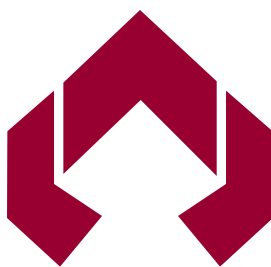




Bureau du surintendant des
institutions financières Canada

Office of the Superintendent of
Financial Institutions Canada



Gouvernance d'entreprise **Ligne directrice**

janvier 2003

EFFICACITÉ DE LA GOUVERNANCE AU SEIN DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES FÉDÉRALES

I	Introduction	3
II	Démarche du BSIF pour évaluer l'efficacité de la gouvernance	6
III	Rendement efficace du conseil	7
IV	Gestion du risque	9
V	Contrôle interne	11
VI	Fonctions de supervision indépendantes	12
VII	Gouvernance des filiales et des sociétés de portefeuille	15
VIII	Indépendance du conseil	16
IX	Relation entre le conseil et les organismes de réglementation de l'institution financière	17
X	Relation entre le conseil d'administration et la haute direction	18

I Introduction

Nature et objectif de la ligne directrice

La présente ligne directrice fournit des renseignements au conseil d'administration et à la direction des institutions financières fédérales sur les attentes du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) à l'égard de la gouvernance d'entreprise et des facteurs qui sont examinés pour évaluer la qualité de la gouvernance de chaque institution.

La présente ligne directrice vise toutes les institutions financières fédérales, à l'exception des succursales de banques étrangères et des sociétés d'assurances étrangères¹.

Chaque institution décidera de la façon dont elle abordera la gouvernance d'entreprise, selon la nature, l'importance, la complexité et le profil de risque de ses activités. Le programme de surveillance tiendra compte de ces éléments dans l'évaluation de chaque institution.

La gouvernance d'entreprise englobe les mécanismes de supervision, incluant les processus, les structures et les renseignements servant à diriger et à surveiller la gestion d'une société. Elle comprend les moyens qui obligent les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs à rendre compte de leurs actions, ainsi que de l'établissement et de la mise en place des fonctions et des programmes de supervision. Dans le présent document, le « conseil » s'entend de l'ensemble du conseil d'administration ou, s'il y a lieu, du comité auquel le conseil d'administration a confié un élément particulier de son programme de supervision.

Le BSIF fondera son jugement global de l'efficacité du conseil sur un ensemble d'indicateurs, les plus importants de ceux-ci étant les résultats de la supervision et des inspections sur place. Le BSIF ne vérifiera pas le respect strict et la documentation complète des points particuliers visés par la présente ligne directrice. Dans le cadre de son programme de surveillance, le BSIF cherchera des éléments de preuve lui indiquant que, dans l'ensemble, les processus et méthodes sont en place et fonctionnent bien, sont pertinents pour l'institution particulière et permettent au conseil de s'acquitter de ses responsabilités de supervision. Le BSIF s'assurera également que ces responsabilités sont effectivement exécutées.

¹ Comme les succursales n'ont pas de conseil d'administration, il ne convient pas d'appliquer directement les dispositions de la ligne directrice à leurs activités. Cependant, conformément à l'approche adoptée par le BSIF pour l'application des critères des cotes, le BSIF s'attend à ce que l'agent ou le dirigeant principal d'une succursale supervise la gestion de celle-ci, y compris les questions de gouvernance. Ces fonctions sont considérées comme ayant la responsabilité générale de leurs succursales respectives et, par conséquent, doivent connaître la présente ligne directrice.

Rôle de la gouvernance d'entreprise dans le processus de surveillance

La gouvernance d'entreprise efficace est un élément essentiel du bon fonctionnement des institutions financières. Les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs exercent des fonctions de contrôle clés en vertu du *Cadre de surveillance* du BSIF. La supervision efficace des activités et des affaires internes d'une institution par les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs est également essentielle au maintien d'un programme de surveillance efficient et rentable. Elle aide à protéger les déposants et les souscripteurs et permet au BSIF de se fier aux processus internes d'une institution et, ainsi, de réduire l'ampleur des ressources de surveillance nécessaires à l'exécution de son mandat. En outre, lorsqu'une institution financière éprouve des difficultés ou que d'importantes mesures correctrices sont nécessaires, le conseil joue un rôle plus important, et le BSIF exige des membres du conseil qu'ils participent de près à la recherche de solutions et à la supervision de la mise en œuvre des correctifs.

