigences réglementaires.

En règle générale, la divulgation d'information devrait être suffisamment complète et détaillée pour que les parties prenantes 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 également inclure des éléments tels que l'information sur les objectifs stratégiques, la structure organisationnelle, la qualification 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.

Surveillance des pratiques de gestion saine et prudente

En lien avec sa volonté de favoriser l'instauration de pratiques de gestion saine et prudente au sein des institutions financières, l'Autorité entend procéder, dans le cadre de ses travaux de surveillance, à l'évaluation du degré d'observance des principes énoncés à la présente ligne directrice en considérant les attributs propres à chaque institution. De même, l'efficacité et la pertinence des stratégies, politiques et procédures mises en place ainsi que la qualité de la supervision et le contrôle exercés par le conseil d'administration et la haute direction seront évalués.

Les pratiques en matière de gestion des risques évoluent constamment. L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles de l'institution financière connaissent les meilleures pratiques en la matière et se les approprient, dans la mesure où celles-ci répondent à leurs besoins.