



---

# Ligne directrice

---

**Objet :** Gouvernance d'entreprise

**Catégorie :** Saines pratiques commerciales et financières

**Date :** Janvier 2013

## I. Objet et portée de la ligne directrice

La présente ligne directrice a pour but de communiquer les attentes du BSIF à l'égard de la gouvernance des institutions financières fédérales (IFF). Elle s'adresse à toutes les IFF, exception faite des succursales de banques et de sociétés d'assurances étrangères<sup>1</sup>.

*Le BSIF est conscient que les pratiques de gouvernance peuvent varier en fonction de la taille, de la structure du capital social, de la nature, de l'étendue et de la complexité des activités, de la stratégie d'entreprise et du profil de risque de l'IFF.*

La présente ligne directrice vient compléter ce qui suit :

- les dispositions pertinentes de la *Loi sur les banques*, de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, de la *Loi sur les associations coopératives de crédit* et des règlements connexes;
- le [Cadre de surveillance](#) et les [Critères d'évaluation](#) du BSIF.

L'importance et l'unicité d'une saine gouvernance des institutions financières sont décrites à la section II de la ligne directrice. Dans les sections III, IV et V, respectivement, il est question de trois composantes fondamentales de la gouvernance des IFF, à savoir :

- le rôle du conseil d'administration<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Comme il n'y a pas de conseil d'administration dans les succursales, il ne convient pas de leur appliquer les dispositions de la présente ligne directrice. Le BSIF s'attend à toutefois ce que l'agent principal ou le dirigeant principal supervise la gestion de la succursale, y compris les questions de gouvernance d'entreprise. Ces fonctions sont considérées garantes de leurs succursales respectives; elles doivent par conséquent connaître la présente ligne directrice. L'agent principal et (ou) le dirigeant principal doivent consulter la [ligne directrice E-4A](#) et la [ligne directrice E-4B](#), selon le cas.

<sup>2</sup> Dans le présent document, le « conseil d'administration » 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.



- 
- la gouvernance des risques;
  - le rôle du comité d'audit.

Enfin, à la section VI, il est question du rôle essentiel de la gouvernance d'entreprise dans le processus de surveillance et de l'évaluation de la surveillance par le BSIF.

***Le conseil d'administration et la haute direction de l'IFF devraient être proactifs et connaître les pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise qui s'appliquent à leur institution. S'il y a lieu, les IFF devraient adopter ces pratiques exemplaires.***

## **II. Gouvernance d'entreprise dans les IFF**

### **Définition de la gouvernance d'entreprise**

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le « gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus<sup>3</sup>. »

Toutes les mesures de contrôle organisationnel adéquat, au nombre desquels figurent les structures et les politiques, aident à favoriser une bonne gouvernance d'entreprise, mais ils n'en sont pas garants. Un comportement et des valeurs corporatives indésirables peuvent toujours générer des écarts de gouvernance. L'efficacité de la gouvernance d'entreprise est fonction non seulement d'éléments structurels concrets, mais également de facteurs comportementaux subtils attribuables aux administrateurs et aux cadres dévoués qui s'acquittent de bonne foi de leur devoir de diligence envers l'institution.

Le bon fonctionnement des structures et des politiques tient à la présence de personnes averties et compétentes qui comprennent clairement leur rôle et se montrent fermement engagées à s'acquitter de leurs devoirs respectifs.

### **Le conseil d'administration, la haute direction et les fonctions de supervision<sup>4</sup>**

Le conseil d'administration et la haute direction de l'IFF sont, au bout du compte, garants de la sûreté et de la solidité de l'institution et de l'observation des dispositions législatives qui la régissent. Dans la présente ligne directrice, le rôle du conseil d'administration et celui de la haute

---

<sup>3</sup> Voir le document *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, révisé en avril 2004.

<sup>4</sup> Aux fins des présentes, les fonctions de supervision comprennent les finances, la gestion du risque, la conformité, l'audit interne et l'actuariat.

---

direction sont mis en relief. Le conseil d'administration est garant de la gérance; il devrait notamment établir l'orientation de l'IFF dans son ensemble et en superviser la gestion et les activités. La haute direction est quant à elle chargée de mettre en œuvre les décisions du conseil d'administration et d'orienter et de superviser les activités de l'IFF. Cette distinction des attributions du conseil d'administration et de la haute direction est essentielle.

Dans l'exécution de ses fonctions, la haute direction peut confier certains de ses devoirs aux fonctions de supervision de l'IFF, lesquelles devraient superviser la gestion opérationnelle à l'échelle de l'institution financière<sup>5</sup>.

La composition de la haute direction d'une IFF variera d'une institution à l'autre. En font partie le chef et président de la direction et les personnes qui en relèvent directement. Outre les cadres supérieurs des principales plates-formes ou unités opérationnelles, peuvent également faire partie de la haute direction les cadres responsables des fonctions de supervision, par exemple, le dirigeant principal des finances (DPF), l'agent principal de gestion des risques (APGR), le dirigeant principal de la conformité (DPC), le chef de l'audit interne et l'actuaire en chef (AC)<sup>6</sup>.

### **Nature particulière des institutions financières**

La qualité des pratiques de gouvernance d'entreprise est un facteur de plus en plus important dans le maintien de la confiance des déposants et souscripteurs et de l'ensemble du marché. C'est pourquoi la présente ligne directrice attire l'attention sur certains aspects de la gouvernance d'entreprise qui revêtent une importance particulière pour les institutions financières (la gouvernance des risques, par exemple) en raison du caractère distinctif de ce type d'entreprise et des risques qu'elles devraient prendre. Le caractère distinctif des institutions financières est décrit à l'**Annexe A**.

### **III. Le rôle du conseil d'administration**

*Le conseil d'administration joue un rôle primordial dans la réussite d'une IFF en approuvant la stratégie globale et le cadre de gestion de la propension à prendre des risques (CGPPR) et en supervisant la haute direction et les contrôles internes de l'IFF.*

#### **Devoirs du conseil d'administration**

Outre celles prévues et définies dans les lois fédérales, le conseil d'administration a le devoir de s'acquitter à tout le moins des tâches essentielles que voici.