Le BSIF surveille les institutions financières fédérales pour évaluer leur situation et contrôler le respect des lois et des règlements applicables. La surveillance est effectuée selon un cadre axé sur les risques². Le BSIF a élaboré un ensemble complet de critères des cotes, l'un des critères clés étant la qualité de la supervision et du contrôle exercés par les administrateurs et les cadres supérieurs de l'institution. Ces critères peuvent être consultés sur le site Web du BSIF, à l'adresse www.osfi-bsif.gc.ca.

Nature particulière des institutions financières

La présente ligne directrice attire l'attention sur certains secteurs qui sont particulièrement important pour les institutions financières en raison de la nature et des circonstances des activités et des risques qui s'y rattachent. Un certain nombre de facteurs, dont les suivants, distinguent les institutions financières des autres entreprises et font en sorte que celles-ci sont généralement assujetties à une réglementation plus rigoureuse :

- l'efficacité d'une économie dépend dans une large mesure du bon fonctionnement de son secteur des services financiers. Comparativement aux entreprises non financières, la faillite d'une institution financière peut avoir une incidence marquée sur les membres du public qui peuvent y avoir placé une bonne partie des épargnes de toute une vie et qui s'attendent à ce que cette institution réponde à leurs besoins financiers quotidiens. Bien que ce ne soit pas le cas de tous les membres de l'industrie des services financiers, une telle faillite peut, dans certaines circonstances, avoir des répercussions systémiques sur certains marchés,

² Bureau du surintendant des institutions financières, *Cadre de surveillance : à compter de 1999*.

compte tenu des interconnexions du système financier. Les préoccupations en matière de sécurité et de solidité sont donc particulièrement importantes pour les institutions financières;

- les institutions financières peuvent afficher des ratios d'endettement élevés, ce qui les rend plus vulnérables aux événements défavorables imprévus;
- les institutions financières peuvent éprouver de graves problèmes de liquidité si leurs clients ou leurs contreparties ne croient plus en la sécurité et la solidité de l'institution;
- les institutions financières acceptent des fonds du public et composent souvent avec des engagements financiers à long terme qui reposent sur un degré élevé de confiance dans la stabilité et la solidité à long terme des institutions qui prennent ces engagements;
- la valeur de l'actif et du passif d'un grand nombre d'institutions financières peut être volatile et difficile à chiffrer avec précision puisque ces éléments ne sont pas transigés sur les marchés financiers. De même, les institutions financières peuvent émettre des instruments financiers complexes qui peuvent être difficiles à évaluer adéquatement et peser rapidement et nettement sur le profil de risque d'une institution, en plus de faire le commerce de ces instruments.

Ces caractéristiques posent des défis uniques pour la gouvernance des institutions financières et soulignent l'importance d'établir des systèmes efficaces de gestion du risque et des mécanismes de contrôle interne rigoureux. Elles attirent l'attention sur le besoin d'assurer une supervision éclairée et indépendante par le conseil d'administration ou en son nom et de garantir une supervision réglementaire pour rassurer les marchés quant à la fiabilité des rapports et des déclarations. De plus, parce que les institutions financières sont réglementées, leurs processus de gouvernance sont assujettis à des examens et peuvent être influencés par les points de vue du BSIF et d'autres organismes de réglementation.

Enfin, de nombreuses institutions financières ont recours à des structures organisationnelles complexes, composées d'un grand nombre d'entités (dont certaines peuvent ne pas être réglementées), pour offrir différents produits financiers. Chez ces organisations, les relations entre la société mère et ses filiales doivent faire l'objet un examen spécial, et la gouvernance efficace des filiales devrait être des plus prioritaires pour les administrateurs et les cadres supérieurs.

II Démarche du BSIF pour évaluer l'efficacité de la gouvernance

Démarche générale

Le cadre d'évaluation de l'efficacité de la gouvernance du BSIF repose sur une démarche à deux volets : 1) une évaluation du processus de gouvernance fondée sur un éventail de caractéristiques et 2) une évaluation du rendement ou de l'efficacité de l'institution dans l'exécution de ses responsabilités de gouvernance.

Les caractéristiques peuvent favoriser une gouvernance efficace, mais elles n'en sont pas garantes. Le BSIF s'attend à ce que les administrateurs d'institutions financières fédérales connaissent ses attentes exprimées dans le présent document et dans les critères des cotes qu'il a fixés.

Comme l'illustrent les critères des cotes, les conseils d'administration sont évalués d'après les éléments suivants :

- les aspects de la composition du conseil;
- son rôle et ses responsabilités;
- la nature et le fonctionnement de ses comités;
- ses pratiques;
- ses programmes d'autoévaluation.

Pour avoir un rendement efficace, le conseil d'administration doit assumer activement ses responsabilités et miser sur les compétences et les expériences collectives de ses membres pour assurer une supervision et une orientation indépendantes, objectives et mûries de l'institution.

