

Le 30 octobre 2026

Monsieur Peter Routledge
Surintendant des institutions financières
Bureau du surintendant des institutions financières
255, rue Albert, Ottawa (Ontario) K1A 0H2

Envoyé par courriel à pds-epn@osfi-bsif.gc.ca

OBJET : Commentaires de l'IIA sur le Document consultatif sur la responsabilisation des cadres dirigeants

Monsieur le Surintendant,

Au nom de l'Institute of Internal Auditors (l'IIA), l'association professionnelle internationale qui représente plus de 265 000 auditeurs internes, dont plus de 8 200 membres au Canada, nous vous remercions de l'occasion qui nous est offerte de commenter le [Document consultatif sur la responsabilisation des cadres dirigeants du Bureau du surintendant des institutions financières \(BSIF\)](#).

À mesure que les risques auxquels sont exposées les institutions financières fédérales (IFF) se complexifient, une responsabilisation claire et bien comprise à l'égard des décisions, de la conduite et des résultats des cadres dirigeants est essentielle à la stabilité et à la solidité des institutions. Elle est tout aussi importante pour la confiance du public envers le système financier canadien. L'IIA appuie donc l'objectif du BSIF de moderniser les normes de responsabilisation et d'aptitude des cadres dirigeants. Nos commentaires s'appuient sur le point de vue de praticiens de l'audit interne, notamment de responsables de l'audit interne (RAI) au service d'IFF canadiennes, qui fournissent une assurance indépendante sur les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

L'audit interne joue un rôle distinct dans la gouvernance des institutions financières. Selon le [Modèle des trois lignes](#) de l'IIA, les auditeurs internes fournissent à l'organe de gouvernance et à la haute direction une assurance et des conseils indépendants et objectifs sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne. Cette responsabilité de troisième ligne se distingue des rôles de première ligne, assumés par la direction des activités et des opérations, qui est propriétaire des risques, les gère et exécute les contrôles. Elle se distingue également des rôles de deuxième ligne, comme la gestion des risques et la conformité, qui apportent expertise, surveillance et remise en question. Les auditeurs internes évaluent si ces fonctions sont exercées efficacement et si le cadre global de gestion des risques et de contrôle de l'institution fonctionne comme prévu.

Afin de préserver son indépendance et son objectivité, le RAI relève fonctionnellement de l'organe de gouvernance, généralement par l'intermédiaire du comité d'audit. Les auditeurs internes n'assument pas la responsabilité de la gestion des risques ni de l'exécution des contrôles qu'ils évaluent. La Ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise du BSIF reconnaît

cette position distincte en désignant l'audit interne comme une fonction de surveillance; le responsable de l'audit interne est donc visé par la définition proposée des cadres dirigeants.¹

Le lien entre les auditeurs internes et le régime proposé des cadres dirigeants est double. Premièrement, le RAI sera un cadre dirigeant tenu de rendre des comptes en vertu du régime, et les attentes en matière de responsabilisation applicables à ce rôle doivent être compatibles avec le mandat d'assurance indépendante de la fonction d'audit interne. Des attentes qui brouillent la frontière entre l'assurance et la propriété des risques pourraient compromettre l'indépendance qui fait la valeur de l'audit interne pour l'organe de gouvernance. Deuxièmement, les auditeurs internes sont bien placés pour fournir à l'organe de gouvernance une assurance indépendante quant à l'efficacité de la conception et du fonctionnement du cadre de responsabilisation de l'institution.

Le fait d'énoncer clairement ces deux dimensions dans la version définitive des consignes renforcerait la séparation entre la propriété des risques par la direction, les responsabilités de surveillance des fonctions de gestion des risques et de conformité, et le mandat d'assurance de la fonction d'audit interne. Cela renforcerait aussi la capacité de l'organe de gouvernance à demander des comptes à la direction, favoriserait la détection et la correction en temps opportun des lacunes, et contribuerait à la résilience des IFF.