---

<sup>5</sup> Comme on peut le lire dans le *Cadre de surveillance* du BSIF, il appartient à la fonction de gestion opérationnelle de planifier, de diriger et de surveiller le déroulement au quotidien des activités de l'IFF. Les fonctions de supervision sont « indépendantes » vis-à-vis de la gestion opérationnelle.

<sup>6</sup> C'est souvent l'actuaire en chef qui assume la direction de l'actuariat bien que dans certaines circonstances, ce pourrait être l'actuaire désigné. On notera que le rôle du directeur de l'actuariat comprend généralement des devoirs qui ne font pas partie des obligations légales de l'actuaire désigné.

---

1) Approuver ce qui suit :

- les objectifs, la stratégie et les plans opérationnels à court et à long termes à l'échelle de l'organisation (fonds propres, finances et liquidités), y compris le cadre de gestion de la propension à prendre des risques (CGPPR)<sup>7</sup>;
- les initiatives ou opérations stratégiques importantes de l'IFF, comme les fusions et acquisitions;
- le cadre de contrôle interne de l'IFF;
- la nomination, l'examen du rendement et la rémunération du président et chef de la direction et, s'il y a lieu, des autres membres de la haute direction, y compris les dirigeants des fonctions de supervision;
- les plans de relève des membres du conseil d'administration, du président et chef de la direction et, s'il y a lieu, des autres membres de la haute direction, y compris des dirigeants des fonctions de supervision;
- le mandat, les ressources et les budgets des fonctions de supervision;
- le plan d'audit externe, y compris les frais d'audit et l'étendue des missions.

Ce sont là les principales fonctions du conseil d'administration; elles devraient être le point de mire de son attention et au centre de ses activités.

2) Examiner ce qui suit et en discuter :

- les politiques opérationnelles et commerciales importantes;
- le rendement d'entreprise et financier en fonction de la stratégie et de la propension à prendre des risques, approuvés par le conseil d'administration;
- la politique en matière de rémunération de toutes les ressources humaines du point de vue de la conformité aux [Principles for Sound Compensation](#)<sup>8</sup> et [Implementation Standards](#)<sup>9</sup> du Conseil de stabilité financière.
- la mise en place de contrôles internes, y compris leur efficacité;
- la structure organisationnelle;
- le respect des lois, des règlements et des lignes directrices qui s'appliquent.

Ces fonctions incombent à la haute direction. Cependant, par un examen et une analyse approfondis, le conseil d'administration joue un rôle essentiel en donnant à la haute direction des conseils généraux à ce sujet.

---

<sup>7</sup> Le CGPPR est décrit à l'**Annexe B**.

<sup>8</sup> Le document *Principles for Sound Compensation Practices* a été publié par le Forum de la stabilité financière (FSF) en avril 2009 (le FSF est devenu le CSF – Conseil de stabilité financière).

<sup>9</sup> Le document *Principles for Sound Compensation Practices: Implementation Standards* a été publié par le FSF en septembre 2009.

---

***Le conseil d'administration devrait comprendre les décisions, les plans et les politiques mis de l'avant par la haute direction et leur incidence éventuelle sur l'IFF. Il devrait approfondir les choses, faire des remises en question et obtenir l'assurance de la haute direction, que ces décisions, plans et politiques sont conformes à la stratégie et à la propension à prendre des risques qu'il a lui-même approuvées, et que les contrôles internes correspondants sont solides et efficacement mis en œuvre. Le conseil d'administration devrait mettre en place des processus lui permettant d'évaluer périodiquement la validité des assurances que lui fournit la haute direction.***

Il n'appartient pas au conseil d'administration de mettre en œuvre au quotidien et dans le détail ses décisions et sa stratégie; ce sont-là des tâches qui incombent à la haute direction.

Bien que les cadres supérieurs de l'IFF soient les principaux interlocuteurs des instances de réglementation en ce qui a trait au fonctionnement global de l'institution financière, le conseil d'administration devrait veiller à ce que les instances de réglementation soient rapidement saisies de toute question importante ayant une incidence sur l'IFF.

#### *Devoirs des conseils d'administration de filiales d'une IFF*

Le conseil d'administration de la société mère devrait déterminer la structure des conseils d'administration des filiales qui permet le mieux d'assurer une supervision efficace de leurs activités. Quelle que soit la composition des conseils d'administration des filiales, le conseil d'administration de la société mère devrait exercer une surveillance adéquate des activités des filiales afin de s'acquitter de ses propres devoirs.

#### **Efficacité du conseil d'administration**

***Un conseil d'administration efficace mise sur l'expertise, les aptitudes, l'expérience et les compétences de ses membres à titre collectif pour donner des conseils objectifs et avisés à la haute direction, et pour la superviser de la même façon.***

Les qualités qui font la marque d'un conseil d'administration efficace, et de ses administrateurs, sont, notamment, un solide jugement éprouvé, l'esprit d'initiative, la capacité de réagir et l'excellence fonctionnelle.

Jugement – Le conseil d'administration devrait prendre des décisions judicieuses et éclairées en tenant compte des objectifs opérationnels et de la propension à prendre des risques de l'IFF.

Esprit d'initiative – Le conseil d'administration devrait s'acquitter de ses devoirs de manière proactive et en temps opportun, et être prêt à approfondir et à remettre en question les déclarations de la haute direction et à lui donner des conseils pertinents.

Capacité de réagir – Le conseil d'administration devrait être en mesure de réagir aux problématiques ou aux lacunes que relèvent la haute direction, les fonctions de supervision et les instances de réglementation, ou qu'il a lui-même observées (dans le cadre des évaluations internes du conseil), et de veiller à ce qu'on y remédie.

---

Excellence fonctionnelle – Le conseil d’administration devrait adopter des pratiques et des processus permettant de discuter ouvertement de questions et d’opérations importantes pour l’IFF, d’en débattre et même de les étudier à l’avance en se fondant sur des renseignements précis et récents. Le conseil d’administration devrait évaluer périodiquement la pertinence et la fréquence de l’information dont il a besoin pour s’acquitter de ses tâches.

