

# 7.1

## Avis et communiqués

---

---

## 7.1 AVIS ET COMMUNIQUÉS

### Publication du rapport d'inspection de la Chambre de la sécurité financière

L'Autorité des marchés financiers (l'« AMF ») a pour mission d'encadrer les activités de distribution de produits et services financiers, notamment par la surveillance et le contrôle des organismes d'autoréglementation (OAR) reconnus.

En vertu du chapitre II du titre III de la *Loi sur l'encadrement du secteur financier* (RLRQ, c. E-6.1) et du plan de supervision, l'AMF réalise, au moins tous les trois ans, une inspection complète des activités de la Chambre de la sécurité financière (« CSF ») afin de vérifier :

- sa conformité aux dispositions législatives et aux conditions de sa reconnaissance à titre d'OAR ;
- le respect des décisions de l'AMF ;
- la manière dont il exerce ses fonctions et pouvoirs.

Prenez avis que l'AMF rend disponible aujourd'hui, sur son site Web, le rapport d'inspection de la CSF, couvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 31 août 2024. Par ailleurs, à la suite de l'entrée en vigueur, le 4 juillet 2025, du chapitre I de la *Loi 16 – Loi modifiant diverses dispositions principalement dans le secteur financier*, (L.Q. 2025, c. 16) qui fusionne la CSF et de la Chambre de l'assurance de dommages pour former la Chambre de l'assurance, cette dernière sera responsable de la mise en œuvre des recommandations formulées dans le présent rapport.



6 août 2025

# Inspection de la Chambre de la sécurité financière

Rapport final

## Table des matières

1. SOMMAIRE .....	2
Liste - Recommandations émises .....	3
2. GOUVERNANCE.....	5
CONTEXTE.....	5
2.1 Pratiques de gouvernance .....	5
2.1.1 Rapport annuel de gestion .....	5
2.1.2 Tenue des procès-verbaux des réunions du CA et de ses comités .....	6
2.1.3 Évaluation de rendement de la Présidente et chef de la direction .....	7
2.2 Conseil d'administration .....	8
2.2.1 Révision du plan de relève .....	8
2.2.2 Formation et déclarations des administrateurs .....	8
2.2.3 Processus d'évaluation du fonctionnement du CA et de ses comités statutaires .....	9
2.2.4 Mise en œuvre du plan d'action suivant une inspection.....	10
2.3 Technologies et sécurité de l'information .....	11
2.3.1 Gestion des accès et mise à jour de la documentation.....	11
2.3.2 Mise à jour des procédures .....	11
3. DÉONTOLOGIE .....	13
CONTEXTE.....	13
3.1 Enjeux de personnel .....	13
3.2 Traitement des dossiers d'enquête .....	14
3.2.1 Priorisation des dossiers .....	15
3.2.2 Traitement des dossiers liés .....	16
3.2.3 Procédure d'enquête .....	16
3.2.4 Accompagnement des parties prenantes .....	17
4. FINANCES.....	18
CONTEXTE.....	18
4.1 Gestion de l'actif non affecté.....	18
4.1.1 Reddition de comptes .....	20
4.2 Gestion contractuelle .....	20
4.2.1 Politique d'acquisition des biens et services .....	21
4.2.2 Suivi des contrats récurrents .....	22
5. FORMATION CONTINUE.....	22
CONTEXTE.....	22
5.1 Dispenses de formation continue.....	23
ANNEXE I - CONTEXTE .....	24
ANNEXE II - MÉTHODOLOGIE .....	25
ANNEXE III – Renseignements additionnels .....	27

## 1. SOMMAIRE

### Faits saillants

Conformément au plan de supervision, l'Autorité des marchés financiers (AMF) réalise au moins tous les trois ans une inspection complète des activités de la Chambre de la sécurité financière (CSF). La présente inspection portait sur l'ensemble des activités de la CSF et visait à vérifier si la CSF se conforme aux lois et aux décisions de l'AMF qui lui sont applicables et de quelle manière elle exerce ses fonctions et pouvoirs. La période couverte par l'inspection va du 1er janvier 2021 au 31 août 2024 et a été élargie au besoin pour certaines analyses. Des précisions sur la portée, la méthodologie et le contexte dans lequel s'inscrit l'inspection sont présentées aux annexes I et II.

Le 4 juillet 2025, la CSF et la Chambre de l'assurance de dommages ont été fusionnés au sein de la Chambre de l'assurance (ChA) qui conserve la même mission de protection du public. L'AMF poursuit son rôle de supervision à l'égard de la ChA, laquelle est reconnue à titre d'organisme d'autoréglementation, et assure une collaboration étroite avec la ChA afin de contribuer à une transition fluide et harmonieuse.

Dans ce contexte, l'AMF a réévalué l'ensemble des recommandations formulées dans le cadre des travaux d'inspection de la CSF et elle est d'avis que l'élaboration du plan d'action et sa mise en œuvre se doivent d'être poursuivies par la ChA.

À l'issue des travaux d'inspection CSF, l'AMF constate que :

Les pratiques de la CSF pourraient être rehaussées en matière de reddition de comptes. Notamment, l'information communiquée dans le rapport annuel de gestion mériterait d'être bonifiée. Les rapports d'activités du conseil d'administration (CA), la présence et les jetons versés à ses administrateurs ne sont pas présentés dans le rapport annuel de gestion. Les événements organisés par la CSF prennent une part importante de l'information présentée, comparativement aux éléments de performance clé relatifs à la déontologie, à la formation continue ou à la comparaison des indicateurs de performance d'une année à l'autre.

Par ailleurs, le délai moyen pour la conduite des dossiers d'enquête ne respecte pas les délais cibles établis à 210 jours. En 2024, le délai moyen d'enquête était de 265 jours, soit 55 jours au-dessus de la cible. La prise en charge des dossiers prioritaires d'enquête n'est pas optimale ou uniforme. Par ailleurs, en raison du roulement élevé de personnel en 2024 (26 %), 9 des 30 dossiers avec la cote de priorisation la plus élevée n'étaient pas assignés à un enquêteur.

De 2021 à 2024, la CSF a dégagé des excédents budgétaires pour chacun des exercices financiers. Cette situation s'est traduite par une augmentation de ses bénéfices non affectés, qui sont passés de 7 746 842 \$ en 2021 à 11 572 422 \$ en 2024, représentant une hausse de 49 %, soit une réserve équivalente à 9 mois d'opération (au 31 décembre 2024). Ces surplus s'expliquent, notamment par une augmentation des revenus de cotisation (attribuable à la hausse de la cotisation et du nombre de membres) ainsi que par certaines dépenses budgétées qui n'ont pas été engagées. Précisons que la tarification annuelle des membres est établie automatiquement en fonction de l'indice des prix à la consommation et non sur les besoins réels de la CSF. La CSF n'a pas de stratégie claire sur l'utilisation de ses surplus, ce qui soulève des interrogations quant à l'optimisation des services rendus aux membres.

Le traitement de certaines demandes de dispense liées à la formation continue obligatoire pose des enjeux juridiques. En effet, le traitement de la CSF des demandes de dispense permet, entre autres, à un représentant qui n'a pas exercé depuis plusieurs cycles de formation de conserver son droit de pratique, alors qu'autrement, il n'aurait pas pu le faire. Cela empêche l'AMF de suspendre ou de révoquer le certificat de ce représentant, ce qui peut constituer un risque pour le public.

Recommandations	Commentaires et plan d'action
Au terme de l'inspection, 18 recommandations sont émises, dont 4 de niveau de priorité élevé, 10 de niveau moyen et 4 de niveau de priorité faible <sup>1</sup> .	<p>La ChA doit établir un plan d'action dans les 30 jours suivant la réception du rapport final et mettre en place les mesures correctives dans les délais requis.</p> <p>L'AMF ne fait aucun commentaire et ne tire aucune conclusion quant aux opérations ou aux activités de la CSF qui ne sont pas visées par la présente inspection.</p>

### Liste - Recommandations émises

Recommandations	Priorité
1. Que la CSF bonifie l'information qu'elle rend publique relativement à la conduite de ses activités et de ses pratiques de gouvernance	Moyenne
2. Que la CSF s'assure que toute décision prise à huis clos soit consignée au procès-verbal.	Faible
3. Que la CSF : S'assure que le CA procède à l'évaluation du PCD ou qu'elle modifie son <i>Manuel</i> pour qu'il corresponde à la pratique.  Documente suffisamment le processus d'évaluation et s'assure de la traçabilité de l'appréciation de la performance du PCD.	Moyenne
4. Que la CSF s'assure de réviser annuellement le plan de relève du PCD et de ses principaux directeurs comme prévu au <i>Manuel des politiques et règles de gouvernance</i> .	Moyenne
5. Que la CSF élabore et mette en œuvre un programme de formation continue pour les administrateurs, en sus du programme existant pour l'accueil de nouveaux administrateurs.	Moyenne
6. Que le CRH bonifie la présentation des résultats de l'autoévaluation du CA afin de rehausser l'objectivité du traitement des commentaires des administrateurs  6.1 Que le CA se dote d'un mécanisme clair et structuré pour mettre en œuvre les mesures d'amélioration identifiées dans le cadre des évaluations du CA et en faciliter le suivi.	Moyenne
7. Que la CSF : Désactive immédiatement les accès au système lors du départ d'un employé. Précise les rôles et responsabilités respectifs du directeur responsable et de la direction des ressources humaines concernant la transmission de la date effective de départ d'un employé.	Élevée
8. Que la CSF mette en place un mécanisme de révision régulière des documents normatifs tels que ses procédures ou directives.	Faible
9. Que la CSF prenne des mesures concrètes pour favoriser l'embauche et la rétention de son personnel notamment en appliquant les recommandations formulées par le consultant dans le cadre du diagnostic organisationnel.	Élevée (répétition)

<sup>1</sup> Voir l'annexe II pour les définitions complètes des niveaux.

