Ligne directrice - version provisoire ou à l'étude

Titre	Document consultatif sur la responsabilisation des cadres dirigeants
Catégorie	Saines pratiques commerciales et financières
Date	29 janvier 2026
Secteur	Loi sur les banques Loi sur les associations coopératives de crédit Loi sur les sociétés d'assurances Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt

Table des matières

Modernisation des attentes pour une plus grande responsabilisation

Nécessité de s'adapter à un paysage financier en rapide évolution

Enseignements à tirer des pratiques exemplaires à l'échelle internationale

Proposition d'un cadre de responsabilisation fondé sur des principes

- Questions

Annexe

Consultation en cours

Veuillez envoyer vos commentaires à l'adresse pds-epn@osfi-bsif.gc.ca, d'ici le 31 octobre 2026.

Modernisation des attentes pour une plus grande responsabilisation

Nous révisons nos attentes concernant l'aptitude et la responsabilisation des cadres dirigeants des institutions financières fédérales (ou « régime des cadres dirigeants »). Nous prévoyons en effet d'établir un régime des cadres dirigeants pour moderniser les attentes en matière d'aptitude et introduire des mesures de responsabilisation renforcées au cours de l'année à venir.

Par « cadres dirigeants », on entend les membres du conseil d'administration et de la haute direction, y compris les cadres supérieurs, les responsables des fonctions de supervision, les responsables des plateformes commerciales ou toute autre personne relevant directement du premier dirigeant ou du conseil d'administration. Par « aptitude », on entend la faculté (c'est à dire la formation, le dossier professionnel et l'expérience) et l'honorabilité (c'est-à-dire la moralité, le discernement et l'intégrité) desdits cadres. Enfin, la « responsabilisation » passe par l'attribution claire des responsabilités incombant aux cadres dirigeants, la supervision et l'obligation de rendre compte des décisions, des comportements et des résultats. La responsabilisation donne effet aux normes de l'institution en matière d'aptitude.

Nous cherchons à recueillir l'avis des parties prenantes sur notre proposition d'établir un régime des cadres dirigeants modernisé qui mettrait particulièrement l'accent sur la responsabilisation au sein des institutions. Notre but est de mobiliser les parties prenantes dès les premières étapes du processus d'élaboration des politiques.

Nous vous remercions de bien vouloir nous faire parvenir vos observations d'ici le 31 octobre 2026 à l'adresse suivante : pds-epn@osfi-bsif.gc.ca.

Nécessité de s'adapter à un paysage financier en rapide évolution

Au Canada, les services financiers continuent d'évoluer et deviennent de plus en plus complexes et incertains. L'essor de nouveaux risques systémiques et non traditionnels, associés à de nouvelles technologies, à de nouveaux produits et à des structures organisationnelles de plus en plus complexes, remet en question l'adéquation de la surveillance prudentielle. Au BSIF, nous faisons constamment évoluer notre approche axée sur le risque afin de gérer efficacement les risques dynamiques qui définissent le système financier canadien.

À mesure que le paysage financier change, les normes et les pratiques de gouvernance doivent elles aussi évoluer pour s'adapter aux nouvelles compétences et capacités de gestion du risque. Les cadres dirigeants des institutions font face à des pressions croissantes et doivent prendre des décisions de plus en plus difficiles. Or, des critères d'aptitude désuets peuvent permettre à des personnes n'étant pas suffisamment compétentes et intègres d'occuper des postes clés. Pour rester efficaces, nos normes relatives à l'aptitude des cadres dirigeants doivent être renforcées afin de suivre l'évolution de ces nouvelles pressions et de donner les bons outils aux institutions et à leurs cadres dirigeants. Ceci est particulièrement important pour le conseil d'administration d'une institution, compte tenu du rôle essentiel qu'il joue pour montrer l'exemple de ce que doivent être une gouvernance, une conduite et une supervision du risque efficaces.

Les lois fédérales et les lignes directrices du BSIF en vigueur intègrent déjà certains éléments relatifs à l'aptitude et à la responsabilisation (voir le résumé à l'**annexe**). Toutefois, l'apparition de nouveaux risques nécessite la définition de mesures renforcées, en particulier sous forme de consignes, en complément de notre cadre existant. Le renforcement de la responsabilisation comme fondement de la gouvernance permet de faire en sorte que les cadres dirigeants demeurent responsables de leurs décisions et contribue à préserver la confiance dans notre système financier.

Des événements récents, notamment des cas de mauvaise gouvernance au Canada et la faillite de plusieurs banques à l'échelle mondiale, ont mis en évidence la nécessité croissante de veiller à ce que les cadres dirigeants disposent des bons outils pour prendre des décisions judicieuses et à ce qu'ils soient tenus responsables dans un environnement qui présente des risques accrus pour leur résilience ou pour la solvabilité de leur institution.

