



Office of the Superintendent of
Financial Institutions Canada

Bureau du surintendant des
institutions financières Canada

Bureau du surintendant des institutions financières
Secteur de soutien du risque
Division de la gouvernance d'entreprise

Février 2018
Rapport d'audit interne



OSFI
BSIF

Canada 

Table des matières

1. Paramètres de l'audit	3
2. Résultats de l'audit	4
3. Réponse de la direction	4
4. Observations et recommandations.....	5
Annexe 1.....	6

Glossaire et abréviations

BSIF	Bureau du surintendant des institutions financières
DGE	Division de la gouvernance d'entreprise
SSR	Secteur de soutien du risque
IFF	Institutions financières fédérales
CSF	Conseil de stabilité financière
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
IRC	Indicateur de rendement clé

1. Paramètres de l'audit

Objectif

L'audit avait pour objectif de déterminer si le processus de surveillance de la DGE est fondé sur les risques, et s'il contribue efficacement au processus d'évaluation des risques et d'intervention du Secteur de la surveillance.

Portée

Il a porté sur les activités de la DGE en appui au Secteur de la surveillance pour évaluer les risques pour ses institutions au cours des exercices 2015-2016 et 2016-2017.

Exclusions

Le Secteur de la réglementation pilote présentement un projet d'examen des exigences du BSIF à l'endroit des conseils d'administration, dans le but de les adapter en fonction de la taille, de la complexité et du profil de risque de chaque institution. Toutes les activités reliées à ce projet sont exclues de la portée de cet audit pour éviter de dédoubler les travaux.

Déclaration de conformité

L'audit a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes (IVI), à la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, qui sont appuyées par les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité.

Contexte

La crise financière de 2008 a mise au jour les vulnérabilités des institutions financières en termes de gestion du risque et de pratiques de supervision. Suite à la crise, de nouvelles exigences réglementaires et de nouvelles mesures de surveillance de la gouvernance d'entreprise ont été adoptées.

La Division de la gouvernance d'entreprise (DGE), mise sur pied en janvier 2010, est la plus récente à s'être ajoutée au Secteur de soutien du risque (SSR). Elle a pour mandat de contribuer à la réalisation du mandat du BSIF en effectuant des examens sur place, en effectuant des travaux de suivi et d'intervention en temps utile auprès d'institutions financières fédérales (IFF) en ce qui a trait à la gouvernance d'entreprise, à la gouvernance des risques, à la gouvernance stratégique, au cadre de gestion de la propension à prendre des risques, aux pratiques en matière de rémunération, aux audits internes et à la culture de risques. La DGE relève du surintendant auxiliaire du SSR, lequel relève du surintendant.

Voici les activités qu'accomplit la DGE dans l'exercice de son mandat :

- Examens de surveillance individuels ou à l'échelle du secteur et évaluation des pratiques des IFF en matière de gouvernance d'entreprise, de gouvernance du risque, de gouvernance stratégique, de gestion de la propension à prendre des risques à l'échelle de l'entreprise, d'audit interne, de rémunération et de culture du risque.
- Jouer un rôle prépondérant dans la supervision des pratiques en matière de gouvernance du risque et d'entreprise, de rémunération, d'audit interne et de culture du risque à l'échelle du Secteur de la surveillance, dans la mesure où elles ont trait aux consignes internes et aux évaluations externes portant sur des points tels que l'autonomie des fonctions de supervision des IFF;
- Désigne les pratiques acceptables en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion de la propension à prendre des risques à l'échelle de l'entreprise, d'audit interne, de rémunération et de culture du risque et, ce concert avec la Surveillance, encourage les IFF à les adopter;
- Apporte son concours aux mesures internationales que prend le BSIF, notamment en conseillant les membres de la haute direction;
- Aide le Secteur de la réglementation à élaborer des consignes, le cas échéant, qui traitent des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, de gouvernance du risque, de la propension à prendre des risques, de rémunération et de culture du risque;
- Agir à titre d'émissaire du BSIF et du Canada auprès du Compensation Monitoring Contact Group du Conseil de stabilité financière (CSF).

Outre la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise, la DGS utilise d'autres principes applicables tels que ceux qu'on retrouve dans les principes pour de saines pratiques de rémunération et les normes de mise en place de ces principes, deux ouvrages qui émanent du Conseil de stabilité financière.

2. Résultats de l'audit

Sommaire

La Division de la gouvernance d'entreprise (DGE) met son expertise en matière de gouvernance d'entreprise, de gouvernance du risque, de gouvernance stratégique de cadres de gestion de la propension à prendre des risques, de pratiques en matière de rémunération, d'audit interne et de culture du risque au service du mandat du BSIF. Les examens effectués dans le cadre de cet audit ont démontré que l'équipe de la DGE possède une excellente maîtrise de ses dossiers.

Alors que la DGE continue de faire preuve de leadership à l'égard de questions émergentes en lien avec la gouvernance d'entreprise, elle pourrait bonifier sa contribution à la réalisation du mandat du BSIF en aidant davantage les secteurs de la surveillance à procéder à l'examen d'institutions financières spécifiques, notamment au chapitre des activités de suivi et d'intervention précoces.

3. Réponse de la direction

Réponse de la direction

La direction tient à souligner le professionnalisme et la transparence dont l'équipe d'audit a fait preuve lors cette mission, et à l'en remercier.

