



---

# Ligne directrice

---

**Objet : Impartition d'activités, de fonctions et de méthodes commerciales**

**Catégorie : Saines pratiques commerciales et financières**

**N° : B-10**

**Date : mai 2001**

**Révision : décembre 2003**

**Révision : mars 2009<sup>1</sup>**

## 1. Introduction

Les institutions financières ont recours à des activités, à des fonctions et à des méthodes d'impartition pour relever les défis que posent les progrès technologiques, la spécialisation accrue, le contrôle des dépenses et la concurrence plus vive. Or, l'impartition peut accroître la dépendance d'une institution à l'égard de tiers et, par le fait même, son profil de risque. De nombreux organismes de réglementation du secteur financier ont réagi en édictant des consignes sur la gestion des risques liés à l'impartition.

La présente ligne directrice énonce les attentes du BSIF à l'égard des entités fédérales (EF) qui recourent à l'impartition d'au moins l'une de leurs activités en faveur d'un fournisseur de services ou qui songent à le faire. À toutes fins utiles, ces attentes correspondent aux pratiques, procédures ou normes prudentes à appliquer selon les caractéristiques de l'entente d'impartition et de la situation de l'EF.

Les EF peuvent certes structurer leurs activités de manière à appuyer le plus possible la réalisation de leurs objectifs. Par contre, l'un des principes qui sous-tendent la présente ligne directrice est qu'en fin de compte, les EF sont responsables de toutes les activités imparties. En outre, les pouvoirs de surveillance du BSIF ne doivent d'aucune manière être restreints, que l'activité soit exécutée à l'interne, qu'elle soit impartie ou qu'elle soit obtenue d'un tiers.

En vertu de la présente ligne directrice, les EF doivent :

- évaluer les risques de toute entente d'impartition existante ou proposée;
- élaborer un processus pour déterminer l'importance relative des ententes;

---

<sup>1</sup> Les modifications reflètent principalement la *Loi modifiant la législation régissant les institutions financières et comportant des mesures connexes et corrélatives*, L.C. 2007, ch. 6 qui est entrée en vigueur le 20 avril 2007.



- 
- mettre en œuvre un programme de gestion et de supervision des risques qui tient compte de l'importance relative des ententes;
  - veiller à ce que la haute direction ou la direction de la succursale reçoive l'information nécessaire pour s'acquitter de ses fonctions en vertu de la présente ligne directrice;
  - l'EF doit éviter d'impartir certaines activités à l'auditeur externe (voir la section 4.3).

Les attentes particulières du BSIF peuvent varier selon la nature de l'entente d'impartition envisagée et la relation entre l'EF et le fournisseur de services. Comme il est indiqué dans le *Cadre de surveillance*, le BSIF applique une démarche axée sur les risques en matière d'évaluation de la sécurité et de la stabilité de l'EF sur une base consolidée. Les ressources sont concentrées sur les enjeux présentant un plus grand risque et l'information provenant d'autres organismes de réglementation est utilisée le cas échéant. Pour chaque activité que le BSIF juge d'envergure<sup>2</sup>, il évalue le niveau de risque, y compris le risque réglementaire, et tient compte de l'effet d'atténuation des risques en évaluant la qualité de la gestion des risques. Les institutions bien gérées sur le plan des risques nécessitent une surveillance réduite. Par conséquent, conformément au processus de surveillance axée sur les risques appliqué par le BSIF, les politiques et les procédures employées par une institution pour évaluer l'importance relative d'une entente d'impartition et gérer les risques inhérents aux ententes d'impartition pourront être évaluées en regard des attentes formulées dans la présente ligne directrice. Une entente d'impartition donnée pourrait aussi faire l'objet d'un examen de surveillance.

---

<sup>2</sup> L'expression « envergure » utilisée par le BSIF dans l'expression « activités d'envergure » est définie dans le *Cadre de surveillance*. Des facteurs qualitatifs et quantitatifs sont utilisés pour évaluer l'envergure d'une activité aux fins de l'atteinte des objectifs commerciaux d'une institution et de ses stratégies.

---

## Table des matières

	<b>Page</b>
1. Introduction.....	1
2. Période de transition .....	4
3. Définitions.....	4
3.1 Entente d'impartition .....	4
3.2 Entité fédérale (EF).....	4
3.2.1 Groupe d'une EF .....	5
3.2.2 Groupe d'une société mère des institutions financières réglementées (SMIFR) – succursales ou filiales comptant une société mère étrangère ou provinciale réglementée .....	5
4. Application de la ligne directrice .....	5
4.1 Ententes d'impartition importantes à l'intérieur du groupe d'une EF .....	6
4.2 Ententes d'impartition importantes à l'intérieur du groupe d'une SMIFR.....	6
4.3 Ententes d'impartition avec l'auditeur externe .....	7
5. Reddition de comptes et contrôle.....	8
5.1 Attributions de la haute direction d'une EF .....	8
5.2 Attributions de la fonction de gestion opérationnelle d'une EF .....	8
5.3 Attributions de la direction de la succursale .....	9
6. Évaluation de l'importance relative des ententes d'impartition .....	9
7. Programme de gestion des risques pour les ententes d'impartition importantes .....	11
7.1 Processus de diligence raisonnable.....	11
7.2 Politiques et procédures de gestion des risques liés aux ententes d'impartition importantes.....	12
7.2.1 Marchés de services.....	12
7.2.2 Emplacement des documents.....	16
7.2.3 Plan de poursuite des activités.....	16
7.2.4 Impartition à l'extérieur du Canada.....	16
7.3 Surveillance et supervision des ententes d'impartition importantes.....	16
7.3.1 Liste centralisée de toutes les ententes d'impartition importantes .....	17
7.3.2 Supervision des ententes d'impartition.....	17
7.3.3 Supervision du fournisseur de services.....	18
Annexe 1 - Exemples d'ententes d'impartition .....	19
Annexe 2 - Exemples de questions permettant d'évaluer l'importance relative d'une entente d'impartition .....	21
Annexe 3 - Diligence raisonnable des fournisseurs de services .....	22
Annexe 4 - Modèle de liste centralisée .....	23

---

## 2. Période de transition

- Toute entente signée à compter du 15 décembre 2004 devra être conforme à toutes les sections applicables de la présente ligne directrice.
- Toute entente signée avant le 15 décembre 2004 devra être conforme aux sections suivantes à la première occasion, soit : au moment de la révision en profondeur, du renouvellement ou de la prorogation du marché d'impartition, de l'entente ou de l'énoncé de travail, selon le cas :
  - Section 7.1 (Processus de diligence raisonnable)
  - Section 7.2.1 (Marchés de services)
  - Section 7.3.2 (Supervision des ententes d'impartition)
  - Section 7.3.3 (Supervision du fournisseur de services)

Toute entente signée avant le 15 décembre 2004 devra être conforme à toutes les autres sections applicables de la présente ligne directrice.

