



**Ontario**

Deposit Insurance  
Corporation of Ontario

Société ontarienne  
d'assurance-dépôts

## **Note d'orientation :**

*Gouvernance d'entreprise – conseil  
d'administration*

**Janvier 2018**

**This document is also available in English.**

## Conditions d'application

La Note d'orientation : Gouvernance d'entreprise – conseil d'administration (la « Note d'orientation ») s'adresse à toutes les caisses. Elle décrit les attentes de la SOAD en matière de saine gouvernance comme l'énonce la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions* (la « Loi »), le Règlement de l'Ontario 237/09 (le « Règlement ») et le Règlement administratif n<sup>o</sup> 5 de la SOAD—Normes de saines pratiques commerciales et financières (le « Règlement n<sup>o</sup> 5 »). Elle définit les critères que la SOAD utilisera pour évaluer l'efficacité de la gouvernance d'entreprise des caisses, et identifie les éléments qui seront utilisés pour la détermination de la cote de prime différentielle aux fins de la prime d'assurance-dépôts. Le document explique aussi les concepts fondamentaux sur lesquels reposent les responsabilités du conseil dans la mise en œuvre de politiques et de pratiques visant à assurer efficacement la viabilité permanente des caisses dans l'intérêt supérieur des sociétaires.

La Note d'orientation sert de complément aux renseignements fournis dans les autres notes d'orientation de la SOAD et dans les publications à l'appui affichées dans le site Web de la Société ([www.soad.com](http://www.soad.com)); elle devrait être lue de concert avec ces publications dont voici une liste partielle :

- Règlements administratifs de la SOAD
- Notes d'orientation
- Guides d'application
- Guides
- Listes de contrôle
- Manuels
- Webinaires
- Avis et communiqués
- Autres outils

Dans le présent document :

- L'expression « caisse » englobe « caisse populaire », *credit union* et fédération.
- Le terme « conseil » renvoie à l'ensemble des membres du conseil d'administration (administrateurs) ou aux comités du conseil auxquels certaines fonctions de surveillance du conseil ont été déléguées.
- L'expression « haute direction » signifie le président-directeur général (PDG) aussi appelé chef de la direction et les personnes qui en relèvent directement. Outre les subalternes immédiats du PDG, comme les chefs d'unités fonctionnelles, la haute direction comprend aussi les dirigeants chargés de la surveillance, c'est-à-dire le chef des finances, le directeur de la gestion des risques, le chef de la conformité, le chef de l'audit interne et le directeur de

l'actuariat.

- Le terme « rapport » signifie un rapport écrit.
- Le terme « examen » renvoie à l'étude et à la documentation consignées dans les procès-verbaux du conseil et de ses comités.
- Le sens des termes « régulier » et « régulièrement » qualifiant le moment des examens et des rapports variera selon la taille et la complexité des opérations des caisses.

## Table des matières

Introduction .....	5
Pratiques et expertise .....	6
Ressources humaines .....	13
Gestion des risques .....	15
Stratégie commerciale et plan d'affaires.....	19
Critères d'évaluation de la SOAD .....	21

## Introduction

La gouvernance d'entreprise encadre les responsabilités et les obligations redditionnelles du conseil dans l'exercice efficace de ses fonctions. Elle représente l'ensemble des relations professionnelles par l'entremise desquelles la caisse :

- est dirigée et contrôlée;
- gère ses pratiques commerciales et ses produits et services pour générer des revenus;
- prend des décisions efficaces et produit des rapports à l'intention de ses sociétaires et autres intervenants.

Le paragraphe 104. (1) de la Loi énonce les fonctions du conseil d'administration qui consistent à gérer les affaires de la caisse ou à en surveiller la gestion.

La gouvernance d'entreprise est efficace lorsque les éléments structurels (comme les politiques, les marches à suivre vigoureuses, un environnement de contrôle rigoureux et l'obligation de rendre compte) sont en place et que les administrateurs et la direction se comportent de manière à rehausser le soin et la diligence qu'ils exercent dans l'exécution du mandat du conseil. La bonne gouvernance d'entreprise doit fournir les incitatifs qui encourageront la direction à poursuivre l'atteinte d'objectifs étant dans l'intérêt supérieur de la caisse et de ses sociétaires et faciliteront la surveillance du fonctionnement et la gestion de la caisse.

Le conseil s'acquittera efficacement de sa responsabilité globale envers la caisse en déterminant et en communiquant les éléments ci-dessous; il devra aussi veiller à ce que la caisse les respecte :

- valeurs de l'organisation;
- philosophie commerciale et orientation stratégique;
- stabilité financière et rendement financier;
- aptitudes des gestionnaires;
- appétit du risque (propension au risque) et tolérance au risque en matière de gestion des principaux risques financiers et d'exploitation inhérents, ainsi que des risques stratégiques.