10. Que la CSF rehausse sa capacité à identifier et suivre les enquêtes prioritaires.	Moyenne
11. Que la CSF formalise la façon de tenir les dossiers qui sont liés notamment pour la consignation du rapport d'enquête, des documents probants et de l'historique.	Faible
12. Que la CSF assure un traitement uniforme de gestion des états du processus d'enquête et qu'elle clarifie la marche à suivre dans son procédurier.	Faible
13. Que la CSF formalise l'information à partager au plaignant et au représentant visé par une enquête déontologique et qu'elle s'assure de la partager de façon uniforme et de la consigner au dossier.	Moyenne
14. Que la CSF : Se dote d'objectifs clairement définis en matière d'accumulation de surplus et de constitution de réserve d'opération afin d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières au bénéfice de ses membres ;  Évalue si le mode d'indexation annuelle de la cotisation est adéquat et suffisamment flexible pour répondre à ses besoins réels.	Moyenne
15. Que la CSF bonifie l'information financière qu'elle publie notamment pour permettre le rapprochement entre ses sources de revenus et ses activités (services offerts).	Moyenne
16. Que la CSF révise les mesures d'exception prévues à sa politique d'attribution des contrats afin de :  S'efforcer à solliciter un appel d'offres pour tout contrat ou entente dont le montant estimé dépasse les seuils établis.  Documenter systématiquement les motifs justifiant de ne pas aller en appel d'offres lors de circonstances exceptionnelles ou lorsqu'une mesure d'exception est requise.	Élevée (répétition)
17. Que la CSF mette en place un mécanisme de suivi adéquat des contrats et qu'elle applique sa Politique relativement au renouvellement de contrats récurrents (rotation de fournisseurs).	Moyenne
18. Que la CSF prenne les mesures nécessaires pour s'assurer que les dispenses soient octroyées conformément au <i>Règlement sur la formation continue obligatoire de la Chambre de la sécurité financière</i> .	Élevée

## 2. GOUVERNANCE

### CONTEXTE

La période d'inspection a été marquée par des changements importants au sein du CA. Notamment, un nouveau président a été élu le 12 juin 2024 et cinq nouveaux administrateurs indépendants ont rejoint le CA dans les deux dernières années.

À l'automne 2024, à la suite de la parution d'un article dans la Presse + portant sur les enjeux de roulement de personnel à la Direction de la déontologie et de l'éthique professionnelle (DDEP) ainsi que les préoccupations identiques soulevées dans les dernières inspections de l'AMF, le CA a été invité à prendre des actions concrètes afin de répondre à cette problématique. Entre autres, le CA a fait réaliser un diagnostic organisationnel complet par un consultant externe. La démarche s'est divisée en deux phases, la première visait le bureau de la DDEP et la seconde, l'ensemble de l'organisation.

### 2.1 Pratiques de gouvernance

Dans le cadre de l'inspection du volet gouvernance, l'AMF a porté une attention particulière à la culture organisationnelle de la CSF en matière de transparence, notamment à l'égard de l'information rendue publique. Un balisage des meilleures pratiques en la matière a notamment été réalisé.

#### 2.1.1 Rapport annuel de gestion

Le rapport annuel de gestion est le principal document par lequel la CSF rend compte de ses activités et de l'atteinte de ses objectifs stratégiques. L'information qui y est communiquée doit permettre à ses membres et aux autres parties prenantes d'apprécier sa performance.

L'AMF a entre autres analysé les rapports annuels de gestion d'organismes comparables à la CSF afin d'identifier les bonnes pratiques et d'examiner l'information présentée par la CSF au regard de celles-ci.

À l'issue de son analyse, l'AMF note que le rapport annuel de gestion de la CSF ne présente pas :

- De rapport d'activités du CA ni de ses comités statutaires ;
- De registre des présences de ses administrateurs et des allocations de présence versées ;
- D'état de ses ressources humaines, par exemple : le taux de roulement de son personnel, le nombre d'embauches, la répartition de l'effectif, les principales formations dispensées à son personnel dans la période.

Par ailleurs :

- La rémunération de ses hauts dirigeants n'est pas présentée (de façon consolidée ou individuelle) alors que certains autres organismes le présentent ;
- Les éléments de reddition de compte ou de performance sont généralement peu quantifiés, ce qui limite la capacité à évaluer la progression historique de la CSF ou à comparer sa performance sur des aspects précis ;
- La proportion du rapport annuel dédiée à la déontologie ou à la formation continue obligatoire, soit les deux principales activités de la CSF, est moindre que celle dédiée aux événements organisés par la CSF.

Contrairement à d'autres organismes, la section qui porte sur la déontologie n'aborde pas les tendances relatives aux mauvaises pratiques, les erreurs récurrentes constatées, les enjeux émergents ou les pratiques à hauts risques. La CSF aurait avantage à bonifier cette information, selon un sondage mené par la CSF, la proportion des membres qui consultent les décisions du comité de discipline serait en diminution et s'élèverait à 18 %. Selon un autre sondage, 67 % des membres auraient affirmé que les décisions du Comité de discipline devraient leur être mieux expliquées (vulgarisées) et présentées plus souvent.

Globalement, cette situation prive les membres d'informations essentielles pour évaluer la performance de la CSF. D'autres observations en ce sens sont abordées à la section finances (section 4.1.1).

Par ailleurs, le CA n'approuve pas le rapport annuel de gestion. Contrairement aux organismes publics ou aux sociétés par actions, le CA de la CSF n'est pas tenu de le faire. Toutefois une telle pratique renforce la transparence et responsabilise le CA à l'égard du rapport annuel.

Que la CSF bonifie l'information qu'elle rend publique dans la conduite de ses activités et dans ses pratiques de gouvernance.

Le rapport annuel devrait présenter :

- Un rapport d'activités du CA et de ses comités statutaires ;
- Un registre de présences et d'allocations de présence versées aux administrateurs ;
- Un portrait de la variation de ses ressources humaines.

Lorsque possible, la CSF devrait s'efforcer de présenter une information quantifiable ou mesurable ou supportée par des indicateurs afin de permettre ou de faciliter l'évaluation ou l'évolution de sa performance.

La CSF devrait considérer de faire adopter son rapport annuel pour renforcer la transparence et la responsabilité du CA à cet égard.

### 2.1.2 Tenue des procès-verbaux des réunions du CA et de ses comités

Conformément aux normes internes de la CSF<sup>2</sup>, certains sujets inscrits à l'ordre du jour d'une réunion du CA ou d'un comité statutaire peuvent être traités à huis clos s'il est déterminé que la protection de la confidentialité des renseignements le requiert. Lors d'une séance à huis clos, les administrateurs décident au fur et à mesure si un élément de délibération ou une résolution doit être consigné au procès-verbal (PV) de la séance. En pareille situation, le président du CA ou des comités verra à transmettre au secrétaire dans les meilleurs délais le libellé de la résolution adoptée par les administrateurs.

Pour certains sujets, la CSF consigne l'essentiel des échanges ainsi que la décision prise, comme c'est le cas, par exemple, des huis clos avec l'auditeur indépendant. Toutefois, pour d'autres sujets, notamment ceux portant sur les résultats de l'autoévaluation des administrateurs et des comités statutaires, ou encore sur l'évaluation des rendements et des objectifs du PCD, aucun élément n'est consigné aux PV. Par ailleurs, bien que des décisions sont prises lors de ces huis clos, aucune résolution n'est consignée dans les PV. Cette situation pose donc un risque de perte de mémoire organisationnelle ou de compréhension des fondements de certaines orientations.

Que la CSF s'assure que toute décision prise à huis clos soit consignée au procès-verbal

<sup>2</sup> Manuel des politiques et règles de gouvernance - Section 1.5.5, 5,3, 6,3 et 7,3.

### 2.1.3 Évaluation de rendement de la Présidente et chef de la direction

L'AMF a observé une certaine confusion à l'égard des rôles et responsabilités relatifs à l'évaluation du PCD. Selon le *Manuel des politiques et règles de gouvernance* de la CSF, c'est le CA qui doit effectuer l'évaluation de rendement et fixer la rémunération du PCD<sup>3</sup>. Or, dans la pratique, c'est le président du comité des ressources humaines (CRH) qui procède à l'évaluation du PCD et fait sa recommandation au CA.

Le CA confirme qu'il est responsable de l'évaluation du PCD et qu'il approuve la recommandation du CRH, cependant aucune décision à cet effet n'est colligée au PV. Finalement, selon le *Manuel*, le rôle du CRH quant à l'évaluation du PCD se limite à « élaborer et recommander au Conseil : les critères d'évaluation et de rendement du président et chef de la direction de la Chambre »<sup>4</sup>.

La CSF affirme que le CRH reçoit l'autoévaluation du PCD et choisit d'y apporter ou non des modifications selon sa propre appréciation. Ce dernier donne ensuite la note qui correspond à son évaluation dans le formulaire d'autoévaluation.

L'AMF considère que de modifier des éléments d'une autoévaluation pose des problèmes de traçabilité. En effet, cette façon de faire ne permet pas de distinguer l'autoévaluation du PCD et l'appréciation de l'évaluateur.

L'AMF n'a pas été en mesure de retracer une rétroaction (points forts ou points à améliorer) ou une appréciation de l'atteinte des objectifs/cibles ou rectifications/ajouts/précisions à l'égard du contenu de l'autoévaluation provenant de l'évaluateur. Seul un petit encadré pour inscrire des commentaires est rendu disponible à la fin du formulaire, mais celui-ci n'a pas été rempli lors des trois dernières évaluations (2021 à 2023).

De plus, certains objectifs n'étaient pas pondérés et/ou le calcul du résultat global était incomplet pour les évaluations 2022 et 2023. Ces aspects du processus ne sont pas réalisés avec rigueur. Plusieurs questions ont été nécessaires pour comprendre les résultats.

Que la CSF s'assure que le CA procède à l'évaluation du PCD ou qu'elle modifie son *Manuel* pour qu'il corresponde à la pratique.

Que la CSF documente suffisamment le processus d'évaluation et s'assure de la traçabilité de l'appréciation de la performance du PCD.

Le processus devrait :

- Prévoir une rétroaction écrite pour chaque objectif et de façon globale afin de documenter l'évaluation de l'atteinte des objectifs et l'appréciation de la performance du PCD ;
- Formaliser la validation et l'appréciation du contenu de l'autoévaluation par l'évaluateur et, le cas échéant, la nécessité d'apporter des précisions/correctifs

<sup>3</sup> *Manuel*, section 1.3.2

<sup>4</sup> *Manuel*, section 7.5

## 2.2 Conseil d'administration

### 2.2.1 Révision du plan de relève

Le CA est responsable d'approuver et de réviser annuellement le plan de relève du PCD et des principaux directeurs de la CSF<sup>5</sup>. Bien que le PCD ait indiqué que le CRH révisait le plan de relève, cette information n'a pas été retracée dans les PV du CA ni du CRH. De plus, dans la période d'inspection, aucune résolution n'a été retracée à cet effet.

