

Deloitte.



**Rétablir la confiance dans
les services financiers**
Trois leviers pour la gestion
des risques liés à la conduite

Table des matières

Mettre en place une culture appropriée	1
Approche multidimensionnelle	2
Culture	6
Cadre de déontologie	10
Analytique de la conduite	12
Rétablir la confiance dans les services financiers	19
Personne-ressource	20

Mettre en place une culture appropriée et favoriser une bonne conduite

Mettre en place une culture appropriée (et, par conséquent, favoriser une bonne conduite) retient l'intérêt des autorités de réglementation depuis la crise financière. La confiance envers les services financiers s'est améliorée au cours des cinq dernières années, mais ce secteur demeure celui qui inspire le moins confiance à l'échelle mondiale¹.

Certaines manchettes des médias sur les affaires contribuent à affaiblir la confiance dans le secteur financier. Ces dossiers très médiatisés dans les secteurs du commerce de détail et des services bancaires commerciaux, des marchés financiers et de la gestion du patrimoine attirent l'attention du public sur les manquements à la déontologie dans le secteur. Au Canada, des banques et d'autres institutions financières ont dû payer des millions de dollars d'amendes à la suite de manquements en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. Des courtiers ont également été accusés d'abus de confiance envers les consommateurs en partageant des données confidentielles sur des clients afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Dans ce contexte, les autorités de réglementation ont établi de nouvelles exigences et de nouvelles attentes. Celles-ci vont de nouveaux régimes de responsabilisation à des cadres de protection des consommateurs, des lignes directrices sur les pratiques de vente et une attention accrue accordée à la culture.

Par conséquent, le renforcement des contrôles entourant les risques liés à la conduite est devenu une priorité plus grande pour de nombreuses institutions financières.

Les cabinets revoient leur approche, ce qui va de la redéfinition de leurs politiques au renouvellement de leurs cadres de gestion, en passant par la taxonomie des risques, les procédures de détection et de surveillance, le signalement de problèmes aux échelons supérieurs, les modèles de responsabilisation et les mesures incitatives.

Cependant, le rétablissement de la confiance exige des institutions financières qu'elles fassent plus que de s'attaquer aux cas individuels de mauvais comportement ou d'entreprendre l'examen de leur approche en matière de risques liés à la conduite; les cabinets devront acquérir une compréhension approfondie de leur propre culture pour concevoir des programmes rigoureux qui favorisent une bonne conduite.

Deloitte croit en la valeur des trois leviers—la culture, le cadre de déontologie et l'analytique de la conduite, qui peuvent tous aider les institutions financières à renforcer la gestion des risques liés à la conduite et la responsabilisation dans toutes leurs activités d'affaires et, en fin de compte, à regagner et rétablir la confiance.



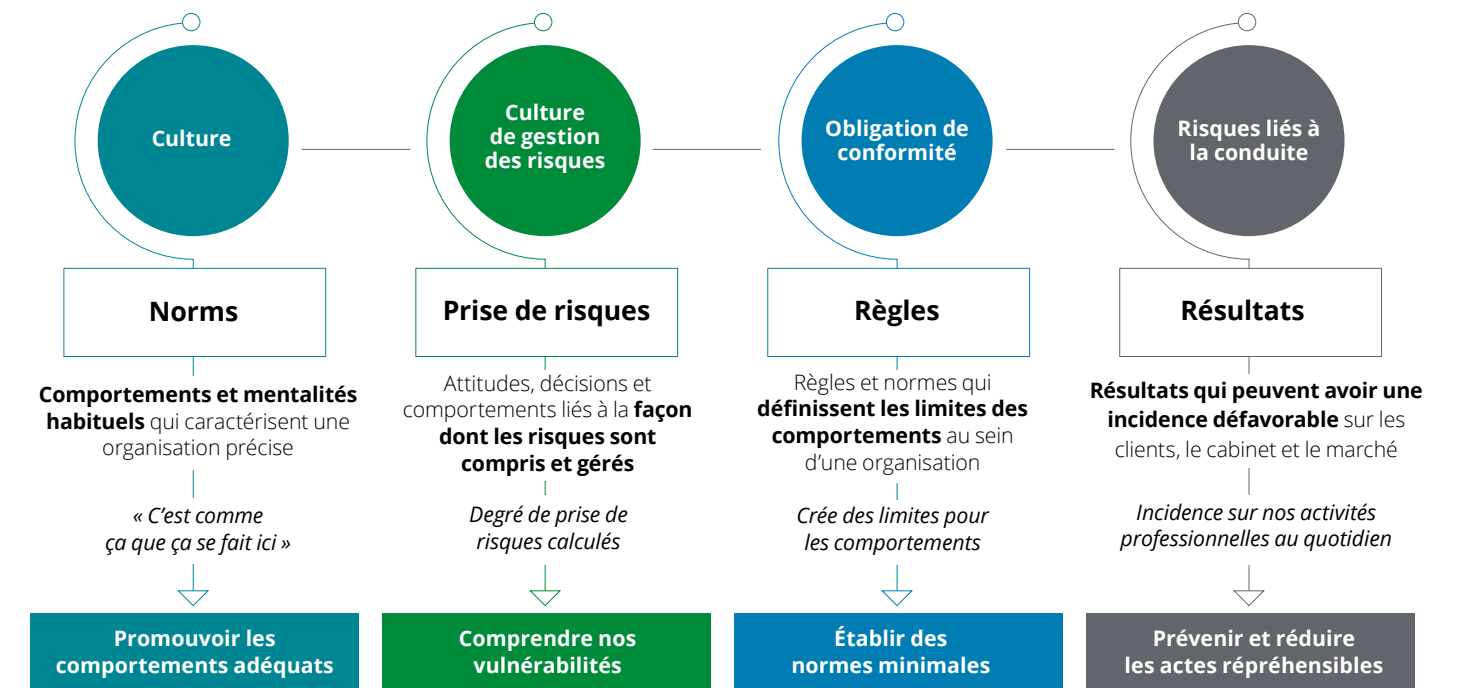
Approche multidimensionnelle

La réduction des actes répréhensibles exige une approche multidimensionnelle. Les trois leviers—la culture, le cadre de déontologie et l’analytique de la conduite—peuvent permettre aux organisations de mieux gérer les risques liés à la conduite et de concevoir des mécanismes appropriés pour rétablir la confiance.

Les risques liés à la conduite peuvent être définis comme les actions d’une personne ou d’un groupe pouvant mener à des **résultats inéquitables** pour des clients, des contreparties ou des mandataires, **miner l’intégrité du marché** et nuire à la **réputation et à la position concurrentielle** du cabinet.