Afin de remplir cette responsabilité, le conseil doit :

- user d'un jugement équilibré et impartial et prendre des décisions judicieuses et sans parti pris;
- posséder les qualités requises ou aptitudes ainsi que les compétences tant sur le plan individuel que collectif qui satisfont aux exigences de formation et de qualités requises énoncées dans la politique;

- surveiller avec diligence la gestion compétente des risques pour s'assurer que les pratiques et les contrôles sont robustes et fonctionnent indépendamment des unités opérationnelles;
- faire preuve de leadership pour assurer un comportement éthique dans la caisse
- appliquer les pratiques de saine gouvernance;
- obtenir les conseils de tiers sur les questions au sujet desquelles il ne possède pas les connaissances ou le savoir-faire directs.

Le conseil d'administration est chargé, en dernier ressort, de s'assurer que la caisse mène ses activités de façon sécuritaire et prudente et respecte les normes de saines pratiques commerciales et financières telles qu'elles sont énoncées dans le Règlement n<sup>o</sup> 5. En s'acquittant de ses responsabilités, le conseil d'administration doit aussi faire en sorte que la caisse fonctionne constamment selon le mode coopératif.

Le présent document fournit les renseignements qui aideront les conseils d'administration à créer des normes de gouvernance d'entreprise prudentes et présente les attentes de la SOAD en matière d'évaluation de la pertinence et de l'efficacité de ces normes pour toutes les caisses. Ces normes ont été regroupées en quatre principales catégories : Pratiques et expertise, Ressources humaines, Gestion des risques et Stratégie commerciale et plan d'affaires.

Dans la présente note, il est entendu que la fréquence dite « annuelle à tout le moins » des examens, rapports et autres exercices périodiques sera accrue (c.-à-d. semestrielle, trimestrielle, mensuelle) en fonction du niveau de risque et de la complexité des opérations examinées.

## Pratiques et expertise

### COMPRENDRE ET REMPLIR LES RESPONSABILITÉS

Les administrateurs doivent prendre les mesures raisonnables pour comprendre leurs responsabilités. Ainsi, l'efficacité du conseil dépend de l'équilibre global de l'expertise, des compétences, de l'expérience et des connaissances des administrateurs en tant que groupe.

Le choix du président ou de la présidente du conseil est essentiel à la réalisation du mandat du conseil. Cette personne doit posséder l'expérience, l'habileté et le leadership favorisant le dialogue et la discussion. Elle doit encourager et faciliter les échanges avec les autres administrateurs et cadres supérieurs de la caisse et les influencer. Elle doit avoir accès aux renseignements sur la caisse et à son personnel, au besoin, pour pouvoir s'acquitter efficacement de ses responsabilités. Elle assure aussi le dialogue permanent avec les organismes de réglementation (SOAD et CSFO), soit personnellement, soit par l'entremise de la haute direction de la caisse.

Le conseil crée un plan de travail et des ordres du jour indiquant la fréquence des divers points à débattre et des rapports qu'il s'attend à recevoir et à examiner dans l'exercice de ses responsabilités au cours de l'année. L'équipe de haute direction et les membres du personnel de la caisse seront, au besoin, invités à participer aux réunions du conseil pour renseigner les administrateurs et répondre aux questions qu'ils soulèvent. Un procès-verbal sera dressé à la suite de chaque réunion du conseil et des comités; ce document donne une vue d'ensemble des points débattus et des décisions prises pour toutes les résolutions.

### **Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- les administrateurs possèdent les connaissances et l'expertise en matière de gouvernance pleinement satisfaisantes pour la taille, la complexité des opérations et le profil de risque de la caisse;
- les pratiques de gouvernance à l'appui sont saines par rapport aux niveaux de capital, elles reposent leur mise en application dans la perspective d'une personne prudente et elles sont entièrement documentées;
- tous les administrateurs connaissent leurs responsabilités et obligations de rendre compte;
- dans son ensemble, le conseil possède la combinaison appropriée des aptitudes, des connaissances et d'expérience pour remplir efficacement son rôle et manifeste l'engagement nécessaire pour ce faire;
- il est informé rapidement des problèmes importants;
- il reçoit les renseignements et les documents nécessaires pour prendre des décisions judicieuses;
- les administrateurs participent pleinement aux délibérations du conseil dans le cadre de leurs responsabilités de surveillance;
- les procès-verbaux fournissent un compte-rendu exhaustif des points débattus et examinés pendant les réunions du conseil;
- les rapports au conseil sont exhaustifs, déposés rapidement et traitent de manière précise des risques importants.

### **EXERCICE D'UN JUGEMENT INDÉPENDANT**

Pour être efficace, la gouvernance d'entreprise exige un degré élevé de coordination et de collaboration entre le conseil d'administration et la haute direction. Parallèlement, le conseil a pour fonction de diriger et de surveiller toutes les activités de la caisse, ce qui demande aux administrateurs qu'ils exercent un jugement indépendant. Pour ce faire, le conseil doit bien comprendre les activités commerciales et le profil de risque de la caisse, les principes coopératifs ainsi que le milieu de la réglementation et légal dans lequel il évolue. Il doit aussi veiller à ce que les questions importantes soient examinées attentivement.

Pour bien comprendre les sujets plus compliqués et prendre des décisions judicieuses, le conseil doit convier à ses réunions des tierces parties (comme les conseillers juridiques, les comptables, les experts-conseils et les auditeurs) qui le renseigneront ou le conseilleront.

**Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- orientation des politiques et surveillance de leur mise en application de manière utile tout en travaillant indépendamment du chef de la direction / président-directeur général (PDG) et de la haute direction de la caisse;
- exercice de son indépendance en mettant la haute direction au défi de manière constante et constructive;
- utilisation de ressources indépendantes, au besoin, pour l'aider dans ses délibérations.

**EXIGENCES EN MATIÈRE DE FORMATION ET DES QUALITÉS REQUISES DES ADMINISTRATEURS ET DES MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT**

Le choix et la formation des administrateurs constituent des éléments importants dans la création et le maintien d'une structure solide de gouvernance d'entreprise pour les caisses. En effet, les membres du conseil doivent posséder le jeu de compétences et de connaissances qui conviennent à la taille, à la complexité des opérations et au profil de risque des caisses.

Par conséquent, les candidats recherchés pour pourvoir les postes d'administrateur doivent avoir la capacité de renforcer le conseil. À tout le moins, ils doivent avoir une compréhension et une connaissance suffisantes des compétences de base (exposées dans la *Note d'orientation : Formation et qualités requises des administrateurs* et décrites dans le *Guide d'application : Compétences de base des administrateurs*) pour contribuer efficacement au conseil. Ils et elles doivent avoir des compétences suffisantes en finance et en gestion des risques pour pouvoir surveiller efficacement les activités. Leur niveau de connaissances et d'expérience devra correspondre au degré de complexité des opérations. Chacun doit aussi comprendre le cadre juridique et les règlements qui gouvernent l'exploitation de la caisse. Le conseil doit s'assurer qu'un programme d'accueil officiel est mis en œuvre pour tous les nouveaux administrateurs pour les aider à bien comprendre leurs rôles et responsabilités.

Annuellement, à tout le moins, l'évaluation du niveau de compétence de chaque administrateur doit être faite pour déterminer les écarts de connaissances et d'habiletés ainsi que le progrès effectué pour les combler. Le conseil doit élaborer des processus permettant l'évaluation objective du rendement de chaque administrateur et confirmer leurs points forts et les domaines à améliorer dans chaque compétence. Comme l'indique l'alinéa 92. (1) 13 de la Loi, les administrateurs qui n'ont pas satisfait aux exigences en matière de formation ou qui ne possèdent pas les qualités requises énoncées dans la politique de la caisse se trouvent en situation d'incapacité d'exercice et doivent être révoqués du conseil.

Le conseil doit s'assurer qu'une politique ou procédure officielle est en place afin de pouvoir bien répondre aux exigences de la Loi dans les cas où les membres du conseil n'ont pas respecté la politique de la caisse ou les plans d'action au titre des exigences en matière de formation et des qualités requises des administrateurs.

Il faut établir un plan permettant de combler les écarts de compétences des administrateurs pour qu'ils puissent assumer pleinement leurs responsabilités et contribuer efficacement à la surveillance de la caisse. Ainsi, l'apprentissage continu aide les administrateurs à se tenir au fait sur les questions de gouvernance, d'exploitation des activités et d'environnement réglementaire ainsi que sur les problèmes de rentabilité qui influent sur la caisse.

**Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- mise en œuvre d'un processus d'évaluation des candidats au poste d'administrateur et de mise en candidature efficace;
- élaboration de programmes d'orientation et de formation des administrateurs pertinents en fonction de la taille et de la complexité des opérations de la caisse;  
assurance que tous les nouveaux administrateurs suivent ces programmes;
- consignation des critères et processus d'évaluation des compétences des administrateurs, notamment des auto-évaluations individuelles exhaustives, assurance de leur respect;
- création de plans de perfectionnement des administrateurs pour combler tout écart de compétence repéré et certitude que les programmes de formation continue sont suivis.

**DÉFINITION DES RESPONSABILITÉS, OBLIGATIONS REDDITIONNELLES ET POUVOIRS DU CHEF DE LA DIRECTION, DU COMITÉ D'AUDIT ET DES AUTRES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, LE CAS ÉCHÉANT**

Lorsqu'il attribue les responsabilités, le conseil doit s'assurer que tous savent clairement lesquelles incombent au conseil, aux comités du conseil et à la haute direction respectivement. Il en va de même pour les pouvoirs décisionnels et les obligations redditionnelles. En sus des responsabilités qui leur sont attribuées, les administrateurs doivent exercer leur fonction de surveillance. Par ailleurs, les personnes à qui le conseil délègue des responsabilités doivent, en temps utile, rendre compte au conseil des mesures qu'ils ont prises pour s'acquitter de ces responsabilités à l'aide de renseignements pertinents, complets et exacts afin que le conseil puisse déterminer si ces personnes agissent de manière prudente et appropriée.

**Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- formulation d'un énoncé des responsabilités du conseil, du président du conseil, des présidents des comités et du PDG de la caisse, y compris des

renseignements sur les pouvoirs décisionnels et les restrictions afférentes;

- communication de ses exigences en matière de renseignements et de ses attentes en matière de rapports concernant la surveillance des responsabilités déléguées.