***Le conseil d’administration de l’IFF devrait procéder périodiquement à une autoévaluation de l’efficacité de ses pratiques et de celles de ses comités, quelquefois avec l’aide de conseillers externes indépendants. L’étendue et la fréquence de cet apport de l’extérieur devraient être établies par le conseil d’administration.***

#### *Aptitudes et compétences des membres du conseil d’administration*

Même si le BSIF s’attend à ce que tous les administrateurs jouent un rôle efficace, il reconnaît que la contribution de chacun d’eux variera selon ses compétences et son expérience. Le conseil d’administration devrait toutefois, à titre collectif, former un ensemble équilibré d’expertise, d’aptitudes, d’expérience et de perspectives en tenant compte de la stratégie, du profil de risque et des activités globales de l’IFF.

***Une expertise pertinente du secteur financier et de la gestion des risques est une compétence primordiale du conseil d’administration de l’IFF. Elle devrait se retrouver de façon raisonnable au sein du conseil d’administration et de ses comités.***

Pour évaluer les aptitudes et compétences requises pour superviser la stratégie, les produits et les risques de l’IFF, le conseil d’administration devrait mettre en place un processus d’évaluation des aptitudes et compétences, qui devrait être examiné tous les ans et actualisé par le comité compétent du conseil. Ce processus d’évaluation devrait être intégré au plan général de relève ou de renouvellement du conseil, en portant une attention particulière aux fonctions du président du conseil d’administration et à celles des présidents des comités du conseil.

Les administrateurs devraient rechercher des occasions d’apprentissage à l’interne ou à l’extérieur, afin de bien comprendre les risques que prend l’IFF, et ils devraient être au fait des pratiques les plus récentes en matière de gestion d’entreprise et de gouvernance des risques.

#### *Autonomie du conseil d’administration*

Le conseil d’administration ne devrait avoir aucun lien de dépendance avec la haute direction<sup>10</sup>. Pour le BSIF, la structure du conseil d’administration ou le processus qu’il applique n’est pas garant d’autonomie, si ce n’est qu’il sépare les rôles du président du conseil d’administration et

---

<sup>10</sup> Dans le contexte de la présente ligne directrice, la notion d’« autonomie » est beaucoup plus vaste que celle de « non affilié » au sens des lois fédérales qui régissent les institutions financières. La notion en question a été décrite et précisée dans divers documents juridiques et internationaux (p. ex., droit des valeurs mobilières, normes internationales et rapports).



---

du président et chef de la direction (voir la section suivante). Il importe toutefois que le comportement et le processus décisionnel du conseil d'administration soient objectifs et efficaces et qu'ils tiennent compte des particularités de la situation de l'IFF.

Diverses pratiques comme, par exemple, prévoir périodiquement des réunions du conseil et de ses comités qui incluent des séances sans la présence de la haute direction peuvent démontrer que le conseil d'administration a la capacité d'agir de son propre gré.

Le processus de recrutement des nouveaux administrateurs et la mise au point du profil de la direction (qui relèvent tous deux du conseil d'administration) devraient insister sur l'autonomie des administrateurs par rapport à la haute direction. Le conseil d'administration devrait consigner et approuver une politique sur l'autonomie de l'administrateur en tenant compte de la structure de l'actionnariat ou du capital social de l'institution. Lorsque la situation le justifie, la durée du mandat de l'administrateur devraient également être visées par la politique qui régit son autonomie.

*Président du conseil d'administration*

***Il faut séparer le rôle du président du conseil d'administration de celui du président et chef de la direction, puisque c'est là un élément crucial de l'autonomie du conseil d'administration et de sa capacité à exécuter son mandat efficacement.***

Le président d'un conseil d'administration efficace est chevronné et compétent; son leadership invite à discuter et à échanger ouvertement. Il consacre plus de temps à ses fonctions que les autres membres du conseil d'administration, s'entretenant fréquemment avec eux et les cadres supérieurs et sachant exercer sur eux une influence certaine. Il a de plus accès à tout le personnel et à toute l'information de l'IFF. Compte tenu de l'importance stratégique du président au sein du conseil d'administration, il devrait également s'entretenir fréquemment et directement avec les instances de réglementation.

### **Intermédiaire entre le conseil d'administration et la haute direction**

Le président et chef de la direction est le principal intermédiaire entre le conseil d'administration et la haute direction. Le conseil d'administration ou ses membres devraient rencontrer périodiquement les gestionnaires des unités opérationnelles et des fonctions de supervision en présence et en l'absence des autres membres de la haute direction.

Il incombe au président et chef de la direction et aux autres membres de la haute direction d'orienter et de superviser la gestion efficace de l'IFF dans les limites des pouvoirs qui leur sont délégués par le conseil d'administration et en accord avec les lois et règlements pertinents. À cet égard, les aptitudes, les compétences, l'intégrité et l'expérience de ces personnes sont des facteurs incontournables de la sûreté et de la solidité de l'IFF.

Dans l'exercice de ses fonctions, le conseil d'administration compte sur la haute direction pour le conseiller judicieusement au sujet de la stratégie, de la structure et des objectifs organisationnels de l'IFF, ainsi que de ses politiques les plus importantes. La haute direction devrait formuler et

---

analyser des options pour le conseil d'administration, proposer des solutions de rechange à chaque option et lui faire des recommandations bien étayées. Elle devrait veiller à ce que l'information et les documents destinés au conseil d'administration soient pertinents et lui soient présentés de manière à faire ressortir les points importants et à lui permettre de prendre des décisions éclairées.

La haute direction aide le conseil d'administration à exercer son rôle de superviseur 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'IFF exerce ses activités dans un environnement de contrôle adéquat. La haute direction devrait donner au conseil d'administration l'assurance que les politiques, les processus et les contrôles sont adéquats, qu'ils fonctionnent comme prévu et que le risque est bien contrôlé.

Le président et chef de la direction devrait veiller à ce que les fonctions de supervision aient les ressources et le soutien nécessaires pour s'acquitter de leurs devoirs, à ce qu'elles soient suffisamment distancées de la gestion opérationnelle et à ce qu'elles puissent exprimer des opinions et donner des conseils objectifs au conseil d'administration et à la haute direction.