En quoi consistent les risques liés à la conduite?

Figure 1 : Définition de la déontologie, du risque et de la culture



Faits nouveaux en matière de réglementation

En avril 2018, le Financial Stability Board (FSB) a publié une trousse d’outils à l’intention des superviseurs et des cabinets pour atténuer les risques liés à la conduite². Le FSB a fait appel à l’expérience commune de ses membres dans le contrôle des actes répréhensibles pour l’élaboration de la

trousse d’outils, qui complète un élément important du plan de travail de 2015 du FSB visant à recommander des mesures de réduction des risques liés à la conduite. La trousse comprend 19 outils classés selon trois thèmes généraux (Figure 1). Le travail du FSB sert de fondement pour les approches de la supervision des risques liés à la conduite dans les territoires membres.

Figure 2 : Trois thèmes de la trousse d’outils du Financial Stability Board (FSB)



Trois leviers pour la gestion des risques liés à la conduite

Compte tenu de l'intensification des pressions réglementaires, les institutions financières canadiennes devront renforcer la confiance avec leurs parties intéressées en allant au-delà de la conformité et en

créant plutôt une organisation résiliente au moyen de mesures incitatives et de renforcement adéquates. Pour y parvenir, trois leviers sont à la disposition des cabinets de services financiers—la culture, le cadre de déontologie et l'analytique de la conduite (Figure 3).

Figure 3 : Trois leviers pour la gestion des risques liés à la conduite



Culture

Les institutions financières devront examiner leur culture, y compris les mentalités et les comportements habituels qui façonnent les attitudes, les décisions et les comportements au sein de leurs organisations au moyen de sondages ou d'analyses de la culture du risque. Cela leur permettra de mieux comprendre leurs vulnérabilités, ce qui peut ensuite servir à faire évoluer leur culture afin de promouvoir des comportements adéquats, à assurer une gestion des risques et une responsabilisation rigoureuses, ainsi qu'à améliorer la surveillance de toutes leurs activités d'affaires.



Cadre de déontologie

Les cabinets devront concevoir et mettre en œuvre des cadres de gestion des risques liés à la conduite dans le but d'atteindre une meilleure discipline de gestion des risques et d'accroître la responsabilisation en ce qui a trait aux activités de supervision et de surveillance. Ils devront également créer et mettre en œuvre des processus et des contrôles afin de répondre aux attentes des autorités de réglementation quant aux résultats équitables pour les clients et pour protéger l'intégrité du marché contre les pratiques abusives et manipulatoires.



Analytique de la conduite

Les cabinets devront évaluer comment ils peuvent mettre l'utilisation des données et l'analytique à contribution pour surveiller et améliorer leur culture de manière proactive et déceler les signes précoces de comportement répréhensible. Il peut s'agir de faire des rapprochements entre différents silos de données ; de concevoir des indicateurs de rendement clés pour établir un lien entre les ventes de produits ou les commentaires de clients et le rendement individuel, la conformité et les données de RH ; ou encore de transformer les contrôles à faible valeur ajoutée utilisés pour détecter les actes répréhensibles en des rapports plus significatifs et exploitables pour une meilleure supervision par la direction et le conseil.

Ces trois leviers ont été présentés comme des catégories distinctes, mais ils ne sont en aucun cas indépendants les uns des autres. Ils sont plutôt interreliés et se renforcent

mutuellement—une gestion rigoureuse des risques liés à la conduite devra certainement tenir compte des trois leviers à la fois.





Culture

La transition vers la culture souhaitée est une priorité pour de nombreuses institutions financières. Dans la pratique, cela signifie qu'elles devront continuellement mesurer et surveiller les profils associés à leur culture afin d'en prendre conscience.

Bien que les institutions financières reconnaissent qu'une compréhension commune de la culture de l'organisation est une condition nécessaire à la gestion des risques liés à la conduite, la plupart d'entre elles en sont toujours aux premières étapes de la mise en place d'une culture forte qui favorise de bons résultats en matière de risques liés à la conduite.

Mettre en place une culture appropriée (et par conséquent, favoriser la bonne conduite) a toujours été difficile. Cette difficulté a mené à une certaine fatigue face à la culture dans le secteur. Le Group of Thirty (G30) a constaté que les institutions financières souhaitaient « passer à autre chose et poursuivre leurs activités » dans son rapport de 2018, « Banking Conduct and Culture ». Le G30 souligne également que les programmes sur la culture doivent être établis à long terme et entièrement internalisés par l'organisation plutôt que d'être relégués aux oubliettes dès leur création³.

Bâtir la confiance au sein de l'organisation

En plus de la fatigue face à la culture, nous nous attendons à ce que les organismes de supervision régionaux et les autorités mondiales auxquels ils appartiennent continuent de mettre l'accent sur la compréhension de la culture. L'approche en matière de supervision de la culture est souvent non prescriptive, mais les autorités de réglementation s'attendent à voir les cabinets augmenter leurs efforts visant à comprendre et à établir une approche rigoureuse de gestion de la culture. Bâtir la confiance au sein des organisations au moyen d'une culture favorisant une bonne conduite et établir des cadres de gouvernance robustes doivent devenir prioritaires pour les cabinets au cours des années à venir.

Prendre conscience de la culture

Pour surmonter la fatigue face à la culture et répondre aux attentes des autorités de réglementation, il faut adopter une approche systématique permettant de façonner cette culture et de la faire évoluer. Un cadre structuré peut aider les institutions financières à prendre davantage conscience de la culture et à améliorer les éléments programmatiques de leur culture.

Les cabinets devront bien comprendre leurs cultures, y compris la conscientisation et les attitudes globales face au risque, et comment le risque est défini et géré au sein de leur organisation. L'évaluation et la surveillance des profils de culture du risque au sein de différentes populations sont essentielles pour prendre un élan dans la transition vers la culture du risque souhaitée d'une organisation.

L'approche de Deloitte face à ces questions consiste à examiner la culture à partir de son cadre composé de quatre facteurs d'influence et de seize indicateurs de la culture du risque (Figure 3).

Des sondages périodiques visant à évaluer ces indicateurs de la culture du risque peuvent aider les cabinets à mettre en relief les aspects pouvant poser problème comme la culture organisationnelle, l'engagement des employés ou les facteurs déterminant les comportements. Par ailleurs, il est important de situer les données du sondage dans leur contexte au moyen de l'étalonnage par rapport à des acteurs dans le domaine des services financiers et dans d'autres domaines, au Canada et dans le monde entier.