Les risques deviennent de plus en plus imprévisibles, et les cadres dirigeants constituent une ligne de défense essentielle pour assurer la solidité et la résilience des institutions financières. Le renforcement des normes relatives à l'aptitude des cadres dirigeants est donc une priorité fondamentale. Au cœur de cet effort – et l'objet de la présente consultation – se trouve la responsabilisation, autrement dit le fait de veiller à l'attribution claire des responsabilités incombant aux cadres dirigeants, à une supervision efficace et à l'obligation de rendre compte des résultats au sein de l'institution. La responsabilisation permet à l'institution de respecter ses normes en matière d'aptitude, car elle établit un lien entre, d'un côté, la compétence et l'intégrité personnelles et, de l'autre, les

résultats et les conséquences sur le plan de la gouvernance, empêchant ainsi toute baisse de vigilance.

Dans un environnement de risque en constante évolution, la complexité des risques et leur gestion exigent l'établissement de distinctions claires sur le plan de la responsabilité et de la responsabilisation pour garantir que les institutions puissent s'adapter et réagir efficacement en situation de tensions.

Enseignements à tirer des pratiques exemplaires à l'échelle internationale

Dans d'autres pays, les organismes de réglementation financière ont différents régimes de cadres dirigeants. Nous avons examiné, entre autres, les régimes de la Prudential Regulation Authority (PRA) au Royaume-Uni, de l'Australian Prudential Regulation Authority (APRA), de la Monetary Authority of Singapore (MAS) et de la Banque centrale d'Irlande. Soulignons que certains de ces organismes réexaminent eux aussi actuellement leur régime de cadres dirigeants. Parmi les éléments de ces régimes, on retrouve :

- des exigences précises en matière d'aptitude, notamment des critères de faculté et d'honorabilité;
- un rôle et des responsabilités imposés pour certains ou tous les cadres dirigeants, dont les membres du conseil d'administration;
- des schémas détaillés des rôles et des responsabilités (individuels et collectifs);
- des attestations confirmant l'aptitude des cadres dirigeants;
- un processus d'agrément pour certains ou tous les cadres dirigeants, lequel comprend souvent des entrevues avec l'organisme de réglementation;
- un processus de signalement auprès de l'organisme de réglementation en cas de défaillance des contrôles ou de manquement aux règles de déontologie;
- des évaluations continues de l'aptitude par l'organisme de réglementation.

Dans certains pays, les institutions sont assujetties à des exigences de communication d'informations plus larges, et l'organisme de réglementation rend publiques les évaluations de l'aptitude. Dans tous les cas, les institutions sont tenues d'établir un schéma détaillé des responsabilités de leurs cadres dirigeants. Les régimes de cadres dirigeants sont souvent appuyés par des outils d'intervention juridiques permettant la prise de mesures correctives ou la destitution des cadres de leurs fonctions.

Au Canada, nos recherches nous incitent à adopter une approche mesurée et adaptée au contexte national, qui cadre avec les tendances internationales et vient en complément des exigences législatives et des attentes énoncées dans les consignes en vigueur.

Proposition d'un cadre de responsabilisation fondé sur des principes

Nous élaborons un régime des cadres dirigeants sous forme de consignes, qui concorde avec notre approche fondée sur des principes et axée sur les résultats. Ce régime s'appliquerait à toutes les institutions financières fédérales. Bien que ce ne soit pas initialement notre priorité, nous évaluerons également notre approche concernant la direction des succursales d'entités étrangères exploitant une succursale au Canada.

Notre expérience en surveillance ainsi que les pratiques exemplaires à l'échelle internationale montrent que l'efficacité des cadres dirigeants dépend fortement de deux qualités : leur aptitude à s'acquitter de leurs responsabilités (autrement dit leur rôle et leurs fonctions) et leur capacité à rendre compte de leurs décisions, actions, inactions et omissions, ainsi que de leur supervision de l'institution (autrement dit les résultats attendus de leurs responsabilités, tels que définis par leur rôle). L'établissement de distinctions claires sur le plan de la responsabilisation, qui sont étayées par des schémas de responsabilités et intégrés aux cadres de gouvernance et de gestion du risque, permet d'éliminer les domaines pour lesquels le risque n'est soumis à aucun contrôle.

Notre objectif est de renforcer la responsabilisation dans le cadre d'un régime d'évaluation de l'aptitude. Cette approche permettrait d'accroître la responsabilité à l'égard du risque, d'appuyer la surveillance réglementaire en précisant qui prend les décisions et comment les risques sont gérés, et d'assurer la responsabilisation en cas de défaillances des contrôles ou de manquements déontologiques. Elle permettrait aussi d'aligner la responsabilité et le rendement individuels sur les résultats de gouvernance plus généraux, favorisant ainsi la gouvernance collective tout en maintenant la responsabilisation individuelle.

