

Le 31 mai 2022

Transmis par courriel à Culture@osfi-bsif.gc.ca

OBJET : Lettre datée du 15 mars 2022 – Le Bureau du surintendant des institutions financières, Canada (BSIF) concernant la gestion du risque lié à la culture

Madame, Monsieur,

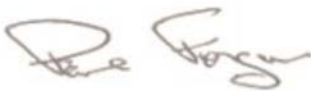
L'Institut des auditeurs internes Canada (IAI Canada) apprécie l'opportunité de commenter la lettre du BSIF du 15 mars dernier portant sur la **Gestion du risque lié à la culture**, laquelle sollicite des commentaires sur les résultats proposés d'une gestion efficace du risque lié à la culture, sur lesquels seront fondées les futures directives en la matière. À titre d'introduction, mentionnons tout d'abord que l'Institut des auditeurs internes (IAI) est une association professionnelle internationale qui compte plus de 210 000 membres et qui a décerné 180 000 titres d'auditeur interne certifié (CIA) dans le monde. L'IAI Canada est affilié à cet organisme mondial et répond aux besoins de plus de 7 400 membres au Canada. L'IAI est reconnu à titre de leader mondial de la profession d'audit interne en matière de normes, d'agrément professionnel, de formation, de recherche et d'orientation technique à l'échelle mondiale.

Au nom de l'IAI et de l'IAI Canada, nous vous adressons la présente lettre afin d'exprimer notre soutien à l'élaboration de lignes directrices plus formelles du BSIF qui seront utilisées pour gérer les attentes en matière de gestion du risque lié à la culture dans les institutions financières fédérales (IFF). Afin d'obtenir des résultats cohérents et d'éviter les chevauchements d'exigences, ces directives devraient s'aligner sur les exigences réglementaires et les organismes de surveillance existants et en tirer profit.

Le BSIF devrait également envisager d'intégrer la culture au cadre de gestion des risques de l'organisation, de manière à augmenter la profondeur et l'étendue de la couverture qualitative et quantitative offerte par le modèle des trois lignes. La définition claire des rôles de la première et de la deuxième ligne de la direction en matière de gestion du risque lié à la culture, de l'audit interne en troisième ligne et de l'organe de gouvernance en matière de surveillance contribue à confirmer le caractère adéquat de la culture établie au sein de l'organisation. Les groupes d'audit interne sont bien placés pour fournir des évaluations indépendantes des facteurs qui contribuent à déterminer la qualité de la culture du risque des IFF. Les directives proposées et les résultats qui ont été définis seront utiles à la fonction d'audit interne en assurant une transparence quant aux critères servant à évaluer la culture d'un point de vue objectif.

Veuillez vous reporter à l'annexe A pour prendre connaissance de nos commentaires en réponse aux questions contenues dans la lettre du mois de mars 2022 du BSIF au sujet de la **gestion du risque lié à la culture**. Si vous avez des questions au sujet de commentaires formulés, n'hésitez pas à communiquer avec moi à paul.forgues@theiia.org.

Veuillez accepter nos sincères salutations,



Paul Forgues
Directeur général
IAI Canada

Annexe A

QUESTION 1

Que pensez-vous des résultats proposés par le BSIF en matière de gestion du risque lié à la culture? Existe-t-il d'autres résultats que le BSIF devrait prendre en compte?

Bien que nous soyons d'accord avec les résultats attendus de la gestion du risque lié à la culture, nous sommes d'avis qu'une définition plus ample des termes « culture organisationnelle » et « culture du risque » favoriserait une meilleure différenciation des degrés de priorité dans l'application des résultats. Prenons, par exemple, l'objectif de l'évaluation de la rémunération. L'évaluation de la rémunération pourrait être effectuée en fonction de la promotion et du renforcement de la culture organisationnelle souhaitée, ou en fonction de son efficacité en matière de gestion des risques — ou d'une combinaison des deux.

De plus, dans l'évaluation des résultats de la gestion des risques liés à la culture, on devrait tenir compte de la stratégie d'entreprise. La réalisation de la stratégie d'entreprise devrait être évaluée compte tenu de l'effet qu'une culture douteuse peut avoir sur les tactiques employées dans la réalisation des initiatives stratégiques.