Figure 4 : Les quatre facteurs d'influence et seize indicateurs de la culture du risque (Deloitte Royaume-Uni)





Perspectives – tendances émergentes dans la culture

De nombreuses institutions financières cherchent des moyens qui leur permettront de mieux comprendre leur culture du risque et d'éclairer leur analyse des résultats de sondage ou d'étude d'étalonnage. Un examen approfondi des nouvelles tendances mondiales de surveillance révèle plusieurs aspects prioritaires dont les institutions financières auraient avantage à tenir compte :

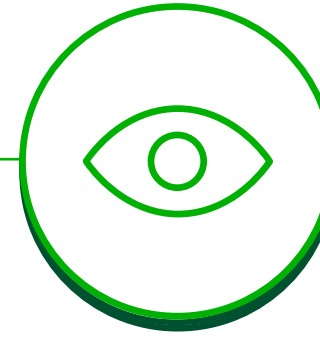
- **But :** Aller au-delà de l'énoncé de mission d'une entreprise pour voir ce qu'elle essaie de réaliser concrètement. Les organismes de réglementation souhaiteront voir comment le but que s'est fixé une entreprise se traduit concrètement en résultats pour les clients, dans quelle mesure son but est lié à la recherche de profits et si l'entreprise se concentre sur la conformité à des règles plutôt que sur un engagement à agir en bon membre de la société.

- **« Ton donné par les dirigeants » :** Les limites du « ton donné par les dirigeants », car lorsqu'il est question de culture et de conduite, la plupart des employés suivent l'exemple de leurs supérieurs immédiats, plutôt que celui des cadres supérieurs ou des membres du conseil d'administration. Il deviendra de plus en plus important de s'assurer que les personnes occupant des fonctions de direction à tous les niveaux d'une organisation sont en mesure de démontrer, de promouvoir et d'implanter une bonne culture et un bon code de conduite au sein de l'entreprise.

- **Diversité et inclusion :** Il est important de connaître la composition d'une organisation et de déterminer qui domine les conversations. Les organismes de réglementation sont de plus en plus intéressés par un débat dynamique qu'il est plus facile d'avoir lorsqu'il s'agit d'un groupe de personnes aux points de vue et antécédents diversifiés. Cela est non seulement important pour les dirigeants

principaux d'une organisation, mais aussi à l'échelle de toute l'entreprise.

- **Communication ouverte :** La mise en place d'une culture dans laquelle les employés peuvent exprimer leurs opinions ou admettre leurs erreurs sans craindre des représailles ou une réaction excessive permet un acheminement aux échelons supérieurs des problèmes survenant aux échelons inférieurs d'une organisation. La suppression des cas d'inconduite provoquée par la peur maintient les conseils d'administration et les cadres supérieurs dans l'ignorance et limite leur capacité à comprendre et à évaluer ce qui se passe réellement aux premières lignes de leur entreprise. Les organismes de réglementation pourront vérifier non seulement les connaissances des employés en ce qui concerne les procédures d'escalade, mais aussi chercher à comprendre leur perception du fonctionnement de ces procédures dans la pratique⁴.



Un aperçu du secteur

Les discussions de Deloitte avec des organismes de réglementation et des acteurs secteur ont montré que les dirigeants du secteur des services financiers qui considèrent que leur organisation a progressé vers une plus grande prise de conscience de sa culture ont généralement recours à plusieurs approches similaires, notamment :

- **Conception de mesures incitatives et de formations appropriées**

Afin de garantir un comportement éthique dans les relations avec les clients, les acteurs qui connaissent du succès donnent une formation intensive aux employés sur les pratiques commerciales équitables et s'emploient à concevoir des mesures incitatives appropriées pour les employés occupant des fonctions qui impliquent une prise de risque afin de renforcer le lien entre la conduite et la rémunération.

- **Surveillance continue des risques liés à la conduite**

Les acteurs qui connaissent du succès mettent en place des indices de culture complets pour surveiller leurs profils culturels et mènent des sondages périodiques auprès des employés afin de comprendre comment ceux-ci perçoivent le comportement éthique sur le lieu de travail. Les résultats de ces sondages, et les enseignements tirés des succès et des échecs précédents en gestion des risques liés à la conduite, sont régulièrement présentés et communiqués à tous les employés.

- **Adopter une orientation axée sur le client**

Lorsqu'il s'agit de mieux intégrer les besoins des clients dans l'ensemble du cycle de vie des produits et de juger de la pertinence de ces produits, les acteurs qui connaissent du succès sont ceux qui savent tirer parti de l'information sur les clients pour mesurer leurs résultats et leurs expériences, évaluer si les produits répondent aux besoins et déterminer si leurs actions sont en harmonie avec l'intérêt supérieur du client.

Parmi les principaux défis pour les institutions financières au Canada, notons :

- Un manque de clarté sur la meilleure approche pour développer une méthodologie rentable, efficace et reproductible permettant de mesurer et surveiller le profil associé à la culture du risque de leur organisation.
- L'indécision en ce qui a trait aux indicateurs à utiliser pour mesurer et surveiller la culture du risque.
- La nécessité de disposer d'un point de référence pour établir des comparaisons entre les cultures de risque adoptées par des institutions financières et des institutions d'autres secteurs.



Cadre de déontologie

Les institutions financières du Canada ne devront pas se limiter à élaborer un code de conduite. Elles devront concevoir un cadre de gestion des risques liés à la conduite qui sera global, durable et assorti de structures appropriées de mesures incitatives et de rémunération.

Deloitte a observé un certain nombre d'institutions financières qui cherchaient à créer un cadre plus efficace de gestion des risques liés à la conduite et dont certains des rôles administratifs, comme celui de responsable de la déontologie, de responsable de la surveillance des pratiques du secteur ou de chef de la culture et de la déontologie, avaient pris en charge la responsabilité de veiller à la mise en œuvre d'initiatives liées à la conduite dans l'ensemble de leurs organisations. La prise en charge de ces initiatives et d'autres principes volontaires est essentielle pour les entreprises qui envisagent de concevoir et de mettre en œuvre des cadres de gestion des risques liés à la conduite dans le but d'améliorer la discipline de gestion du risque et la responsabilisation en ce qui a trait aux activités de supervision et de surveillance, ainsi que pour garantir de bons résultats à leurs clients.

Concevoir un cadre efficace de gestion des risques liés à la conduite

Le risque lié à la conduite devient une catégorie de risque distincte que les institutions financières devront gérer dans le cadre de leur gestion globale du risque.