Le degré de pertinence et la pondération des différents critères de ces éléments varient selon la nature, l'ampleur, la complexité et le profil de risque de chaque institution.

Pour exercer une supervision de base, les administrateurs doivent :

- examiner et approuver la structure organisationnelle et les mesures de contrôle;
- examiner et approuver les mesures de contrôle de l'organisation et des procédures et s'assurer de leur efficacité;
- veiller à ce que le chef de la direction et les autres cadres supérieurs soient qualifiés, compétents et rémunérés en accord avec les mesures incitatives de prudence appropriées;

- participer activement au choix, à l'examen et à l'approbation des stratégies globales, des objectifs fonctionnels et des programmes;
- examiner et approuver les politiques à l'égard des initiatives et des activités d'envergure;
- examiner le rendement en fonction des objectifs fonctionnels, des stratégies et des programmes;
- obtenir régulièrement l'assurance raisonnable que l'institution fonctionne dans un cadre de contrôle approprié;
- planifier la relève au poste de chef de la direction et à d'autres postes de direction essentiels.

Évolution constante des pratiques de gouvernance

La qualité des pratiques de gouvernance d'entreprise devient un facteur de plus en plus important pour maintenir la confiance des marchés. Les consignes sur les responsabilités des conseils d'administration et sur la gouvernance d'entreprise en général ne manquent pas. Les consignes et les pratiques connexes évoluent rapidement dans plusieurs secteurs, dont l'indépendance du conseil et du comité de vérification, les responsabilités de gestion du risque et de planification stratégique et l'évaluation du rendement du conseil.

Les commissions des valeurs mobilières, les bourses de valeurs mobilières, les organismes gouvernementaux et internationaux et d'autres entités ont émis des consignes sur la gouvernance d'entreprise. Le BSIF s'attend à ce que les dirigeants des institutions financières fédérales connaissent les nouvelles pratiques exemplaires qui s'appliquent à ces dernières (qui peuvent dépendre, par exemple, du fait que l'institution est cotée ou non en bourse), et il cherchera des preuves indiquant que ces pratiques ont été prises en considération et, le cas échéant, intégrées aux pratiques de gouvernance de l'institution.

III Rendement efficace du conseil

Des structures organisationnelles, des politiques et des mesures de contrôle appropriées aident à favoriser une bonne gouvernance d'entreprise, mais elles n'en sont pas garantes. La gouvernance d'entreprise efficace est principalement le résultat du dévouement des administrateurs et des cadres supérieurs qui exercent consciencieusement leur obligation de diligence à l'égard de l'institution. Le bon fonctionnement des structures et des politiques tient à la présence de personnes bien informées et compétentes, qui comprennent clairement leur rôle et qui l'exécutent en faisant preuve d'un solide engagement et d'initiative.

Le BSIF ne s'arrête pas aux preuves pour s'assurer que les institutions ont mis en place les politiques et les processus appropriés. Il cherche également à vérifier que ces politiques et processus sont compris, qu'ils sont suivis et, par conséquent, qu'ils sont efficaces.

Le BSIF reconnaît que, pour être efficaces, les administrateurs doivent former un ensemble uni. Bien qu'il s'attende à ce que tous les administrateurs jouent un rôle efficace, il reconnaît que la contribution de chaque administrateur variera selon ses qualifications particulières et ses expériences.

Selon le BSIF, les caractéristiques d'une gouvernance d'entreprise efficace par le conseil et ses membres comprennent les suivantes :

Jugement :

- les décisions sont prises de manière à assurer un équilibre raisonnable entre les objectifs fonctionnels et les fonctions de gestion du risque et de contrôle.

Initiative :

- les administrateurs s'acquittent d'eux-mêmes de leurs attributions dans le respect de la responsabilité du chef de la direction et des cadres supérieurs à l'égard de la gestion de l'institution;
- les administrateurs sont disponibles pour conseiller la direction et remettre en question certaines décisions;
- les administrateurs s'engagent à prévoir suffisamment de temps pour l'exécution des attributions du conseil;
- les administrateurs participent à la détermination et à l'examen des objectifs fonctionnels et des stratégies de l'institution.

Sensibilité :

- les administrateurs sont sensibles aux questions et aux lacunes soulevées par la direction, les fonctions de supervision indépendante et les organismes de réglementation;
- ils aident la direction à donner suite aux recommandations et aux exigences réglementaires;
- ils sont sensibles aux questions soulevées dans les évaluations du conseil ou de la direction par les administrateurs eux-mêmes.

