

HAUTE DIRECTION CRITÈRES D'ÉVALUATION

(Les critères d'évaluation doivent être considérés conjointement avec le Cadre de surveillance du BSIF)

RÔLE DE LA HAUTE DIRECTION

La haute direction est chargée de superviser la gestion efficace des activités de l'institution. Ses principales attributions incluent :sonons :

- élaborer des objectifs opérationnels, des stratégies, des plans, une structure organisationnelle et des mesures de contrôle, de même que des politiques devant être approuvés par le conseil d'administration;
- élaborer et promouvoir des pratiques de saine régie interne, une culture d'entreprise et un code de déontologie (conjointement avec le conseil d'administration);
- exécuter et suivre les objectifs opérationnels, les stratégies et les plans approuvés par le conseil d'administration, et assurer l'efficacité de la structure organisationnelle et des mesures de contrôle;
- s'assurer que le conseil d'administration est bien informé.

QUALITÉ DE LA SUPERVISION DE LA HAUTE DIRECTION

Les énoncés qui suivent décrivent les catégories de cotes d'évaluation de la surveillance exercée par la haute direction au sujet des activités de l'institution et des risques connexes, compte tenu de la sécurité et de la stabilité de l'institution.

La cote globale accordée à la haute direction découle de ses caractéristiques et de l'efficacité de son rendement au chapitre de l'exécution de son mandat, compte tenu de la nature, de la portée, de la complexité et du profil de risque de l'institution. Les caractéristiques et des exemples d'indicateurs de rendement qui orientent le jugement de l'organisme de réglementation pour déterminer la cote globale pertinente sont énoncés ci-après.

Supérieure

Le mandat, la structure organisationnelle, l'expertise et les pratiques de la haute direction remplissent ou dépassent les exigences, compte tenu de la nature, de la portée, de la complexité et du profil de risque de l'institution. La haute direction est constamment très efficace. Ses caractéristiques et son rendement sont supérieurs aux pratiques de gestion généralement reconnues.

Acceptable

Le mandat, la structure organisationnelle, l'expertise et les pratiques de la haute direction satisfont aux exigences, compte tenu de la nature, de la portée, de la complexité et du profil de risque de l'institution. La haute direction est efficace. Ses caractéristiques et son rendement satisfont aux pratiques de gestion généralement reconnues.

Besoin d'amélioration

Le mandat, la structure organisationnelle, l'expertise et les pratiques de la haute direction satisfont généralement aux exigences, compte tenu de la nature, de la portée, de la complexité et du profil de risque de l'institution, mais certains éléments importants doivent être améliorés. La haute direction est généralement efficace, mais certains éléments importants doivent être améliorés à ce chapitre. Les problèmes nécessitant une amélioration ne sont pas suffisamment graves pour engendrer une crainte au sujet de la prudence s'ils sont réglés en temps opportun. Les caractéristiques et(ou) le rendement de la haute direction ne satisfont pas constamment aux pratiques de gestion généralement reconnues.

Inférieure

Le mandat, la structure organisationnelle, l'expertise et les pratiques de la haute direction sont nettement en deçà des exigences, compte tenu de la nature, de la portée, de la complexité et du profil de risque de l'institution. De graves manquements sont notés et des correctifs immédiats s'imposent. Il arrive souvent que les caractéristiques et(ou) le rendement de la haute direction ne satisfont pas aux pratiques de gestion généralement reconnues.

HAUTE DIRECTION CRITÈRES D'ÉVALUATION

(Les critères d'évaluation doivent être considérés conjointement avec le Cadre de surveillance du BSIF)