La CSF a confirmé à l'AMF que les travaux sur le plan de relève ont débuté au courant de l'année 2024. La CSF affirme que le CRH a discuté du plan de relève à trois reprises au courant de l'automne 2024 et de l'hiver 2025, avant de le soumettre pour approbation au CA du mois de mars 2025.

Les travaux de révision du plan de relève ont été réalisés à l'extérieur de la période d'inspection. Par conséquent, l'AMF conclut que le CA n'a pas assuré pleinement sa responsabilité de réviser annuellement le plan de relève dans la période d'inspection.

Que la CSF s'assure de réviser annuellement le plan de relève du PCD et de ses principaux directeurs comme prévu au *Manuel des politiques et règles de gouvernance*.

### 2.2.2 Formation et déclarations des administrateurs

Le Charte du Comité de gouvernance et d'éthique de la CSF prévoit que celui-ci est notamment responsable d'élaborer et de réviser le programme d'accueil et d'intégration des nouveaux administrateurs de la CSF et de voir aux besoins de formation des administrateurs.

Dans les faits, l'AMF constate que la CSF offre une journée d'accueil en présentiel aux nouveaux administrateurs de son CA. À cette occasion, ces derniers reçoivent une présentation de la gouvernance et du cadre réglementaire de la CSF, une présentation du comité de direction et une formation sur le processus disciplinaire.

Au cours de la période d'inspection, la CSF ne détenait pas un programme formel de formation continue en gouvernance. Toutefois, le CA a tenu certaines présentations/formations de façon ponctuelle pour répondre à des besoins spécifiques d'administrateurs.

Selon les administrateurs de la CSF, le processus de planification stratégique ainsi que l'arrivée de cinq nouveaux administrateurs indépendants entre 2022 et 2024 justifiaient de reporter la planification des formations en gouvernance. La priorité a été donnée à l'intégration, ainsi qu'à la présentation des processus internes et de l'environnement externe. Notons également que plusieurs administrateurs estiment être bien formés, considérant qu'ils sont pratiquement tous des professionnels avec des obligations de formation continue.

Entre la transmission de la liste des questions de l'AMF et l'entrevue avec certains administrateurs, le CA a tenu une réunion lors de laquelle il a décidé d'augmenter le nombre de formations offertes à ses administrateurs afin de rendre le CA plus agile et compétent. Par conséquent, deux formations en gouvernance seront prochainement offertes aux administrateurs (rôle, devoirs et responsabilités des administrateurs et rôle du CA dans la gestion des risques).

Par ailleurs, l'AMF constate que les nouveaux administrateurs signent les déclarations (engagement solennel, conflits d'intérêts et activités externes) avant leur rencontre d'accueil lors de laquelle ils sont informés sur de nombreux sujets comme les conflits d'intérêts.

<sup>5</sup> *Manuel des politiques et règles de gouvernance* - Section 1.3.2. - Responsabilités particulières du Conseil

Finalement, il n'existe aucun mécanisme pour rappeler aux administrateurs sortants leurs obligations lorsqu'ils quittent leurs fonctions.

Que la CSF élabore et mette en œuvre un programme de formation continue pour les administrateurs, en sus du programme existant pour l'accueil de nouveaux administrateurs.

L'AMF est d'avis qu'il serait plus prudent de demander aux nouveaux administrateurs de signer les déclarations sur les conflits d'intérêts et sur les activités externes à la fin de la journée d'accueil, soit après avoir reçu l'information/les explications à cet effet.

La CSF devrait prévoir, minimalement, un rappel des obligations éthiques et déontologiques applicables lors du départ d'un administrateur.

### 2.2.3 Processus d'évaluation du fonctionnement du CA et de ses comités statutaires

Les pratiques de gouvernance du CA et de ses comités statutaires sont évaluées sur une base annuelle<sup>6</sup>. Pour ce faire, chaque administrateur remplit le questionnaire d'autoévaluation du CA et ceux siégeant sur un comité statutaire en complètent un second. Le questionnaire d'autoévaluation du CA, composé d'environ 60 questions, couvre un ensemble varié de thèmes liés au bon fonctionnement du CA et de ses comités : efficacité et performance du CA, surveillance et contrôle, leadership stratégique du CA, devoirs et obligations des administrateurs, relations entre le CA et la direction et efficacité et performance des comités). L'AMF atteste de la qualité du questionnaire d'autoévaluation. D'ailleurs, les administrateurs se disent très satisfaits des améliorations apportées à l'exercice d'autoévaluation 2023 par rapport à celui de 2022.

Le CA est ultimement responsable de son évaluation.<sup>7</sup> Le président du CA est, quant à lui, responsable de veiller, en consultation avec le Comité de gouvernance et éthique (CGE), à ce que soit mis en œuvre le processus d'évaluation du CA et des administrateurs. En pratique, c'est le CGE qui s'occupe de mettre en œuvre le processus d'évaluation du CA.

Afin de s'assurer que les administrateurs se sentent à l'aise de s'exprimer librement, le CGE a promis à ces derniers de ne pas partager les résultats bruts de l'autoévaluation. Malgré cela, deux administrateurs n'ont pas rempli le formulaire d'autoévaluation, allant ainsi à l'encontre de leur engagement de participer au processus d'évaluation du Conseil et à sa propre évaluation prévue au *Manuel des politiques et règles de gouvernance*<sup>8</sup>.

Les résultats détaillés ainsi qu'un sommaire préparé par deux membres du CGE sont présentés et discutés à huis clos au CGE. Ensuite, un sommaire est présenté à l'ensemble des administrateurs lors d'une réunion du CA.

Cependant, le sommaire est très concis et ne permet pas de bien comprendre les éléments à améliorer pour augmenter la performance et la qualité du fonctionnement du CA. Par ailleurs, le traitement des commentaires est difficile à comprendre ou opaque puisqu'il n'est pas documenté. Notamment, l'AMF n'a pas été en mesure de comprendre pourquoi certains commentaires d'administrateurs sont présentés au sommaire alors que d'autres non.

Par ailleurs, le CA n'a pas établi d'objectifs de fonctionnement clairs et mesurables, ni d'indicateurs de performance, autres que ceux implicitement inclus dans les questions de l'autoévaluation. De surcroît, aucun mécanisme structuré n'est en place pour mettre en œuvre les résultats des autoévaluations (ex. plan d'action) afin d'accroître la performance et le fonctionnement du CA.

<sup>6</sup>Les Chartes des comités statutaires disponibles dans le *Manuel des politiques et règles de gouvernance* prévoient quant à elles une révision chaque deux ans du fonctionnement de ces comités.

<sup>7</sup> Art. 1.4 l) Engagement des administrateurs.

<sup>8</sup> *Ibid.*

L'AMF constate que le CGE avait l'intention de développer un tel mécanisme, mais celui-ci ne s'est pas concrétisé. Le CGE a informé l'AMF que le besoin de développer un plan d'action formel n'était pas présent, considérant qu'il n'y avait pas de points majeurs à corriger.

Les administrateurs assureraient le suivi des points à améliorer en proposant des points à l'ODJ des réunions. Effectivement, certains éléments (ex. : gestion des risques, recentrage des points stratégiques à l'ODJ du CA) ont été adressés dans le cadre de comités statutaires lors de séances à huis clos. L'AMF considère que cette façon de faire n'est pas souhaitable puisqu'elle laisse peu de traces et n'est pas structurante. En effet, les meilleures pratiques en matière de gouvernance encouragent l'élaboration d'un tel mécanisme pour permettre au CA d'améliorer durablement son fonctionnement en intégrant des pratiques de gouvernance reconnues.

Bien que certaines pratiques du CA de la CSF semblent perfectibles, ce dernier s'est octroyé la note de performance de 3,9/4 (97,5 %) dans le cadre de l'autoévaluation de 2023.

Finalement, selon la PCD, le recours à des conseils externes pour évaluer ou accompagner le CA est inutile compte tenu du niveau d'expertise des administrateurs.

Que le CRH bonifie la présentation des résultats de l'autoévaluation du CA afin de rehausser l'objectivité du traitement des commentaires des administrateurs

Que le CA se dote d'un mécanisme clair et structuré pour mettre en œuvre les mesures d'amélioration identifiées dans le cadre des évaluations du CA et en faciliter le suivi.

Plusieurs méthodes peuvent être considérées et même combinées pour rehausser le processus d'évaluation telles que :

- L'autoévaluation des administrateurs du CA pour évaluer leur contribution individuelle ;
- L'évaluation des administrateurs par le président du conseil ;
- L'évaluation des administrateurs par leurs pairs ;
- L'observation de rencontres du CA et des comités par une firme externe indépendante ;
- L'évaluation externe via un expert en gouvernance conférant un regard neutre et critique au CA.

## 2.2.4 Mise en œuvre du plan d'action suivant une inspection

Dans le cadre d'une précédente inspection, la CSF avait jusqu'au 27 septembre 2024 pour renforcer sa *Politique contre le harcèlement, la discrimination et l'incivilité* (Politique) en décloisonnant la possibilité de diligenter une enquête pour mieux apprécier la gravité d'une situation inappropriée. La CSF a récemment confirmé à l'AMF avoir sollicité les services d'un expert indépendant pour recevoir et, le cas échéant, traiter les plaintes relatives à sa Politique. Cet expert relèvera directement du CRH. L'AMF accueille cette mesure positivement.

Cependant, la CSF a présenté à l'AMF les mesures qu'elle prévoyait déployer le 26 novembre 2024 et a déposé sa Politique pour commentaire à l'AMF le 4 décembre 2024, ce qui constitue un retard de deux mois par rapport au délai de mise en œuvre établi.

Par ailleurs, à la demande de l'AMF, la CSF a dû apporter certains correctifs par la suite pour conformer la Politique aux attentes.

L'AMF assurera le suivi de la mise en œuvre des mesures prévues au plan d'action.