La Division de la gouvernance d'entreprise joue deux rôles importants à l'appui du travail du BSIF en matière de gouvernance d'entreprise : 1) appuyer les priorités que fixe la direction en fonction des pratiques et nouvelles tendances en matière de gouvernance d'entreprise et, 2) prendre part à l'examen d'IFF dans le cadre des plans de surveillance du SSID et du SSA. Et, bien que ces deux secteurs d'activité soient souvent complémentaires, les priorités émanant de la direction occupent beaucoup plus de place que l'examen des IFF dans le plan de travail de la DGE en raison de l'évolution constante, depuis quelques années, des attentes à l'égard des IFF en matière de gouvernance du risque.

La direction conserve son appui à la Division de la gouvernance d'entreprise à titre de membre du Secteur de soutien du risque. La Division de la gouvernance d'entreprise continuera de faire preuve de proactivité en ce qui a trait à l'identification des travaux propres à chaque IFF avec le SSID et le SSSA dans le cadre du processus de planification annuelle, et continuera d'accorder du temps aux chargés de surveillance tout au long de l'année.

4. Observations et recommandations

Observation de priorité moyenne

1. Collaboration en surveillance

La direction devrait chercher à déterminer si la DGE s'acquitte adéquatement d'un volet crucial de son mandat : soutenir les secteurs de la surveillance en ce qui a trait à l'examen d'IFF précises et de l'évaluation de leurs pratiques et politiques en matière de gouvernance d'entreprise et de gestion du risque.

La santé et la sécurité des institutions financières sont en grande partie tributaires d'une bonne gouvernance d'entreprise. La qualité des pratiques d'une IFF en la matière joue un rôle important pour conserver la confiance des déposants et souscripteurs, et du marché dans son ensemble.

Un objectif du mandat de surveillance du BSIF, et plus particulièrement de son processus d'intervention, est de lui donner les moyens de déceler les problèmes dès qu'ils se manifestent et d'intervenir rapidement pour éviter que la situation ne dégénère. Selon le guide d'intervention du BSIF à l'intention des institutions de dépôts fédérales, les conditions pouvant amener le BSIF à coter une institution au stade de surveillance 1 comprennent notamment les questions relatives aux fonds propres et aux bénéficiaires décrites comme suit : *des problèmes de gestion des risques ou des lacunes de contrôle, bien qu'ils ne soient pas suffisamment graves pour menacer la viabilité financière ou la solvabilité de l'institution, pourraient s'aggraver s'ils ne sont pas réglés*. Les stades suivants rendent compte de préoccupations plus aigües.

Il est essentiel que les secteurs de la surveillance travaillent en étroite collaboration avec la DGE afin de permettre aux surveillants de pouvoir compter sur les compétences spécialisées de cette dernière en complément de leur propre connaissance de l'institution visée par l'examen afin de déceler les risques et d'évaluer aussi rapidement que possible les risques en matière de gouvernance d'entreprise.

Bien que jusqu'ici la DGE se soit essentiellement consacrée à des projets émanant de la haute direction, le faible nombre de demandes provenant de la révision semblerait pouvoir être attribuable au fait que les secteurs de la surveillance estiment pouvoir faire leur travail sans le soutien de la DGE en l'absence de mesures quantitatives techniques conçues pour évaluer les questions de gouvernance d'entreprise et à la croyance que les compétences en matière de gouvernance d'entreprises sont un prérequis que possèdent tous les surveillants.

Recommandation

La direction devrait chercher à déterminer si la DGE s'acquitte adéquatement d'un volet crucial de son mandat : soutenir les secteurs de la surveillance en ce qui a trait à l'examen d'IFF précises et de l'évaluation de leurs pratiques et politiques en matière de gouvernance d'entreprise et de gestion du risque.

Lorsqu'on juge que les pratiques d'une IFF en matière d'évaluation du risque pourraient tirer profit des connaissances spécialisées que la DGE pourrait apporter au dossier de l'examen, il appartient à la direction de définir les moyens d'encourager la DGE et la surveillance à collaborer davantage à l'examen de certaines institutions financières.

Dans le cadre de son cycle de planification basée sur les risques, la direction se penchera sur la nécessité pour la DGE de prendre part à certains examens et, en particulier, de faire bénéficier de son expertise les IFF cotées à un stade d'intervention.

Plan d'action de la direction

Lors d'un exercice qui aura lieu dans les mois à venir, le Secteur de soutien du risque se penchera sur quelques occasions, dont celle-ci, dans le cadre d'une remise à niveau à plus grande échelle. Cet exercice devrait avoir lieu au cours du 2T de 2018-2019.

Annexe 1

Notation des observations

Les observations sont notées afin d'aider la direction à affecter les ressources nécessaires pour combler les lacunes relevées et/ou améliorer les contrôles internes et/ou l'efficacité opérationnelle. Ces notes ne sont fournies qu'à titre informatif. La direction doit les évaluer selon sa propre expérience et sa propension à prendre des risques.

Les observations sont notées conformément à ce qui suit :

Observations à priorité élevée – une attention immédiate est requise compte tenu d'une lacune importante sur le plan d'un contrôle (c.-à-d. qu'il n'y a pas de contrôle ou le contrôle est mal conçu ou ne fonctionne pas efficacement) ou d'une possibilité d'améliorer sensiblement les opérations.

Observations à priorité moyenne – lacune à combler au plan d'un contrôle ou amélioration à apporter à court terme.

Observations à faible priorité – observation non essentielle à laquelle on peut donner suite pour renforcer un contrôle interne ou en améliorer l'efficacité, normalement à peu de frais et d'efforts.

Les notes individuelles ne doivent pas être considérées seules; il faut tenir compte aussi de leur effet sur d'autres objectifs et domaines.