CARACTÉRISTIQUES DE LA HAUTE DIRECTION *	
Les critères qui suivent décrivent les caractéristiques à utiliser pour évaluer la qualité de la supervision des activités et des risques connexes de l'institution par la haute direction, compte tenu de la sécurité et de la stabilité de l'institution. L'application et la pondération de critères individuels dépendent de la nature, de la portée, de la complexité et du profil de risque de l'institution, et elles sont évaluées collectivement, de concert avec le rendement de la haute direction, pour en établir la cote d'efficacité globale.	
Éléments essentiels	Critères
1. Mandat	1.1 Mesure dans laquelle le conseil d'administration a délégué au chef de la direction la charge d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et pratiques de gestion efficace des activités de l'institution, y compris : a) la gestion stratégique; b) la gestion des risques; c) la gestion des liquidités et de la capitalisation; d) la gestion du capital; e) le contexte du contrôle interne; f) la déontologie.
	1.2 Suffisance des politiques et pratiques pour déléguer les attributions du chef de la direction à d'autres membres de la direction, et pour examiner périodiquement la pertinence de la délégation.
	1.3 Pertinence des mandats confiés aux membres de la haute direction et mesure dans laquelle ils définissent de façon précise les pouvoirs, les charges et les comptes à rendre. Mesure dans laquelle ces mandats sont communiqués dans l'ensemble de l'institution.
	1.4 Pour ce qui est des fonctions de supervision (p. ex. vérification interne), mesure dans laquelle la haute direction a) approuve la nomination des dirigeants de fonction; b) veille à ce qu'ils aient les pouvoirs, l'indépendance et les ressources nécessaires pour exécuter leurs mandats; c) donne au titulaire l'accès illimité à la haute direction et(ou) à ses comités; et d) exige des examens périodiques indépendants des fonctions.
2. Structure organisationnelle	2.1 Suffisance des politiques et pratiques d'examen périodique de la structure organisationnelle de la haute direction.
	2.2 Pertinence de la structure organisationnelle de la haute direction.
3. Comités	3.1 Mesure dans laquelle les comités de la haute direction servent à surveiller la gestion des activités importantes et des risques connexes.
	3.2 Mesure dans laquelle les mandats des comités de la haute direction sont définis avec précision et communiqués à l'ensemble de l'institution.
4. Expertise	4.1 Suffisance des politiques et pratiques d'examen périodique de l'éventail de qualités, de connaissances, de compétences et d'expérience requis pour permettre à la haute direction de s'acquitter de ses fonctions.
	4.2 Pertinence de l'éventail de qualités, de connaissances, de compétences et d'expérience disponibles pour permettre à la haute direction de s'acquitter de ses attributions.
	4.3 Suffisance des politiques et pratiques de sélection, de nomination et de remplacement des membres de la haute direction.
	4.4 Mesure dans laquelle les programmes de perfectionnement des cadres sont offerts aux membres de la direction.

HAUTE DIRECTION CRITÈRES D'ÉVALUATION

(Les critères d'évaluation doivent être considérés conjointement avec le Cadre de surveillance du BSIF)

CARACTÉRISTIQUES DE LA HAUTE DIRECTION *	
Éléments essentiels	Critères
5. Pratiques	5.1 Suffisance des politiques et pratiques d'établissement des objectifs opérationnels, des stratégies et des plans, et suivi du rendement de l'institution par rapport à ces éléments.
	5.2 Suffisance des politiques et pratiques d'examen périodique des politiques de gestion des liquidités, du provisionnement et du capital de l'institution, et obtenir des garanties que les politiques approuvées seront respectées.
	5.3 Mesure dans laquelle les politiques et pratiques de gestion des risques : a) visent l'ensemble de l'institution; b) sont coordonnées avec la gestion stratégique, du capital et des liquidités; c) sont prudentes dans le cadre du profil de risque de l'institution; d) sont réévaluées périodiquement pour en dégager la pertinence; e) sont communiquées aux personnes compétentes dans l'ensemble de l'institution.
	5.4 Suffisance des processus, techniques et critères utilisés pour déterminer, mesurer, suivre, contrôler et faire constamment rapport sur les risques importants, et veiller à ce que les politiques et pratiques de gestion des risques approuvées soient respectées.
	5.5 Suffisance des politiques et pratiques prévoyant l'examen périodique du cadre de contrôle de l'organisation et des procédures.
	5.6 Suffisance des politiques et pratiques pour assurer la conformité aux lois, règlements et lignes directrices applicables.
	5.7 Mesure dans laquelle les politiques et pratiques de ressources humaines accordent la priorité au recrutement, au perfectionnement et à la conservation du personnel chevronné et à la motivation au sein de l'institution.
	5.8 Mesure dans laquelle les programmes de rémunération favorisent la prise de risque prudente et correspondent aux objectifs stratégiques à long terme de l'institution.
	5.9 Suffisance des politiques et pratiques de communication et de divulgation de l'information aux intervenants.
	5.10 Mesure dans laquelle les politiques et pratiques de gestion favorisent la saine régie interne au sein de l'entreprise et la déontologie.
6. Supervision par le conseil d'administration	6.1 Mesure dans laquelle l'autorisation du conseil d'administration (ou d'un comité du conseil) est requise pour : a) la structure organisationnelle de l'institution et les modifications qui y sont apportées; b) la structure organisationnelle de la haute direction et les modifications qui y sont apportées; c) les nominations et les mandats des membres de la haute direction; d) les objectifs, stratégies et plans opérationnels; e) les politiques de gestion des liquidités, du provisionnement et du capital; f) les politiques et pratiques de gestion des activités importantes et des risques qui les accompagnent; g) les politiques et pratiques importantes en matière de ressources humaines; h) les politiques et pratiques de communication et de divulgation.