## 2.3 Technologies et sécurité de l'information

### 2.3.1 Gestion des accès et mise à jour de la documentation

Afin d'éviter les accès non autorisés à ses informations, la CSF a mis en place une procédure de désactivation des comptes de messagerie et des accès logiques lors du départ d'un employé (Procédure pour les départs et arrivées d'employés). Cette procédure stipule que la désactivation doit intervenir à la date fixée par le directeur du département concerné, mais aucune cible précise n'est établie.

L'analyse des données de mars 2023 à août 2024 révèle que pour trois dossiers d'employé sur 23 la fermeture des accès logiques ne s'est pas faite avec diligence. Pour ces dossiers, le délai de fermeture des accès était de 4, 15 et même 63 jours. Pour sept dossiers, des délais négatifs sont constatés ce qui peut suggérer un retrait d'accès préventif pour des employés en arrêt de travail, ce qui constituerait une bonne pratique. Cependant, la procédure en place ne prévoit rien en ce sens. Le tableau 5 à l'annexe III présente le délai de fermeture des accès pour 23 dossiers d'employés.

En terminant, l'AMF a constaté que la *Procédure pour les arrivées et départs des employés* datait de juillet 2013. Cette procédure a été mise à jour en février 2025 à la suite de la demande documentaire de l'AMF. Cependant, il existe un écart entre cette procédure et la pratique en place. Selon la procédure, c'est au gestionnaire concerné par le départ d'un employé d'informer le responsable TI de la date de fermeture des accès. Or, **en pratique, cette information est transmise par la direction des ressources humaines.**

Ce flou dans l'attribution des rôles et responsabilités pourrait expliquer les délais observés dans les trois dossiers mentionnés précédemment.

Que la CSF :

- Désactive immédiatement les accès au système lors du départ d'un employé ;
- Précise les rôles et responsabilités respectifs du directeur responsable et de la direction des ressources humaines concernant la transmission de la date effective de départ d'un employé.

### 2.3.2 Mise à jour des procédures

L'AMF a constaté qu'en plus de la *Procédure pour les arrivées et départs des employés*, plusieurs autres documents du cadre normatif relatifs aux technologies de l'information et à la gestion documentaire ont été mis à jour à la suite de leur demande le 10 février 2025.

Le tableau ci-dessous présente la liste des procédures mises à jour après les demandes documentaires de l'AMF. Il est à noter que pour deux de ces procédures, la date exacte de la dernière mise à jour demeure inconnue.

Tableau 1 : Liste de documents mise à jour seulement après demande documentaire

N° de référence	Titre de procédure	Entrée en vigueur	Version avant demande AMF	Mise à jour après demande AMF
<b>Gestion documentaire et archives</b>				
DPAC-GDA-08-0006	Entreposage externe - Secteur GDA	2008-07-15	2017-11-01	2025-02-17
DPAC-GDA-11-0002	Enregistrement des documents institutionnels et répertoires dédiés	2012-08-10	2017-11-01	2024-00-00
DPAC-GDA-14-0001	Transfert des fichiers numériques dans le progiciel SyGED	2014-04-01	2017-11-01	2024-00-00
<b>Technologies de l'information</b>				
DPPO-TI-11-0002	Changement de mot de passe, verrouillage du poste informatique et octroi des droits d'accès	2011-09-16	2018-07-30	2025-02-11
DPPO-TI-13-0003	Procédure pour les départs et arrivées d'employés	2011-12-11	2013-07-15	2025-02-12
DPPO-TI-18-0001	Mise à jour du schéma réseau informatique	2018-03-01	2018-03-01	2025-02-12
DPPO-TI-18-0002	Inventaire du parc informatique	2018-03-01	2018-03-01	2025-02-12

L'utilisation de documents obsolètes expose la CSF à des risques d'inefficacité opérationnelle et/ou des risques liés à la sécurité informatique.

Que la CSF mette en place un mécanisme de révision régulier des documents normatifs tels que ses procédures ou directives.

### 3. DÉONTOLOGIE

#### CONTEXTE

Les années 2023 et 2024 ont été marquées par un taux de roulement du personnel élevé à la DDEP.

**Tableau 2 : Taux de roulement annuel entre 2022 et 2024**

Année	Nombre de postes	Départ(s)	Embauche(s)	Solde	Taux de roulement
2022	19	2	0	-2	11 %
2023	19	6	3	-3	32 %
*2024	19	5	2	-3	26 %
<b>Total :</b>		<b>13</b>	<b>5</b>	<b>-8</b>	<b>23 %</b>

*\*jusqu'au 30 août 2024 (8 mois)*

Notamment, le Syndic en poste depuis décembre 2018 a quitté ses fonctions au mois d'août 2023. Son remplaçant est resté en fonction quelques mois, soit de janvier à septembre 2024. La CSF a récemment pourvu le poste de Syndic à l'interne (mars 2025).

Les enjeux de roulement de personnel à la DDEP ne sont pas nouveaux, ils avaient d'ailleurs été constatés lors de l'inspection de 2018 et celle de 2021.

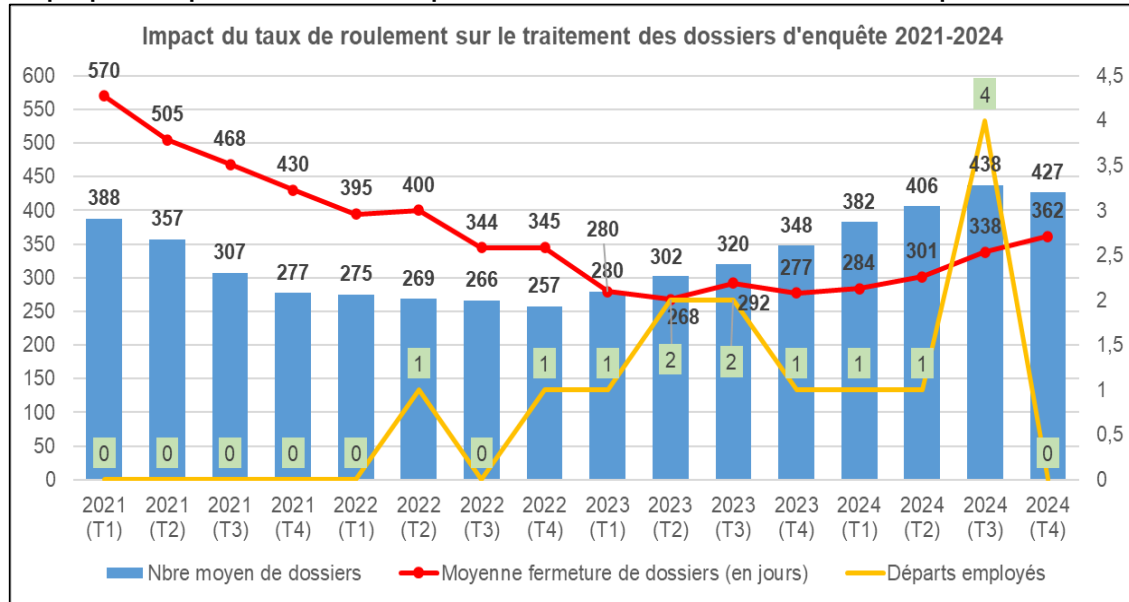
La mise en œuvre du plan d'action qui avait découlé de l'inspection 2021 jumelée à la stabilité du personnel de la DDEP entre 2021 et 2022 avait porté fruit. Des améliorations notables avaient été observées autant en ce qui concerne l'encaisse des dossiers que le délai moyen de traitement. Notamment, la CSF avait concentré ses efforts sur les dossiers les plus anciens, dont certains étaient en cours depuis plus de deux ans, ce qui a eu un impact significatif à la hausse sur le délai moyen de traitement des dossiers.

Cependant, à partir du premier ou du second trimestre 2023, une augmentation des demandes d'enquêtes combinée à une réduction du nombre d'effectifs ont contribué à une augmentation progressive de l'encaisse de dossiers

#### 3.1 Enjeux de personnel

Comme l'illustre le graphique 1, l'encaisse de dossiers au premier trimestre 2024 est revenue au niveau du premier trimestre 2021 pour ensuite le dépasser dans les trois trimestres suivants. Les données révèlent une corrélation significative entre le roulement de personnel et l'encaisse des dossiers d'enquête.

Graphique 1 : Impact du roulement du personnel sur le traitement des dossiers d'enquête



En avril 2024, la CSF a entrepris des démarches afin de mieux répondre à l'enjeu de délai de traitement des plaintes. Quant au roulement de personnel, des actions concrètes ont été prises suivant la parution de cette problématique dans les médias en septembre 2024.

Dans la foulée des révélations, et à la demande de l'AMF, la CSF a octroyé en octobre 2024 un contrat à un consultant externe pour réaliser un diagnostic organisationnel complet. Dans la même période, la CSF a octroyé des contrats à des firmes externes pour obtenir les services d'enquêteurs externes. Ces contrats ont été octroyés sans appel d'offres en utilisant l'une des mesures d'exception prévue par la *Politique d'acquisition des biens et services*. Pour l'un de ces contrats, l'objectif était d'assurer la continuité des services en obtenant, au printemps 2024, les services d'enquêteurs externes afin de réduire le nombre de dossiers d'enquête en attente.

La persistance des enjeux de personnel impacte la capacité de la CSF à réaliser adéquatement une partie de sa mission, ce qui pourrait affecter sa crédibilité à long terme. Le CA et la direction de la CSF doivent accroître leur vigilance et leur proactivité à cet égard.

### 3.2 Traitement des dossiers d'enquête

L'AMF a sélectionné et analysé un échantillon de 129 dossiers d'enquête réalisés dans la période. L'AMF a également analysé les données extraites du CRM<sup>9</sup> pour l'ensemble des dossiers d'enquête de la période.

Le *Manuel des procédures de la DDEP* (Manuel), mis à jour en 2024, prévoit des délais pour certaines étapes du processus d'enquête. L'analyse des données, présentée dans le tableau suivant, démontre que certains délais cibles sont fréquemment dépassés.

<sup>9</sup> Customer Relationship Management

Tableau 3 : Délai de traitement des dossiers d'enquête

Délais moyens (en jour)	Ouverture de dossier	Demande à décider (dossiers fermés sans enquête)	Demande à décider (dossiers avec enquête)	Conduite de l'enquête	Décision du Syndic
Délais moyens (période)	1	46	13	265	38
Délais moyens 2021	4	58	28	255	42
Délais cibles prévus au Manuel 2024	2	10	10	210	45
Délais cibles prévus au Manuel antérieur	2	5	5	180	30
Ecart par rapport aux cibles (Manuel 2024)	-1	+36	+3	+55	-7

Les données présentées sont basées sur de l'extraction du système de gestion des dossiers d'enquête de la CSF.