- Les ententes d'impartition obtenues par une EF résultant d'une acquisition doivent se conformer aux exigences de cette ligne directrice à la première occasion donnée, soit lorsque le contrat, l'entente ou l'énoncé des travaux (lorsqu'applicable) est modifié, renouvelé ou prolongé.

## 3. Définitions

### 3.1 Entente d'impartition

Pour l'application de la présente ligne directrice, une entente d'impartition est un mécanisme aux termes duquel une EF confie à un fournisseur de services l'exécution d'une activité, fonction ou méthode<sup>3</sup> de gestion dont elle s'acquitte, ou pourrait s'acquitter, elle-même. L'EF peut consulter le BSIF pour déterminer avec certitude si un mécanisme donné est visé par cette définition. On trouvera des exemples à l'annexe 1.

### 3.2 Entité fédérale (EF)

Pour l'application de la présente ligne directrice, une EF s'entend, selon le cas:

- a) d'une banque de l'annexe I ou de l'annexe II à laquelle la *Loi sur les banques* s'applique;
- b) d'une personne morale à laquelle la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt* s'applique;
- c) d'une association à laquelle la *Loi sur les associations coopératives de crédit* s'applique ou d'une coopérative de crédit centrale ayant fait l'objet de l'ordonnance prévue au paragraphe 473(1) de ladite loi;
- d) d'une société d'assurances ou d'une société de secours mutuels constituée, formée ou prorogée en vertu de la *Loi sur les sociétés d'assurances*;

---

<sup>3</sup> Dans la présente ligne directrice, le mot « activité » englobe les mots activité, fonction ou méthode.

- 
- e) d'une société de portefeuille bancaire constituée, formée ou prorogée en vertu de la partie XV de la *Loi sur les banques*;
  - f) d'une société de portefeuille d'assurances constituée, formée ou prorogée en vertu de la partie XVII de la *Loi sur les sociétés d'assurances*;
  - g) de la succursale canadienne d'une banque étrangère ayant fait l'objet de l'arrêté prévu au paragraphe 524(1) de la *Loi sur les banques*<sup>4</sup>;
  - h) de la succursale canadienne d'une société étrangère ayant fait l'objet de l'ordonnance prévue au paragraphe 574(1) de la *Loi sur les sociétés d'assurances*<sup>5</sup>.

### **3.2.1 Groupe d'une EF**

Pour l'application de la présente ligne directrice, le groupe d'une EF désignée au paragraphe 3.2 a) à f) comprend l'EF et, selon le cas, l'une des entités suivantes :

- a) l'entité qui contrôle l'EF si cette entité est également une EF;
- b) une filiale de l'EF;
- c) une filiale de l'entité visée en a).

### **3.2.2 Groupe d'une société mère des institutions financières réglementées (SMIFR) – succursales ou filiales comptant une société mère étrangère ou provinciale réglementée**

Aux fins de la présente ligne directrice, le groupe d'une SMIFR englobe :

- a) dans le cas d'une entité désignée au paragraphe 3.2 g), la succursale canadienne, le siège social, et toute autre succursale ou agence de la banque étrangère;
- b) dans le cas d'une entité désignée au paragraphe 3.2 h), la succursale canadienne, le siège social, et toute autre succursale ou agence de la société étrangère;
- c) dans le cas d'une entité désignée au paragraphe 3.2 a) à f), une entité qui contrôle l'EF si cette entité est régie par un organisme de réglementation financière étranger ou provincial.

## **4. Application de la ligne directrice**

La présente ligne directrice s'applique à toute entente d'impartition d'une EF ou du groupe d'une EF. En outre, pour l'application de la présente ligne directrice, l'EF doit tenir compte de l'effet des ententes d'impartition conclues par l'ensemble de ses filiales et entreprises commerciales, y compris celles situées à l'étranger, sur l'EF et sur ses activités consolidées. Le BSIF s'attend à ce que l'EF fasse en sorte que ses filiales et succursales suivent la ligne directrice au moment de signer des ententes d'impartition importantes.

---

<sup>4</sup> Y compris le bureau principal et tous ses bureaux au Canada.

<sup>5</sup> Y compris l'agence principale et tous ses bureaux au Canada.

---

L'importance relative de toute entente d'impartition doit être évaluée conformément à la section 6 de la présente ligne directrice. Le BSIF reconnaît que l'importance relative des ententes d'impartition peut varier, et il s'attend à ce que la rigueur de la gestion des risques d'impartition exercée par l'EF corresponde à l'importance relative de l'entente d'impartition en cause.

Le programme de gestion des risques décrit à la section 7 doit être appliqué intégralement aux ententes d'impartition réputées importantes. Toutefois, les attentes peuvent être assouplies, conformément aux sections 4.1 et 4.2 respectivement, dans le cas d'une entente d'impartition d'envergure entre soit une EF et un membre d'un groupe d'EF, soit entre une EF et un membre d'un groupe de SMIFR. Les EF peuvent consulter le BSIF en cas de doute quant à l'évaluation d'un agencement particulier d'ententes internes.

On prévoit que les ententes d'impartition manifestement peu importantes ne seront pas assujetties au programme de gestion des risques décrit ici. En outre, la section 4.3 prévoit qu'une EF doit éviter d'impartir certaines activités à son auditeur externe.

#### **4.1 Ententes d'impartition importantes à l'intérieur du groupe d'une EF**

Lorsqu'un membre du groupe d'une EF conclut une entente d'impartition importante avec un autre membre de son groupe d'entités fédérales (voir la section 3.2.1), le BSIF s'attend, à tout le moins, à ce que :

- a) l'entente d'impartition précise notamment la portée de cette dernière, les services à fournir, la nature de la relation entre l'EF et le fournisseur de services, de même que les politiques et les procédures régissant la sous-traitance;
- b) l'on établisse un plan de poursuite des activités pertinent;
- c) l'on établisse des processus de surveillance et de contrôle;
- d) l'on précise les exigences législatives sur l'emplacement des documents (section 7.2.2).