### **Intermédiaire entre le conseil d'administration et les fonctions de supervision**

Le BSIF s'attend à ce que l'IFF soit dotée de fonctions de supervision par rapport à la gestion opérationnelle. La taille et la technicité des fonctions de supervision peuvent varier selon la nature, la taille et la complexité de l'IFF, et selon les risques inhérents à ses activités. Il arrive souvent qu'un conseil d'administration encadre les fonctions de supervision de l'IFF par le biais d'un comité compétent en audit ou en gestion des risques, par exemple.

***Les dirigeants des fonctions de supervision devraient avoir suffisamment de notoriété et de pouvoirs au sein de l'organisation, et être distancés de la gestion opérationnelle. Ils devraient aussi pouvoir consulter librement le conseil d'administration ou le comité concerné du conseil (le comité d'audit ou de gestion des risques, par exemple) et, à des fins fonctionnelles, entretenir des rapports directs avec eux.***

Pour remplir ses fonctions, le conseil d'administration bénéficie de conseils objectifs de la part des fonctions de supervision. Ces dernières l'aident à s'acquitter de son rôle de gérance et de supervision des activités de l'IFF en vérifiant si les contrôles au sein des unités opérationnelles sont efficaces et si les activités, les résultats et les expositions aux risques de l'institution sont déclarés de façon fiable. Pour être efficaces, ces fonctions de supervision devraient être en mesure de fournir des évaluations objectives.

Le conseil d'administration devrait approuver le mandat, les ressources (montant et nature) et les budgets des fonctions de supervision et, s'il y a lieu, la nomination, l'évaluation du rendement et la rémunération des dirigeants de ces fonctions.

Le conseil d'administration devrait prendre connaissance des rapports et des conclusions des fonctions de supervision, en discuter, comprendre comment les différends importants avec la haute direction (ou d'autres secteurs de l'organisation) sont réglés, donner suite aux



---

préoccupations ou aux conclusions des fonctions de supervision et suivre le déroulement des plans d'actions de la haute direction.

Dans le cas des IFF peu complexes et de petite taille, le conseil d'administration et la haute direction peuvent, plutôt que de mettre en place des fonctions de supervision spécifiques, veiller à ce que d'autres fonctions ou processus internes ou externes offrent un degré adéquat de contrôle préventif et aient l'autonomie requise pour superviser l'institution comme il se doit.

***Le conseil d'administration devrait évaluer périodiquement l'efficacité des fonctions et des processus de supervision. De temps à autre, dans le cadre de son évaluation, il effectuera une analyse comparative de ces fonctions ou de leurs processus avec l'aide de conseillers externes indépendants. L'étendue et la fréquence de cette collaboration de l'extérieur devraient être établies par le conseil d'administration.***

### ***Supervision des contrôles internes par le conseil d'administration***

Le cadre de contrôle interne (les contrôles internes) comprend tous les rouages de l'IFF qui contribuent à la réalisation de ses objectifs, notamment son effectif, ses politiques, ses processus, ses limites et sa culture d'entreprise. Il facilite le déroulement des opérations, contribue à la gestion efficace du risque, permet de se conformer aux dispositions législatives et réglementaires et donne à l'IFF les moyens de saisir les occasions qui se présentent et de surmonter les obstacles.

Le conseil d'administration devrait approuver le cadre de contrôle interne dans son ensemble et en surveiller l'efficacité. Il devrait périodiquement recevoir des rapports sur les activités générales de l'IFF et sa situation financière, sur l'ensemble des systèmes de contrôle, dont celui qui porte sur le rendement de la gestion des risques, sur les lacunes des contrôles et sur tous les cas importants de dérogation à ces contrôles, au code de déontologie de l'institution, aux lois et règlements.

Pour mener à bien l'évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des contrôles internes de l'IFF (pour l'IFF dans son ensemble et pour chacun de ses secteurs d'activité), le conseil d'administration peut s'appuyer sur les services d'audit interne et externe (p. ex., rapports d'audit), les services actuariels (rapport de l'actuaire indépendant), et les avis réglementaires concernant la situation financière de l'IFF.

Le conseil d'administration devrait obtenir de la haute direction l'assurance que des mesures sont prises rapidement pour remédier aux lacunes ou aux cas de dérogation importants au chapitre des contrôles internes, et qu'il y a en place un processus pour suivre les progrès réalisés en vue de combler ces lacunes et en rendre compte. Le conseil d'administration et la haute direction devraient aussi vérifier proactivement si les lacunes décelées dans un secteur d'activité de l'IFF se retrouvent dans d'autres secteurs.

---

## IV. Gouvernance des risques

### Généralités

Pour une institution financière, prendre des risques fait partie du quotidien. L'étendue de ces risques et les mesures prises pour les gérer et les atténuer sont quant à elles dictées par ses stratégies.

La gouvernance des risques est une composante distincte et essentielle de la gouvernance d'une IFF. Les risques peuvent découler d'engagements pris directement ou par le biais de filiales, de sociétés d'un même groupe ou de contreparties. L'IFF devrait être en mesure de déceler tous les risques importants auxquels elle est exposée, d'en évaluer les répercussions potentielles et de mettre en place des politiques et des contrôles pour les gérer efficacement. Tous les risques applicables à l'IFF sont ici visés, notamment, le cas échéant, le risque de liquidité, de crédit, de marché, d'assurance et le risque opérationnel.

### Cadre de gestion de la propension à prendre des risques

***L'IFF devrait disposer d'un cadre de gestion de la propension à prendre des risques approuvé par le conseil d'administration et qui l'oriente dans ses activités comportant des risques.***

Le cadre de gestion de la propension à prendre des risques que devrait établir l'IFF devrait s'appliquer à l'ensemble de l'institution et être adapté à ses activités et ses opérations commerciales au pays et à l'étranger. Approuvé par le conseil d'administration, il devrait être bien compris par l'ensemble de l'organisation et s'intégrer à la culture de l'IFF. Toutes les politiques, les pratiques et les procédures opérationnelles, financières et sociétales de l'IFF devraient aller dans le sens de ce cadre.

Le cadre de gestion de la propension à prendre des risques devrait comporter des buts, des repères, des paramètres et des seuils (p. ex., niveau de pertes) de base en ce qui a trait aux risques que l'IFF est disposée à prendre, en tenant compte de divers facteurs financiers, opérationnels et macroéconomiques. Il devrait tenir compte des risques importants et de la réputation de l'institution auprès des souscripteurs, des déposants, des investisseurs et des clients.