Le délai pour la conduite d'enquête est en hausse par rapport à l'inspection précédente (2021). Cependant, une réduction des délais est constatée pour certaines étapes du processus d'enquêtes.

Bien que la majorité des délais cibles ont été revus à la hausse en 2023, les dépassements de cibles restent importants pour deux étapes du processus.

Comme constaté lors de la précédente inspection du volet déontologique, les dépassements de cibles ne sont pas documentés, ce qui rend difficile d'établir un mécanisme de suivi et de révision de ces dernières. De plus, le tableau de bord présenté au CA ne réfère toujours pas aux cibles établies.

Par ailleurs, sur la base de l'échantillon de dossiers sélectionnés, plusieurs sont demeurés sans intervention d'un enquêteur pendant de longues périodes (jusqu'à 300 jours). Entre autres, les délais de traitement de certains dossiers plus complexes ont particulièrement été affectés.

À l'automne 2024, dans le cadre d'échanges entourant les enjeux de personnel à la DDEP, l'AMF a demandé à la CSF de lui fournir un état de l'encaisse des dossiers d'enquête avec une catégorisation du niveau de risque et de priorisation des dossiers. L'analyse de cette liste a permis de constater qu'au moment où la CSF a produit cette liste des 30 dossiers avec la cote de priorisation la plus élevée 9 dossiers n'étaient plus assignés à un enquêteur en raison d'un départ, ce qui témoigne de l'impact du roulement élevé du personnel.

Que la CSF prenne des mesures concrètes pour favoriser l'embauche et la rétention de son personnel notamment en appliquant les recommandations formulées par le consultant dans le cadre du diagnostic organisationnel.

### 3.2.1 Priorisation des dossiers

En avril 2024, la CSF a mis en place un outil/processus de priorisation des dossiers d'enquête basé sur des facteurs de pondération tels que l'âge du dossier, l'âge ou l'état de santé du plaignant, etc. Les dossiers sont ensuite priorisés en fonction du pointage accordé. Une procédure sommaire a été développée dans la foulée.

Cet outil a été développé en milieu utilisateur. Il est utilisé de façon décloisonnée à savoir que chaque enquêteur est responsable d'appliquer les facteurs de pondération à ses dossiers et de les prioriser en fonction du résultat obtenu. Pour ce faire, l'enquêteur extrait du CRM son encaisse de dossier sur un

tableur, applique les facteurs de pondération et trie ses dossiers. Cette façon de faire offre une vision parcellaire de l'état de l'encaisse global en plus de comporter un risque d'erreur et de manque d'uniformité.

De plus, la définition de certains facteurs de pondération est imprécise. Notamment, la définition du facteur de vulnérabilité est réduite à trois critères (le niveau de littératie financière, l'âge et les compétences à s'exprimer et à comprendre le français ou l'anglais), ce qui diffère de la définition publiée sur le site WEB de la CSF.

Quoique l'AMF convienne que l'utilisation de ce genre d'outil comporte une part de subjectivité, sur la base de son échantillon, elle dénote certaines erreurs ou incohérences dans l'application des facteurs. Entre autres, certains dossiers de l'échantillon vérifié exposaient des personnes en situation de vulnérabilité alors que la priorisation ne le reflétait pas.

La CSF a créé un tableur qui consolide les données de priorisation des enquêteurs auquel ont été ajoutées certaines informations pour répondre au besoin de l'AMF. L'analyse de l'outil a démontré certaines faiblesses, ce qui rend l'outil perfectible.

Que la CSF rehausse sa capacité à identifier et suivre les enquêtes prioritaires.

### 3.2.2 Traitement des dossiers liés

Dans le cadre des activités de la DDEP, il n'est pas rare que des dossiers d'enquête soient liés, souvent parce qu'ils visent le même représentant, mais plusieurs autres motifs peuvent justifier de lier des dossiers. Pour limiter le nombre d'interlocuteurs et pour favoriser l'efficacité, la CSF s'efforce d'assigner les dossiers liés au même enquêteur.

L'AMF constate que la tenue des dossiers liés n'est pas uniforme ni encadrée. Par exemple, dans certains dossiers d'enquête le rapport d'enquête était absent, dans d'autres, les pièces probantes manquantes. De surcroît, le Manuel est muet sur la façon de traiter et de tenir ces dossiers.

Dans le cadre des entrevues, le Syndic a mentionné qu'il était d'usage, dans la pratique, de déposer la documentation et le rapport d'enquête dans le plus ancien des dossiers liés, mais cette façon de faire n'est pas documentée.

L'AMF comprend que le traitement de dossiers liés comporte des spécificités, mais dénote des risques pour la conservation et la pérennité de l'historique de certains dossiers en l'absence d'une procédure claire notamment dans un contexte de roulement de personnel élevé.

Que la CSF formalise la façon de tenir les dossiers liés notamment pour la consignation du rapport d'enquête, des documents probants et de l'historique.

### 3.2.3 Procédure d'enquête

Le processus d'enquête est bien défini et comprend plusieurs étapes. Lorsque l'enquêteur estime que son enquête est terminée et après avoir obtenu l'assentiment du syndic adjoint responsable, l'enquêteur doit faire passer son dossier de l'état « enquête en cours » à « enquête à décider ».

Cependant, dans certains cas, il arrive que le Syndic requière un complément d'enquête. Dans ces cas, le traitement du dossier au CRM n'est pas uniforme à savoir que parfois le dossier est remis à l'état « enquête en cours » et d'en d'autres cas, il demeure à l'état « enquête à décider ».

Le Manuel est d'ailleurs vague sur la marche à suivre :

*« Selon les circonstances, notamment l'ampleur du travail d'enquête à compléter, le syndic peut remettre le dossier à l'état 6 – enquête en cours dans Pivotal. ».*

Dans le cadre des entrevues, le Syndic a convenu que l'application d'une pratique claire et uniforme serait préférable et qu'elle privilégierait la remise à l'état « enquête en cours ».

L'AMF partage cette position puisque le fait de laisser le dossier à l'état « enquête à décider » pourrait biaiser les statistiques/données/informations de gestion en plus de « retirer » le dossier de l'encaisse en cours de l'enquêteur, ce qui pourrait comporter des risques de suivis.

Que la CSF assure un traitement uniforme de gestion des états du processus d'enquête et qu'elle clarifie la marche à suivre à son procédurier.

### 3.2.4 Accompagnement des parties prenantes

Dans le cadre de l'inspection, l'AMF a porté une attention particulière à la qualité de l'information fournie par la CSF aux plaignants ainsi qu'aux représentants concernés par une enquête déontologique.

Le Manuel prévoit que les éléments suivants devraient être abordés lors d'une première communication avec le plaignant et/ou le co-plaignant :

- ✓ Distinguer le rôle de l'AMF de l'encadrement déontologique de la CSF ;
- ✓ Expliquer le rôle du Syndic ;
- ✓ Préciser que l'intervention du Syndic n'a pas pour but de dédommager les pertes financières encourues ;
- ✓ Informer le consommateur du recours au fonds d'indemnisation de l'AMF ou du service de médiation par l'entremise de l'AMF ;
- ✓ Confirmer les coordonnées pour le joindre incluant une adresse électronique.

Sur la base de l'échantillon analysé, l'AMF constate que l'information partagée aux plaignants est inégale. Certains enquêteurs sont très rigoureux sur ce point et d'autres moins. Ces informations semblent être partagées uniquement de façon verbale puisqu'aucun document écrit (officiel/uniforme) n'a été retracé dans les dossiers vérifiés.

Cependant, selon le processus de préanalyse des dossiers, la responsable du processus réalise parfois une pré-entrevue avec le plaignant. Puisque ces communications ne sont généralement pas enregistrées, il n'a pas été possible de déterminer quelles informations étaient partagées à ce moment.

En terminant, le Manuel reste muet en ce qui concerne l'information à être partagée au représentant visé par une enquête déontologique. Malgré cela, l'AMF constate que les enquêteurs offrent généralement un certain nombre d'informations au représentant, mais pas de façon uniforme et systématique.

L'AMF est d'avis que le représentant visé par une enquête devrait minimalement et de manière systématique être informé du rôle du Syndic, du processus d'enquête (de façon assez détaillée) et des résultats/conséquences possibles au terme du processus.

Que la CSF formalise l'information à partager au plaignant et au représentant visé par une enquête déontologique et qu'elle s'assure de la partager de façon uniforme et de la consigner au dossier.

## 4. FINANCES

### CONTEXTE

Le département des finances est composé de quatre ressources. Cet effectif est resté stable durant la période d'inspection.

Un changement de présentation comptable a été observé entre les états financiers audités de 2021 et 2022, en particulier pour l'état des résultats. Plusieurs comptes de charges ont été regroupés.

Entre 2021 et 2024, la CSF a dégagé des excédents budgétaires chaque année. Cette situation s'est traduite par une augmentation de 49 %<sup>10</sup> ses bénéfices non affectés, passant de 7 746 842 \$ en 2021 à 11 572 422 \$.<sup>11</sup>

Ces excédents ont permis à la CSF, d'accroître la valeur combinée de la trésorerie des placements de 5 041 716 \$. En 2022, 9 200 000 \$ ont transféré de la trésorerie vers un compte de placement lesquels s'établissaient à 11 500 000 \$ au 31 décembre 2024.

Comme l'indique le tableau suivant, cette augmentation des bénéfices non affectés est attribuable à :

- une croissance de 23 % des revenus de cotisation des membres qui découle de l'indexation des tarifs à l'indice des prix à la consommation (IPC);
- une hausse de 4 % du nombre de membres ;
- une augmentation marquée de 1 413 % des revenus d'intérêt ;
- des dépenses budgétées non réalisées.