Le cas échéant, une EF mère peut examiner ces attentes à l'aide de méthodes ou de plans appliqués à l'ensemble de l'entreprise, dans la mesure où elle tient compte des risques particuliers pour chaque filiale. De même, l'EF mère peut établir le programme, approuver les politiques, et élaborer et tenir à jour une structure de rapport pour le compte de ses filiales.

Conformément au [Cadre de surveillance](#) axé sur les risques, le BSIF peut entretenir des attentes supplémentaires à l'égard des ententes avec le groupe d'EF, selon les risques se rapportant à l'entente d'impartition et les conclusions de l'examen de surveillance mené par le BSIF.

#### **4.2 Ententes d'impartition importantes à l'intérieur du groupe d'une SMIFR**

Lorsqu'une succursale canadienne ou une filiale canadienne conclut une entente d'impartition importante avec un membre du groupe d'une SMIFR (section 3.2.2), le BSIF s'attend, à tout le moins, à ce que :

- 
- a) l'on établit un processus de diligence raisonnable portant sur les aspects qualitatifs de l'entente, plus particulièrement ceux qui ont trait aux exigences opérationnelles uniques de l'EF;
  - b) l'entente d'impartition précise notamment la portée de cette dernière, les services à fournir, la nature de la relation entre l'EF et le fournisseur de services (p. ex., les rôles, responsabilités et attentes), et traite des questions visées à la section 7.2.1 s'il y a lieu;
  - c) l'on met en place une procédure régissant l'impartition de services;
  - d) l'on établit un plan de poursuite des activités pertinent;
  - e) l'on établit un processus de surveillance et de supervision;
  - f) l'on précise les exigences législatives sur l'emplacement des documents (section 7.2.2)

Conformément au *Cadre de surveillance* axé sur les risques, le BSIF peut avoir d'autres attentes au sujet des ententes avec le groupe de la SMIFR, selon les risques se rapportant à l'entente d'impartition et aux conclusions de son examen de surveillance.

### 4.3 Ententes d'impartition avec l'auditeur externe

Avant d'obtenir des services autres que d'audit de son auditeur externe, l'EF doit s'assurer que si les services doivent lui être offerts par son auditeur externe, celui-ci respecte les normes professionnelles canadiennes pertinentes sur l'indépendance des auditeurs ou à tout autre critère applicable d'indépendance de l'auditeur.

En outre, l'EF ne doit pas impartir à son auditeur externe :

- un service actuariel, sauf s'il est raisonnable de conclure que les résultats du service ne seront pas vérifiés au cours d'un audit des états financiers de l'EF. À cette fin, un service actuariel a trait à la détermination d'un montant à constater dans les états financiers de l'EF ou une tâche normalement effectuée par l'actuaire désigné<sup>6</sup> de cette dernière, mais non un service visant à aider l'EF à comprendre les méthodes, les modèles, les hypothèses et les intrants utilisés ou à conseiller les dirigeants au sujet des méthodes et des hypothèses actuarielles appropriées qui seront employées. Conformément à la ligne directrice E-15, *Actuaire désigné : Dispositions législatives, qualifications et examen externe*, l'EF peut confier à un actuaire de son cabinet d'audit externe l'examen externe des travaux et rapports de l'actuaire désigné.
- un service d'audit interne lié aux contrôles comptables internes, aux systèmes financiers ou aux états financiers de l'EF, sauf s'il est raisonnable de conclure que les résultats du service ne seront pas vérifiés au cours d'un audit des états financiers de l'EF. Cela n'empêche pas l'auditeur externe de fournir un service ponctuel pour évaluer un poste ou un programme discret si le service ne correspond pas essentiellement à l'impartition d'une fonction de vérification interne.

---

<sup>6</sup> Voir la ligne directrice E-15, *Actuaire désigné : Dispositions législatives, qualifications et examen externe*, du BSIF.

---

## 5. Reddition de comptes et contrôle

### 5.1 Attributions de la haute direction d'une EF

Une EF doit s'assurer d'adopter des politiques et des pratiques appropriées de gestion des risques, et à ce que ces dernières soient périodiquement revues. En ce qui a trait aux risques spécifiques posés par l'impartition, l'on s'attend à ce que, dans l'exercice de ses fonctions, la haute direction :

- approuve ou réitère périodiquement les politiques applicables aux ententes d'impartition (p. ex., philosophie du risque, critères d'importance relative, programme de gestion des risques et limites d'approbation);
- revoie périodiquement la liste complète des ententes d'impartition importantes de l'EF (voir la section 7.3.1) et d'autres rapports pertinents, le cas échéant.

Voir la ligne directrice *Gouvernance d'entreprise* pour obtenir des précisions sur les attentes du BSIF à l'égard du conseil d'administration d'une EF en ce qui a trait aux politiques opérationnelles, commerciales, de gestion du risque et de gestion de crise.

### 5.2 Attributions de la fonction de gestion opérationnelle d'une EF

La fonction de gestion opérationnelle de l'EF a pour responsabilités :

- d'élaborer des politiques d'impartition et de les soumettre à l'approbation de la haute direction;
- de mettre en œuvre les politiques et toute procédure connexe;
- de revoir périodiquement l'efficacité des politiques et procédures;
- de communiquer l'information sur les risques d'impartition importants à la haute direction en temps opportun.

Les politiques et les procédures doivent inclure ce qui suit :

#### 1) Philosophie du risque d'impartition

De façon générale, la philosophie du risque d'impartition de l'EF doit inclure un énoncé de principes, les fondements du processus décisionnel et les paramètres servant à contrôler les risques d'impartition. La philosophie du risque d'impartition différera d'une EF à l'autre, mais elle doit traiter :

- de l'intégration des ententes d'impartition, individuellement et en bloc, aux objectifs commerciaux et stratégiques généraux. Cela peut inclure la détermination de toute fonction que l'EF préférerait ne pas impartir pour des raisons stratégiques ou de contrôle interne;
- de l'importance et de l'adéquation de l'expertise interne et des cadres de gestion pour la supervision et la gestion des activités imparties et de la relation avec le fournisseur de services;



- 
- des analyses de rentabilisation pour l'impartition d'une activité de gestion d'envergure. Cette analyse doit examiner les coûts à court et à long terme et toutes les questions prudentielles pertinentes. Lorsque le service est fourni depuis l'étranger, l'EF doit recenser les questions qui peuvent découler d'exigences différentes et peut-être contradictoires entre les pays. L'analyse de rentabilisation doit aussi porter sur les répercussions cumulatives de toutes les ententes d'impartition sur la sûreté et la solidité globales de l'EF.