Excellence fonctionnelle :

- les administrateurs ont recours à des méthodes d'exploitation et à des processus qui permettent de discuter et d'examiner à l'avance des opérations et des enjeux importants en se fondant sur des informations et des analyses appropriées et opportunes;

- ils examinent périodiquement la pertinence de l'information nécessaire à l'exécution des responsabilités du conseil, ainsi que la fréquence de sa présentation.

IV Gestion du risque

Programmes de gestion du risque

La prise de risques est une partie nécessaire des activités de toute entreprise, et les institutions financières ne font certes pas exception. Le choix des objectifs et des stratégies des institutions financières est intimement lié aux décisions sur les risques particuliers que les institutions sont prêtes à prendre et aux moyens qui seront utilisés pour gérer et réduire ces risques.

Les types de risques assumés et l'importance relative de chaque type de risque dans le programme de gestion du risque d'une institution varient selon la composition des activités et la tolérance de l'institution au risque. La gestion du risque est fondée, en partie, sur la compréhension de la qualité de l'actif et de la nature du passif qui s'y rattache.

Les systèmes et les pratiques de gestion du risque varient selon la portée et la taille de l'institution et la nature de son exposition au risque. Mais peu importe la démarche adoptée, chaque institution devrait avoir des politiques intégrées qui, prises dans leur ensemble, s'appliquent à toutes les activités d'envergure de l'organisme et établissent la philosophie d'entreprise en matière de gestion du risque, la tolérance de l'institution à l'égard du risque, les objectifs de gestion du risque, la délégation des pouvoirs et des responsabilités, ainsi que les processus de détermination, de surveillance, de maîtrise et de gestion du risque. Ce processus doit être adapté à la nature particulière de l'institution et peut, par exemple, présenter divers degrés de centralisation ou de décentralisation et être organisé de différentes façons, tout en permettant au conseil et à la haute direction de s'acquitter de leurs responsabilités à l'échelle de l'organisation. L'intégralité est un attribut clé d'une gestion efficace du risque.

Les risques peuvent découler d'un engagement pris directement ou par le biais de filiales ou des sociétés affiliées. Dans les deux cas, les institutions doivent être en mesure de repérer tous les risques importants auxquels elles s'exposent, d'évaluer les répercussions potentielles et de mettre en place des politiques et des pratiques pour les gérer efficacement. Elles devraient revoir périodiquement leurs politiques et leurs pratiques pour en maintenir la pertinence à la lumière de leur efficacité constatée et de l'évolution de la situation. Tout comme la direction, le conseil d'administration doit veiller à ce que ces révisions soient effectuées.

Rôle du conseil dans la gestion du risque

Le conseil assume certaines responsabilités de supervision en ce qui concerne la gestion du risque. Pour assurer l'efficacité de ses pratiques, il doit :

- avoir une vue d'ensemble des types de risques auxquels l'institution financière peut être exposée, ainsi que des techniques servant à mesurer et à gérer ces risques;
- examiner et approuver la philosophie de risque global et la tolérance de l'institution au risque. Le BSIF s'attend à ce que les membres du conseil connaissent les changements importants apportés aux stratégies fonctionnelles ou aux politiques de tolérance de l'institution au risque, ainsi que les limites dans lesquelles les personnes sont autorisées à agir;
- examiner et approuver les politiques clés ou les changements des politiques qui fixent les règles d'acceptation, de surveillance, de gestion et de signalement des risques importants auxquels l'institution est exposée;
- exiger que la direction adopte un processus visant à déterminer le niveau approprié de capital pour l'institution en fonction des risques assumés, ainsi qu'à garantir la mise en place de stratégies de gestion du risque;
- exiger que la direction rende des comptes précis et opportuns sur les risques importants auxquels l'institution est exposée, sur les méthodes et les mesures de contrôle en place pour gérer ces risques et sur l'efficacité globale des programmes de gestion du risque. Les membres du conseil doivent connaître les méthodes de repérage et de surveillance des importantes exceptions aux politiques et aux mesures de contrôle au sein de l'institution, et en être satisfaits. Ils doivent également connaître la nature des exceptions signalées au conseil et les conséquences pour l'institution lorsque des exceptions sont relevées;
- s'assurer que les activités de gestion du risque de l'institution, quelle qu'en soit l'organisation, ont un degré d'indépendance, un statut et une visibilité suffisantes et qu'elles font l'objet d'examen périodiques;
- inclure dans ses examens des changements apportés aux stratégies ou aux nouvelles stratégies fonctionnelles l'étude des modifications nécessaires ou connexes touchant la gestion du risque et les mesures de contrôle.