**Tableau 4 : catégorie de revenus de la CSF de 2021 à 2024**

Produits	2021	2022	2023	2024	Variation en % de 2021 à 2024
Cotisations	11 366 419 \$	12 287 415 \$	13 430 315 \$	13 980 921 \$	23 %
Formation	2 130 774 \$	1 179 275 \$	3 373 047 \$	1 117 409 \$	-48 %
Discipline	293 582 \$	130 071 \$	165 759 \$	58 802 \$	-80 %
Intérêts	73 094 \$	293 973 \$	939 258 \$	1 105 973 \$	1413 %
Nombre de membres	32 742	33 428	34 072	33 936	4 %

Sources : états financiers de la Chambre et rapports annuels de gestion

#### 4.1 Gestion de l'actif non affecté

Conformément au plan de supervision de la CSF, la cotisation et les frais imposés aux membres doivent être justes et équitables. Ils doivent ainsi être établis en fonction des coûts totaux engendrés pour fournir des services.

De 2021 à 2024 et comme présenté au graphique 2 la CSF a enregistré des excédents budgétaires avec et sans les revenus d'intérêt. En 2024, bien qu'un excédent global soit observé, un déficit de 292 298 \$ aurait été constaté sans les revenus d'intérêt. Cela s'explique principalement par le début d'un nouveau cycle de formation

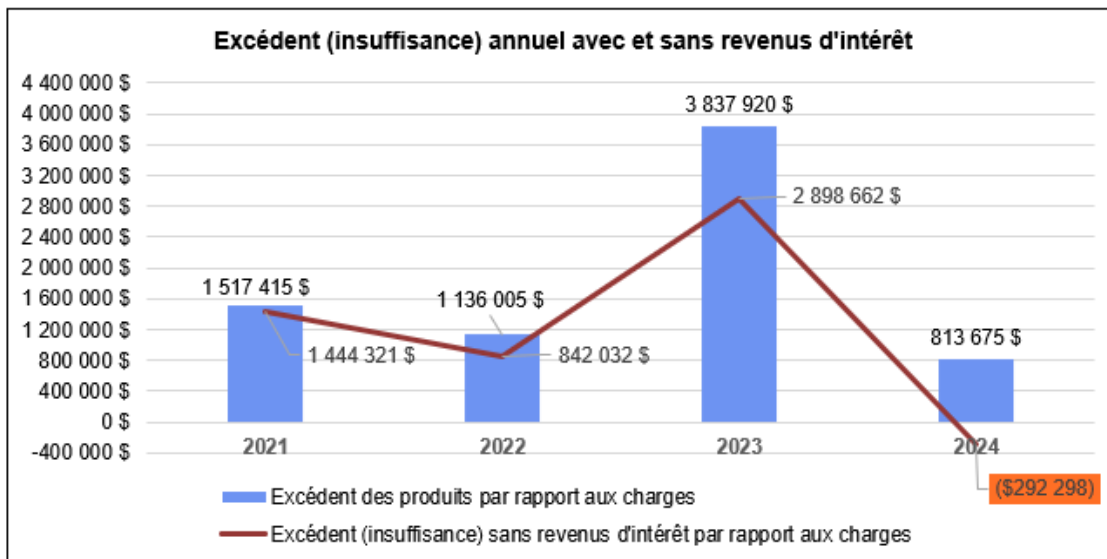
<sup>10</sup> La variation en pourcentage est de 39 % en considérant les ajustements à l'actif net qui reflètent le financement de l'actif immobilisé par les avantages incitatifs relatifs au bail.

<sup>11</sup> Afin de refléter le financement de l'actif immobilisé par les avantages incitatifs relatifs au bail le montant de l'actif net ajusté est 10 411 389 \$.

continue, générant des revenus nettement inférieurs à ceux de 2023, année marquant une fin de cycle de formation (1 117 409 \$ en 2024 contre 3 373 049 \$ en 2023).

Le tableau 6 à l'annexe III présente la tarification annuelle ainsi que la hausse du nombre de membres sur la période d'inspection et leur impact financier.

**Graphique 2 : Excédent annuel avec et sans revenus d'intérêt de 2021 à 2024**



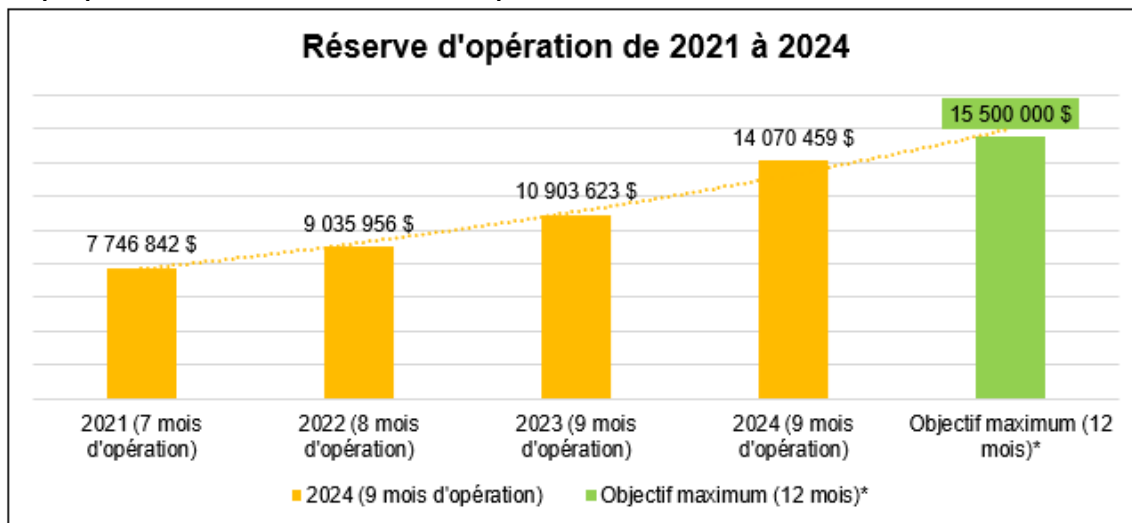
\* Données tirées des états financiers de la CSF

Bien qu'elle ait accumulé des excédents et généré des revenus d'intérêts substantiels, la CSF n'a pas défini de plan précis pour l'utilisation de ces fonds. Ce manque de stratégie de gestion des ressources soulève des interrogations sur leur utilisation optimale, sur l'amélioration des services aux membres ou sur le mode de fixation de la cotisation.

Au 31 décembre 2024, le bénéfice accumulé non affecté est de 11 572 422 \$, soit l'équivalent de neuf mois de réserves opérationnelles, une amélioration par rapport aux sept mois (7 746 842 \$) constatée en 2021.

Par ailleurs, puisque les revenus principaux de la CSF (cotisation des membres), sont prévisibles, l'AMF s'interroge sur la nécessité de cumuler un fonds de réserve aussi important.

Graphique 3 : Évolution de la réservation d'opération de 2021 à 2024



\* Projection établie à partir de l'état des résultats au 31 décembre 2024

Que la CSF :

- Se dote d'objectifs clairement définis en matière d'accumulation de surplus et de constitution de réserve d'opération afin d'optimiser l'utilisation de ses ressources financières au bénéfice de ses membres ;
- Évalue si le mode d'indexation annuelle de la cotisation est adéquat et suffisamment flexible pour répondre à ses besoins réels.

#### 4.1.1 Reddition de comptes

Une analyse des états financiers de la CSF a été effectuée afin d'évaluer sa santé financière, de comprendre la structure de ses revenus et de ses coûts, et d'identifier tout enjeu financier susceptible de compromettre la réalisation de sa mission. Comme illustré aux points ci-dessus, la CSF est en bonne santé financière, mais gagnerait à bonifier l'information financière présentée dans son rapport annuel.

À titre d'exemple, l'état des résultats publié au rapport annuel de gestion présente, comme attendu, un sommaire des revenus et des charges pour chaque année financière. Cependant et à l'instar d'organismes comparables, il serait pertinent que la CSF ajoute en annexe aux états financiers, de l'information sur la répartition des produits et des charges par activités (information financière non audité). Cela permettrait aux membres et aux parties prenantes de mieux comprendre, entre autres, le lien entre la cotisation et le coût des services qui leur sont offerts.

Que la CSF bonifie l'information financière qu'elle publie notamment pour permettre le rapprochement entre ses sources de revenus et ses activités (services offerts).

## 4.2 Gestion contractuelle

Pour évaluer dans quelle mesure la CSF respecte ses politiques et procédures en matière de gestion contractuelle, l'AMF a réalisé les démarches suivantes :

- Analyse des politiques et procédures de la CSF traitant de la gestion contractuelle ;
- Analyse de la liste des contrats et ententes avec différents fournisseurs ;
- Échantillonnage de certains contrats pour réaliser une analyse détaillée.

#### 4.2.1 Politique d'acquisition des biens et services

La Politique d'acquisition des biens et services (Politique) prévoit que tout contrat dont le montant estimé est supérieur à 50 000 \$ doit faire l'objet d'un processus d'appel d'offres.

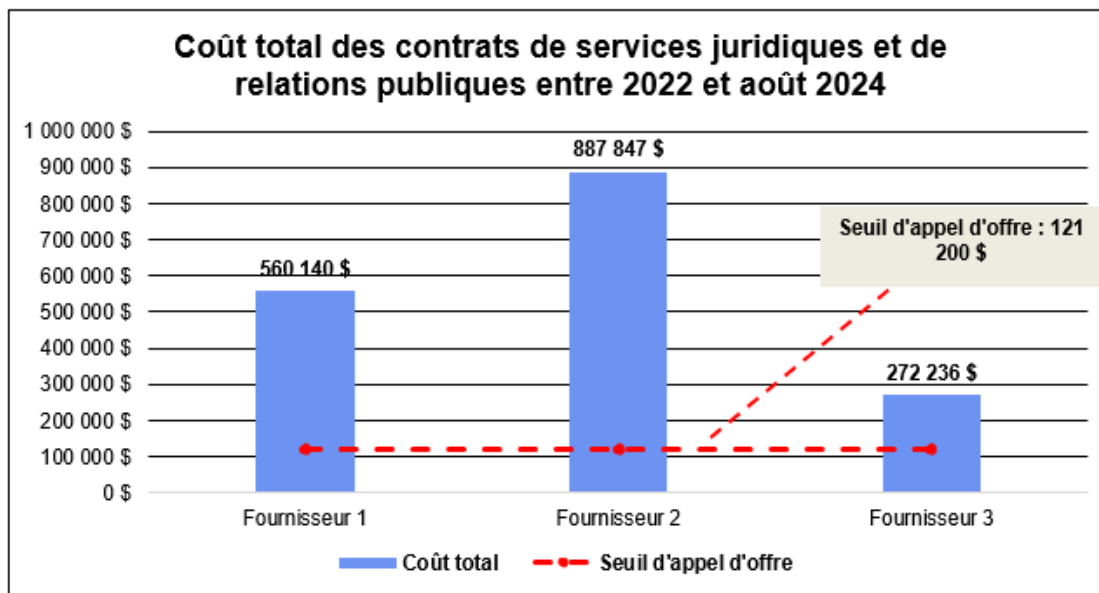
Malgré les seuils ci-dessus, la Politique prévoit des exceptions au processus d'appel d'offres tel que pour une situation majeure impactant la continuité des services ou lorsque l'expertise requise du prestataire de services ou du fournisseur est suffisamment spécifique, unique et justifiable.