2) Évaluation de l'importance relative des ententes d'impartition

Cette évaluation doit recenser les processus servant à déterminer l'importance relative de chaque entente d'impartition, de même que les facteurs d'importance relative sous-jacents semblables à ceux que l'on retrouve à la section 6.

3) Un programme de gestion des risques d'impartition qui reprend à tout le moins les attentes énoncées à la section 7 et qui est appliqué de façon systématique à l'échelle de l'EF, y compris dans les bureaux situés à l'étranger. Le BSIF s'attend à ce que les dirigeants accordent une attention particulière à la planification de la poursuite des activités à l'échelle de l'entité.

4) Les limites hiérarchiques ou d'autorisation en vertu desquelles les dirigeants de l'EF peuvent approuver des ententes d'impartition d'ampleur variable, individuellement ou en bloc. Ce mécanisme doit être compatible avec la philosophie du risque d'impartition et les critères d'importance relative.

### 5.3 Attributions de la direction de la succursale

Les attentes du BSIF à l'égard de la direction de la succursale sont décrites dans la directrice E-4, *Entités étrangères exploitant une succursale au Canada*. Le BSIF s'attend à ce que la direction de la succursale assume le rôle de gouvernance d'entreprise qui incombe normalement à la haute direction. La direction de la succursale demeure redevable des activités au Canada, que l'activité soit exécutée au Canada ou qu'elle ait été impartie.

Le BSIF s'attend à ce que la direction de la succursale veille à ce que la succursale mette en place des politiques de gestion des risques d'impartition et réponde aux attentes énoncées à la section 5.2 de la présente ligne directrice. L'on s'attend plus particulièrement à ce que la direction de la succursale :

- veille à l'élaboration et à l'application des critères d'importance relative;
- veille à l'application du programme de gestion des risques;
- signale à son chargé de surveillance du BSIF, de manière formelle ou informelle et dans un délai raisonnable, tout événement fortement susceptible d'avoir une incidence marquée sur la prestation du service visé par une entente d'impartition importante.

## 6. Évaluation de l'importance relative des ententes d'impartition

---

Comme on l'a vu à la section 4, le BSIF reconnaît que les ententes d'impartition conclues par une EF présenteront des degrés variables d'importance relative et qu'il pourrait être difficile de déterminer si ces ententes sont importantes ou non. De façon générale, le BSIF s'attend à ce qu'une EF conçoive un programme de gestion des risques qui s'applique à toutes ses ententes d'impartition en vigueur, à l'exception de celles manifestement peu importantes et que les facteurs d'atténuation des risques utilisés en vertu de ce programme conviennent à l'entente d'impartition particulière. En principe, le programme de gestion des risques pourrait être adapté pour appliquer diverses exigences selon le type d'entente d'impartition. Les ententes réputées importantes doivent être assujetties à toutes les attentes énoncées à la section 7, à moins qu'il soit raisonnable de conclure qu'une attente particulière ne convient pas à l'entente d'impartition en question. Le BSIF peut revoir une évaluation de l'importance relative d'une EF particulière dans le cadre du processus d'examen de surveillance.

L'importance relative d'une entente d'impartition dépendra de la mesure où elle est susceptible d'avoir une profonde influence, quantitative ou qualitative, sur un secteur d'activité important de l'EF ou de la succursale/filiale étrangère au Canada.

L'évaluation de l'importance relative d'une entente d'impartition est souvent subjective et dépend des circonstances propres à l'EF en cause. Sans limiter la portée de l'évaluation de l'importance relative, les facteurs que l'EF doit prendre en considération comprennent :

- a) les répercussions de l'entente d'impartition sur la situation financière, la réputation et le fonctionnement de l'EF, ou sur un secteur d'activité important, plus particulièrement si le fournisseur de services ou un groupe de fournisseurs de services affiliés ne s'acquitte pas de son engagement pendant une période donnée;
- b) la capacité de l'EF de maintenir en place les contrôles internes appropriés et de satisfaire aux exigences réglementaires, plus particulièrement si le fournisseur de services devait éprouver des problèmes;
- c) le coût de l'entente d'impartition;
- d) la difficulté de trouver un autre fournisseur de services ou de rapatrier l'activité à l'interne, y compris le temps nécessaire;
- e) le risque que plusieurs ententes d'impartition avec un même fournisseur puissent avoir une influence importante – par la somme totale – sur l'EF<sup>7</sup>.

On trouvera à l'annexe 2 des questions que l'EF peut se poser pour évaluer l'importance relative des ententes d'impartition.

L'impartition intégrale, ou presque, d'une fonction de supervision de gestion doit toujours être considérée comme importante, sauf si l'EF reçoit ce service d'un autre membre de son groupe

---

<sup>7</sup> En ce qui a trait aux ententes d'impartition multiples provenant d'un même fournisseur, qui séparément n'ont pas une valeur importante, mais dont la somme s'avère importante pour l'EF, le BSIF s'attend à ce que l'EF prenne en compte les attentes sur la gestion du risque pertinentes telles que décrites dans la section 7, dans la mesure du possible et du raisonnable selon les circonstances.

---

d'entités fédérales. Pour l'application de la présente ligne directrice, les fonctions de supervision de gestion englobent :

- l'analyse financière;
- la conformité;
- tout service d'audit interne lié aux contrôles comptables internes, aux systèmes financiers ou aux états financiers;
- la haute direction;
- la gestion des risques.

Par exemple, une entente importante pourrait se rapporter à l'impartition d'une tranche significative de la fonction de technologie de l'information de l'EF, de la fonction d'investissement ou du traitement des prêts. Les ententes d'impartition susceptibles de ne pas être importantes comprennent celles pour lesquelles il existe de nombreux fournisseurs similaires sur le marché et celles dont le coût et les inconvénients de la substitution des fournisseurs sont modestes.

