

Le 22 décembre 2017

Mme Carolyn Rogers
Surintendante auxiliaire
Secteur de la réglementation
Bureau du surintendant des institutions financières Canada
255, rue Albert, 12^e étage
Ottawa, ON K1A 0H2

Courriel : gouvernance@osfi-bsif.gc.ca

Madame Rogers,

L'Institut canadien des actuaires (ICA) est ravi de vous soumettre ses commentaires dans le cadre de la récente consultation lancée par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) au sujet de la [version révisée de la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise](#).

À propos de l'ICA

L'ICA est l'organisme bilingue national et le porte-parole de la profession actuarielle au Canada. Ses membres se vouent à fournir des services et des conseils actuariels de la plus haute qualité. L'Institut fait passer l'intérêt du public avant les besoins de la profession et de ses membres.

Ce mémoire a été préparé par la Commission de pratique sur la gestion du risque d'entreprise (CPGRE) de l'ICA. Le mandat de cette commission est d'être la principale source d'expertise et d'orientation en matière de gestion du risque pour la profession actuarielle, offrant ainsi une perspective unique, axée sur les risques.

Introduction

Nous aimerions féliciter le BSIF d'avoir examiné les attentes à l'égard des conseils d'administration et d'avoir effectué les modifications nécessaires pour s'assurer que la ligne directrice améliore la gouvernance et permette aux conseils d'administration d'effectuer une supervision efficace.

En mettant l'accent sur les principes et les résultats, cette version révisée de la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise est cohérente avec l'approche adoptée dans les nouvelles lignes directrices et celles qui ont récemment été mises à jour (E-19, Évaluation interne des risques et de la solvabilité; E-21, Gestion du risque opérationnel). De façon appropriée, l'approche privilégiée est souple puisqu'elle reconnaît que la taille, la structure du capital social, la nature, l'éventail et la complexité des activités, la stratégie et le profil de risque d'une organisation donnée doivent être pris en compte lors de la démonstration de l'atteinte des résultats visés.

La version révisée de la ligne directrice continue d'insister sur l'importance du cadre de gestion de la propension à prendre des risques. Nous croyons que cette insistance contribuera à

augmenter son efficacité en matière d'influence de la culture du risque, de la stratégie et de la prise de décision axée sur le risque au sein de l'organisation. La ligne directrice indique clairement que le conseil d'administration est responsable de la culture du risque de l'organisation, ce qui renforce l'importance de l'attitude des dirigeants à propos du risque.

Le fait d'avoir remplacé la formulation « passer en revue et discuter » par « remettre en question les décisions de la haute direction et lui donner des conseils », dans la section qui porte sur le rôle du conseil d'administration, confère au conseil une plus grande responsabilité à l'égard du partage de son point de vue dans le but d'améliorer les éléments cités tout en précisant le fait que ces mêmes éléments demeurent sous la responsabilité de la haute direction.

La version révisée met l'accent sur la responsabilité qui incombe aux conseils d'administration, soit d'« approuver et superviser » la stratégie; la gestion des risques et la supervision; le conseil d'administration, la haute direction et les fonctions de supervision; et les plans de vérification, ce qui renforce l'harmonisation essentielle de la stratégie et de la gestion des risques (dans ces conditions, la gestion des risques n'est pas perçue comme un simple exercice de conformité, mais bien comme une composante importante dans l'élaboration d'une stratégie).

Le positionnement du conseil d'administration en ce qui a trait à l'« approbation et la supervision » des cibles internes de fonds propres et le fait qu'il soit tenu de « remettre en question les décisions prises par la haute direction et lui donner des conseils » en ce qui a trait à l'efficacité des politiques et des plans liés aux fonds propres, tel que décrit dans le rapport ORSA, fournit des précisions adéquates au sujet de ces éléments. Le rapport ORSA est, de façon évidente, sous la responsabilité de la haute direction et le conseil d'administration a le pouvoir discrétionnaire de déterminer l'ampleur et la nature de sa participation.

La section sur la composition du conseil d'administration de la ligne directrice met en lumière deux facteurs importants qui doivent être pris en compte lors du recrutement d'administrateurs : les compétences essentielles et la diversité. L'exigence relative à la nécessité pour les administrateurs d'avoir l'expertise pertinente du secteur des services financiers et de la gestion des risques contribuera à renforcer la composition et l'efficacité du conseil d'administration. Nous tenons à saluer la décision d'encourager la diversité compte tenu du nombre de recherches universitaires qui démontrent que la diversité améliore le processus décisionnel.

Recommandations

De façon générale, nous sommes d'avis que cette version révisée de la ligne directrice est une amélioration du cadre actuel sur la gouvernance d'entreprise du BSIF. Les recommandations suivantes soulignent les passages qui gagneraient à être plus clairs ou explicites.

1. Bien qu'elle soit mieux organisée, qu'elle mette l'accent sur les responsabilités du conseil d'administration et soit plus complète à cet égard, la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise pourrait être en contradiction avec les exigences gouvernementales qui n'ont pas été mises à jour pour le moment. **Ainsi, nous recommandons que le BSIF précise que la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise a préséance sur toutes les exigences existantes.**

2. Dans la section intitulée *Le conseil d'administration et les fonctions de supervision* de la ligne directrice (p. 5), il est précisé que « les chefs des fonctions de supervision devraient avoir suffisamment de notoriété et de pouvoirs au sein de l'organisation, et être distanciés de la gestion opérationnelle ». **À cet égard, nous recommandons au BSIF de préciser davantage ce qu'il entend par notoriété et pouvoirs suffisants.** Ces précisions pourraient cerner les résultats que les fonctions de supervision devraient atteindre afin de démontrer qu'ils ont une notoriété et des pouvoirs adéquats. Par exemple, le signalement au niveau du conseil d'administration, la participation aux discussions stratégiques importantes qui ont des répercussions sur le profil de risque de l'organisation, et ce, avant qu'une décision définitive ne soit adoptée, etc.
3. Cette version à l'étude continue d'insister, de façon adéquate, sur le fait que l'agent principal de la gestion du risque (APGR) ne peut prendre part directement à la production de recettes ou au rendement d'un secteur d'activité ou d'un produit, ce qui est cohérent avec le modèle à trois lignes de défense décrit dans la ligne directrice E-21, Gestion du risque opérationnel. La note de bas de page 13 énonce que « [d]ans le cas des petites institutions financières fédérales (IFF), le rôle d'APGR peut être exercé par un autre dirigeant de l'IFF, qui assume ainsi un double rôle » (p. 10). **Le principe d'indépendance et de supervision objective doit être maintenu chez cette même personne bien qu'elle assume un double rôle. Par conséquent, nous proposons que cette note de bas de page souligne que les dirigeants assumant un double rôle ne doivent pas compromettre l'indépendance requise par l'APGR** (c.-à-d., les composantes du second rôle tenu par l'APGR ne peuvent inclure une participation directe dans la production de revenus ou du rendement).

Conclusion

Nous vous remercions de nous avoir donné l'occasion de partager nos commentaires à l'égard de la version à l'étude de la ligne directrice. Nous espérons que nos commentaires vous seront utiles. N'hésitez pas à communiquer avec Chris Fievoli, actuaire membre du personnel, communications et affaires publiques, au 613-656-1927 ou à chris.fievoli@cia-ica.ca si vous avez besoin de précisions au sujet de notre mémoire.

Veuillez agréer, Madame Rogers, mes salutations sincères.

La présidente de l'ICA,

Sharon Giffen, FICA