HAUTE DIRECTION CRITÈRES D'ÉVALUATION

(Les critères d'évaluation doivent être considérés conjointement avec le Cadre de surveillance du BSIF)

CARACTÉRISTIQUES DE LA HAUTE DIRECTION *	
Éléments essentiels	Critères
6. Supervision par le conseil d'administration (suite)	6.2 Suffisance des politiques et pratiques pour favoriser la divulgation intégrale, ouverte et opportune avec le conseil d'administration (ou ses comités) et la discussion avec celui-ci de tous les enjeux importants.
	6.3 Suffisance des politiques et pratiques établies par le conseil d'administration (ou par un comité du conseil) pour examiner périodiquement le rendement et la rémunération des membres de la haute direction.

RENDEMENT DE LA HAUTE DIRECTION
<p>La qualité du rendement de la haute direction repose sur son efficacité pour ce qui est de superviser l'exécution de stratégies approuvées et de gérer efficacement les activités de l'institution, tout en préservant la sécurité et la stabilité de cette dernière.</p> <p>Cette évaluation tient compte de la capacité de la haute direction d'atteindre efficacement les objectifs opérationnels de l'institution tout en maintenant une culture pertinente de régie interne et de contrôle. Le BSIF recherche des indicateurs de rendement efficace de la haute direction pour former son jugement dans le cadre de ses activités de surveillance. Ces activités peuvent comprendre des discussions avec les administrateurs et les membres de la direction, l'évaluation des pratiques de surveillance de la haute direction et la façon dont certains enjeux sont abordés; l'évaluation des plans d'activités; l'examen de l'information de gestion et des rapports de vérification; l'examen des comptes rendus des réunions de la haute direction.</p> <p>Parmi les exemples d'indicateurs qui pourraient être utilisés pour permettre à l'organisme de surveillance de former son jugement, mentionnons la mesure dans laquelle la haute direction :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) élabore des stratégies et des plans pour atteindre des objectifs fonctionnels à la fois pertinents et prudents, compte tenu du contexte réglementaire, concurrentiel et économique, et surveille périodiquement l'exécution des plans approuvés pour faire en sorte que les objectifs soient atteints ou que les stratégies soient correctement rajustées pour tenir compte de l'évolution de la situation commerciale ou économique; b) surveille activement le respect des politiques approuvées, des mesures de contrôle de l'organisation et des procédures, des exigences de conformité; veille à l'application de mesures pertinentes et opportunes pour corriger les lacunes éventuelles, y compris les enjeux qui lui sont soumis par d'autres fonctions de contrôle et organismes de réglementation; et veille à ce que les systèmes d'information de gestion renferment des renseignements opportuns et pertinents à l'appui des attributions de surveillance; c) est capable de recruter, de perfectionner et de conserver dans ses rangs du personnel chevronné, et de maintenir un bon moral et veiller à ce que des collaborateurs relevant directement de sa compétence comprennent bien leurs attributions et les tiennent redevables de s'en acquitter; d) établit une ligne de conduite appropriée, exécute ses fonctions d'une manière conforme à l'éthique et s'attend à un comportement semblable de tous les employés de l'institution; e) tient le conseil d'administration et ses comités bien informés, et en temps opportun, de la situation du marché, des débouchés stratégiques et des préoccupations, du rendement opérationnel et des enjeux qui pourraient influencer sensiblement sur le bien-être de l'institution. Cette mesure tient compte également de la qualité de l'information fournie au conseil d'administration

* Parmi les exemples de documents que le BSIF pourrait examiner pour établir son évaluation des caractéristiques de la haute direction, mentionnons des organigrammes, des mandats, des descriptions de tâches, des compétences de base et des profils du personnel; des plans de reprise des activités; une politique sur les conflits d'intérêts; des politiques globales, des pouvoirs et des limites, un cadre d'initiatives et de produits nouveaux; des programmes de rémunération; des plans stratégiques et les documents connexes; et le compte rendu des réunions du conseil d'administration, et des trousseaux d'information.