Des fluctuations significatives du volume ou de la nature des activités devraient inciter l'EF à réévaluer l'importance relative d'une entente d'impartition. Si, à la suite d'une réévaluation, une entente est désignée importante, elle devra satisfaire à tous les aspects de la présente ligne directrice à la première occasion, par exemple, au moment de la révision en profondeur, du renouvellement ou de la prorogation du marché d'impartition, de l'entente ou de l'énoncé de travail, selon le cas.

## **7. Programme de gestion des risques pour les ententes d'impartition importantes**

De façon générale, le BSIF s'attend à ce qu'une EF conçoive un programme de gestion des risques qui s'applique à toutes les ententes d'impartition de son groupe d'entités fédérales, à l'exception de celles qui sont vraiment peu importantes et que les facteurs d'atténuation des risques utilisés soient proportionnels à l'évaluation des risques liés à l'entente d'impartition particulière qu'a négociée l'EF.

### **7.1 Processus de diligence raisonnable**

Le BSIF s'attend à ce que l'EF procède à un examen interne de diligence raisonnable pour déterminer la nature et la portée de l'activité de gestion qui doit être impartie, sa relation avec les autres activités de l'EF et la façon dont cette activité est gérée.

Lors de la sélection d'un fournisseur de services ou du renouvellement ou de la modification significative d'un marché ou d'une entente d'impartition, l'EF doit appliquer un processus de diligence raisonnable qui évalue pleinement les risques associés à l'entente d'impartition et aborde tous les aspects propres au fournisseur de services, y compris les facteurs qualitatifs (c.-à-d. d'exploitation) ou quantitatifs (c.-à-d. financiers) (voir l'annexe 3 pour une liste de facteurs qui pourraient être pris en compte à l'application du processus de diligence raisonnable au fournisseur de service). Si l'on envisage l'impartition à l'extérieur du Canada, l'EF doit

---

accorder une attention particulière aux exigences juridiques du territoire en question, de même qu'à la situation politique, économique et sociale étrangère et aux événements susceptibles de réduire la capacité du fournisseur de services étranger d'assurer le service, sans oublier tout autre facteur de risque pouvant nécessiter l'ajustement du programme de gestion des risques.

Les processus de diligence raisonnable varieront selon l'EF et la nature de l'entente d'impartition envisagée. Par exemple, en cas de renouvellement, lorsqu'aucun changement important n'a influé sur la viabilité de la relation d'impartition, il pourrait convenir d'effectuer une analyse de diligence raisonnable. Si le fournisseur de service est membre d'un groupe de SMIFR, un processus simplifié de diligence raisonnable peut être appliqué afin de tenir compte des aspects qualitatifs de l'entente, plus particulièrement ceux qui portent sur les exigences opérationnelles exclusives (p. ex., canadiennes) de l'EF.

L'EF peut s'appuyer sur un examen de diligence raisonnable du fournisseur de services effectué par un membre du groupe ou par le siège de l'EF au cours des 15 derniers mois, à condition que cet examen porte sur les exigences susmentionnées, de même que sur les risques propres à l'EF.

## **7.2 Politiques et procédures de gestion des risques liés aux ententes d'impartition importantes**

### **7.2.1 *Marchés de services***

Le BSIF s'attend à ce que les ententes d'impartition importantes soient documentées au moyen d'un marché écrit qui aborde tous les éléments de l'entente et qui a été revu par le conseiller juridique de l'EF. Certains des éléments qui suivent peuvent ne pas s'appliquer dans tous les cas. Cependant, on s'attend à ce que l'EF traite de toutes les questions touchant la gestion des risques associés à chaque entente d'impartition, pourvu que ce soit possible et raisonnable, compte tenu de la situation et dans l'intérêt supérieur de l'EF. Les ententes d'impartition à l'intérieur d'une EF ou du groupe d'une SMIFR peuvent être documentées au moyen d'une entente d'impartition qui respecte les attentes énoncées respectivement aux sections 4.1 et 4.2.

#### *a) Nature et portée du service fourni*

Le marché ou l'entente d'impartition doit préciser la portée de la relation, ce qui peut inclure des dispositions sur la fréquence, la teneur et les modalités du service en question. Le marché ou l'entente d'impartition doit préciser à quel endroit le service sera fourni.

#### *b) Mesures de rendement*

Il faut établir des mesures de rendement qui permettent à chaque partie de déterminer si les engagements prévus par le marché sont respectés.

---

*c) Exigences en matière de rapports*

Le marché ou l'entente d'impartition doit préciser le type d'information que l'EF reçoit du fournisseur de services, et à quelle fréquence. Cela doit inclure des rapports qui permettront à l'EF de déterminer si les mesures de rendement sont satisfaites et de disposer de tout autre renseignement nécessaire aux fins du programme de surveillance de l'EF (voir la section 7.3). En outre, le marché ou l'entente d'impartition doit inclure des procédures et des exigences pour le signalement, à l'EF par le fournisseur, d'événements susceptibles d'avoir une forte incidence sur la prestation du service.

*d) Règlement des différends*

Le BSIF s'attend à ce que le marché ou l'entente d'impartition englobe un protocole de règlement des différends. Le marché ou l'entente d'impartition doit préciser si le fournisseur doit continuer d'assurer le service en situation de différend et pendant la période de règlement de celui-ci, de même que l'instance et les règles qui régiront le règlement du différend.

*e) Défauts et résiliation*

Un marché ou une entente d'impartition doit préciser ce qui constitue un défaut, indiquer des correctifs et permettre de corriger un défaut ou de résilier le marché. L'EF doit veiller à pouvoir raisonnablement continuer de traiter l'information et de poursuivre ses activités en cas de résiliation de l'entente d'impartition ou si le fournisseur est incapable d'assurer le service. La résiliation doit faire l'objet d'un préavis adéquat, et les actifs de l'EF doivent être retournés en temps opportun. Plus particulièrement, les données et les documents sur les ententes d'impartition du traitement des données doivent être remis à l'EF de manière à ce que cette dernière puisse poursuivre ses activités sans engager de frais excessifs.