Un code de conduite est souvent fondement d'un cadre de gestion des risques liés à la conduite. Le code de conduite jette les bases nécessaires pour permettre à chaque employé de comprendre que l'honnêteté, l'intégrité et l'équité dans les relations avec les clients sont de la plus haute importance. Toutefois, un cadre efficace de gestion des risques liés à la conduite comportera un large éventail d'éléments incluant notamment :

- **Des mesures incitatives** qui devraient être conçues pour promouvoir un comportement éthique et le respect des lois et règlements pertinents ainsi que de la mission, des valeurs et des objectifs de l'organisation.
- **La gouvernance** sous la forme d'un contrôle exercé par le conseil d'administration et la haute direction par l'intermédiaire de comités officiels et d'autres forums internes.
- **La taxonomie** des risques qui définit et décrit les principales vulnérabilités de risques liés à la conduite en ce qui a trait aux abus de marché, à la collusion et à la divulgation inappropriée d'informations.
- **La conformité et l'audit interne** qui comprennent des mesures visant à intégrer les risques liés à la conduite dans les évaluations de conformité et les audits internes.
- **La communication des meilleures pratiques** dans le but de permettre aux parties prenantes de s'attaquer de manière proactive aux vulnérabilités communes de conduite dans les différentes unités d'affaires et zones géographiques.
- **Les mesures, la surveillance et les rapports** utilisés en combinaison avec l'analyse comportementale pour cerner les attitudes, activités et personnes particulières qui pourraient exposer l'entreprise et les employés à un risque d'inconduite.
- **Les mesures disciplinaires** à prendre à l'encontre des employés qui commettent des inconduites, avec un signalement des cas par des canaux internes, comme des dénonciateurs, des superviseurs, les services de la conformité ou les services des ressources humaines, mais aussi par des sources externes, comme des plaintes formulées par des clients.

« Des politiques et procédures robustes devront être mises en place pour traiter les cas d'inconduite. »

Comment fonctionne un cadre de gestion des risques liés à la conduite?

Pour être efficace, un cadre de gestion des risques liés à la conduite doit être intégré dans l'ensemble de l'entreprise. Cela commence par le bon « ton donné par les dirigeants », c'est-à-dire le bon modèle d'adhésion et le bon message adoptés par la direction et le conseil d'administration. Des structures de gouvernance bien définies qui établissent une séparation claire des tâches entre le conseil d'administration et la direction sont essentielles. Des efforts doivent également être déployés pour accroître la responsabilité de la direction afin de s'assurer que les responsables des secteurs d'activité et les supérieurs hiérarchiques sont tenus garants des inconduites commises par les employés sous leur surveillance.

En outre, l'infrastructure de contrôle, y compris les fonctions de contrôle et de soutien comme les services des ressources humaines, de la gestion du risque, des affaires juridiques et de la conformité, devrait faire partie de la conception et de la surveillance du cadre de gestion des risques liés à la conduite. Des politiques et des procédures robustes devront être mises en place pour traiter les cas d'inconduite.

Les trois lignes de défense doivent aussi s'approprier le cadre de gestion des risques liés à la conduite, car chacune d'entre elles a un rôle à jouer dans la gestion de ces risques. La manière dont les fonctions sont réparties et la responsabilité des risques liés à la conduite est définie et assignée peut varier entre les trois lignes de défense. Les employés de toutes les lignes doivent être en mesure d'expliquer en quoi leurs rôles et responsabilités en matière de gestion des risques liés à la conduite diffèrent de ceux des autres lignes, leur responsabilité en ce qui concerne les risques qui sont pris, les cas où une remise en question est nécessaire, et les compétences dont ils ont besoin pour mener à bien la gestion du risque.

Enfin, les entreprises devront envisager la façon dont leur propension au risque s'applique aux objectifs des risques à la conduite et comment ces objectifs sont communiqués aux membres de l'équipe. Cela devrait également avoir une incidence sur la rémunération, car la gestion du rendement devrait être liée à la conduite. Une structure de rémunération efficace devrait aligner la rémunération sur la mission, les valeurs et les objectifs de l'organisation et favoriser la conduite attendue des employés.





Analytique de la conduite

Bien qu'il existe de nombreuses applications générales pour utiliser l'analytique dans la gestion des risques liés à la conduite, les institutions financières au Canada peuvent tirer parti d'un processus plus structuré qui est axé sur l'analytique de la conduite et l'adoption d'une vision du risque lié aux employés.

Ces dernières années, il y a eu une prolifération d'applications d'analytique dont les institutions financières peuvent tirer parti pour les aider à gérer leurs risques liés à la conduite. À titre d'exemple, l'analytique des données massives et l'apprentissage machine peuvent être utilisés pour prévoir les comportements futurs en fonction d'une analyse à grande échelle des caractéristiques et des tendances concernant des incidents antérieurs et, en outre, pour aider à cerner les risques liés à la conduite. À mesure que l'intelligence artificielle s'intègre dans les institutions financières et que les processus automatisés prennent le relais des tâches généralement effectuées par des personnes, il existe un risque que les causes des inconduites soient incorporées dans les algorithmes (par exemple, une segmentation inappropriée des clients). Combinée aux technologies cognitives, l'analytique prédictive peut également être utilisée pour schématiser les connexions personnelles ou professionnelles et les réseaux internes et externes, et pour accélérer la simulation et l'analyse de scénarios de conflit.

Alors que les techniques d'analytique de pointe peuvent permettre aux institutions financières d'extraire des renseignements

significatifs à partir d'énormes quantités de données en une fraction du temps qu'il faudrait à un être humain, les organisations peuvent également tirer profit de l'adoption d'un processus structuré dans leur utilisation de l'analytique de la conduite. Toutefois, cela nécessitera d'abord le développement d'une architecture de données intégrée pour obtenir un aperçu plus significatif des moyens par lesquels les organisations peuvent transformer les contrôles à faible valeur ajoutée en rapports plus exploitables afin de permettre une meilleure surveillance de la part du conseil d'administration et de la direction.