La Politique exclut également certains types de services professionnels du processus d'appel d'offres notamment les contrats de service professionnels juridiques ou pour un contrat de services financiers ou bancaires. Bien qu'il soit compréhensible de ne pas aller en appel d'offres pour ce type de services, il semble pertinent de faire un appel d'offres de qualification pour offrir à la CSF un bassin de fournisseurs reconnus. Ceci lui permettrait lors de la situation d'urgence de faire un appel d'offres sur invitation et ainsi réaliser des économies et avoir un processus mieux documenté.

Une analyse des dépenses cumulées entre 2022 et août 2024 indique que certains contrats octroyés de gré à gré à trois fournisseurs de services juridiques auraient pu être adjugés par appels d'offres. Pour ces contrats, le motif justifiant de ne pas solliciter d'appel d'offres n'était pas documenté.

Selon les pratiques en place, la CSF peut conclure des ententes avec des cabinets juridiques permettant l'attribution de plusieurs mandats sans égard au montant ou au coût total cumulés. Cependant, considérant l'importance des montants cumulés engagés dans le cadre de ces ententes, cette pratique prive la CSF d'économies potentielles en évitant de solliciter des appels d'offres.

**Graphique 4 :**  
**Cumul des dépenses en services juridiques pour un même cabinet de 2022 et août 2024.**



Par ailleurs, aucun contrat n'a été signé avec l'un ou l'autre des prestataires de services juridiques.

Le coût annuel des services juridiques fournis par ces fournisseurs est présenté dans le tableau 7 de l'annexe III, pour la période s'étendant de 2022 jusqu'au mois d'août 2024.

Que la CSF révisé les mesures d'exception prévues à sa politique d'attribution des contrats afin de :

- S'efforcer à solliciter un appel d'offres pour tout contrat ou entente dont le montant estimé dépasse les seuils établis;
- Documenter systématiquement les motifs justifiant de ne pas aller en appel d'offres lors de circonstances exceptionnelles ou lorsqu'une mesure d'exception est requise.

#### 4.2.2 Suivi des contrats récurrents

À la suite du départ du responsable des technologies de l'information (TI), la CSF a conclu un contrat de gré à gré avec une firme informatique en juillet 2020. Ce contrat visait à fournir des ressources TI, dont un directeur TI intérimaire, pour une période de 4 à 6 semaines, au tarif horaire de 190 \$.

Cependant, la durée du contrat a été prolongée jusqu'au 15 décembre 2023, soit 170 semaines au-delà de la période initiale prévue. Cette prolongation a entraîné des coûts cumulés de 644 220 \$ pour la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2022 au 15 décembre 2023. Ce montant est sous-estimé, car il n'inclut pas les dépenses engagées entre juillet 2020 et décembre 2021.

Considérant les coûts totaux au 31 août 2024 et de la Politique, ce contrat aurait dû faire l'objet d'un appel d'offres. En effet, la Politique précise qu'un appel d'offres doit avoir lieu auprès d'un minimum de 3 fournisseurs ou prestataires de services lorsque le montant estimé est de plus de 50 000 \$.

Par ailleurs, le contrat stipulait que la CSF pouvait embaucher le directeur TI intérimaire après un accord avec la firme externe. Cette clause a été activée le 15 décembre 2023, lorsque la ressource a été embauchée en tant que conseiller principal – opérations et sécurité TI à un tarif horaire de 116,60 \$. Si cette option avait été exercée à la fin de la période contractuelle initiale ou si le poste avait été affiché en recrutement, la CSF aurait pu économiser jusqu'à 400 000 \$<sup>12</sup>.

En terminant, toujours selon la Politique tout contrat doit être octroyé sur une base annuelle et peut prévoir une option de renouvellement pour un maximum de deux années. Cependant, la CSF a renouvelé le contrat de l'auditeur indépendant sans appel d'offres. Le contrat de trois ans de ce dernier arrivait à expiration après la production des états financiers audités 2023.

Que la CSF mette en place des mécanismes de suivi adéquat des contrats et qu'elle applique sa Politique relativement au renouvellement de contrats récurrents (rotation de fournisseurs).

## 5. FORMATION CONTINUE

### CONTEXTE

Afin de respecter le cycle d'inspection, l'AMF a récemment procédé à l'inspection du volet formation continue obligatoire pour la période comprise entre octobre 2021 et décembre 2023. Le rapport d'inspection a été publié le 29 juillet 2024.

À l'automne 2024, la CSF a déployé un nouvel Espace Partenaire de formation en vue de rendre le processus de reconnaissance plus fluide, de diminuer les délais de traitement et d'éliminer certaines opérations manuelles.

Dans ce contexte de changements importants, une portion des travaux d'inspection avait été réalisée par l'entremise d'un processus d'autoévaluation.

En conséquence, les présents travaux d'inspection relatifs à ce volet ont été limités. Ils ont été axés sur le processus de dispenses de FCO et sur la conformité des dossiers de demande de reconnaissance de formation.

<sup>12</sup> (157 semaines \* 35 heures) \*(190 \$-116,6 \$)

## 5.1 Dispenses de formation continue

Chaque année, la CSF traite en moyenne entre 1000 et 1600 demandes de dispense relatives à l'obligation de formation continue des représentants. Elle le fait en vertu de l'article 7 du *Règlement sur la formation continue obligatoire de la Chambre de la sécurité financière* (Règlement) qui réfère à la *Loi sur les normes du travail* (LNT) pour l'application du présent article.

L'AMF a obtenu une liste de toutes les dispenses en cours durant la période d'inspection. De cette liste, l'AMF a fait une analyse des périodes d'absences et des causes ayant donné lieu à ces dispenses. L'AMF a constaté que la CSF accordait des dispenses pour cause d'invalidité permanente alors que ce n'est pas une cause d'absence en vertu de la LNT. De plus, la CSF accorde à ses représentants des dispenses pour la durée et aux conditions indiquées au certificat médical transmis au soutien de leur demande sans tenir compte des périodes d'absences maximales prescrites à la LNT.

L'analyse des dispenses avec une période d'absence de plus de 12 mois a révélé que 696 dossiers, dont 217 pour cause d'invalidité, sur les 821 dossiers de cet échantillon (85 %) dépassaient les délais maximums prévus au Règlement, dont 30 depuis plus de 5 ans.

La CSF n'a pas discrétion pour accorder des périodes supplémentaires à ce qui est prévu à la LNT. La référence au 3<sup>e</sup> alinéa de l'article 7 et donc à « la durée prévue au document justificatif ou au certificat médical » vise à préciser la durée que la CSF doit accorder à l'intérieur des périodes maximales prévues à la LNT.

Le traitement des demandes de dispense pose certains enjeux juridiques et de protection du public. En effet, l'interprétation proposée par la CSF :

- Permet à une personne qui n'a pas exercé depuis plusieurs cycles de formation de conserver ses droits et de reprendre ses activités alors qu'elle n'aurait pas pu le faire, n'eût été cette dispense.
- Fait en sorte que le traitement des demandes de dispense est inéquitable par rapport aux autres disciplines visées par la même loi où la formation continue relève de l'AMF ou de la Chambre de l'assurance de dommages en accordant des périodes de dispense plus longues que celles prévues à la LNT.

Aussi, la gestion des demandes de dispenses, lors de chevauchement entre deux périodes de référence FCO, présente un enjeu.

Lorsqu'un représentant souhaite reprendre ses activités à la fin de sa dispense qui chevauche deux périodes de référence FCO, ce dernier n'a pas à compléter ses unités de formation continue obligatoires (UFC) manquantes de la période précédente dans un court délai. Ces UFC sont simplement ajoutés au nombre d'UFC qu'il a à faire lors de la période en cours.

L'AMF considère que cette pratique représente un risque pour la protection du public puisqu'un représentant peut reprendre ses activités avant d'avoir mis à jour sa formation.

Que la CSF prenne les mesures nécessaires pour s'assurer que les dispenses soient octroyées conformément au *Règlement sur la formation continue obligatoire de la Chambre de la sécurité financière*.

## ANNEXE I - CONTEXTE

La CSF est un organisme d'autoréglementation reconnu (OAR) institué par la *Loi sur la distribution de produits et services financiers* (Loi sur la distribution).

Sa mission est édictée à l'article 312 de la Loi sur la distribution :

« **312.** Une chambre a pour mission d'assurer la protection du public en maintenant la discipline et en veillant à la formation et à la déontologie de ses membres ».

Les chambres exercent les fonctions et pouvoirs prévus au présent chapitre, au chapitre III du présent titre et aux chapitres I et II du titre VI de la présente loi à titre d'organisme d'autoréglementation reconnu auquel s'appliquent les dispositions du titre III de la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers* (chapitre A-33.2), compte tenu des adaptations nécessaires.

Conformément à la *Loi sur l'encadrement du secteur financier*, l'AMF a notamment comme mission de superviser les OAR reconnus au Québec. L'AMF a conclu avec la CSF un [plan de supervision](#) dans lequel il est précisé la façon dont elle effectue sa supervision. Ce plan de supervision prévoit notamment que l'AMF « réalise, au moins tous les trois ans, une inspection complète des activités de la [Chambre] à son siège [...] ».

## ANNEXE II - MÉTHODOLOGIE

### Période et portée d'inspection

La dernière inspection de la CSF par l'AMF a été réalisée au printemps 2024. Elle portait sur la formation continue obligatoire et couvrait la période du 1<sup>er</sup> octobre 2021 au 31 décembre 2023. La précédente inspection de l'AMF visait la déontologie et les finances. Elle couvrait la période comprise entre le 1<sup>er</sup> juin 2018 et le 30 avril 2021.