Les administrateurs ne doivent pas considérer cette liste comme un aide-mémoire des critères qui exigent des politiques et des méthodes complètes et documentées. Toutefois, selon le BSIF, ces attributs généraux du rendement des conseils sont importants pour assurer l'efficacité de leur travail. Le BSIF est conscient du fait que chaque institution adoptera différentes méthodes de supervision de la gestion du risque par le conseil en tenant compte de la nature, de l'importance, de la complexité et du profil de risque de ses activités.

V **Contrôle interne**

Mécanismes de contrôle interne

Le contrôle interne englobe les politiques, les processus, la culture, les tâches et les autres aspects d'une institution qui appuient la réalisation de ses objectifs. Ces éléments ajoutent à l'efficacité des activités, permettent une gestion du risque efficace, aident à assurer le respect des lois et des règlements applicables et renforcent la capacité de réagir de façon appropriée aux occasions d'affaires.

Le rôle du conseil à l'égard des mécanismes de contrôle interne

Il incombe normalement aux cadres supérieurs d'élaborer et de mettre en œuvre un système adéquat et sain de mécanismes de contrôle interne. Le conseil d'administration est toutefois ultimement responsable de l'établissement et du maintien d'un tel système. À cet égard, le conseil devrait procéder à l'examen périodique de haut niveau du système de mécanismes de contrôle interne pour déterminer si son fonctionnement répond aux attentes et s'il demeure approprié à la situation.

Les éléments utiles à inclure dans les rapports de ces examens comprennent :

- les rapports de la direction sur le fonctionnement et la situation financière de l'institution, le rendement en matière de gestion du risque et les autres systèmes de contrôle durant la période à l'étude, et sur toute dérogation importante aux mesures de contrôle, au code de conduite, aux lois et aux règlements;
- l'opinion des vérificateurs interne et externe au sujet de la suffisance des mécanismes de contrôle de l'institution en général et de ses activités individuelles, et ses recommandations en vue d'apporter des améliorations;
- pour les sociétés d'assurances, l'examen dynamique de suffisance en capital (EDSC), ainsi que le rapport de l'actuaire désigné au sujet de la valeur des provisions techniques, le rapport au sujet de la situation actuelle et des perspectives de l'institution financière et le rapport sur les enjeux qui pourraient nuire considérablement à la situation financière de l'institution;
- le rapport du vérificateur au sujet des états financiers vérifiés et tous les autres rapports du vérificateur externe, incluant la lettre du vérificateur à la direction;
- les points de vue, sollicités par le conseil, des vérificateurs internes et externes et des conseillers juridiques de l'institution;
- les points de vue et observations des organismes de réglementation de l'institution financière.

Le conseil d'administration doit s'assurer que la direction applique rapidement des mesures pour corriger tout problème important de contrôle qui découle de ces examens, et qu'un processus est en place pour suivre les progrès en vue de combler les lacunes. De concert avec la haute direction, le conseil doit également déterminer de façon proactive si les lacunes repérées dans un secteur peuvent également être présentes dans d'autres secteurs.

VI Fonctions de supervision indépendantes

Rôle des fonctions de supervision indépendantes

Dans le cadre de certaines de ses responsabilités de supervision, le conseil d'administration s'appuie sur les avis et les opinions des fonctions de supervision indépendantes (la vérification interne et la conformité; l'actuaire désigné dans le cas des sociétés d'assurances; et la gestion du risque lorsqu'une telle fonction existe séparément) ainsi que sur ceux du vérificateur externe. L'efficacité de ces fonctions est optimale lorsque celles-ci peuvent fournir des évaluations indépendantes et objectives des questions examinées. Il est important qu'à l'occasion de l'examen des travaux effectués par ces parties, le conseil d'administration établisse le fondement de cette fiabilité. Le conseil doit appuyer ces fonctions et s'assurer qu'elles sont indépendantes, qu'elles ont les pouvoirs nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités et qu'elles ont un accès direct au conseil.

Ces fonctions aident le conseil à valider le fonctionnement des mécanismes de contrôle interne et la fiabilité des rapports des activités et des résultats de l'institution. Le BSIF s'attend à ce que les conseils a) s'assurent que ces fonctions sont en mesure d'être efficaces et b) profitent de l'assistance que ces fonctions peuvent fournir en se familiarisant avec leurs travaux, en examinant et en comprenant les rapports qu'elles leur soumettent et en assurant un suivi des préoccupations soulevées par leurs observations.