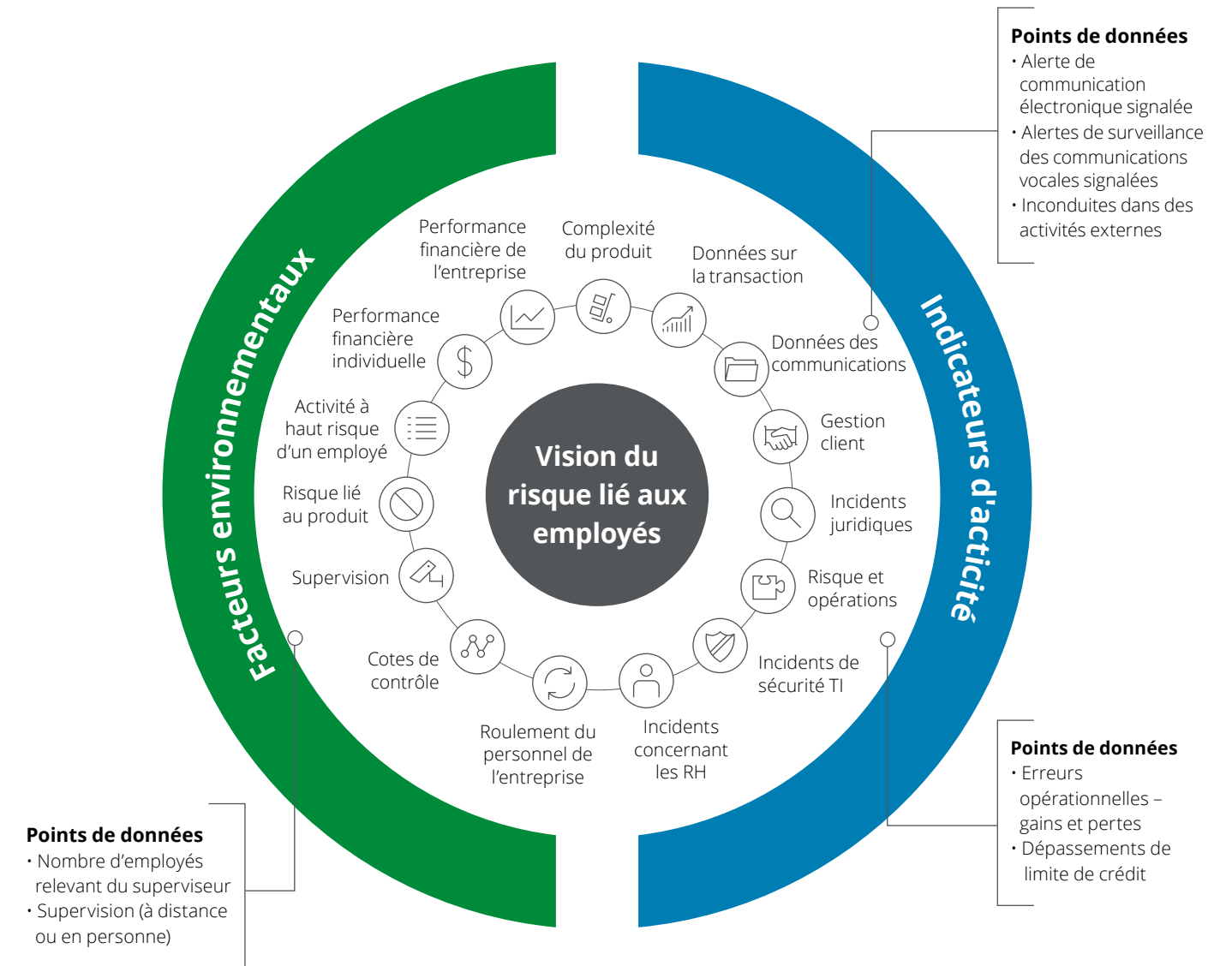
Plus précisément, afin d'établir les liens entre les différents silos de données, depuis le signalement aux échelons supérieurs des problèmes des employés et des clients jusqu'aux processus disciplinaires, en passant par les activités de contrôle et de surveillance, les institutions financières doivent concevoir des indicateurs de rendement clés intégrés qui relient les données concernant les différentes fonctions, y compris les ventes de produits, les commentaires des clients, le rendement des employés et les données sur la conformité.

Adoption d'une vision du risque lié aux employés

Les institutions financières peuvent adopter une vision du risque lié aux employés qui regroupe des données sur des indicateurs d'activité et des facteurs environnementaux afin d'identifier les valeurs aberrantes et les comportements des employés qui présentent un risque pour l'organisation. Les facteurs environnementaux doivent inclure les caractéristiques contextuelles concernant l'environnement d'entreprise et l'employé en question (figure 5).

Des exemples particuliers de ces points de données pourraient inclure les erreurs opérationnelles, les dépassements de limite de crédit, les alertes de surveillance des communications vocales, les cotes de contrôle et les incidents de sécurité informatique. Les données agrégées peuvent ensuite être analysées pour établir des corrélations dans le but de cerner les données aberrantes au sujet des transactions, des activités et des portefeuilles de clients et de permettre aux institutions financières de découvrir les comportements des employés qui présentent un risque afin qu'elles puissent prendre des mesures préventives pour atténuer les risques liés à la conduite.

Figure 5 : Indicateurs d'activité et facteurs environnementaux dans une vision du risque lié aux employés



Un regard national sur la culture et la conduite

Au Canada, un reportage de 2017 alléguant que des banques canadiennes s'étaient livrées à des pratiques de vente inappropriées a donné lieu à des audiences parlementaires et à une demande d'examen du secteur par l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC). Depuis que l'ACFC a publié son rapport sur les pratiques de vente au détail, le BSIF et l'ACFC ont tous deux accentué la priorité accordée à l'examen des aspects de la culture et de la conduite au sein des institutions financières réglementées⁵.

BSIF

En 2018, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a créé une Division des risques liés à la culture et à la déontologie. Cette division a reçu le mandat de fournir une expertise sur les risques liés à la culture et à la conduite afin d'aider à cerner les risques auxquels font face les institutions financières fédérales ainsi que les enjeux et tendances systémiques. En 2019, le BSIF a entrepris une analyse de la culture sectorielle. L'analyse a permis de faire le point sur les cadres, les mécanismes de communication, les logiciels, les indicateurs de rendement clés, les indicateurs de risque clés ainsi que les initiatives que les institutions utilisent pour façonner et soutenir leur culture. Depuis, le BSIF a fait part aux institutions participantes de ses observations, y compris l'éventail des pratiques recommandées. L'une des constatations du BSIF découlant de l'analyse sectorielle est que, même si le conseil d'administration et la haute direction discutent de questions liées à la culture, ils ne considèrent pas toujours la culture comme un sujet de discussion stratégique à part entière. Le BSIF a créé le Comité consultatif externe sur la culture (CCES) dans le but, notamment, de s'assurer que l'organisme de réglementation a une perspective plus large. Le CCES est composé de hauts dirigeants retraités du secteur des services financiers, d'universitaires et de hauts dirigeants qui ont une solide culture

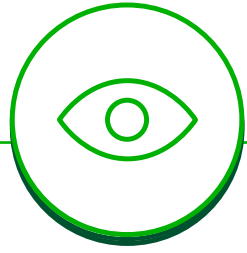
de gestion de la sécurité ou du risque dans leur secteur respectif (p. ex., celui de l'énergie). La première réunion de ce groupe a eu lieu en octobre 2019 et il a déjà commencé à fournir des conseils pratiques au BSIF.

