

31 mai 2023
Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)
121, rue King Ouest,
Toronto, ON, M5H 3T9

Objet : Le BSIF en réponse à la Ligne directrice Risques liés à la culture et au comportement

Madame,
Monsieur,

Au nom de l'Institut des auditeurs internes (IAI) du Canada, j'ai le plaisir de vous soumettre les commentaires suivants à prendre en considération, ils sont en lien avec la mise à jour de la [Ligne directrice Risques liés à la culture et au comportement](#) du BSIF. Depuis plus de 80 ans, l'IAI et ses maintenant plus de 230 000 membres à travers le monde, dont plus de 7 000 membres au Canada, ont contribué à la bonne gouvernance et à la gestion des risques dans les organisations des secteurs public et privé, ce qui favorise des contrôles internes rigoureux et une approche à l'échelle de l'entreprise. L'IAI est reconnu comme étant le chef de file de la profession de l'audit interne pour les normes, l'accréditation, l'éducation, la recherche et l'orientation technique dans le monde entier.

Les fonctions d'audit interne permettent de rendre des évaluations indépendantes des facteurs qui contribuent à déterminer l'état de la culture du risque d'institutions financières fédérales (IFF). La ligne directrice suggérée et les résultats définis contribueront à aider les auditeurs internes en assurant la transparence des critères utilisés pour évaluer la culture d'un point de vue objectif et impartial.

Au nom de l'IAI Canada, nous encourageons l'utilisation de lignes directrices plus officielles du BSIF pour gérer les attentes en matière de gestion du risque lié à la culture dans les IFF. Ces lignes directrices devraient concorder avec les exigences réglementaires existantes et les organismes de surveillance et en tirer parti afin d'obtenir des résultats cohérents et d'éviter les exigences redondantes.

Ayant répondu à la précédente consultation du BSIF sur cette ligne directrice, nous vous remercions d'avoir pris en compte les commentaires fournis et nous invitons le BSIF à examiner davantage les recommandations suivantes qui n'ont pas été intégrées dans la proposition mise à jour.

Concernant la Question 4 : *« Est-ce que la taille, la nature, la complexité, le profil de risque ou les diverses sous-cultures (p. ex. différences entre les régions géographiques, les unités fonctionnelles ou les fonctions d'entreprises) donnent lieu à des enjeux particuliers de gestion des risques liés à la culture que le BSIF devrait prendre en considération ? »*

Dans notre réponse précédente, nous avons souligné que l'évaluation des sous-cultures dans les différentes unités opérationnelles et les zones géographiques est un élément essentiel à considérer pour la gestion des risques liés à la culture. Par contre, cette évaluation n'a pas été mentionnée dans les lignes directrices mises à jour.

Chaque organisation possède une culture unique qui peut être influencée par ses différentes sous-cultures qui sont divisées à l'interne soit par unité fonctionnelle, selon l'ancienneté ou l'emplacement géographique en

fonction du niveau de mondialisation de l'organisation ou du nombre d'employés en télétravail. Comme mentionné dans la lettre du BSIF, obtenir du soutien de la part de cadres intermédiaires est ce qu'il y a de plus important pour assurer l'harmonisation et s'assurer que l'information qui provient des dirigeants soit transmise aux employés et que l'information provenant des employés soit communiquée aux dirigeants à l'intérieur de ces sous-cultures. Cette approche permet également une analyse améliorée de l'harmonisation entre la culture et la stratégie de l'entreprise. Même s'il peut être difficile pour le BSIF de définir les sous-cultures organisationnelles et les risques présents dans chacune d'elles, en raison de leur caractère unique, nous croyons qu'ignorer la potentielle présence de ces facteurs peut entraîner un manque de considération et des lacunes potentielles dans la gestion de risques liés à la culture organisationnelle. La surveillance et la gestion de ces risques doivent être adaptées à l'organisation, mais ils ne peuvent pas être ignorés. De plus, nous suggérons de considérer les recommandations suivantes en lien avec les mises à jour des lignes directrices proposées.

1. [En vertu de l'article 1.1 Gouvernance](#) : Le BSIF est responsable à tous les niveaux de la « gestion des risques liés à la culture et au comportement ». Nous suggérons que le mot « identification » soit ajouté à la terminologie utilisée.
 - i. Modification proposée : Les structures de gouvernance, soutenues par des ressources humaines et financières adéquates, devraient comprendre des responsabilités claires pour les fonctions et les rôles importants à tous les niveaux d'identification et de gestion des risques liés à la culture et au comportement.
2. [En vertu de l'article 3.1 Identifier les modèles de comportement](#) et [3.2 Évaluer les risques liés au comportement](#) : Nous recommandons que la qualité et l'exhaustivité des rapports donnés aux cadres et au conseil sur les risques liés à la culture (comme pour les autres facteurs de risques) soient ajoutés comme exigence. La surveillance additionnelle exercée par les auditeurs internes et d'autres services (p. ex. la gestion des risques) assureront la qualité et l'exhaustivité des rapports sur la culture.
 - ii. Modification proposée pour la section 3.2 : Les rendements et la surveillance sur les risques liés au comportement devraient être cohérents avec les rapports et la surveillance des autres risques de l'IFF.

L'IAI souhaite poursuivre son engagement auprès du BSIF concernant la Ligne directrice Risques liés à la culture et au comportement suggérée et toute autre question relative à la gouvernance du secteur des services financiers du Canada. Si vous avez des questions concernant cette lettre ou des enjeux relatifs à l'audit interne ou à la gouvernance organisationnelle, je vous prie de bien vouloir me contacter.

Veillez agréer mes salutations distinguées,



Jillian Fernandez
Directrice, défense des intérêts et promotion (Canada)
L'Institut des auditeurs internes du Canada