Le résultat attendu du régime que nous proposons est d'assurer l'attribution claire des responsabilités, la supervision, la transparence et la responsabilisation parmi les cadres dirigeants. Il vise également à améliorer notre capacité, en tant qu'organisme de réglementation, à cibler en amont nos mesures de surveillance, surtout en cas de manquement sur le plan professionnel ou opérationnel ou d'autres événements comme des difficultés financières,

ou si la solvabilité de l'institution est menacée.

D'après les premiers éléments que nous avons pris en considération, nous attendrions des institutions qu'elles élaborent, mettent en œuvre et tiennent à jour leur propre **cadre de responsabilisation**, en s'appuyant sur les documents de gouvernance existants, les structures de gestion du risque et les pratiques de contrôle interne. Le cadre exposerait clairement comment la responsabilisation des cadres dirigeants est définie et surveillée. Les éléments centraux du cadre comprendraient :

- des critères d'aptitude (par exemple, faculté et honorabilité) qui s'appliqueraient à tous les cadres dirigeants au moment de leur nomination et de façon continue par la suite, afin d'assurer en permanence l'aptitude individuelle et collective;
- un schéma clair des responsabilités individuelles, dont les rôles, fonctions et obligations redditionnelles clés, afin de clarifier les responsabilités propres à chaque cadre dirigeant;
- un schéma des mécanismes de gouvernance et des procédures de supervision de l'institution (par exemple, comités, procédures de signalement aux échelons supérieurs, fonction de remise en question), démontrant comment la responsabilisation est structurée et assurée au sein de l'institution;
- un processus d'attestations individuelles régulières par les cadres dirigeants concernant leurs rôles et responsabilités, en particulier au moment leur nomination, qui permettrait de rendre compte d'une structure de responsabilisation claire et vérifiable;
- des pratiques de rémunération qui intègrent la responsabilisation dans les évaluations du rendement des cadres dirigeants, en établissant un lien entre la rémunération et les résultats de la gouvernance;
- des pratiques de suivi et de traitement des manquements ou des défaillances, notamment des mesures disciplinaires.

Ce cadre de responsabilisation serait actualisé et approuvé par le conseil d'administration, puis transmis au BSIF chaque année, ou sur demande. Le président du conseil pourrait être tenu de fournir une attestation annuelle au BSIF, garantissant que l'institution respecte bel et bien son cadre de responsabilisation, et que tous les cadres dirigeants de l'institution sont, et demeurent, aptes à s'acquitter de leurs rôles et de leurs responsabilités.

À noter que nous envisageons également d'autres mesures visant à renforcer la responsabilisation. Par exemple, nous pourrions attendre de l'institution qu'elle rende public un résumé (ou une version) de son cadre de responsabilisation, soit par l'intermédiaire d'une communication en amont, soit sur demande.

En revanche, nous n'avons pas l'intention d'adopter un système d'agrément pour la nomination des cadres dirigeants ni de nous immiscer dans le processus de nomination des cadres dirigeants. Au lieu de cela, les institutions présenteraient régulièrement leurs propres évaluations et schémas de responsabilités au BSIF, ainsi que toute modification de ceux-ci, ce qui pourrait se faire au moyen d'un relevé réglementaire normalisé.

Questions

1. 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 évaluée?
2. Quelles sont vos réactions concernant la proposition du BSIF? Les consignes proposées permettront-elles de renforcer les normes d'aptitude des dirigeants, la gouvernance et la confiance du public?
3. Pensez-vous à d'autres solutions concernant notre proposition, ou y a-t-il des éléments spécifiques que nous devrions selon vous inclure, prioriser ou omettre dans nos consignes? Par exemple, la portée de notre définition de « cadre dirigeant » est-elle adéquate? Faudrait-il l'élargir ou la restreindre?

Annexe

Éléments concernant l'aptitude et la responsabilisation dans les lois fédérales et les consignes du BSIF

Instrument	Éléments
Lois fédérales (157-159; 646.1-647.1) (165-167; 678.01-678.2) (161-163; 509.01-509.2) (167-170; 441.01-141.2)	• Obligations et composition du conseil d'administration • Rejet de la candidature ou destitution d'un administrateur ou d'un cadre dirigeant en raison de sa compétence, de son dossier professionnel, de son expérience, de sa conduite, de sa personnalité ou de sa moralité • Informations sur la nomination des administrateurs ou des cadres dirigeants à fournir au BSIF
	• Attentes relatives aux compétences, à l'efficacité et à la composition du conseil d'administration (outre celles énoncées dans les lois)
	• Attentes relatives à la vérification des antécédents, aux renseignements à obtenir et à la politique d'évaluation des responsables (conseil d'administration, haute direction et direction de la succursale) • Renseignements à fournir au BSIF sur les évaluations
	• Attentes relatives à l'intégrité et à la moralité des responsables • Attentes accrues en matière de vérification des antécédents (outre celles énoncées dans la ligne directrice E-17, Évaluation des antécédents des administrateurs et dirigeants d'une entité fédérale)