Rôle du conseil à l'égard des fonctions de supervision indépendantes

Pour veiller à ce que ces fonctions soient en mesure de lui fournir l'aide escomptée, le conseil doit, de façon générale :

- exercer activement sa responsabilité de recommander aux actionnaires la nomination d'une personne compétente au poste de vérificateur externe;
- s'intéresser activement à la sélection des dirigeants des fonctions de supervision interne;
- examiner les mandats et les structures organisationnelles des fonctions de contrôle interne et approuver les changements importants qui y sont

apportés, et examiner régulièrement la portée des activités proposées de ces fonctions internes et des vérificateurs externes;

- exiger que les personnes chargées d'exécuter ces fonctions soient indépendantes des activités à l'étude et qu'elles ne soient soumises à aucune influence susceptible d'affecter leur capacité de s'acquitter objectivement de leurs responsabilités;
- exiger que les préposés à la supervision interne et le vérificateur externe aient accès sans réserve au conseil, notamment en assistant aux réunions périodiques en l'absence des cadres supérieurs;
- s'assurer que les personnes chargées d'exécuter ces fonctions disposent des ressources et des pouvoirs nécessaires pour s'acquitter dûment de leurs tâches, qu'elles aient le soutien de la haute direction et, de façon générale, qu'elles obtiennent des garanties selon lesquelles les plans de travail prévoient une protection suffisante compte tenu des risques auxquels l'institution est exposée;
- s'assurer que la rémunération versée aux principaux responsables de ces fonctions reflète convenablement l'importance de la fonction et que les mesures incitatives prévues dans ces régimes de rémunération ne nuisent pas au rôle et aux responsabilités de la fonction;
- discuter des constatations clés des rapports produits par ces fonctions, comprendre comment les différends importants sont traités et assurer un suivi de toute préoccupation soulevée par ces fonctions;
- examiner régulièrement la nature de la fonction, ainsi que l'efficacité et l'indépendance des personnes chargées de son exécution.

Il arrive souvent qu'un conseil d'administration dirige ces fonctions de supervision indépendante par l'entremise d'un comité approprié, tel que le comité de vérification ou le comité de gestion des risques.

Les administrateurs ne doivent pas considérer cette liste comme un aide-mémoire des critères qui exigent des politiques et des méthodes complètes et documentées. Toutefois, selon le BSIF, ces attributs généraux du rendement des conseils sont importants pour assurer l'efficacité de leur travail. Le BSIF est conscient du fait que chaque institution adoptera des méthodes différentes de supervision de la gestion du risque par le conseil en tenant compte de la nature, de l'importance, de la complexité et du profil de risque de ses activités.

Rôle du comité de vérification

En vertu de la législation, chaque institution financière doit établir un comité de vérification composé d'administrateurs non employés, dont une majorité ne sont pas membres du groupe de l'institution (au sens de la législation régissant les institutions financières et du *Règlement sur les personnes physiques membres d'un groupe* pris en vertu de la loi régissant l'institution financière en cause). Les pratiques exemplaires courantes suggèrent ou exigent que tous les membres du comité de vérification soient des membres « indépendants » du conseil d'administration, au sens des consignes pertinentes.

En vertu de la loi, le comité de vérification doit notamment examiner les états financiers de l'institution, évaluer et approuver les méthodes de contrôle interne de l'institution et rencontrer les préposés à la supervision interne pour examiner leurs fonctions et discuter de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et des pratiques de reddition de comptes de l'institution.

Le BSIF s'attend à ce que le comité de vérification s'assure que le programme de vérification de l'institution est fondé sur les risques et couvre toutes les activités pertinentes d'un cycle mesurable, et que le travail des vérificateurs internes et externes est coordonné. Lorsqu'une partie ou la totalité de la fonction de vérification interne est impartie, il incombe toujours au conseil de surveiller le rendement de la vérification interne dans l'ensemble.

En ce qui concerne les vérifications externes, le comité de vérification doit :

- s'assurer que la portée du plan de vérification est adéquate, c.-à-d., qu'il est fondé sur les risques et qu'il traite des enjeux les plus importants, et que la fréquence d'examen du plan de vérification est adéquate;
- analyser les compétences et les ressources du vérificateur, compte tenu des risques et de la complexité des activités de l'institution financière, et être satisfait du contenu de la lettre d'engagement du vérificateur avant qu'elle ne soit signée;
- obtenir des garanties quant à l'indépendance du vérificateur et aux politiques et aux pratiques internes du cabinet de vérificateurs en matière de contrôle de la qualité;
- établir des critères pour les services autres que de vérification que le vérificateur externe pourrait offrir, notamment les règles sur les situations où l'approbation préalable du comité de vérification est requise dans le cas de nouveaux marchés;
- vérifier si les pratiques comptables de l'institution sont prudentes et convenables. Le BSIF s'attend à ce que les institutions financières adoptent des pratiques comptables et actuarielles qui se situent clairement dans les limites des pratiques acceptables;