ACFC

En 2017, l'ACFC a dirigé un examen des pratiques de vente au détail au Canada dans les six plus grandes banques canadiennes et a constaté que, bien qu'il n'y ait aucune preuve de problèmes systémiques, elle a conclu que « la culture liée aux services bancaires de détail incite les employés à vendre des produits et des services et les récompense selon les résultats obtenus à cet égard. Le fait que les banques mettent fortement l'accent sur les ventes est de nature à accroître les risques de vente abusive et de manquement aux obligations des pratiques commerciales. Les contrôles que les banques ont mis en place pour surveiller, déterminer et atténuer efficacement ces risques sont insuffisants⁶.

En 2018, le gouvernement fédéral a adopté le projet de loi C-86 qui modifie la Loi sur les banques afin de consolider et de renforcer les lois canadiennes sur la protection des consommateurs. Le cadre de protection des consommateurs de produits et de services financiers regroupera la plupart des dispositions et règlements actuels de la Loi sur les banques sous un même article de cette loi. Parmi les changements figurent des pouvoirs de sanction renforcés pour le commissaire de l'ACFC et qui augmentent le montant des sanctions financières pour les violations de ces dispositions. Récemment, en partie à cause de la pandémie mondiale de COVID-19, la date limite pour l'introduction complète du cadre de protection des consommateurs de produits et de services financiers a été reportée au printemps 2022 afin d'accorder aux organisations un délai supplémentaire pour se conformer aux règlements proposés.





Observations à l'échelle mondiale

Un certain nombre d'organismes de réglementation progressistes ont choisi d'accorder la priorité à l'évaluation de la culture et de la conduite dans leurs cadres de surveillance. Il s'agit notamment des organismes de réglementation du Royaume Uni, de l'Australie, des Pays-Bas, de l'Irlande et de Singapour.

Royaume-Uni

Selon le Financial Conduct Authority (FCA) du Royaume-Uni, si les entreprises et leurs employés ne déploient pas d'efforts pour continuer à cultiver leur culture d'entreprise dans le climat actuel, et à examiner le sens que revêt pour eux la culture dans un environnement dispersé, la culture commencera à s'effriter en raison de la perte de contact informel entre collègues. Le FCA a conclu que les entreprises accusant des lacunes en matière de culture, d'éthique et de gestion de crises courent le risque d'être confrontées, à l'avenir, à des problèmes d'inconduite, d'effondrement du moral du personnel et, au bout du compte, de rendement médiocre. Cependant, celles qui trouvent des moyens d'orienter les comportements dans la bonne direction ont l'occasion d'instaurer des modèles d'affaires et des cultures résilientes qui s'adaptent aux nouvelles situations tout en générant des résultats positifs pour les clients, les employés et les investisseurs.

Dans les dernières mises à jour du FCA, en ce qui concerne son programme en cinq questions, l'organisme de réglementation souligne que les programmes de changement de culture et d'éthique ont des répercussions positives au sein des institutions financières dans lesquelles ils sont déployés. Cependant, les complications liées à la COVID-19 continuent de créer de nouveaux risques liés à la conduite. Par exemple, la collaboration réfléchie et proactive avec les employés qui travaillent maintenant à leur domicile est une activité cruciale pour appuyer et entretenir une culture organisationnelle solide pendant cette période de perturbation sans précédent.

Pays-Bas

La Banque centrale des Pays-Bas met l'accent sur l'analyse des formes de comportement observables, tels que la dynamique de prise de décision et de gestion au sein de la haute direction et du conseil d'administration, pour cerner les schémas d'occurrence des problèmes liés à la culture et à la conduite et mieux comprendre la nature des interventions qui seront les plus efficaces dans leur secteur respectif.

La *De Nederlandsche Bank* (DNB) surveille les aspects culturels et comportementaux ainsi que la structure organisationnelle (gouvernance) des institutions supervisées. L'organisme *effectue des examens et des inspections sur place dans les institutions financières supervisées pour analyser et comprendre leur gouvernance, leur comportement et leur culture.*

« Le comportement humain et la gouvernance sont des aspects fondamentaux pour déterminer si la gestion des opérations est saine et conforme à l'éthique. Par l'entremise de notre supervision, nous visons à inciter les institutions à adopter un comportement souhaitable. Comme cette notion peut être différente pour chaque institution, nous évaluons individuellement les risques découlant de la conduite d'une entreprise ».

Australie

L'*Australian Prudential Regulatory Authority* (APRA), organisme de réglementation australien, s'attend à ce que le conseil d'administration de toute institution financière ait une vue d'ensemble de la culture du risque de l'institution et puisse s'assurer que l'institution ne sort pas du cadre fixé de prise de risque. Le conseil d'administration doit déterminer les changements souhaitables à apporter à la culture du risque et s'assurer que l'institution prend les mesures nécessaires pour mettre en œuvre ces changements.

En février 2019, la Haynes Royal Commission (commission d'enquête parlementaire) a formulé les recommandations suivantes pour le secteur :

- **Évaluer la culture de l'entité** et sa gouvernance;
- **Déterminer les problèmes** posés par cette culture et par la gouvernance;
- **Régler ces problèmes;**
- Déterminer **si** les changements apportés sont **efficaces.**

Irlande

La Banque centrale d'Irlande a publié un rapport d'évaluation de la culture et du comportement des quatre principales institutions offrant des services bancaires de détail en Irlande. On a ainsi constaté, dans les quatre banques, l'absence d'une compréhension collective de la notion de priorité accordée au consommateur et du comportement à adopter pour placer les clients au centre de la stratégie des institutions et instaurer une culture davantage axée sur le client à l'interne.

Singapour

L'Autorité monétaire de Singapour (MAS) a mis sur pied une unité des sciences du comportement pour accroître ses capacités dans le domaine de la réglementation de la conduite et de la culture et appuyer les superviseurs, en leur fournissant des méthodologies fondées sur des recherches et des études empiriques leur permettant d'améliorer l'élaboration des politiques et d'accroître l'efficacité de leurs interventions. Composée de psychologues et de professionnels des sciences du comportement, elle a pour but de gérer les risques liés à la conduite en ayant recours aux « études empiriques et aux recherches sur la culture », dans l'optique d'améliorer les travaux d'élaboration des politiques et l'efficacité de ses interventions de surveillance au moyen de techniques appliquées de sciences du comportement⁷.