Le cadre de gestion de la propension à prendre des risques devrait être de nature prospective et conforme au modèle opérationnel, à la philosophie globale, au plan stratégique à court et à long terme, au plan de capitalisation, au plan financier, aux objectifs opérationnels ainsi qu'à la stratégie correspondante d'atténuation des risques de l'IFF. Il a pour but de délimiter les activités permanentes de l'IFF en ce qui a trait aux choix relatifs aux catégories d'actifs et de passifs, aux activités et à la participation à des marchés qui ne sont pas compatibles avec la propension à prendre des risques de l'IFF. On trouvera des précisions à l'**Annexe B**.

La mise en place de contrôles et d'un processus pour en garantir l'efficacité est un volet essentiel du cadre de gestion de la propension à prendre des risques, car ces outils contribuent à obtenir l'assurance que l'IFF évolue dans les limites établies par le conseil d'administration.

---

## Supervision des risques

Les systèmes et les pratiques de gestion de risques varient en fonction de la taille de l'institution financière, de l'étendue de ses activités et de la nature de ses expositions aux risques. Pour gérer les risques efficacement, le conseil d'administration et la haute direction devraient bien comprendre les risques associés au modèle opérationnel de l'IFF, y compris chaque secteur d'activité et chaque produit, et leur lien avec la stratégie de l'IFF et son cadre de gestion de la propension à prendre des risques.

La haute direction devrait veiller à ce que les politiques et les procédures de gestion des risques soient régulièrement examinées afin qu'elles suivent l'évolution des circonstances et des risques et qu'elles demeurent adéquates et efficaces. Le conseil d'administration devrait demander à la haute direction l'assurance que ces contrôles fonctionnent comme il se doit et que les expositions aux risques de l'IFF sont conformes aux limites et aux pouvoirs délégués. Il devrait aussi instaurer des processus lui permettant d'évaluer périodiquement la validité des assurances qui lui sont données.

*Comité de gestion des risques établi par le conseil d'administration*

***Selon la nature, la taille, la complexité et le profil de risque de l'IFF, le conseil d'administration établira dans ses rangs un comité auquel il incombera d'encadrer la gestion des risques à l'échelle de l'entreprise<sup>11</sup>.***

Guidé par le cadre de gestion de la propension à prendre des risques de l'IFF, le comité de gestion des risques devrait bien comprendre les types de risques auxquels l'IFF pourrait être exposée et les techniques et systèmes utilisés pour cerner, mesurer, surveiller et atténuer ces risques, et pour en rendre compte.

Le mandat du comité de gestion des risques devrait être clair. Aucun de ses membres, y compris le président, ne devrait faire partie des cadres dirigeants<sup>12</sup> et ils devraient être suffisamment nombreux à posséder une connaissance adéquate de la gestion des risques dans une institution financière. S'il y a lieu, des personnes ayant des connaissances techniques dans les disciplines du risque importantes pour l'IFF devraient faire partie du comité.

Dans le cadre de ses fonctions de supervision de la gestion des risques de l'IFF, le comité de gestion des risques devrait obtenir de l'APGR (ou son équivalent) l'assurance que la supervision des activités de gestion des risques de l'institution s'effectue sans relation de dépendance avec la fonction de la gestion opérationnelle, qu'elle a les ressources nécessaires et que sa visibilité et notoriété à l'échelle de l'organisation sont adéquates.

---

<sup>11</sup> Dans le cas des IFF peu complexes et de petite taille, le conseil d'administration pourra, plutôt que d'établir un comité distinct de gestion des risques, faire en sorte de réunir, à titre collectif, les compétences et l'information (c.-à-d. de bons rapports) dont il a besoin pour assurer une supervision efficace de la gestion des risques à l'échelle de l'institution, et à avoir le temps pour le faire.

<sup>12</sup> Un administrateur « ne faisant pas partie des cadres dirigeants » est un administrateur qui n'assume aucune fonction de gestion dans l'entreprise.

---

Le comité de gestion des risques devrait recevoir en temps opportun des rapports exacts sur les risques importants de l'IFF et sur ses expositions par rapport à sa propension à prendre des risques et aux seuils approuvés. Il devrait participer à l'approbation des changements importants apportés à la stratégie de l'IFF et à la propension correspondante à prendre des risques. De plus, le comité de gestion des risques devrait être satisfait de la manière de déterminer, de surveiller, de mesurer et de contrôler les dérogations importantes aux politiques, et des mesures à prendre pour remédier aux dérogations et aux infractions, le cas échéant.

*Agent principal de gestion des risques*

***L'IFF devrait compter dans son effectif un cadre supérieur chargé de la supervision de tous les risques importants à l'échelle de l'entreprise (APGR ou l'équivalent)<sup>13</sup>. L'APGR devrait avoir suffisamment de notoriété et de pouvoirs au sein de l'organisation et être distancié de la gestion opérationnelle. Il devrait aussi pouvoir consulter librement le conseil d'administration ou le comité de gestion des risques et, à des fins fonctionnelles, entretenir des rapports directs avec eux.***

L'APGR est le dirigeant de la fonction de gestion des risques de l'IFF. L'APGR et la fonction de gestion des risques sont chargés de déterminer, de mesurer, de surveiller et de communiquer les risques à l'échelle de l'entreprise et à un niveau non-consolidé de la hiérarchie, sans égard au secteur d'activité et à la gestion opérationnelle.

L'APGR et la fonction de gestion des risques ne devraient jouer aucun rôle direct dans les activités de l'IFF qui ont pour but la production de recettes ou dans la gestion et le rendement financier d'un de ses secteurs d'activité ou de ses produits. De plus, la rémunération de l'APGR ne devrait pas être liée à la performance (à la production de recettes, par exemple) de secteurs d'activité spécifiques de l'IFF.

Si, d'un côté, l'APGR et la fonction de gestion des risques devraient pouvoir exercer une certaine influence sur les activités de l'IFF qui comportent des risques (p. ex., pour veiller à ce que la stratégie ou le projet soit conforme à la propension à prendre des risques dont il est convenu), ils devraient aussi suivre en permanence l'évolution de ce type d'activité en toute impartialité.