En déterminant la nature adéquate des mentalités et des comportements face au risque, le BSIF devrait tenir compte de principes qui tirent parti des leçons retenues afin de cerner les possibilités de formation. L'approche de l'organisation en ce qui concerne la transparence et l'ouverture dans les communications, y compris la mise en œuvre d'exigences telles que la formation, devrait également être prise en compte dans toute évaluation.

De plus, les résultats sont davantage axés sur des critères favorisant une culture organisationnelle saine plutôt qu'une culture du risque saine. Par exemple, la communication prompte de l'information relative aux risques ou le déploiement de l'appétit pour le risque dans l'ensemble de l'organisation n'est pas forcément garant d'une culture du risque saine. Toutefois, le soutien fourni par l'IFF pour favoriser la rapidité de la gestion des risques qui dépassent les attentes de l'organisation en matière d'appétit pour le risque serait un bon indicateur du degré de compréhension de l'appétit pour le risque de l'organisation, de son sommet jusqu'à sa base.

Enfin, il pourrait être préférable d'axer l'évaluation sur les facteurs qui favorisent une culture saine du risque, plutôt que sur les mentalités et les comportements. Les facteurs abordent de manière plus pertinente la cause fondamentale des comportements, sont plus faciles à mesurer et à contrôler, et peuvent être plus efficaces pour déterminer les mesures correctives à apporter, le cas échéant. Les facteurs clés tels que la structure organisationnelle, les trois lignes de défense, la supervision des risques et l'appétit pour le risque sont définis dans la ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise du BSIF ainsi que dans les *principes de saines pratiques de rémunération* du Conseil de stabilité financière. Encore une fois, l'intégration au cadre de gestion des risques, ainsi que l'alignement et l'interaction entre ces structures existantes, seraient bénéfiques à toutes les IFF.

Comme nous l'avons mentionné, les fonctions d'assurance telles que l'audit interne devraient constituer une composante clé de ces activités de surveillance.

QUESTION 3

Votre organisation divulgue-t-elle de façon anticipatrice des informations sur la gestion du risque lié à la culture dans le cadre de ses rapports annuels? Expliquez pourquoi. Pensez-vous que des difficultés se poseraient si le BSIF souhaitait renforcer les exigences actuelles en matière de déclaration annuelle des IFF pour y inclure ces informations?

Il serait souhaitable de préciser les attentes du BSIF à l'égard des activités de divulgation de la gestion du risque lié à la culture afin d'accroître la compréhension et la planification des besoins futurs. Cela permettrait aussi aux fonctions de deuxième et de troisième ligne d'évaluer la qualité et l'exhaustivité des déclarations relatives à la gestion du risque lié à la culture.



QUESTION 4

La taille, la nature, la complexité, le profil de risque ou les diverses sous-cultures d'une IFF (p. ex. les différences entre les régions géographiques, les unités opérationnelles ou les fonctions) soulèvent-ils des défis particuliers en matière de gestion du risque lié à la culture dont le BSIF doit tenir compte?

Oui, nous sommes d'avis qu'il s'agit d'une question essentielle en matière de gestion du risque lié à la culture. Chaque organisation a une culture qui lui est propre. Celle-ci peut être influencée par ses divers degrés de sous-cultures différenciées à l'interne par l'unité opérationnelle ou l'ancienneté, ou géographiquement par le niveau de mondialisation ou les travailleurs éloignés. Comme il est mentionné dans la lettre du BSIF, le soutien des cadres intermédiaires est le principal facteur permettant d'assurer un alignement entre le ton donné par la direction et les remontées d'informations au sein de ces sous-cultures.

Pour assurer une culture saine au sein de l'organisation, il importe que la structure de surveillance de cette dynamique particulière soit souple. Ces activités doivent être adaptées à chaque organisation et évaluées selon une approche fondée sur le risque axée sur les secteurs à plus haut risque. Cette approche favoriserait également une analyse plus efficace de l'alignement entre la culture et la stratégie d'entreprise.