Le libellé du marché ou de l'entente d'impartition ne doit pas empêcher le maintien du service en cas de prise de contrôle de l'EF par le surintendant, ou de liquidation de l'EF.

*f) Propriété et accès*

La détermination et la propriété de tous les actifs (propriété intellectuelle et biens) se rapportant à l'entente d'impartition doivent être clairement établies; cela vaut également pour les actifs générés ou acquis aux termes de l'entente d'impartition. Le marché ou l'entente d'impartition doit préciser si, et de quelle manière, le fournisseur de services peut utiliser les actifs de l'EF (p. ex., les données, le matériel, les logiciels, la documentation des systèmes ou la propriété intellectuelle) et le droit d'accès de l'EF à ces actifs.

*g) Planification d'urgence*

Le marché ou l'entente d'impartition doit préciser les mesures que doit prendre le fournisseur de services pour garantir la poursuite de l'activité impartie en cas d'événements pouvant poser problème au fonctionnement du fournisseur de services, y compris une panne de systèmes, un

---

désastre naturel ou un autre événement raisonnablement prévisible. L'EF doit veiller à ce que le fournisseur de services teste périodiquement son système de reprise des activités relativement aux activités imparties et lui en communique les résultats, et règle tout problème soulevé. L'EF doit fournir un résumé des résultats du test sur demande du BSIF dans un délai raisonnable. En outre, l'EF doit être avisée si le fournisseur de services modifie sensiblement ses plans de reprise des activités et ses mesures d'urgence, ou s'il est confronté à d'autres circonstances qui pourraient avoir une incidence sérieuse sur le service.

#### *h) Droits d'audit*

Le marché ou l'entente d'impartition doit clairement préciser les exigences et les droits d'audit du fournisseur de services et de l'EF. Il doit au moins permettre à l'EF d'évaluer le service fourni ou de le faire évaluer par un auditeur indépendant pour son compte. Cela comprend un examen du cadre de contrôle interne du fournisseur de services en ce qui a trait au service fourni<sup>8</sup>.

En outre, dans tous les cas, que l'activité soit exécutée à l'interne, par impartition ou par un tiers, le BSIF conserve ses pouvoirs en matière de surveillance<sup>9</sup>. Par conséquent, un engagement pris par le fournisseur de services ou une disposition du marché d'impartition doit autoriser le BSIF ou le représentant du surintendant à :

- exercer les droits contractuels de l'EF relativement à un audit;
- accompagner un représentant de l'EF (ou son auditeur indépendant) lors de l'exercice de ses droits contractuels relativement à l'audit;
- obtenir et reproduire tous rapports d'audit interne (de même que les documents de travail et les recommandations qui s'y rapportent) établis par ou pour le fournisseur de services relativement au service fourni pour le compte de l'EF, à condition que le BSIF accepte de signer un document de confidentialité approprié dont la forme et le contenu satisfont le fournisseur de services;
- prendre connaissance des conclusions de l'audit externe du fournisseur de services (ainsi que des documents de travail et des recommandations qui s'y rattachent) sur le service fourni pour le compte de l'EF, sous réserve du consentement de l'auditeur externe du fournisseur de services et à condition que le BSIF signe un document de confidentialité approprié dont la forme et le contenu satisfont le fournisseur de services et l'auditeur externe.

---

<sup>8</sup> Un rapport visé au chapitre 5970 du *Manuel de l'ICCA* (Rapport du vérificateur sur les contrôles d'un organisme de services) ou l'équivalent peut suffire. Notez qu'un rapport de l'ICCA 5970 se base sur les contrôles de rapports financiers et ne vise pas à fournir une vérification des opérations ou autres contrôles (tel que la planification de la continuité des opérations).

<sup>9</sup> En vertu de la législation sur les institutions financières fédérales, le BSIF peut consulter tout document de l'EF. Voir les articles 613, 614, 643, 644, 957 et 958 de la *Loi sur les banques*, 674, 675, 1000 et 1001 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, 505 et 506 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, et 437 et 438 de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*.

---

Le BSIF informerait l'EF de son intention d'exercer ses droits d'audit et partagerait ses conclusions avec l'EF le cas échéant. Dans le cours normal des affaires, le BSIF cherchera à obtenir toute l'information dont il a besoin par l'intermédiaire de l'EF elle-même.

*i) Sous-traitance*

Le marché ou l'entente d'impartition doit énoncer toute règle ou limite régissant la sous-traitance par le fournisseur de services. Plus particulièrement, des normes de sécurité et de confidentialité doivent s'appliquer aux ententes de sous-traitance ou d'impartition par le principal fournisseur de services. En accord avec les principes de la présente ligne directrice, les droits de l'EF et du BSIF en matière d'audit et d'examen doivent continuer de s'appliquer à toute entente importante de sous-traitance.

*j) Confidentialité, sécurité et séparation des biens*

À tout le moins, le marché ou l'entente d'impartition doit énoncer les exigences de l'EF en matière de confidentialité et de sécurité. Idéalement, les politiques de sécurité et de confidentialité adoptées par le fournisseur de services doivent être comparables à celles de l'EF et satisfaire à une norme raisonnable dans les circonstances. Le marché ou l'entente d'impartition doit préciser qui est responsable des mécanismes de protection, la portée de l'information à protéger, les pouvoirs de chaque partie pour ce qui est de modifier les procédures et les exigences de sécurité, quelle partie peut être tenue responsable des pertes pouvant résulter d'un manquement à la sécurité, de même que les exigences de notification en cas de manquement à la sécurité.

Le BSIF s'attend à ce que des mesures appropriées de sécurité et de confidentialité des données soient mises en place. Le fournisseur de services doit être en mesure d'isoler de façon logique les données, les documents et les effets en traitement de l'EF de ceux d'autres clients en tout temps, y compris en cas de problème.

*k) Tarification*

Le marché ou l'entente d'impartition doit décrire pleinement le calcul des frais et de la rémunération se rapportant au service fourni.

*l) Assurance*

Le fournisseur de services doit être tenu de signaler à l'EF tout changement important dans la protection d'assurance, et divulguer les modalités générales de la protection d'assurance.



---

### **7.2.2 Emplacement des documents**

En vertu de la législation régissant les institutions financières fédérales<sup>10</sup>, certains documents d'entités actives au Canada doivent être conservés au Canada. En outre, l'EF doit veiller à ce que le BSIF ait accès au Canada à tout document nécessaire pour lui permettre de s'acquitter de son mandat.