## **ÉTABLISSEMENT DE NORMES DE CONDUITE COMMERCIALE ET DE DÉONTOLOGIE**

Le conseil doit faire preuve de leadership en matière de conduite professionnelle et de protocole d'éthique de la caisse. L'établissement de normes de conduite commerciale et de déontologie permet de préciser les attentes et fournit une orientation qui aide les administrateurs à prendre des décisions conformes à ces attentes. Conjugué à des moyens de contrôler et d'évaluer la conformité à ces normes, cet environnement crée des conditions qui favorisent une conduite commerciale saine, permet à la caisse d'être avertie des sources de problèmes potentiels et crée un environnement de contrôle efficace. L'examen périodique des normes contribue aussi à assurer leur validité.

Le fonctionnement efficient du conseil dépend essentiellement de la prestation de chaque administrateur qui doit remplir ses fonctions de manière éthique, préserver la confidentialité des renseignements, divulguer tout conflit d'intérêts connu ou possible et agir dans l'intérêt supérieur de la caisse et de ses sociétaires.

Le conseil doit s'assurer qu'un code de déontologie et de moralité a été établi pour les administrateurs, les membres des comités et les employés sur (à tout le moins) :

- le devoir de conformité à la législation applicable;
- le devoir de confidentialité à l'égard de toute information concernant la caisse et les sociétaires;
- les conflits d'intérêt;
- les opérations avec des personnes assujetties à des restrictions.

Le conseil doit examiner et approuver tous les ans le code de déontologie de la caisse et obtenir régulièrement l'assurance que les employés le respectent.

### **Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- compréhension de ce qui constitue la conduite commerciale et la déontologie acceptables;
- encadrement de la définition et surveillance de la mise en application des normes sur la conduite commerciale et la déontologie de la caisse;
- assurance qu'un système de reddition de compte et de contrôle est mis en place faisant en sorte que les administrateurs se comportent conformément aux normes de la caisse

## DÉTERMINATION DE L'EFFICACITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SURVEILLANCE DES FONCTIONS DU COMITÉ D'AUDIT

La responsabilité des activités de la caisse au jour le jour incombe à la haute direction, et le conseil doit se fier à son expertise dans le domaine. Mais, au bout du compte, il demeure globalement responsable de la gouvernance de la caisse. Il lui faut faire preuve de diligence raisonnable dans l'exercice de ses fonctions. Pour ce faire, il doit mener régulièrement une auto-évaluation de l'efficacité du conseil et des pratiques de ses comités avec l'aide de conseillers externes, au besoin, dont il déterminera la portée et la fréquence des interventions. Il doit mettre en place un processus d'évaluation suffisamment vigoureux pour l'aider à déterminer si ses pratiques en matière de gouvernance sont pertinentes et couvrent toutes les responsabilités attribuées. Ces pratiques évolueront au diapason de l'expansion, de la complexité des opérations et du profil de risque de la caisse.

Le conseil est chargé de la surveillance du comité d'audit et de l'exercice de ses fonctions, notamment la création d'un plan d'audit annuel, l'examen des rapports d'audit et la correction des lacunes (insuffisances) décelées lors du processus d'audit. Le conseil doit passer en revue les rapports écrits du comité d'audit qui devraient rendre compte des activités ci-dessous :

- préparation et examen des procès-verbaux des réunions trimestrielles du comité d'audit;
- préparation d'un résumé des lacunes mentionnées dans les rapports d'audit;
- création ou examen des plans d'action pour régler ces lacunes;
- consigner les progrès effectués envers leur redressement.

### Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :

- établissement des indicateurs de rendement clés et critères de mesure et d'évaluation de sa propre efficacité;
- mise sur pied d'un processus d'évaluation exhaustif et pleinement documenté;
- mise en œuvre des mesures pour combler tout écart décelé lors du processus d'évaluation;
- examen et approbation du mandat du comité d'audit et assurance de son exhaustivité;
- examen des procès-verbaux des réunions du comité d'audit et du rapport de situation résumant les lacunes repérées lors des audits et des inspections ainsi que des progrès effectués par rapport aux plans d'action pour corriger ces lacunes;
- assurance que le comité d'audit dépose un rapport auprès des sociétaires lors de la réunion annuelle de la caisse conformément au paragraphe 125 (9) de la Loi qui satisfait aux exigences de reddition de compte énoncées au paragraphe 27 (2) du Règlement.

## **CONFIRMATION DU CONTEXTE DE CONTRÔLE ET ASSURANCE QUE LA CAISSE MAÎTRISE LA SITUATION**

L'environnement de contrôle est influencé par l'appétit pour le risque de la caisse et est constitué des politiques, des marches à suivre et des contrôles opérationnels que le conseil approuve, ainsi que de la surveillance et de la reddition de compte.