- s'assurer que le comité reçoit toute correspondance importante échangée entre le vérificateur externe et la direction relativement aux constatations de la vérification;
- rencontrer périodiquement le vérificateur externe, en l'absence de la direction, pour comprendre toutes les questions qui peuvent avoir été soulevées au cours de rencontres du vérificateur avec la direction dans le cadre de la vérification et la façon dont ces questions ont été résolues, et pour déterminer dans quelle mesure les pratiques comptables utilisées par l'institution sont appropriées compte tenu de l'importance de l'élément. De plus, ces rencontres doivent permettre de déterminer si d'autres questions, selon le vérificateur externe, doivent être portées à l'attention du comité de vérification pour lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités. Dans le cas des sociétés d'assurances, des activités semblables doivent être menées à l'égard du travail de l'actuaire désigné;
- discuter avec les cadres supérieurs et le vérificateur externe des résultats de la vérification, des états financiers annuels et trimestriels et des documents connexes, du rapport de vérification et de toute préoccupation connexe du vérificateur externe;
- discuter avec le vérificateur externe de la qualité des états financiers et s'assurer que ceux-ci présentent fidèlement la situation financière, les résultats et les flux de trésorerie de l'institution financière;
- examiner périodiquement le rendement du vérificateur externe;
- formuler une recommandation concernant la nomination du vérificateur externe.

VII Gouvernance des filiales et des sociétés de portefeuille

Les administrateurs des sociétés mères doivent connaître tous les risques importants et les autres questions qui pourraient ultimement nuire à l'organisation. Parmi ces risques, certains peuvent provenir des filiales. Le conseil d'une société mère doit donc être en mesure de superviser adéquatement les activités de la filiale.

Les administrateurs d'institutions financières affiliées assument les mêmes responsabilités de gouvernance d'entreprise que ceux des institutions financières mères réglementées, à quelques exceptions près (par ex., une société de portefeuille réglementée n'est pas tenue d'avoir un comité de révision ni d'établir des méthodes pour traiter les plaintes).

Les administrateurs des sociétés mères doivent déterminer les structures des conseils des filiales qui favoriseraient l'efficacité de la supervision. Il est

reconnu que dans le cas d'une filiale réglementée, la structure du conseil de la filiale peut être assujettie à certaines exigences législatives. Sans égard à la composition du conseil de la filiale, celui de la société mère doit superviser adéquatement les activités de la filiale pour s'acquitter de ses responsabilités. Cela ne signifie toutefois pas que les conseils de filiales doivent reproduire toutes les activités de gouvernance d'entreprise menées par les administrateurs de société mère, ni que ces derniers doivent répondre de l'exécution de tâches particulières des conseils des filiales.

Les institutions financières doivent porter une attention particulière au rendement, à la composition et aux activités des conseils de leurs filiales, surtout lorsque :

- les activités d'une filiale sont nettement différentes ou indépendantes des principaux secteurs d'activité de la société mère;
- la supervision des activités de la filiale exige des compétences spéciales;
- il pourrait y avoir conflit d'intérêts entre divers intervenants de la société mère et la filiale;
- certaines activités de la filiale qui, bien qu'elles puissent ne pas être considérées comme étant d'envergure d'après certains critères, pourraient engendrer d'importants risques de réputation, juridiques ou réglementaires pour l'ensemble de l'institution financière doivent faire l'objet d'une surveillance étroite;
- la filiale exerce ses activités sur le territoire d'une administration dont les attentes en matière de gouvernance sont nettement différentes.

VIII Indépendance du conseil

L'indépendance démontrable du conseil est un élément essentiel d'une gouvernance efficace. Des lignes directrices émanant de différentes autorités, la législation et les critères des cotes du BSIF soulignent l'importance de l'indépendance du conseil. Bien que certaines structures, notamment celles qui sont décrites dans la présente ligne directrice et les critères des cotes du BSIF, puissent favoriser l'indépendance, aucune structure unique ne peut en être garante. L'important est d'assurer l'efficacité d'une structure particulière et du comportement du conseil, compte tenu des circonstances particulières de l'institution financière. L'indépendance se reflète normalement dans la démonstration, par le conseil, de sa capacité d'agir au besoin indépendamment de la direction et dans la mise en place de différentes pratiques, comme la tenue de réunions périodiques en l'absence de la direction. Aux fins de la sélection des administrateurs, le processus de recrutement et l'élaboration du profil de l'administration doivent mettre l'accent sur l'indépendance des membres du conseil. Lorsque la situation

d'une institution financière le permet, selon sa structure de propriété, cela peut être facilité par la création d'un comité de nomination distinct entièrement composé d'administrateurs qui ne sont pas des membres de la direction. Le BSIF examinera la structure et le rendement des conseils individuels pour évaluer leur indépendance.