L'APGR devrait périodiquement fournir des rapports au conseil d'administration, au comité de gestion des risques et à la haute direction de façon et sous forme qui leur permettent de comprendre clairement les risques qu'assume l'institution financière. Il lui incombe de se faire une opinion impartiale de la mesure dans laquelle les activités de l'IFF respectent son CGPPR et d'en faire rapport au comité de gestion des risques et au conseil d'administration. L'APGR devrait périodiquement s'entretenir avec le comité de gestion des risques ou le conseil

---

<sup>13</sup> Dans le cas des IFF peu complexes et de petite taille, le rôle d'APGR peut être exercé par un autre dirigeant de l'IFF, qui assume ainsi un double rôle. Certaines IFF n'ont pas d'APGR en tant que tel, mais elles savent néanmoins qui devrait rendre des comptes au conseil d'administration et à la haute direction à l'égard de ces mêmes fonctions.

---

d'administration, parfois en présence et parfois en l'absence du président et chef de la direction ou des autres membres de la haute direction.

L'APGR et la fonction de gestion des risques devraient avoir mis en place des dispositifs et des contrôles permettant d'évaluer la validité de l'information et des analyses ayant trait aux risques que leurs fournissent les secteurs d'activité, de façon à être en mesure d'en rendre compte objectivement au conseil d'administration, au comité de gestion des risques et à la haute direction. Le conseil d'administration et le comité de gestion des risques devraient périodiquement obtenir l'assurance de l'APGR et de la fonction de gestion des risques de l'objectivité de l'information et des analyses qui ont trait aux risques.

## V. Rôle du comité d'audit

En vertu des dispositions législatives fédérales, chaque IFF devrait mettre sur pied un comité d'audit composé d'administrateurs qui ne sont pas employés de l'IFF et dont la plupart ne sont pas des « membres du groupe » de l'institution<sup>14</sup>.

La *Loi sur les banques*, la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, la *Loi sur les sociétés d'assurances* et la *Loi sur les associations coopératives de crédit* attribuent diverses fonctions au comité d'audit comme, par exemple, examiner les états annuels de l'IFF, évaluer et approuver les procédures de contrôle interne de l'institution et rencontrer le chef de l'audit interne ou l'actuaire désigné<sup>15</sup> pour discuter de l'efficacité des contrôles internes et de la pertinence des pratiques de constitution de réserves et de préparation de rapports de l'institution<sup>16</sup>.

Dans le cas des sociétés d'assurances, le comité d'audit devrait s'entretenir du *Rapport de l'actuaire désigné* et du rapport sur l'*Examen dynamique de la suffisance du capital* avec l'actuaire désigné de la société, afin d'évaluer l'incidence des plans d'audit interne et externe sur l'évaluation globale des risques de l'IFF.

Le comité d'audit devrait examiner et approuver les plans d'audit (interne et externe) de l'IFF afin qu'ils soient appropriés et axés sur les risques et qu'ils couvrent toutes les activités pertinentes d'un cycle mesurable, ainsi que pour assurer la coordination du travail des auditeurs internes et externes. Lorsqu'une partie ou la totalité de la fonction d'audit interne est impartie, il incombe toujours au conseil d'administration de surveiller le rendement de l'audit interne dans son ensemble.

---

<sup>14</sup> Au sens des dispositions législatives fédérales et du *Règlement sur les personnes physiques membres d'un groupe* associé à chacune des lois régissant les institutions financières.

<sup>15</sup> Le rôle de l'actuaire désigné est décrit dans la [ligne directrice E-15](#) du BSIF.

<sup>16</sup> Les IFF doivent s'assurer de respecter les exigences pertinentes relatives aux titres en ce qui concerne le comité d'audit dans les administrations pertinentes.

---

***C'est le comité d'audit, et non la haute direction, qui devrait recommander aux actionnaires la nomination, la reconduction du mandat, la destitution et la rémunération de l'auditeur externe, et il devrait aussi approuver l'étendue et les conditions de la mission ainsi que la lettre de mission.***

Le comité d'audit devrait s'assurer que le montant des honoraires de l'auditeur est proportionnel à l'étendue des travaux à réaliser. Lorsque des réductions d'honoraires sont proposées, il devrait s'assurer qu'elles ne mineront pas la qualité de la mission. L'on s'attend également à ce qu'il détermine si la modification du seuil d'importance relative ou de l'étendue proposée risque de nuire à la qualité de la mission.

Le comité d'audit devrait évaluer les compétences, les ressources (quantité et nature) et le degré d'autonomie de l'auditeur externe, y compris les politiques et pratiques internes du cabinet d'audit en matière de contrôle de la qualité, et être d'accord avec le contenu de la lettre de mission de l'auditeur avant qu'elle ne soit signée. Le comité d'audit devrait instaurer un cadre de gouvernance qui tient compte de toutes les préoccupations soulevées par le BSIF ou d'autres intervenants quant à l'autonomie de l'auditeur externe.

Le comité d'audit devrait aussi établir des critères concernant les types de services autres que d'audit qu'un auditeur externe peut offrir, y compris des règles stipulant qu'il devrait approuver au préalable les nouveaux mandats.

Le comité d'audit de l'IFF devrait déterminer si les pratiques comptables et actuarielles de l'IFF sont adéquates et respectent les limites de la pratique acceptable. Il devrait recevoir toute la correspondance entre l'auditeur externe et la haute direction qui traite de façon substantive des conclusions de la mission d'audit.

Le comité d'audit devrait approfondir et remettre en question les déclarations de l'auditeur externe, du chef de l'audit interne et de l'actuaire désigné (dans le cas des sociétés d'assurances) et s'entretenir régulièrement avec eux à huis clos afin de bien comprendre tous les enjeux pertinents et les mesures auxquelles ils ont donné lieu.