Recommandations

L'IIA accueille favorablement l'approche du BSIF, fondée sur des principes et axée sur les résultats. Elle donne aux institutions la souplesse nécessaire pour adapter le cadre de responsabilisation à leurs propres structures et profils de risque, et elle est conforme à la philosophie de surveillance générale du BSIF. Afin que le régime soit le plus efficace possible, nous recommandons que le BSIF :

1. définisse les cadres dirigeants en fonction de leurs responsabilités plutôt que de leur titre;
2. précise la façon dont les exigences en matière de responsabilisation s'appliquent au RAI, compte tenu du mandat d'assurance indépendante de la fonction d'audit interne;
3. établisse une distinction claire entre la responsabilisation, la responsabilité, la surveillance et l'assurance;
4. reconnaisse le rôle de l'audit interne dans l'évaluation du respect du cadre de responsabilisation;
5. adopte une mise en œuvre proportionnée et progressive qui limite le fardeau administratif inutile.

Nos réponses détaillées aux questions de la consultation sont présentées ci-dessous :

¹ Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), *Ligne directrice sur la gouvernance d'entreprise* (septembre 2018), <https://www.osfi-bsif.gc.ca/en/guidance/guidance-library/corporate-governance-guideline-2018>.

Quelles sont les pratiques de gouvernance actuelles des institutions en ce qui concerne l'aptitude et la responsabilisation des cadres dirigeants? Comment l'efficacité de ces pratiques est-elle mesurée?

Les pratiques actuelles d'évaluation de l'aptitude et de la responsabilisation des cadres dirigeants varient considérablement d'une IFF à l'autre. Selon l'expérience des RAI au service d'institutions canadiennes, ces pratiques sont généralement réparties entre plusieurs processus plutôt que regroupées dans un cadre unique. Comme la responsabilité de ces processus est répartie, la responsabilisation à l'égard d'un risque ou d'un résultat donné n'est pas toujours clairement documentée ni attribuable à un cadre dirigeant en particulier.

Les auditeurs internes sont bien placés pour combler cette lacune. Selon les [Normes internationales d'audit interne](#)^{MC} de l'IIA, les auditeurs internes fournissent une assurance indépendante sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle, laquelle peut s'étendre à l'efficacité de la conception et du fonctionnement des mécanismes de responsabilisation. Les auditeurs internes peuvent évaluer :

- si les responsabilités sont clairement attribuées et documentées;
- si les évaluations de l'aptitude sont effectuées et mises à jour périodiquement;
- si la responsabilisation est appliquée de façon uniforme lorsque des lacunes ou des incidents surviennent;
- si les lacunes relevées sont corrigées en temps opportun.

L'organe de gouvernance obtient ainsi une vision objective de la responsabilisation que l'autoévaluation de la direction ne peut fournir à elle seule.

L'IIA recommande donc que la version définitive des consignes du BSIF favorise une plus grande uniformité dans la façon dont les attentes en matière de responsabilisation sont définies, documentées, surveillées et évaluées de manière indépendante. Ces consignes devraient établir une distinction claire entre la responsabilité de la direction à l'égard de la propriété des risques, les responsabilités de surveillance des fonctions de gestion des risques et de conformité, et le rôle d'assurance indépendante des auditeurs internes.

Elles devraient également confirmer le rôle des auditeurs internes dans la prestation d'une assurance indépendante périodique sur le cadre de responsabilisation, rôle qui s'appuie sur leur indépendance et sur leur accès sans restriction à l'organe de gouvernance. L'IIA serait heureux de faire part de ses normes professionnelles et de l'expérience de ses membres pendant que le BSIF met la dernière main au régime.

Comment réagissez-vous à la proposition du BSIF? Les consignes proposées amélioreront-elles les normes d'aptitude des dirigeants, la gouvernance et la confiance du public?