La présente inspection vise l'ensemble des volets : la gouvernance, la déontologie, les finances et la formation continue obligatoire.

Puisque dans le passé, l'AMF avait procédé à des inspections par bloc d'un ou de deux volets, la période couverte par la présente inspection varie d'un volet à l'autre :

- ✓ Gouvernance – 1<sup>er</sup> décembre 2022 au 31 août 2024
- ✓ Finances – 1<sup>er</sup> mai 2021 au 31 août 2024
- ✓ Déontologie – 1<sup>er</sup> mai 2021 au 31 août 2024
- ✓ FCO – 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 31 août 2024

Les travaux d'inspection ont également porté sur l'application des recommandations des inspections précédentes.

L'AMF a considéré les modifications qui ont été apportées et soumises à son attention par la CSF (le cas échéant) entre la fin de la période d'inspection et la date d'émission du rapport préliminaire.

### Méthodologie

Pour conduire ses travaux, l'AMF a employé différentes méthodes pour brosser un portrait juste et complet en regard des objectifs de l'inspection. Voici la synthèse des principales méthodes :

- Entrevues avec la direction et certains membres du conseil d'administration
- Consultation et analyse de la documentation interne et externe (règlements, politiques, procédures, guides, manuel, publications, outils, etc.)
- Consultation et analyse des données (comptables, CRM « Customer Relationship Management », etc.)
- Tests de conformités des processus et des procédures
- Balisage d'organismes comparables à la CSF

### Objectifs de l'inspection

Les vérifications effectuées concernent les quatre volets ci-dessous :

#### 1. Gouvernance :

- Maintenir en tout temps la structure administrative, les ressources financières et autres pour exercer, de manière objective, équitable et efficace, les fonctions et pouvoirs d'un OAR, conformément à la loi et en fonction des saines pratiques de gouvernance ;
- Assurer le respect des politiques et procédures et directives établies ;
- Identifier, traiter et régler de façon efficace toute irrégularité dans les activités ou toute situation de conflit d'intérêts susceptible d'entraver le bon fonctionnement de l'OAR ;
- Vérifier que les processus de sécurité et de confidentialité de l'information sont efficaces et adéquats eu égard aux bonnes pratiques, à la taille de l'organisation et au niveau de sensibilité de l'information.

## 2. Finances :

- Assurer la saine gestion des ressources financières en fonction de la mission et du respect des politiques et procédures établies ;
- Assurer le traitement efficace de toute irrégularité dans ses activités ou toute situation de conflit d'intérêts susceptible d'entraver son bon fonctionnement ;
- Imposer une cotisation aux membres qui soit juste, équitable et qui ne soit pas un obstacle à l'accès, mais qui permet à la CSF de disposer de revenus suffisants pour remplir adéquatement ses fonctions et activités d'OAR.

## 3. Déontologie :

- Assurer, à l'intérieur d'un délai raisonnable, le traitement adéquat des plaintes reçues par le syndic ;
- Assurer, à l'intérieur d'un délai raisonnable, la réalisation des enquêtes du syndic de façon adéquate ;
- Veiller, à l'intérieur d'un délai raisonnable, à ce que les dossiers de plaintes déposés devant le comité de discipline soient traités adéquatement.

## 4. Formation continue :

- Maintenir un système adéquat de gestion de la formation continue obligatoire et tenir les dossiers des membres conformément au règlement applicable ;
- Reconnaître les formations pertinentes, accorder un nombre d'unités de formation continue adéquate et s'assurer de la qualité des formations dispensées.

## Priorité des recommandations

Les recommandations émises dans le cadre de cette inspection sont classées par niveau de priorité, soit élevé, moyen ou faible, en fonction des critères suivants :

**Niveau élevé :** La recommandation réfère à des constats importants, répétitifs ou qui sont en lien avec le cadre législatif applicable. Ces constats peuvent revêtir une incidence significative du point de vue du public ou des membres de la CSF. Des **mesures correctives doivent être prises immédiatement** et l'**implantation doit s'effectuer selon un échéancier approuvé par l'AMF**, mais **dans un délai maximal de six mois**. Au besoin, elle devrait mettre en œuvre des contrôles compensatoires avant de prendre des mesures correctives. La CSF doit faire auprès de l'AMF un suivi régulier de l'avancement des travaux.

**Niveau moyen :** La recommandation réfère à des constats qui relèvent de l'application des règles ou politiques internes. Ces constats peuvent revêtir une incidence du point de vue du public ou des membres de la CSF. Des **mesures correctives doivent être prises dans un délai maximal de 12 mois**. Au besoin, elle devrait mettre en œuvre des contrôles compensatoires avant de prendre des mesures correctives. La CSF doit faire auprès de l'AMF un suivi régulier de l'avancement des travaux.

**Niveau faible :** La recommandation réfère à des constats qui relèvent du fonctionnement administratif de la CSF. Ces constats revêtent peu ou pas d'incidence pour le public ou les membres de la CSF. Des **mesures correctives doivent être prises dans un délai maximal de 18 mois**. L'AMF procédera à un suivi ponctuel des recommandations lors des prochaines inspections.

Conformément au plan de supervision établi entre l'AMF et la CSF, celle-ci devra transmettre à l'AMF dans un délai de 30 jours de la réception du rapport final, un plan d'action faisant état des mesures qui seront prises afin de donner suite à toutes les recommandations émises par l'AMF ainsi qu'un échéancier pour leur implantation. Le plan d'action devra par ailleurs contenir l'identité du ou des responsables du suivi des recommandations.

## ANNEXE III – Renseignements additionnels

### Gouvernance – technologies et Sécurité de l'information

Délai de fermeture des accès lors du départ d'un employé entre mars 2023 et septembre 2024

Tableau 5 : Délai de fermeture des accès lors du départ d'un employé de mars 2023 à septembre 2024

Numéro du billet	Direction	Date de départ	Date d'exécution	Délai de fermeture
14 316	Syndic	2023-03-13	2023-03-13	0
14 475	Syndic	2023-04-05	2023-04-20	15
14 608	Syndic	2023-05-19	2023-05-23	4
14 836	Syndic	2023-07-14	2023-07-07	-7
15 070	Syndic	2023-08-28	2023-08-28	0
15 421	Syndic	2023-11-21	2023-11-23	2
15 608	Syndic	2024-01-19	2023-01-18	-366
16 250	Syndic	2024-06-07	2024-06-08	1
16 379	Syndic	2024-07-05	2024-07-05	0
16 396	Syndic	2024-07-12	2024-07-05	-7
16 662	Syndic	2024-08-30	2024-07-15	-46
13 476	Finance	2023-01-12	2023-01-12	0
14 442	Développement professionnel et qualité des pratiques	2023-03-30	2023-03-30	0
14 782	Affaires corporatives et juridiques	2023-06-29	2023-06-30	1
15 010	Développement professionnel et qualité des pratiques	2023-08-18	2023-07-31	-18
15 074	Intelligence d'affaires et solutions numériques	2023-08-31	2023-09-01	1
15 426	Affaires corporatives et juridiques	2023-12-01	2023-12-01	0
14 624	Information et services aux membres	2023-12-31	2023-05-12	-233
15 610	Développement professionnel et qualité des pratiques	2024-01-12	2024-03-15	63
16 168	Affaires corporatives et juridiques	2024-05-20	2024-05-20	0
16 435	Développement professionnel et qualité des pratiques	2024-07-11	2024-07-11	0
16 659	Intelligence d'affaires et solutions numériques	2024-08-27	2024-08-07	-20
16 659	Intelligence d'affaires et solutions numériques	2024-08-27	2024-08-27	0
<b>Total des dossiers</b>				<b>23</b>

À partir des données de la CSF

## Finances

Le tableau ci-après, présente l'IPC utilisé pour fixer la cotisation annuelle, le montant de la cotisation annuelle ainsi que l'excédent constaté.

**Tableau 6 : tarification sur la période d'inspection et informations financières pertinentes**

Années financières	2021	2022	2023	2024	Variation en % de 2021 à 2024
IPC	0,3 %	5,1 %	6,50 %	1,30 %	13 %
Cotisation	327 \$	344 \$	384 \$	389 \$	19 %
Nombre de membres	32 742	33 428	34 072	33 936	4 %
Revenu de cotisations	11 366 419 \$	12 287 415 \$	13 430 315 \$	13 980 921 \$	23 %
Revenu de Formation	2 130 663 \$	1 179 275 \$	3 373 047 \$	1 117 409 \$	-48 %
Revenu de Discipline	293 582 \$	130 071 \$	165 759 \$	58 802 \$	-80 %
Revenu d'intérêts	73 094 \$	293 973 \$	939 258 \$	1 105 973 \$	1413 %
<b>Total des revenus</b>	<b>13 863 758 \$</b>	<b>13 890 734 \$</b>	<b>17 908 379 \$</b>	<b>16 263 105 \$</b>	<b>17 %</b>
<b>Total des charges</b>	<b>12 346 454 \$</b>	<b>12 754 729 \$</b>	<b>14 070 459 \$</b>	<b>15 449 430 \$</b>	<b>25 %</b>
Excédent (insuffisance) avec revenu d'intérêt	1 517 415 \$	1 136 005 \$	3 837 920 \$	813 675 \$	-46 %
Excédent (insuffisance) sans revenu d'intérêt	1 444 321 \$	842 032 \$	2 898 662 \$	(292 298) \$	-120 %
Pourcentage des charges sur les revenus (avec intérêt)	89,1 %	91,8 %	78,6 %	95,0 %	7 %
Pourcentage des charges sur les revenus (sans intérêt)	90,0 %	95,9 %	87,8 %	110,0 %	22 %

**Tableau 7 : Cumul de dépenses de services juridiques pour un même fournisseur (2022- août 2024)**

Contrats services juridiques	2022	2023	2024	Total général
Fournisseur 1	252 228,31 \$	238 540,04 \$	69 371,41 \$	560 139,76 \$
Fournisseur 2	276 585,54 \$	426 910,58 \$	184 350,66 \$	887 846,78 \$
Fournisseur 3	165 261,86 \$	70 057,97 \$	36 916,18 \$	272 236,01 \$