Pour bien établir l'appétit pour le risque et le niveau de tolérance au risque de la caisse et pour pouvoir mettre au défi la direction quant à son évaluation du risque, le conseil doit comprendre à fond les risques qui pèsent sur la caisse. La haute direction utilisera l'appétit et le niveau de tolérance comme barème pour déterminer le niveau maximal de risque acceptable pour la caisse. De plus, la portée et la vigueur de l'environnement de contrôle seront fonction de ces deux éléments. Ainsi, la haute direction doit bien comprendre l'appétit pour le risque et le niveau de tolérance au risque du conseil afin de mettre sur pied les marches à suivre et les contrôles qui permettront à la caisse de fonctionner tout en maîtrisant la situation et en se conformant à son appétit pour le risque. Elle instaurera les processus de surveillance nécessaires et remettra des rapports au conseil confirmant que les risques engagés sont maîtrisés et cadrent avec sa propension à prendre des risques.

Le conseil doit régulièrement surveiller l'examen des politiques, processus, risques et contrôles internes de concert avec la haute direction pour repérer les points à améliorer en matière d'efficience et d'efficacité de la gestion des risques, détecter les nouveaux risques importants et prendre les mesures nécessaires pour contrer ces risques. Pour ce faire, il charge l'auditeur interne et l'auditeur externe de tester et de vérifier le fonctionnement efficace de l'environnement de contrôle en vue d'atténuer le risque. Les auditeurs consignent les lacunes et recommandent des mesures correctrices au conseil à qui il incombe de veiller à ce que la direction les mette en place. De plus, le conseil doit retenir les services de conseillers externes, au besoin, pour créer et examiner de nouveaux processus, politiques et contrôles (ainsi que l'étalonnage périodique par rapport aux pairs) afin de veiller à ce que la structure de surveillance convienne à la taille et à la complexité des opérations de la caisse.

Les caisses qui évoluent dans un environnement de contrôle efficace sont moins susceptibles de s'exposer à des risques indus ou imprévus et plus susceptibles de réaliser leurs objectifs commerciaux. Elles peuvent faire la démonstration qu'elles maîtrisent la situation lorsque leurs activités sont :

- soumises à la gouvernance compétente du conseil d'administration;
- gérées conformément aux processus permanents, appropriés et efficaces de gestion des risques;
- menées dans un environnement de gestion des risques efficace.

Le conseil est tenu d'examiner et d'évaluer les activités de la caisse annuellement pour confirmer qu'elle connaît le Règlement n<sup>o</sup> 5 et exerce ses activités en conséquence.

### **Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- assurance que le style de gestion du PDG concorde avec les valeurs de la caisse et qu'il favorise la libre circulation de l'information;
- compréhension de la nature et de l'étendue du travail d'auto-évaluation effectué par la haute direction conformément au Règlement n<sup>o</sup> 5;
- obtention des conseils de tiers indépendants, au besoin, pour confirmer l'évaluation des contrôles de la caisse par la haute direction.

## **Ressources humaines**

### **CHOIX DU CHEF DE LA DIRECTION / PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET ÉVALUATION DE SON EFFICACITÉ**

Le choix du président-directeur général (PDG) est essentiel à la réalisation du mandat du conseil. Cette personne doit posséder les qualités et compétences requises, être intègre et vouloir agir de manière prudente et appropriée. Parmi les aptitudes à prendre en considération figurent la scolarité, la formation, l'expérience, la capacité et l'intégrité. Généralement, la capacité est prouvée par le rendement et les réalisations passés du candidat ainsi que par la compatibilité de sa conception des choses avec les plans et les attentes de l'organisation.

En définitive, le PDG rend compte des activités de la haute direction au conseil. Celui-ci doit évaluer annuellement, à tout le moins, l'efficacité du PDG et se pencher sur les problèmes qui surviennent. Des normes de rendement cadrant avec l'orientation stratégique, les objectifs à long terme et les saines pratiques commerciales de la caisse doivent être établies. Elles seront accompagnées de critères d'évaluation objectifs et mesurables.

Il revient au PDG de choisir les principaux cadres supérieurs, définir les responsabilités et les pouvoirs liés aux postes et d'élaborer un plan de relève pour assurer une transition sans heurt advenant le départ d'un membre important de la haute direction.

### **Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- tenue à jour d'un énoncé sur les qualités requises ou aptitudes et les compétences du PDG;
- création et consignation exhaustive de toutes les normes de rendement et de tous les critères d'évaluation le concernant;
- assurance que les critères d'évaluation du PDG cadrent avec ses responsabilités et obligations redditionnelles ainsi qu'avec la réalisation durable des objectifs commerciaux;
- examen complet, à tout le moins annuel, de son rendement par rapport aux normes de rendement et aux critères d'évaluation, et consignation des résultats

afférents;

- rémunération appropriée du PDG l'incitant à assurer la gestion saine et prudente de la caisse.