Le comité d'audit devrait s'entretenir avec la haute direction et l'auditeur externe des résultats généraux de l'audit, des états financiers annuels et trimestriels et des documents connexes, du rapport d'audit, de la qualité des états financiers et de toute préoccupation soulevée par l'auditeur externe. Ces entretiens devraient notamment porter sur ce qui suit :

- les principaux secteurs à risque d'inexactitude importante des états financiers, y compris les estimations comptables essentielles ou domaines d'incertitude de mesure;
- les aspects à l'égard desquels l'auditeur a dû faire preuve de beaucoup de jugement, notamment les politiques et estimations comptables et la divulgation d'information dans les états financiers;
- la question de savoir si l'auditeur externe considère que les estimations et les modèles sont « optimistes » ou « conservateurs », dans une mesure acceptable, et, spécifiquement, lorsqu'il y a des options, l'explication de la décision finale en matière d'évaluation et si les options cadrent avec les pratiques en vigueur dans le secteur;



- 
- les opérations importantes ou inhabituelles (p. ex., retraitements);
  - les questions difficiles ou litigieuses soulevées pendant l’audit ou d’autres questions d’audit qui seraient habituellement abordées dans le cadre d’un entretien avec un examinateur du contrôle de la qualité de la mission;
  - les modifications apportées à l’étendue de l’audit ou à sa stratégie;
  - les lacunes du contrôle interne relevées pendant l’audit;
  - les aspects de l’information divulguée dans les états financiers qui peuvent être améliorés;
  - le rôle des autres cabinets d’audit (p. ex., en ce qui concerne l’audit des filiales de l’IFF).

Le comité d’audit devrait approfondir et remettre en question l’opinion de l’auditeur externe voulant que les états financiers de l’IFF représentent fidèlement sa situation financière, les résultats de ses activités et ses flux de trésorerie, et en obtenir l’assurance auprès de celui-ci. Il devrait chaque année rendre compte au conseil d’administration de l’efficacité de l’audit externe.

## **VI. Surveillance des IFF**

### **Rôle de la gouvernance d’entreprise dans le processus de surveillance instauré par le BSIF**

Pour une institution financière, la sûreté et la sécurité des opérations vont de pair avec l’efficacité de la gouvernance d’entreprise. Les membres du conseil d’administration et les cadres supérieurs exercent des fonctions de supervision clés prévues dans le *Cadre de surveillance* du BSIF.

La supervision efficace des activités et des affaires internes d’une institution par les membres du conseil et de la haute direction est également essentielle au maintien d’un programme de surveillance efficient et offrant un bon rapport coût-efficacité. Elle aide à protéger les déposants et les souscripteurs et permet au BSIF de se fier aux processus et fonctions internes d’une institution, ce qui se traduit par une réduction de 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 de correction sont nécessaires, le conseil d’administration joue un rôle plus important, et le BSIF exige de ses membres qu’ils participent de près à la recherche de solutions et à la supervision de la mise en œuvre des correctifs.

### **Le régime d’évaluation prudentielle du BSIF**

Le BSIF surveille les institutions financières fédérales dans le but d’évaluer leur situation et de s’assurer qu’elles se conforment aux lois et aux règlements en vigueur. Ses activités en ce sens sont balisées par un cadre de surveillance axé sur les risques<sup>17</sup>. Il a également élaboré un

---

<sup>17</sup> Voir le *Cadre de surveillance (2011)* du BSIF.

---

ensemble complet de critères d'évaluation qui repose en grande partie sur la qualité de la supervision et du contrôle qu'exercent le conseil d'administration et la haute direction de l'IFF.

Le BSIF surveille aussi les IFF et leur rendement au plan de la sûreté et de la solidité, de la qualité des processus de contrôle et de gouvernance et de la conformité à la réglementation. Le conseil d'administration et la haute direction sont responsables en fin de compte de la sûreté et la solidité de l'IFF, et de sa conformité aux lois qui la régissent. À ce titre, les rapports et les constats du BSIF contiennent des renseignements utiles qui peuvent aider le conseil d'administration à superviser leur institution. Une communication ouverte entre le conseil d'administration et les instances de réglementation aide à favoriser la confiance mutuelle, sans laquelle le régime de surveillance qu'applique le BSIF, et qui axé sur les principes, ne serait pas efficace.

Un conseil d'administration qui exerce ses fonctions efficacement comprend l'environnement de réglementation dans lequel l'IFF et ses filiales évoluent, et il est au fait des résultats des travaux de surveillance prudentielle effectués par le BSIF et les autres instances de réglementation. Le conseil d'administration devrait donner suite comme il se doit aux recommandations et constats des instances de réglementation et aux plans d'action de la haute direction visant à régler les questions de réglementation; il devrait aussi s'entretenir avec la haute direction de la possibilité que les lacunes observées puissent se retrouver ailleurs dans l'organisation.

Le conseil d'administration de l'IFF devrait tenir compte des constats du BSIF et des autres instances de réglementation dans son évaluation continue du rendement de la haute direction et des fonctions de supervision, tout en sachant qu'en définitive, c'est au conseil d'administration et à la haute direction qu'il appartient de répondre de la détection des lacunes.

Le BSIF aura recours à divers moyens comme, par exemple, s'entretenir avec le conseil d'administration, les comités du conseil, la haute direction et les fonctions de supervision et passer en revue les documents du conseil et de ses comités, pour évaluer l'efficacité des processus de gouvernance de l'IFF. Le BSIF a pour objectif d'obtenir l'assurance, au moyen de preuves, que les processus sont en place, qu'ils fonctionnent efficacement et que le conseil d'administration est en mesure de remplir ses fonctions.

En l'absence de fonctions de supervision distinctes, le BSIF examinera d'autres fonctions, processus ou contrôles pour évaluer la qualité de la supervision autonome assurée.

### **Changements dans la composition du conseil d'administration et de la haute direction**

***Les IFF devraient aviser le BSIF de tout changement dans la composition du conseil d'administration et de la haute direction, et de toute circonstance pouvant nuire de façon marquée à l'aptitude des cadres supérieurs et des membres du conseil d'administration.***

La surveillance continue que le BSIF exige qu'il soit prévenu de toute modification que l'IFF songe à apporter à la composition de son conseil d'administration et de sa haute direction, et de tout événement qui pourrait mettre en doute l'aptitude des membres du conseil ou de la haute direction à exercer leurs fonctions.