Récemment à Singapour, l'Autorité monétaire de Singapour (MAS) et des associations du secteur ont collaboré pour mettre sur pied un groupe directeur du secteur bancaire et un comité directeur sur la culture et l'éthique du secteur de l'assurance pour favoriser

i) des pratiques commerciales éthiques qui protègent les intérêts des clients et assurent un traitement équitable, et ii) les comportements prudents en matière de prise de risques et la gestion rigoureuse des risques pour assurer la sécurité et la solidité des institutions financières.

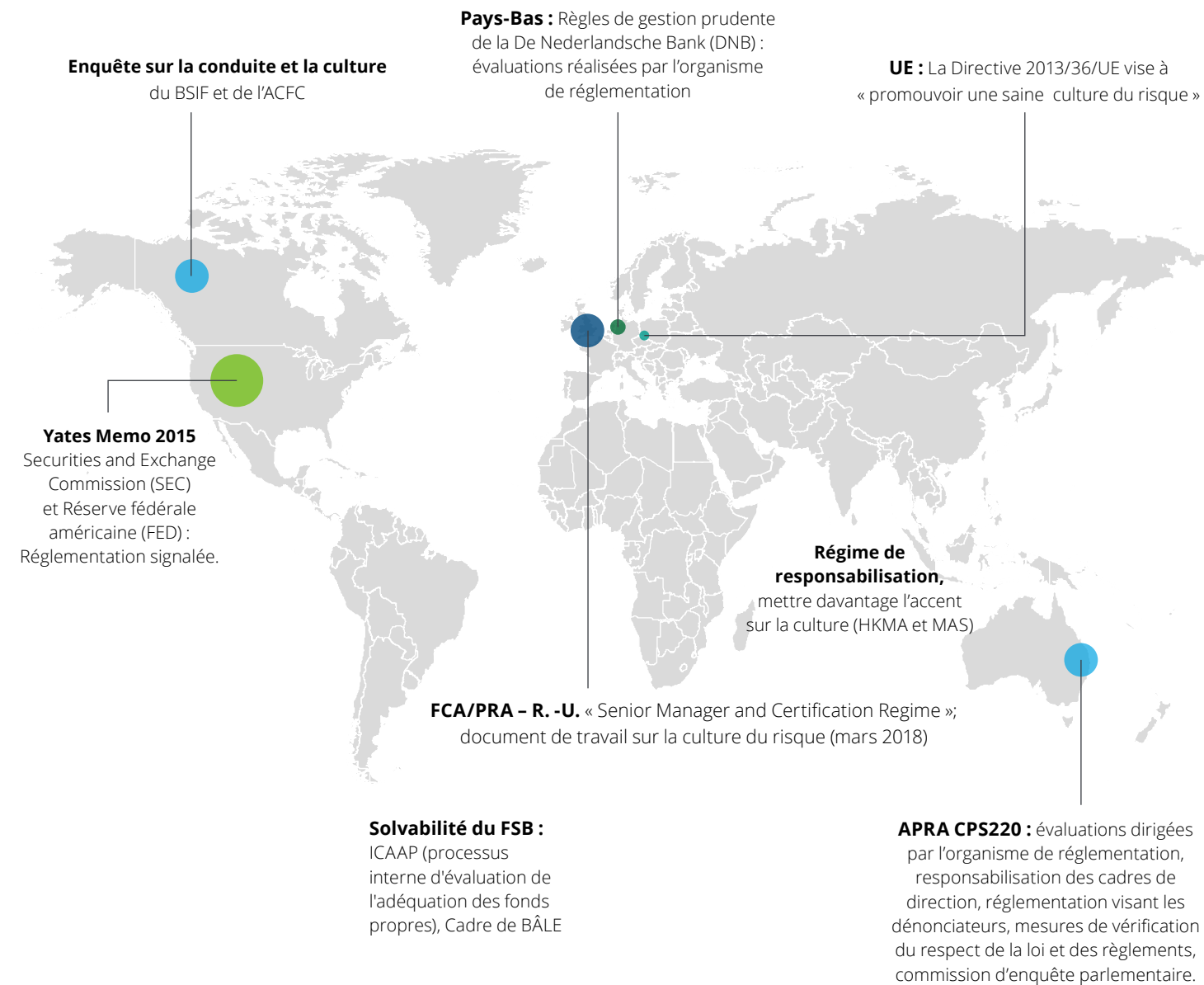
En septembre 2020, la MAS a publié un document sur les pratiques déontologiques et culturelles au sein des institutions financières. Ici également, l'accent a été mis sur la prévention des comportements fautifs par l'instauration d'une culture organisationnelle solide. Neuf résultats détaillés sont examinés tout au long du document et servent d'excellente référence aux organisations souhaitant adopter des pratiques rigoureuses de culture et d'éthique. Ces résultats vont de la gouvernance rigoureuse aux pratiques d'embauche et d'intégration et aux programmes de primes en passant par la responsabilisation individuelle et de solides canaux de communication et de rétroaction.

Organismes de normalisation internationaux

En 2018, le Fonds monétaire international a publié un document de travail, intitulé *A behavioural approach to financial supervision, regulation, and central banking*, visant à examiner la possibilité d'adopter les sciences du comportement dans l'élaboration des politiques financières. Selon le rapport, la plupart des réformes des organismes de réglementation adoptées après une crise pour gérer la conduite mettaient l'accent sur la gouvernance d'entreprise plutôt que sur la façon dont les gens prennent des décisions. Une application plus vaste d'élaboration de politiques, inspirée des sciences du comportement, a-t-on indiqué, pourrait avoir une incidence sur la compréhension et la gestion du processus décisionnel des gens⁸.

Figure 6 : Vue mondiale des initiatives de réglementation de la culture et de la conduite

Le diagramme ci-dessous illustre quelques exemples de cas, à l'échelle mondiale, où différents organismes de réglementation de l'Union européenne, d'Amérique du Nord et d'Australie ont mis en œuvre des mesures dictant les normes de culture et de conduite, comme la directive de l'Union européenne destinée à promouvoir une saine culture du risque ou, dans le cas du Canada, l'enquête du BSIF sur la culture et la conduite en milieu de travail.



Rétablir la confiance dans les services financiers

Au cours de la dernière décennie, les reportages sur des scandales d'inconduite très médiatisés et extrêmement préjudiciables dans le secteur des services financiers n'ont pas manqué. Pour de nombreux observateurs, ces infractions à la déontologie mettent en évidence les lacunes généralisées touchant la culture du secteur.

Au sein des institutions financières, on reconnaît généralement que des améliorations s'imposent en matière de respect des règles d'éthique pour rétablir la confiance et protéger la croissance future du secteur. À l'avenir, l'attention accordée à la conduite devrait également se maintenir étant donné que les organismes de réglementation ont intensifié les pressions sur les institutions financières pour qu'elles demeurent attentives aux comportements répréhensibles, les invitant à se doter de mécanismes proactifs pour détecter et résoudre les cas d'inconduite.

