



# Ligne directrice - version provisoire ou à l'étude

---

Titre	Ligne directrice Risques liés à la culture et au comportement
Catégorie	Saines pratiques commerciales et financières
Date	28 février 2023
Secteur	Banques Succursales de banques étrangères Sociétés d'assurance vie et de secours mutuels Sociétés des assurances multirisques Sociétés de fiducie et de prêts

---

## Table des matières

---

État de la consultation : Fermé

### A. Aperçu

- A1. Définitions
- A2. Objet et portée
- A3. Résultats et structure de la ligne directrice

### 1.0 Structures de gouvernance et supervision

- 1.1 Gouvernance
- 1.2 Établissement et développement de la culture

### 2.0 Comment façonner la culture et les comportements

- 2.1 Leadership
- 2.2 Gestion des talents et du rendement
- 2.3 Rémunération, récompenses et mesures incitatives



### 3.0 Gestion des risques liés au comportement

- 3.1 Recensement des comportements
- 3.2 Évaluation des risques liés au comportement
- 3.3 Réponse aux risques liés au comportement

#### Notes de bas de page

## État de la consultation : Fermé

La période de consultation a pris fin le 31 mai 2023. Cette version à l'étude de la ligne directrice sera conservée sur notre site Web jusqu'à la publication de la version finale.

## A. Aperçu

La culture peut influencer la prise de décisions avisées, la prudence en matière de prise de risque et la gestion efficace du risque, ce qui peut sensiblement appuyer ou miner la résilience des institutions financières fédérales (IFF).

Compte tenu des façons dont la culture peut contribuer à la sûreté et à la solidité des institutions financières de même qu'à la confiance envers l'ensemble du système financier, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) s'attend à ce que les IFF :

1. définissent une culture souhaitée, puis la développent et l'améliorent continuellement en fonction de leur raison d'être, de leur stratégie, d'une saine gestion du risque et de leur résilience;
2. évaluent constamment les risques liés au comportement pouvant nuire à leur sûreté et à leur solidité globales et corrigent le tir au besoin.

La présente ligne directrice énonce des attentes fondées sur des principes afin que les IFF supervisent leur culture et évaluent l'effet des comportements pour gérer efficacement les risques connexes.

## A1. Définitions

La culture s'entend des valeurs, des états d'esprit, des croyances et des hypothèses qui dictent ce qui est important et la manière dont les gens devraient se comporter au sein d'une entité. [1](#)

On entend par comportements, ou normes comportementales, les comportements courants ou typiques observés chez un groupe de personnes.

Les risques liés au comportement renvoient aux comportements qui ne concordent pas avec ceux attendus ni avec la culture souhaitée de l'IFF ou qui amplifient les risques financiers et non financiers.

## A2. Objet et portée

La présente ligne directrice énonce les attentes du BSIF envers les IFF quant à leur manière de gérer les risques liés à la culture et au comportement pour renforcer leur gouvernance du risque et leur résilience.

Il est donc conseillé aux IFF de lire la présente ligne directrice en parallèle avec d'autres consignes du BSIF, dont :

- la ligne directrice Gouvernance d'entreprise du BSIF;
- la ligne directrice E-21, Gestion du risque opérationnel, du BSIF;
- la ligne directrice E-13, Gestion de la conformité à la réglementation, du BSIF.

La présente ligne directrice repose sur des principes et est axée sur les résultats compte tenu de la spécificité de la culture de chaque IFF. Le BSIF s'attend à ce que les IFF conçoivent, régissent et gèrent la culture et les comportements en fonction de leur taille, de leur nature, de leur portée, de la complexité de leurs activités, de leur stratégie et de leur profil de risque.

## A3. Résultats et structure de la ligne directrice

La présente ligne directrice énonce les résultats attendus et les principes que devraient appliquer les IFF pour bien gérer les risques liés à la culture et au comportement. Elle compte trois sections, une pour chaque résultat et les

principes qui s'y rattachent.

Résultats au chapitre des risques liés à la culture et au comportement :

1. La culture et les comportements souhaités sont établis puis encadrés selon une définition claire des responsabilités et de la supervision
2. La culture souhaitée et les comportements attendus sont activement mis de l'avant et encouragés
3. Les risques découlant de comportements sont recensés et gérés sans délai

## 1.0 Structures de gouvernance et supervision

**Résultat 1 :** La culture et les comportements souhaités sont établis puis encadrés selon une définition claire des responsabilités et de la supervision.

**Principe 1 :** La culture souhaitée et les comportements attendus sont établis pour s'harmoniser avec l'objet et la stratégie de l'IFF et sont encadrés au moyen de structures et de cadres appropriés.

### 1.1 Gouvernance

La haute direction répond de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de la culture de l'IFF.

Veillez consulter la ligne directrice [Gouvernance d'entreprise](#) du BSIF pour connaître les attentes du BSIF à l'égard des conseils d'administration des IFF en ce qui concerne la stratégie d'affaires, la propension à prendre des risques, les politiques opérationnelles et commerciales, ainsi que les politiques de gestion du risque et de gestion de crise.