### **ASSURANCE QUE LES COMPÉTENCES ET L'EXPÉRIENCE DE LA DIRECTION FAVORISENT L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU CONSEIL**

La responsabilité des activités de la caisse au jour le jour incombe à la haute direction, et le conseil doit se fier à son expertise dans le domaine. Mais, en dernier ressort, le conseil demeure globalement responsable de sa surveillance et de son évaluation du rendement. Pour ce faire, il devrait pouvoir s'appuyer sur une politique d'évaluation qui décrit les critères d'évaluation du rendement de la haute direction même si l'administration de cette politique incombe au PDG. Ainsi, le PDG veillera à ce que les cadres supérieurs aient les compétences et l'expérience qui correspondent aux objectifs du conseil et la capacité de s'adapter aux changements et aux conditions émergentes à l'intérieur comme à l'extérieur de la caisse. Le conseil devra confirmer que les activités du PDG cadrent avec l'orientation stratégique, les buts stratégiques et les politiques qu'il aura approuvés, notamment concernant l'appétit pour le risque et la tolérance au risque de la caisse. De plus, le conseil doit faire en sorte que la structure organisationnelle de la caisse facilite la prise de décision efficace et la bonne gouvernance d'entreprise. Il assure aussi une hiérarchisation bien définie des responsabilités et des obligations redditionnelles. Par ailleurs, il crée un plan de relève visant le départ à la retraite, la démission ou la perte du PDG et d'autres membres importants de la haute direction de sorte que, le cas échéant, les activités de la caisse se déroulent sans perturbation majeure.

#### **Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- étude des rapports sommaires reçus annuellement confirmant les compétences et le rendement de la haute direction;
- assurance que les projets de formation et de perfectionnement sont en place pour combler les écarts en matière de compétences;
- examen et approbation des plans de relève à l'échelon des cadres supérieurs, le cas échéant.

### **ASSURANCE QUE LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES DE RÉMUNÉRATION DES EMPLOYÉS CADRENT AVEC LES INCITATIFS D'ORDRE PRUDENTIELS**

Il incombe au conseil de veiller à ce que les politiques et les programmes de rémunération de l'ensemble du personnel soient bien documentés et à ce qu'ils fournissent les incitatifs appropriés pour favoriser les réalisations d'équipes et individuelles tout en décourageant la prise de risques inappropriés. La rémunération se définit, entre autres, par les salaires, les primes, les cotisations au régime de retraite et autres avantages sociaux.

Les programmes de rémunération bien conçus contribuent à fournir les incitatifs nécessaires aux employés pour qu'ils agissent dans l'intérêt supérieur de la caisse et évitent de prendre des risques inappropriés. Le conseil est tenu de veiller à ce que les programmes de rémunération appuient la réalisation des objectifs commerciaux de la caisse sans en compromettre la viabilité à long terme, la solvabilité et la réputation.

**Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- assurance que les politiques et les programmes de rémunération sont satisfaisants et entièrement documentés;
- approbation de la philosophie de rémunération et des régimes de rémunération variable pour les administrateurs, la haute direction et les autres membres du personnel afin d'attirer et de fidéliser les personnes possédant les qualités et les compétences requises;
- étalonnage ou comparaison des programmes de rémunération de la caisse par rapport à ceux de ses pairs;
- assurance que les récompenses ou primes accordées en fonction du rendement sont appropriées, qu'elles visent la réalisation des buts et objectifs et qu'elles contribuent à la viabilité permanente de la caisse;
- examen du rapport de la direction décrivant les résultats du programme de rémunération et assurance que son exécution permet de réaliser les objectifs du programme.

## Gestion des risques

### ÉTABLISSEMENT DE POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES APPROPRIÉES ET PRUDENTES

La mise en œuvre et l'utilisation d'un cadre de gestion des risques approprié font partie de la fonction de surveillance efficace de la caisse par le conseil. Ce cadre se compose d'un ensemble de politiques et de processus qui sont utilisés pour déterminer, mesurer, gérer et encadrer le niveau de risque que la caisse est prête à assumer tout en atteignant ses buts stratégiques. Il décrit aussi les responsabilités, les obligations redditionnelles et les pouvoirs du conseil, de la direction et des autres membres du personnel de la caisse ainsi que les limites qui leur sont imposées.

Le cadre définit les exigences en matière de surveillance des activités de la caisse et fournit une orientation concernant le règlement des problèmes qui surgissent. On s'attend à ce que le conseil comprenne en profondeur l'étendue du risque qu'il est prêt à courir, la nature de l'exposition de l'organisation aux risques et l'incidence de ces risques sur le capital, les liquidités et le fonctionnement de la caisse pour pouvoir créer et mettre en application un cadre de gestion des risques efficace. Il doit aussi faire le point régulièrement sur l'évolution et la gravité de tous les risques importants ainsi que sur les stratégies et les processus en place pour gérer ces risques.

On s'attend, à tout le moins, à ce que le conseil assure la création et la mise en œuvre des politiques de gestion prudente des risques convenant à la taille, à la complexité des opérations et au profil de risque de la caisse dans les domaines qui suivent :

- la gestion du capital;
- la gestion du risque de crédit;
- la gestion du risque d'exploitation;
- la gestion du risque des TI;
- la gestion du risque de marché;
- la gestion du risque structurel;
- la gestion des liquidités;
- la gestion du risque d'entreprise.

**Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- surveillance et approbation des politiques et des contrôles de gestion des risques qui sont efficaces, englobent tous les risques majeurs et ne présentent pas de lacunes importantes;
- examen et confirmation, annuels à tout le moins, de la pertinence des politiques de gestion des risques et des processus et des contrôles à l'appui de sorte qu'ils tiennent compte de tout changement important au profil de risque ou à l'exposition au risque;
- assurance que tous les changements importants aux politiques doivent être étayés par une justification complète, revus et débattus en profondeur pour confirmer l'incidence sur l'exposition aux risques;
- compréhension du rapport entre la gestion des risques importants et la réalisation des objectifs commerciaux et de la stratégie commerciale.