### **7.2.3 Plan de poursuite des activités**

Le plan de poursuite des activités de l'EF doit couvrir les situations (temporaires ou permanentes) raisonnablement prévisibles, où le fournisseur de services est incapable de continuer d'assurer le service. Le plan de poursuite des activités et les systèmes de relève doivent être en proportion du risque d'interruption du service. Plus particulièrement, le plan de poursuite des activités de l'EF doit veiller à ce que cette dernière ait en sa possession ou puisse obtenir rapidement tout document nécessaire pour lui permettre de poursuivre ses activités, de s'acquitter de ses obligations législatives et de fournir toute information dont le BSIF pourrait avoir besoin pour s'acquitter de son mandat au cas où le fournisseur de services ne peut fournir le service.

### **7.2.4 Impartition à l'extérieur du Canada**

Lorsque l'entente d'impartition importante entraîne la prestation de services à l'extérieur du Canada, le programme de gestion des risques de l'EF doit être étoffé pour tenir compte de toute préoccupation additionnelle ayant trait au contexte économique et politique, à l'avancement technologique et au profil de risque juridique et réglementaire du territoire étranger.

## **7.3 Surveillance et supervision des ententes d'impartition importantes**

Toute EF recourant de façon importante à l'impartition doit élaborer, mettre en œuvre et superviser des procédures pour surveiller et contrôler les risques d'impartition en accord avec ses politiques de gestion du risque d'impartition. Le degré de raffinement des procédures doit correspondre à l'ampleur et à la complexité des ententes d'impartition et combler les attentes de la présente ligne directrice. La direction doit élaborer des rapports fondés sur les activités de surveillance et de supervision de l'EF. Ces rapports peuvent faire état du succès de l'entente d'impartition et de l'efficacité du programme de gestion des risques, et ils peuvent être reflétés dans les documents transmis à la haute direction de l'EF ou à la direction de la succursale. La direction de la succursale doit préparer ou examiner des rapports sur les activités de surveillance et de supervision de la succursale canadienne.

---

<sup>10</sup> Articles 238, 239 et 597 de la *Loi sur les banques*, 243 et 244 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, 261, 262 et 647 de la *Loi sur les sociétés d'assurances*, et 235 et 236 de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*.



---

### **7.3.1 Liste centralisée de toutes les ententes d'impartition importantes**

L'EF doit conserver une liste centralisée de toutes ses ententes d'impartition importantes. Une EF mère peut conserver une liste au nom de ses filiales<sup>11</sup>. La liste doit renfermer des renseignements sur le nom du fournisseur de services, le pays où le service est fourni, la date d'échéance ou de renouvellement du marché ou de l'entente d'impartition, de même que le montant estimé correspondant à la valeur du marché ou de l'entente d'impartition. Un modèle de liste centralisée qu'une EF pourrait employer se trouve à l'annexe 4. Cette liste doit continuellement être mise à jour et faire partie des documents transmis à la haute direction de l'EF ou à la direction de la succursale. Sur demande, le BSIF doit avoir accès en tout temps à cette liste.

### **7.3.2 Supervision des ententes d'impartition**

L'EF doit superviser toutes les ententes d'impartition importantes pour veiller à ce que le service soit fourni de la manière prévue et conformément aux modalités du marché ou de l'entente d'impartition. Cette supervision peut prendre la forme de rencontres formelles périodiques avec le fournisseur de services, d'examen périodiques des mesures de rendement de l'entente d'impartition, ou les deux. L'EF doit signaler à son chargé de surveillance au BSIF dans un délai raisonnable, tout événement fortement défavorable susceptible d'avoir un effet appréciable sur la prestation du service.

L'EF doit examiner ses ententes d'impartition importantes pour en assurer la conformité avec les politiques et les procédures sur les risques d'impartition, de même qu'avec les attentes de la présente ligne directrice. Cet examen doit être effectué de façon périodique et être effectué par le service d'audit interne de l'EF, un autre service d'examen indépendant à l'interne ou à l'extérieur, pourvu qu'il possède des connaissances et des compétences suffisantes. La haute direction de l'EF ou la direction de la succursale doit toujours conserver la responsabilité globale de l'entente d'impartition.

Ces examens doivent porter sur les activités de gestion des risques d'impartition de l'EF pour :

- veiller au respect des politiques et des procédures de gestion des risques d'impartition;
- assurer un contrôle de gestion efficace des activités d'impartition;
- vérifier l'adéquation et l'exactitude des rapports d'information de gestion;
- veiller à ce que le personnel chargé de la gestion des risques d'impartition connaisse les politiques de l'EF à cet égard et dispose de l'expertise nécessaire pour prendre des décisions efficaces en accord avec ces politiques.

La direction doit ajuster la portée de l'examen selon la nature des ententes d'impartition.

---

<sup>11</sup> Dans le cas d'une succursale canadienne d'une banque ou compagnie étrangère, la liste ne doit renfermer que des renseignements relatifs aux activités canadiennes. Dans le cas d'autres EF, la liste doit renfermer les renseignements relatifs aux opérations canadiennes et étrangères de l'EF et de ses filiales.

---

### **7.3.3 *Supervision du fournisseur de services***

Au moins une fois l'an, l'EF doit évaluer la capacité du fournisseur de services de continuer de fournir le service de la manière prévue. Cet examen tiendrait compte du niveau de risque et pourrait comprendre une évaluation de la situation du fournisseur de services, y compris sa solidité et ses perspectives financières (sauf dans les situations touchant la société mère ou le siège d'une filiale ou d'une succursale canadienne), de même que ses compétences techniques et le recours à des sous-traitants principaux ainsi que leur rendement.