En ce qui concerne la question de nommer une personne de l'extérieur plutôt qu'un administrateur principal au poste de président du conseil, le BSIF est d'avis que l'une ou l'autre des options peut permettre d'atteindre le résultat désiré, soit l'indépendance accrue du conseil, pourvu que le titulaire dispose d'un mandat clair et complet pour agir à titre de président du conseil et qu'il exerce ses fonctions en ce sens, que sa rémunération tienne compte de ces responsabilités et que ce poste fasse l'objet d'une évaluation périodique. Le BSIF estime également que les institutions devraient opter pour l'un ou l'autre de ces modèles.

Le rôle et les responsabilités d'un président externe ou d'un administrateur principal sont présentés en détail dans différents documents, notamment dans le rapport final du Joint Committee on Corporate Governance, intitulé *Beyond Compliance: Building a Governance Culture*, de novembre 2001 (annexe B). Le BSIF s'appuiera sur les lignes directrices présentées dans ce document ou sur des lignes directrices similaires pour évaluer la démarche de chaque institution à l'égard de l'indépendance du conseil.

IX Relation entre le conseil et les organismes de réglementation de l'institution financière

À titre de surveillant, le BSIF effectue des inspections sur place et surveille le rendement des institutions réglementées pour évaluer la sécurité et la solidité, la qualité des processus de contrôle et de gouvernance et le respect des lois et des règlements. Les rapports et les constatations du BSIF peuvent fournir au conseil des renseignements utiles dans le cadre de sa propre supervision de l'institution. Une communication ouverte entre le conseil et les organismes de réglementation favorise l'établissement d'un climat de confiance mutuelle essentiel à l'efficacité du système de recours adopté par le BSIF.

Un conseil qui s'acquitte efficacement de ses responsabilités :

- comprendra le contexte réglementaire dans lequel l'institution et ses filiales exercent leurs activités;
- connaîtra les résultats des examens menés par le BSIF et les autres organismes de réglementation;
- demandera un suivi adéquat des recommandations et de toute lacune décelée par les organismes de réglementation, incluant un suivi auprès de

la haute direction pour déterminer si les faiblesses observées sont des indicateurs de problèmes semblables qui pourraient exister ailleurs dans l'organisation;

- tiendra compte des constatations de nature réglementaire dans son évaluation continue de la haute direction, sachant que le conseil et la haute direction sont responsables au premier chef du dépistage des faiblesses;
- sera ouvert à l'idée de partager avec les organismes de réglementation les renseignements pertinents à la supervision de l'institution exercée par ces derniers.

X Relation entre le conseil d'administration et la haute direction

Le chef de la direction est le principal intermédiaire entre le conseil et la haute direction. Le conseil entretient également d'importants rapports avec les titulaires d'autres postes de direction essentiels.

Il incombe au chef de la direction et aux cadres supérieurs de gérer les activités quotidiennes de l'institution en vertu des pouvoirs qui leur ont été délégués par le conseil et en conformité avec les lois et les règlements applicables. À cet égard, leurs aptitudes, leurs compétences, leur intégrité et leur expérience sont essentiels à la sécurité et à la solidité de l'institution.

La haute direction favorise l'efficacité du conseil d'administration en fournissant à ses membres des conseils avisés sur la structure organisationnelle, les objectifs, les stratégies, les programmes et les politiques importantes de l'institution financière. Elle établit et analyse les options offertes au conseil, formule et appuie des recommandations et fournit des données pertinentes et un contexte adéquat pour permettre au conseil de prendre des décisions éclairées. Elle facilite le rôle de supervision du conseil en lui fournissant des informations pertinentes, précises et opportunes et en lui permettant de superviser la gestion et les activités de l'institution, d'évaluer les politiques et de déterminer si l'institution exerce ses activités dans un environnement de contrôle adéquat. La haute direction favorise également l'efficacité de la supervision en encourageant les échanges francs et énergiques au conseil.

Il incombe également à la haute direction d'assurer que les fonctions de supervision indépendantes comme la vérification interne, l'actuaire désigné, la conformité et la gestion du risque disposent des ressources et des appuis nécessaires à l'exécution de leur travail et soient en mesure d'offrir des opinions et des conseils objectifs au conseil et à la haute direction.