**SURVEILLANCE DES POLITIQUES DE GESTION DES RISQUES ET OBTENTION DE L'ASSURANCE RAISONNABLE QUE LA CAISSE RESPECTE SES POLITIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DES RISQUES DANS LE CAS DES RISQUES IMPORTANTS**

Le conseil d'administration qui est conscient en tout temps des risques importants auxquels la caisse est exposée et qui surveille ces risques est en mesure d'évaluer la stratégie commerciale et les plans d'affaires de la caisse d'un œil critique. En obtenant l'assurance régulière et la documentation à l'appui que l'organisation a mis en place des processus de gestion des risques efficaces, il peut déterminer que la haute direction repère, évalue et gère les risques de manière proactive et qu'elle maîtrise la situation au chapitre des risques stratégiques, commerciaux et opérationnels.

### **Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- intendance, notamment établissement de l'orientation et surveillance globale active des politiques de gestion des risques;
- obtention rapide de rapports de la haute direction suffisamment complets sur le rendement de la caisse et les risques liés à la stratégie, aux activités commerciales et aux processus;
- surveillance active des politiques de gestion des risques et obtention rapide des rapports de la direction sur le rendement de la caisse et les risques liés à la stratégie, aux activités commerciales et aux processus;
- assurance que la hiérarchisation des responsabilités et des obligations redditionnelles concernant la gestion des risques et les rapports sur les risques liés à la stratégie, aux activités commerciales et aux processus est claire;
- confirmation que le processus de gestion des risques permet le regroupement des risques à l'appui de la gestion et de la prise de décision sur le contrôle stratégique des risques.

### ***GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE (GRE) :***

#### ***ÉTABLISSEMENT DES POLITIQUES PERTINENTES ET PRUDENTES DE GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE QUI ÉNONCENT L'APPÉTIT DU RISQUE ET LA TOLÉRANCE AU RISQUE POUR TOUS LES DOMAINES DE RISQUES IMPORTANTS***

La gestion du risque d'entreprise (GRE) se compose des méthodes et des processus que les organisations utilisent pour repérer et gérer les risques importants dans le cadre de leur planification stratégique. Les risques importants se définissent comme étant un événement ou une activité qui peuvent grandement nuire à l'atteinte des buts de la caisse ou encore un événement ou une activité qui pourraient lui faire rater une occasion importante.

La GRE est un processus permanent qui fournit un cadre comportant quelques éléments clés, notamment : la détection, l'évaluation et la mesure des risques, les interventions par rapport au risque et les mesures prises pour y faire face, la surveillance des risques ainsi que les rapports et la mise en application des enseignements tirés. La GRE vise à optimiser la gestion du risque en équilibrant le coût du risque et le coût du contrôle dans tous les secteurs de la caisse où le risque est susceptible de se manifester, et à assurer ainsi la réalisation des objectifs organisationnels dans le cadre défini de l'appétit du risque du conseil. Grâce à la détection des risques importants et la prise de mesures proactives les concernant, les caisses peuvent protéger la valeur des intérêts des intervenants et en créer.

Le conseil joue un rôle essentiel dans la détermination de l'appétit pour le risque de la caisse et la surveillance du cadre, des processus et des contrôles de la GRE. Pour ce faire, il doit comprendre le processus et la nature de la GRE ainsi que l'étendue des risques auxquels la caisse fait face.

**Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- assurance qu'une politique de GRE est élaborée et mise en œuvre;
- confirmation que la politique de GRE énonce l'appétit pour le risque et la tolérance à tous les risques importants et risques émergents;
- rédaction d'un jeu complet et uniforme de définitions et de termes répandus concernant les risques et la gestion des risques qui sont utilisés à l'échelle de l'organisation;
- surveillance des niveaux de risque comparativement aux cibles stratégiques de risques pour veiller à ce qu'ils se situent dans des paramètres acceptables.

***EXAMEN DE L'EXPOSITION AU RISQUE DE LA CAISSE ET CONFIRMATION QU'ELLE CONCORDE AVEC SON APPÉTIT ET SA TOLÉRANCE EN LA MATIÈRE***

Le programme de GRE encadre les paramètres qualitatifs et quantitatifs pouvant être utilisés pour mesurer le rendement de la caisse et le niveau de risque qu'elle court.

Annuellement, à tout le moins, le conseil doit examiner le degré de risque auquel la caisse s'expose et confirmer qu'elle atténue ces risques de manière à ce qu'ils concordent avec son appétit global pour le risque. Si le conseil repère des risques qui excèdent ces limites, il veillera à ce que la direction élabore un plan de redressement visant à les atténuer. Le conseil surveillera aussi le processus de redressement jusqu'à ce que le risque en question soit pris en compte correctement.