- FIN -

---

## Annexe 1 - Exemples d'ententes d'impartition

La gamme d'ententes d'impartition est diversifiée et continue de prendre de l'expansion. Elles peuvent notamment porter sur :

- la gestion et l'entretien des systèmes d'information (p. ex., saisie et traitement de données, centres de données, gestion des locaux, soutien des utilisateurs, réseaux locaux, centres de dépannage);
- le traitement de documents (p. ex., chèques, reçus de cartes de crédit, paiements de factures, relevés de compte bancaire, autres paiements d'entreprise);
- le traitement des demandes (p. ex., polices d'assurance, prêts, cartes de crédit);
- l'administration des polices (p. ex., perception des primes, constitution de la police, facturation, avenants);
- l'administration des demandes d'indemnisation (p. ex., signalement et règlement des sinistres);
- l'administration des prêts (p. ex., négociation et traitement des prêts, gestion des biens donnés en nantissement, recouvrement des mauvaises créances);
- la gestion des placements (p. ex., gestion des portefeuilles et des liquidités);
- le marketing et la recherche (p. ex., développement des produits, stockage et extraction des données, publicité, relations avec les médias, centres d'appels, télémarketing);
- la gestion administrative (p. ex., virement électronique de fonds, traitement de la paye, opérations d'intendance, contrôle de la qualité, achats);
- l'administration des biens immobiliers (p. ex., entretien des immeubles, négociation des baux, évaluation foncière, perception des loyers);
- les services professionnels liés aux fonctions de gestion de l'EF (p. ex., comptabilité, audit interne, actuariat);
- les ressources humaines (p. ex., administration des avantages sociaux, recrutement).

De façon générale, la ligne directrice ne s'applique pas aux éléments suivants :

- messagerie, poste régulière, services publics, téléphone;
- formation spécialisée;
- services consultatifs discrets (p. ex. services juridiques, certains services de conseils en placements qui ne se traduisent pas directement par des décisions d'investissement, évaluations indépendantes, syndicats de faillite);
- achat de biens, matériel, logiciels commerciaux et autres produits;
- examens d'audit indépendants;
- antécédents de crédit et enquêtes sur les antécédents, et les services d'information;
- services d'information sur les marchés (p. ex., Bloomberg, Moody's);
- services d'experts-conseils indépendants;
- services que l'EF n'est pas en mesure d'offrir pour des motifs juridiques;

- 
- services d'impression;
  - réparation et entretien d'immobilisations;
  - offre et entretien de matériel de communication pris à bail;
  - services d'agence de voyages et de transport;
  - services de correspondant bancaire;
  - entretien et appui de logiciels sous licence;
  - aide temporaire et personnel contractuel;
  - services de location de parcs automobiles;
  - recrutement spécialisé;
  - conférences à l'extérieur;
  - ententes de compensation et de règlement entre les membres ou les participants à des systèmes de compensation et de règlement reconnus;
  - vente de polices d'assurance par des agents ou des courtiers;
  - cessions en assurance et en réassurance;
  - groupement de prêts.

---

## Annexe 2 - Exemples de questions permettant d'évaluer l'importance relative d'une entente d'impartition

L'EF voudra sans doute examiner notamment les questions suivantes pour évaluer l'importance relative d'une entente d'impartition donnée.

- Quelle est la relation entre l'activité et les opérations névralgiques de l'EF?
- Quel est l'effet potentiel de l'entente d'impartition sur les bénéfices, la solvabilité, la liquidité, le financement, les fonds propres, la réputation, l'expertise interne et la capacité de l'EF, la valeur de marque ou les systèmes de contrôles internes?
- Quelle est l'importance de l'entente quant à la réalisation et la mise en œuvre des objectifs, de la stratégie commerciale et des plans d'affaires de l'EF?
- Tout compte fait, dans quelle mesure l'EF a-t-elle recours à un fournisseur de services donné? L'EF est-elle exposée à un risque additionnel lié à l'impartition de plusieurs ententes à un même fournisseur?
- Quelle est la proportion des dépenses contractuelles par rapport à l'ensemble des frais autres que d'intérêt de l'EF ou du secteur d'activité?
- Si le fournisseur de services est incapable de fournir le service pendant une période donnée :
  - a. Quelles sont les répercussions prévues sur les clients de l'EF?
  - b. Quelles sont les répercussions potentielles sur la réputation de l'EF?
  - c. Cela aurait-il des répercussions importantes sur le profil de risque de l'EF?
  - d. L'EF pourrait-elle retenir les services d'un autre fournisseur? Combien de temps cela prendrait-il, et combien cela coûterait-il?

---

### Annexe 3 - Diligence raisonnable des fournisseurs de services

La diligence raisonnable des fournisseurs de services dont il est question à la section 7.1 peut notamment inclure l'examen du profil du fournisseur à la lumière des facteurs suivants :

- l'expérience et les compétences techniques du fournisseur nécessaires à la mise en œuvre et au soutien de l'activité impartie (cela peut comprendre un examen de l'expérience et des compétences techniques d'un sous-traitant important lorsque possible);
- la solidité financière (p. ex. les plus récents états financiers audités et d'autres renseignements pertinents, au meilleur de la connaissance du fournisseur de services<sup>12</sup>);
- la réputation professionnelle, l'historique des plaintes, le degré de conformité et les litiges en instance;
- les contrôles internes, les rapports et le cadre de supervision;
- les plans de reprise des activités et les mesures d'urgence, y compris les essais de remise en service de la technologie, afin d'assurer la continuité des activités d'affaires imparties devant d'éventuels problèmes ou événements qui affecteraient les opérations du fournisseur tels que les problèmes techniques, désastres naturels, incapacité d'un sous-traitant important de livrer des services se rapportant à l'activité impartie, et des situations où des demandes extraordinaires seraient placées sur un fournisseur de services;
- le recours à des sous-traitants, et son degré de réussite;
- la protection d'assurance;
- les objectifs d'affaires, les politiques de ressources humaines, les philosophies de service, la culture d'entreprise et leur concordance avec ceux de l'EF.

---

<sup>12</sup> Il incombe à l'EF de veiller à obtenir l'information pertinente pour évaluer la solidité financière d'un fournisseur de services. Le BSIF reconnaît toutefois que le fournisseur de services doit se conformer à d'autres lois (par exemple, celles régissant les valeurs mobilières) et peut ne pas être en mesure de transmettre certains renseignements à l'EF.

---

**Annexe 4 - Modèle de liste centralisée**

Nom du fournisseur	Description sommaire de l'entente	Type d'entente (p. ex., groupe SMIFR, groupe EF, entente avec un tiers)	Le ou les pays d'origine des services fournis	Date d'échéance ou de renouvellement du contrat ou de l'entente	Montant annuel prévu pour l'(les) entente(s) dans les années à venir	La valeur estimée (en dollars) du contrat ou de l'entente