---

## *Annexe A – Nature particulière des institutions financières*

Les institutions financières sont différentes des autres sociétés commerciales et cette nature particulière les assujettit à une réglementation en général plus rigoureuse. Cela s'explique par plusieurs facteurs, dont ceux-ci :

- l'efficacité de l'économie dépend dans une large mesure du bon fonctionnement de son secteur de services financiers. Comparativement aux entreprises non financières, la faillite d'une institution financière peut avoir une incidence marquée sur les gens qui peuvent y avoir placé une bonne partie des épargnes de toute une vie et qui s'attendent à ce qu'elle réponde à leurs besoins financiers quotidiens. Parfois, les faillites peuvent avoir des répercussions systémiques sur certains marchés, compte tenu des interconnexions du système financier. La question de la sûreté et de la solidité est donc particulièrement importante dans le cas des 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 sûreté 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 sûreté 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. De même, les institutions financières peuvent émettre des instruments financiers complexes qui peuvent être difficiles à évaluer adéquatement et peser rapidement et nettement sur leur profil de risque, en plus de faire le commerce de ces instruments;
- l'échéance des éléments d'actif et de passif des institutions financières peut présenter des écarts importants, ce qui peut engendrer des risques de financement ou d'investissement significatifs.

Ces caractéristiques posent des défis uniques pour la gouvernance des institutions financières et mettent en évidence l'importance d'établir des systèmes efficaces de gestion du risque et des mécanismes rigoureux de contrôle interne. Elles attirent l'attention sur le besoin d'assurer une supervision éclairée et autonome, 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 renseignements divulgués. De plus, parce que les institutions financières sont réglementées, leurs processus de gouvernance font l'objet d'examen et peuvent être influencés par les points de vue du BSIF et d'autres instances de réglementation.

Enfin, nombre d'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 divers produits financiers. Dans ces organisations, les relations entre la société mère et ses filiales devraient faire l'objet d'un examen spécial, et la gouvernance efficace des filiales devrait être d'importance prioritaire pour les administrateurs et la haute direction.

---

## ***Annexe B – Cadre de gestion de la propension à prendre des risques***

On trouvera dans le CGPPR l'énoncé de la propension à prendre des risques et les seuils de risque ainsi que la description des devoirs des personnes qui en supervisent la mise en œuvre. Le CGPPR fait partie intégrante du cadre général de gestion des risques de l'IFF.

### **Énoncé de la propension à prendre des risques**

L'énoncé de la propension à prendre des risques indique le niveau global et les types de risque que l'IFF est prête à accepter pour accomplir ses objectifs commerciaux. En voici les principales caractéristiques :

- il devrait faire un lien avec le plan stratégique à court et à long terme, le plan de capitalisation et le plan financier de l'institution, et avec les programmes de rémunération;
- il comprend des mesures qualitatives et quantitatives qui peuvent être agrégées ou désagrégées;
  - exemples de mesures qualitatives :
    - risques importants que l'IFF veut prendre, et raisons à l'appui;
    - risques importants que l'IFF cherche à éviter, et raisons à l'appui;
    - attitude à l'égard du respect de la réglementation;
    - hypothèses et risques s'y rapportant.
  - exemples de mesures quantitatives :
    - mesures de pertes ou d'événements défavorables (telles que bénéfices, capital ou liquidité, bénéfice par action à risque ou volatilité) que l'IFF est prête à accepter.
- il devrait être prospectif;
- il devrait prendre en compte des scénarios de conjoncture normale et des scénarios de crise;
- il devrait viser à respecter la capacité de l'institution à prendre des risques (contraintes réglementaires).

### **Seuils de risque**

Les seuils de risque sont le résultat de l'application de l'énoncé de la propension à prendre des risques :

- à certaines catégories de risque (p. ex., crédit, marché, assurance, liquidité, opérationnel);
- au niveau des unités opérationnelles ou des plates-formes (p. ex., détail, marchés financiers);
- à l'échelon des secteurs d'activité ou des produits (p. ex., limites de concentration);
- à des niveaux encore plus détaillés, s'il y a lieu.

Les seuils de risque sont souvent exprimés en termes quantitatifs et sont spécifiques, mesurables, basés sur des fréquences et communicables.

---

## Mise en œuvre du cadre de gestion de la propension à prendre des risques

Une fois approuvé par le conseil d'administration, le cadre de gestion de la propension à prendre des risques (CGPPR) est déployé à l'échelle de l'organisation par la haute direction et il fait partie intégrante du cadre de gestion du risque d'entreprise général de l'IFF. Le CGPPR devrait cadrer avec la stratégie de l'organisation, ses plans financiers et de capitalisation, les stratégies et activités quotidiennes de ses unités opérationnelles, ses politiques en matière de gestion des risques (p. ex., seuils de risque et lignes directrices ou critères relatifs à la sélection ou à la souscription des risques) et ses programmes de rémunération.

Si le CGPPR établit des seuils globaux que se partageront diverses unités, il faut définir clairement les critères en vertu desquels ces seuils seront partagés et les communiquer.

Des systèmes et des procédures efficaces de contrôle, de surveillance et de rapport devraient être élaborés afin de garantir la conformité opérationnelle continue au CGPPR, notamment :

- l'APGR ou l'équivalent devrait veiller à la comptabilité des seuils de risque globaux avec l'énoncé de propension à prendre des risques de l'institution;
- l'APGR ou l'équivalent devrait inclure dans ses rapports périodiques à la haute direction et au conseil d'administration ou à son comité de gestion des risques une évaluation effectuée en regard des seuils de risque et de l'énoncé de propension à prendre des risques;
- la fonction de l'audit interne devrait fréquemment contrôler la mesure dans laquelle l'entreprise dans son ensemble et ses unités prises une à une se conforment au CGPPR.

Des rapports sur l'efficacité du CGPPR et la mesure dans laquelle il est respecté devraient périodiquement être remis au conseil d'administration et à la haute direction. Dans ces rapports, les résultats réels devraient être comparés aux mesures énoncées dans le CGPPR. En cas de dérogation, les plans d'action déjà en place seront communiqués au conseil d'administration. Le CGPPR devrait faire partie intégrante des entretiens et du processus décisionnel du conseil d'administration.