Les IFF doivent établir les structures de gouvernance appropriées afin de superviser la culture et les comportements attendus. Ces structures de gouvernance doivent indiquer clairement les responsabilités qui incombent aux rôles et fonctions clés de toutes les lignes de défense participant à la gestion des risques liés à la culture et au comportement. En outre, des ressources humaines et financières adéquates doivent être prévues.

Les structures de gouvernance doivent être adaptées et proportionnelles à la taille, à la nature, à la portée, à la complexité des activités et au profil de risque de l'IFF. Elles peuvent comprendre des cadres qui traitent notamment de la rémunération, de l'éthique et de la gestion des conflits, du rendement, de la gestion des talents, du risque et de la résilience, du signalement aux échelons supérieurs et de la dénonciation des actes répréhensibles. Les structures, politiques et processus connexes de gouvernance doivent :

- appuyer l'établissement et le développement de la culture de l'IFF;
- s'appliquer de façon cohérente à l'ensemble de l'IFF;
- demeurer à jour en étant périodiquement examinés et mis à jour au besoin.

## 1.2 Établissement et développement de la culture

Le BSIF s'attend à ce que les IFF définissent la culture qui est souhaitable pour que leur stratégie porte ses fruits et que le risque soit géré efficacement. Les IFF doivent élaborer et mettre en œuvre un plan pour intégrer la culture souhaitée à l'échelle de l'institution. La définition et le développement de la culture souhaitée doivent couvrir les éléments suivants :

- formulation claire de la culture souhaitée, y compris des comportements attendus et des valeurs;
- alignement sur l'objet, la vision, la stratégie et l'approche de gestion du risque d'entreprise de l'institution;
- prise en compte des principales stratégies de gestion des talents et des personnes;
- prise en compte des politiques, des processus, des pratiques et des systèmes requis pour appuyer la culture souhaitée;
- mise en œuvre de cadres, de mandats et d'objectifs qui renforcent les responsabilités;
- gestion active des risques liés à la culture et au comportement grâce à des mesures de suivi, des évaluations et des rapports pour favoriser la supervision permanente et l'amélioration continue.

## 2.0 Comment façonner la culture et les comportements

**Résultat 2 :** La culture souhaitée et les comportements attendus sont activement mis de l'avant et encouragés.

De multiples facteurs façonnent la culture et les comportements; le BSIF s'attend à tout le moins à ce que les IFF utilisent le leadership, des pratiques de gestion des talents et du rendement ainsi que des régimes de rémunération et de primes au rendement pour mettre de l'avant et encourager la culture souhaitée et les comportements attendus.

## 2.1 Leadership

**Principe 2 :** Les dirigeants à tous les échelons mettent de l'avant et encouragent sans cesse la culture souhaitée et les comportements attendus par leurs paroles, leurs actions et leurs décisions.

Les dirigeants à tous les échelons contribuent grandement à façonner la culture de l'IFF. Ils le font activement lorsqu'ils s'expriment et posent des gestes concrets, mais également lorsqu'ils s'abstiennent de dire et de faire certaines choses. Ainsi :

- les cadres dirigeants (y compris la haute direction et les responsables des fonctions de supervision) établissent un ton cohérent qui s'harmonise avec la culture souhaitée et les comportements attendus de l'IFF;
- les dirigeants à tous les échelons, y compris tous les gestionnaires de personnes, ajustent leurs comportements et prennent des décisions en accord avec la culture souhaitée et les comportements attendus de l'IFF;
- les dirigeants à tous les échelons demandent systématiquement aux personnes de se conformer à la culture souhaitée et aux comportements attendus de l'IFF.

## 2.2 Gestion des talents et du rendement

**Principe 3 :** Les stratégies et les pratiques de gestion des talents et du rendement mettent de l'avant et encouragent la culture souhaitée et les comportements attendus.

## 2.2.1 La culture et les comportements sont pris en compte dans la gestion des talents

Les stratégies, les processus et les pratiques de gestion des talents de l'IFF doivent tenir compte de la culture souhaitée et des comportements attendus. Les besoins actuels et futurs en matière de talents doivent être cernés et comblés pour que les objectifs stratégiques de l'IFF soient atteints et que la culture souhaitée s'implante. Dans ce contexte, la gestion des talents englobe le recrutement, l'embauche, l'accueil, l'apprentissage et le perfectionnement, la fidélisation et la relève.

## 2.2.2 Les comportements attendus sont pris en compte dans la gestion du rendement

Les stratégies, les processus et les pratiques de gestion du rendement de l'IFF doivent tenir compte de la culture souhaitée et des comportements attendus. Le rendement et les comportements doivent s'accompagner de conséquences claires, transparentes et proportionnelles, appliquées uniformément au sein de l'IFF. Dans ce contexte, la gestion du rendement comprend l'établissement de buts, les évaluations du rendement, les promotions, les mesures disciplinaires et le licenciement.