L'IIA appuie la proposition. L'accent mis sur le renforcement de la responsabilisation et de l'aptitude des cadres dirigeants arrive à point nommé, compte tenu de la complexité croissante des risques et des enjeux de gouvernance auxquels font face les IFF. L'IIA estime que les consignes proposées peuvent renforcer les normes d'aptitude des dirigeants et la gouvernance, et accroître la confiance du public envers le système financier canadien.

L’IIA convient que des lignes de responsabilisation claires, appuyées par des cartes des responsabilités intégrées aux cadres de gouvernance et de gestion des risques, peuvent aider à éliminer les zones de risque dont personne n’assume la responsabilité.

Existe-t-il des solutions de rechange à notre proposition ou des éléments précis que nous devrions, selon vous, inclure, privilégier ou omettre dans nos consignes? Par exemple, la portée de notre définition des « cadres dirigeants » est-elle adéquate? Est-il nécessaire de l’élargir ou de la restreindre?

L’IIA appuie l’objectif du BSIF de renforcer la responsabilisation individuelle. À notre avis, les consignes seront plus efficaces si elles reposent sur un principe directeur unique : la responsabilisation doit découler du pouvoir décisionnel. Les quatre premières recommandations ci-dessous, de la portée de la notion de « cadres dirigeants » jusqu’à l’application, découlent de ce principe. Les deux dernières portent sur la mise en œuvre et la divulgation. Nous considérons les trois premières comme fondamentales et recommandons que le BSIF leur accorde la priorité dans la version définitive des consignes.

- 1. La portée de la notion de « cadres dirigeants » devrait être définie en fonction des responsabilités, et non du titre** – Il ne s’agit pas tant d’élargir ou de restreindre largement la définition actuelle que de lui donner un nouvel ancrage. Les titres varient beaucoup d’une institution à l’autre et ne permettent pas de déterminer de façon fiable qui influe sur les résultats. Nous recommandons que le BSIF définisse les cadres dirigeants en fonction de leurs responsabilités, en ciblant les décideurs les plus haut placés qui exercent un pouvoir direct sur les résultats stratégiques, financiers et opérationnels. Au sein de ce groupe, la responsabilisation devrait être proportionnelle au pouvoir de chaque personne, à ses responsabilités décisionnelles, à sa propriété des risques et à sa capacité d’influer sur les résultats. Elle ne devrait pas être déduite uniquement de la hiérarchie, du titre ou de l’appartenance à un groupe de la haute direction. Une définition fondée sur les responsabilités permettrait de viser les bonnes personnes de façon uniforme dans des institutions de tailles et de structures différentes, sans englober des rôles dépourvus de pouvoir décisionnel.
- 2. Le responsable de l’audit interne nécessite un traitement distinct** – L’inclusion du responsable de l’audit interne illustre l’importance de cette question. Le mandat du RAI est l’assurance indépendante. Conformément au principe selon lequel la responsabilisation découle du pouvoir décisionnel, le RAI devrait répondre de ce qui relève de lui : l’indépendance, la qualité et la couverture de la fonction d’audit interne, sa conformité aux normes professionnelles et la communication en temps opportun d’information à l’organe de gouvernance. Le RAI n’est pas propriétaire des risques ou des contrôles examinés par les auditeurs internes et ne devrait pas être tenu responsable du rendement de la direction dans ces domaines. Le BSIF devrait préciser la façon dont les exigences s’appliquent au RAI de manière à préserver cette indépendance. Les consignes devraient également reconnaître le rôle des auditeurs internes, qui consiste à fournir à l’organe de gouvernance une assurance indépendante quant au respect par l’institution de son cadre de responsabilisation, ce qui reflète la contribution réelle du RAI au régime.