Dans le présent document, nous présentons un cadre composé de trois leviers de gestion des risques liés à la conduite – la culture, le cadre de déontologie et l'analytique de la conduite – que les institutions financières peuvent considérer comme une approche plus systématique et équilibrée pour s'attaquer aux racines profondes de l'inconduite.

Les institutions financières peuvent améliorer leur capacité à dépister les comportements à risque et à intervenir à l'aide de mesures d'atténuation préventives appropriées, en précisant les risques liés à la conduite au sein d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise, en effectuant des analyses comparatives continues de leurs indicateurs de la culture du risque, et en tirant parti de l'utilisation de l'analytique pour cerner les comportements aberrants.

Il est bien sûr irréaliste de s'attendre à une élimination complète des comportements

indésirables dans les institutions financières. Nous estimons cependant que la promesse d'un secteur des services financiers qui offre aux clients les résultats qu'ils souhaitent, en se dotant d'une solide culture d'entreprise et en faisant preuve de bonne conduite, en vaut vraiment la peine.

Cette démarche ne se résume pas à une seule initiative, ni à quelque chose qui peut être accompli du jour au lendemain, mais exige au contraire des efforts soutenus, un dialogue constant, des collaborations entre secteurs, qui nous permettront de rétablir et de renforcer la confiance précieuse dans le secteur.

Culture et éthique - Meilleures pratiques pour tester vos pratiques actuelles de culture et d'éthique

Évaluer votre situation actuelle à titre d'entreprise peut être un processus difficile à lancer. Deloitte a préparé les points ci-dessous pour vous aider à amorcer le processus destiné à apporter les changements nécessaires pour consolider les principes de l'entreprise en matière d'éthique et de culture et vous donner une solide longueur d'avance sur la concurrence.

- Assurez-vous de cultiver des relations avec les organismes de réglementation afin de gérer plus efficacement les risques liés à la réglementation associés à l'inconduite.
- Définissez les politiques nationales futures visant la culture et l'éthique de votre entreprise que vous désirez cibler;

- Formez vos employés, en particulier le personnel de première ligne pour vous assurer que l'expérience du service à la clientèle est adaptée à la culture ciblée;
- Examinez comment vous servez actuellement la collectivité et vos clients pour vous assurer que vous avez leur confiance pour fonctionner efficacement;
- Assurez-vous que les membres de la haute direction possèdent le niveau de connaissance nécessaire pour être au fait de la conduite du personnel dans l'ensemble de l'entreprise, en particulier le personnel servant les clients;
- Accordez la priorité à la haute direction pour promouvoir la culture et les principes de l'entreprise à l'échelle de l'organisation;
- Effectuez une vérification des vulnérabilités. Quels sont les points de vulnérabilité de votre organisation susceptibles de devenir problématiques? Il peut s'agir des produits, de la distribution, de l'expérience client, des systèmes et de la gouvernance.
- Utilisez les données pour prédire et prévenir les risques. L'analytique des données jouera un rôle fondamental dans le dépistage de populations entières plutôt que des échantillons de clients non représentatifs.
- Exploitez le pouvoir de vos données pour prendre des mesures et obtenir de meilleurs résultats pour les clients.



Personne-ressource

Jay McMahan

jfcmahan@deloitte.ca

416 874 3270

Remerciements

Julien Brazeau

jbrazeau@deloitte.ca

613 786 9075

Luiz Dias

ldias@deloitte.ca

416 874 3477

Stefanie Ruys

struys@deloitte.ca

416 643 8767

Notes de fin

1. « Baromètre de la confiance Edelman 2019 (Global Report) ». Edelman . 2020. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm_source=site%20Web
2. « Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk : A Toolkit for Firms and Supervisors ». Financial Stability Board. 20 avril 2018. <https://www.fsb.org/2018/04/strengthening-governance-frameworks-to-mitigate-misconduct-risk-a-toolkit-for-firms-and-supervisors/>
3. « Banking Conduct and Culture : A Permanent Mind-set Change ». Group of Thirty. November 2018. https://group30.org/images/uploads/publications/aaG30_Culture2018.pdf
4. « Culture in financial services: one year on » Deloitte. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/understanding-culture-in-financial-services.html>
5. Examen des pratiques de vente au détail des banques canadiennes : <https://www.canada.ca/fr/agence-consommation-matiere-financiere/nouvelles/2018/03/fiche-dinformation--examen-des-pratiques-de-vente-au-detail-des-banques-canadiennes.html>
6. Examen des pratiques de vente au détail des banques canadiennes : <https://www.canada.ca/fr/agence-consommation-matiere-financiere/nouvelles/2018/03/fiche-dinformation--examen-des-pratiques-de-vente-au-detail-des-banques-canadiennes.html>
7. « Singapore : Progressing the culture and conduct risk agenda ». Regulation Asia. Juin 2019. <https://www.regulationasia.com/singapore-progressing-the-culture-and-conduct-risk-agenda>
7 FCA : « Conduct, Culture and Covid 19 » <https://www.fca.org.uk/insight/conduct-culture-and-covid-19>
APRA : « The Importance of good governance » : <https://www.apra.gov.au/news-and-publications/importance-of-good-governance> Domestic Bank retail Sales Practices Review : <https://www.canada.ca/en/financial-consumer-agency/news/2018/03/domestic-bank-retail-sales-practices-review-background.html>
Monetary Authority of Singapore : Responsible and Trusted Financial Centre. <https://www.mas.gov.sg/who-we-are/annual-reports/annual-report-2019-2020/responsible-and-trusted-financial-centre/good-culture-and-conduct>
7 De Nederlandsche Bank (DNB) : « Governance, Behaviour and Culture » https://www.dnb.nl/en/supervision/055_Gedragencultuur/index.jsp#:~:text=Governance%2C%20behaviour%20and%20culture%20De%20Nederlandsche%20Bank%20%28DNB%29,aspects%20in%20determining%20sound%20and%20ethical%20business%20operations.
Central Bank of Ireland « Behaviour and Culture Report » <https://centralbank.ie/publication/behaviour-and-culture-report>
8. « IMF Working Paper : A behavioural approach to financial supervision, regulation , and central banking ». Fonds monétaire international. Août 2018. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/08/02/A-Behavioral-Approach-to-Financial-Supervision-Regulation-and-Central-Banking-46146>
<https://www.centralbank.ie/publication/behaviour-and-culture-report>



www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500 MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), or [Facebook](#).