## 2.3 Rémunération, récompenses et mesures incitatives

**Principe 4 :** La rémunération, les mesures incitatives et les récompenses mettent de l'avant et encouragent la culture souhaitée et les comportements attendus.

Les comportements sont influencés par la conception et l'application de cadres de rémunération, de programmes de récompenses et de régimes de primes au rendement, de même que par la manière dont la rémunération et les primes sont réparties ou ajustées.

### 2.3.1 Mesures incitatives, mesures dissuasives

Les IFF doivent concevoir et mettre en place des cadres de rémunération et des régimes de primes au rendement pour favoriser les comportements attendus et décourager les comportements non souhaités à tous les échelons, qu'il s'agisse de la haute direction, des preneurs de risque importants ou du personnel.

Les cadres de rémunération, les programmes de récompenses et les régimes de primes au rendement peuvent notamment comprendre des récompenses pécuniaires ou non, des feuilles de pointage du rendement et une reconnaissance formelle ou informelle.

### 2.3.2 Pratiques et décisions en matière de rémunération et de mesures incitatives

Les IFF doivent veiller à ce que les pratiques et les décisions en matière de rémunération et de mesures incitatives, y compris les décisions relatives aux ajustements :

- reflètent les valeurs, les comportements attendus et la culture souhaitée de l'IFF;
- favorisent la prise de décisions éclairées, la prudence en matière de prise de risque et une gestion efficace du risque;
- s'harmonisent avec les décisions et les mesures de gestion du rendement et des talents, y compris toute mesure disciplinaire, et les appuient.

## 3.0 Gestion des risques liés au comportement

**Résultat 3 :** Les risques découlant de comportements sont recensés et gérés sans délai.

Le BSIF s'attend à ce que les IFF mettent en place des mécanismes et des techniques afin de recenser, d'évaluer et de gérer les risques découlant de comportements qui ne cadrent pas avec la culture souhaitée et les comportements attendus. À titre d'exemple de facteurs de risque lié au comportement, citons l'excès de confiance, la prise de risques excessifs, une mauvaise communication ou le fait de ne pas intervenir ou soulever des préoccupations.

**Principe 5 :** Préventivement, les IFF surveillent et évaluent les risques liés à la culture ou au comportement qui peuvent nuire à leur résilience pour corriger le tir au besoin.



### 3.1 Recensement des comportements

Recenser les comportements est l'une des principales façons de déterminer dans quelle mesure la culture réelle d'une IFF s'harmonise de près avec sa culture souhaitée. Certains comportements appuient et encouragent la culture souhaitée, et d'autres peut être pas.

Les IFF doivent employer un éventail de méthodes et de techniques qualitatives et quantitatives pour recenser les comportements courants à l'interne. Ces méthodes et techniques peuvent comprendre une combinaison de conversations informelles avec les employés, de sondages, d'entrevues, de groupes de discussion, de données liées aux employés (p. ex. taux de roulement et de fidélisation) et d'indicateurs du rendement parmi bien d'autres.

Les comportements qui reflètent les comportements attendus et qui appuient la culture souhaitée de l'IFF doivent être encouragés et renforcés.

### 3.2 Évaluation des risques liés au comportement

Si des comportements ne reflètent pas les comportements attendus et ne favorisent pas la culture souhaitée de l'IFF, il faut les évaluer afin de comprendre :

- leurs causes profondes;
- leurs éventuelles conséquences;
- leurs conséquences fortuites;
- s'ils sont répandus.

Les résultats de l'évaluation des comportements doivent éclairer toute mesure prise afin de gérer efficacement les risques liés au comportement. Les risques liés au comportement renvoient aux comportements qui ne concordent pas avec ceux attendus ni avec la culture souhaitée de l'IFF ou qui amplifient les risques financiers et non financiers.

Les IFF doivent employer une approche axée sur le risque pour évaluer les risques liés au comportement. Par exemple, il convient d'accorder une attention particulière aux risques généralisés liés au comportement et à ceux qui posent un risque élevé pour un domaine spécifique de l'IFF ou qui compromettent sa résilience. Les rapports sur les risques liés au comportement doivent être cohérents avec ceux qui traitent d'autres risques au sein de l'IFF.

### 3.3 Réponse aux risques liés au comportement

Les IFF doivent déterminer quels comportements et risques connexes liés au comportement exigent une réponse. Cette dernière peut consister en un suivi continu des comportements existants, des mesures pour modifier les comportements existants qui posent un risque pour l'IFF, ou l'encouragement des comportements existants qui favorisent la culture souhaitée.

Les décisions de surveiller, de modifier ou d'encourager les comportements existants doivent s'accompagner d'une justification. Les décisions et les mesures prises par les IFF pour modifier ou encourager les comportements doivent aussi être suivies et évaluées de manière adéquate.

## Notes de bas de page

- 1 Une culture de risque est un sous élément de la culture qui se rapporte expressément aux valeurs, aux attitudes et aux croyances communes à l'égard du risque et de la prise de risque au sein des IFF. La présente ligne directrice porte sur la culture des IFF en général, qui englobe la culture de risque sans toutefois s'y limiter.