3. **Les consignes devraient comprendre des définitions claires des concepts fondamentaux** – L'application uniforme du principe exige un vocabulaire commun. Nous recommandons que le BSIF établisse une distinction claire entre quatre concepts souvent employés de façon interchangeable. La responsabilisation (l'obligation de rendre compte) incombe à la personne à qui appartient un résultat. La responsabilité revient à ceux qui exécutent le travail. La surveillance consiste à suivre ce travail. L'assurance est une évaluation indépendante de son efficacité. Ces distinctions mènent à un critère d'équité simple : nul ne devrait être tenu responsable d'un résultat sur lequel il n'avait pas le pouvoir, les ressources ou le pouvoir décisionnel nécessaires pour exercer un contrôle.
4. **L'évaluation et l'application devraient être équitables et proportionnées** – Le même principe devrait régir l'évaluation a posteriori de la responsabilisation. Les décisions devraient être jugées en fonction des circonstances et de l'information raisonnablement disponible au moment où elles ont été prises, y compris le recours à une expertise appropriée en la matière, aux processus de remontée de l'information et à la prise de décisions collective. Un résultat défavorable ne devrait pas être automatiquement attribué à une personne. La proposition fait état de mesures disciplinaires; nous recommandons que le BSIF précise les mécanismes d'application et la façon dont les conséquences seront modulées selon la gravité du manquement, afin que les résultats soient uniformes et prévisibles.
5. **La mise en œuvre devrait être pratique, proportionnée et progressive** – Un cadre fondé sur des principes clairs doit aussi être applicable. L'élaboration et la tenue à jour de cartes des responsabilités exactes peuvent exiger des ressources importantes, en particulier pour les grandes institutions, et le BSIF devrait établir des attentes minimales en matière d'exhaustivité et de caractère raisonnable. Le BSIF devrait également procéder à une mise en œuvre progressive, par exemple en échelonnant les exigences selon la taille et la complexité des institutions, afin que celles-ci disposent du temps nécessaire pour élaborer et mettre à l'essai leurs cadres. Les institutions devraient être encouragées à intégrer les normes de responsabilisation à leurs énoncés d'appétit pour le risque et à leurs politiques de gouvernance existants plutôt que de mettre en place une structure parallèle. Nous saluons également la référence du BSIF aux cadres internationaux, qui favorise la compétitivité du Canada et son alignement sur les normes mondiales; des consignes sur l'harmonisation de ces exigences avec les régimes de responsabilisation d'autres administrations réduiraient le dédoublement pour les institutions exerçant des activités à l'échelle internationale.
6. **La divulgation publique devrait demeurer générale** – Enfin, nous recommandons de limiter la divulgation publique des cadres de responsabilisation à une description générale, les cadres détaillés demeurant confidentiels.

À titre d'organisme mondial de normalisation de la profession d'audit interne, l'IIA appuie les efforts du BSIF visant à renforcer la responsabilisation individuelle dans le secteur financier canadien. Un régime des cadres dirigeants fondé sur le principe selon lequel la

responsabilisation doit découler du pouvoir décisionnel, et appuyé par une assurance indépendante, renforcera la résilience des institutions financières canadiennes et la confiance que leur accordent les Canadiens. Les auditeurs internes ont un intérêt direct dans ce résultat. Le responsable de l'audit interne devra rendre des comptes en vertu du régime, et l'audit interne peut fournir aux organes de gouvernance une assurance indépendante que les cadres de responsabilisation fonctionnent comme prévu.

Si vous ou votre personnel avez des questions au sujet du présent mémoire ou souhaitez discuter des façons dont la profession d'audit interne peut appuyer les travaux du BSIF, veuillez communiquer avec Ryan Singh, directeur de la représentation (Canada) de l'IIA, à l'adresse Ryan.Singh@TheIIA.org.

Nous vous remercions de l'attention que vous porterez à nos commentaires.

Veuillez agréer, Monsieur le Surintendant, l'expression de nos sentiments distingués.



Mat Young
Vice-président exécutif,
Représentation, politiques et relations avec les parties prenantes à l'échelle mondiale
The Institute of Internal Auditors
The Institute of Internal Auditors



Jeff McIlravey, CRMA, CFSA
Directeur, Canada