Le programme de GRE a pour fonction essentielle, notamment de détecter, quantifier, surveiller et, le cas échéant, d'atténuer les risques émergents auxquels la caisse doit faire face. Ainsi, la direction repère continuellement des risques émergents qui pourraient avoir une incidence sur la caisse. Par risque émergent, on entend un risque qui n'est pas considéré comme étant important maintenant, mais qui pourrait le devenir. Le conseil doit contribuer à repérer ces risques et déterminer leur envergure. Il veillera à ce que la façon dont le risque émergent a été détecté ou mesuré soit documentée pour qu'il soit examiné correctement dans le cadre du processus suivi de gestion des risques.

De plus, le conseil s'assurera que les nouveaux risques liés à l'expansion ou aux gammes de services de la caisse sont repérés. Il veillera aussi à ce que ces nouveaux risques cadrent avec l'appétit pour le risque courant de la caisse, d'une part, et à ce que la tolérance au risque de la caisse soit adaptée pour permettre la gestion appropriée des risques, d'autre part.

### **Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- surveillance régulière de l'exposition aux risques pour veiller à ce que ces risques cadrent avec l'appétit pour le risque et la tolérance au risque indiqués dans les rapports de la direction;
- examen et évaluation régulière de l'appétit pour le risque et de la tolérance au risque de la caisse à la lumière de nouveaux facteurs et risques;
- examen, à tout le moins annuel, des risques encourus par la caisse et des mesures qu'elle prend pour les atténuer afin de veiller à ce qu'elle les gère de manière appropriée et qu'elle repère et atténue les risques nouveaux ou émergents;
- délibérations exhaustives sur les risques importants et émergents et consignation des débats dans les procès-verbaux des réunions du conseil et de ses comités;
- surveillance du niveau de risque et surveillance des plans de redressement pour s'assurer que la caisse gère les risques.

### **Stratégie commerciale et plan d'affaires**

#### **DÉFINITION DES OBJECTIFS COMMERCIAUX DE LA CAISSE SELON LES PRINCIPES COOPÉRATIFS ET APPROBATION DE SA STRATÉGIE COMMERCIALE ET DE SES PLANS D'AFFAIRES**

La stratégie commerciale est une description détaillée des moyens qu'une caisse compte prendre pour atteindre ses objectifs commerciaux. La stratégie porte notamment sur le type d'activités que l'organisation mènera, les risques importants inhérents à ces activités, les principales fonctions et ressources d'entreprise mises à contribution et les résultats d'exploitation et financiers prévus à court et à long terme. Quant au plan d'affaires, il décrit en détail le fonctionnement de la caisse pour la mise en œuvre de la stratégie commerciale. Ce plan aide la caisse à mener ses activités avec prudence dans le contexte de ses objectifs commerciaux, de sa stratégie, de son appétit pour le risque et de sa tolérance au risque.

Le conseil d'administration et la haute direction collaborent pour créer la stratégie commerciale et le plan d'affaires. L'apport du conseil à l'élaboration de la stratégie variera selon la taille et la complexité des opérations de la caisse.

Il revient au conseil d'en approuver la version définitive et de veiller à ce que le rendement de la caisse corresponde à cette stratégie.

Pour sa part, la direction dresse le plan d'affaires et le budget qui permet la mise en œuvre du plan stratégique et des objectifs approuvés par le conseil. Le conseil examine et approuve le plan et le budget et veille à ce qu'ils soutiennent la concrétisation des objectifs stratégiques. De plus, il exige que la haute direction lui fournisse des

renseignements précis en temps utile afin de pouvoir prendre des décisions judicieuses sur les problèmes et les possibilités de la caisse.

**Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- assurance que la stratégie commerciale et les plans d'affaires sont prudents et cadrent avec l'appétit du risque du conseil; celui-ci les étudie en détail et en débat avant de les approuver;
- allocation de temps suffisante pour la prise en considération et la surveillance des objectifs commerciaux et des stratégies commerciales;
- atteinte de l'équilibre entre la durabilité souhaitée des rendements et de la croissance de la caisse et son besoin de sécurité et de stabilité;
- examen et évaluation critique d'autres stratégies commerciales élaborées par la haute direction au titre des risques et de la probabilité d'atteinte des objectifs commerciaux.

**ÉVALUATION DES RÉSULTATS FINANCIERS ET D'EXPLOITATION DE LA CAISSE EN REGARD DES PLANS D'AFFAIRES ET CORRECTION DES ÉCARTS IMPORTANTS**

Le conseil veille à la réalisation du plan stratégique en évaluant régulièrement les variations entre les résultats opérationnels et financiers par rapport au plan d'affaires et au budget. Cet examen doit viser à déterminer si, dans les faits, la caisse atteint les résultats voulus. Ainsi, l'évaluation du rendement permet d'une part de confirmer la pertinence de l'orientation stratégique et l'efficacité du déploiement des stratégies et des plans et, d'autre part, de juger le rendement des gestionnaires. Il incombe au conseil de repérer tout écart important et de veiller à son redressement. Le conseil doit assurer une surveillance suivie des domaines préoccupants jusqu'à ce que la situation soit complètement résolue.

**Attentes minimales de la SOAD envers le conseil :**

- examen des facteurs internes et externes qui pourraient nécessiter des changements à la stratégie commerciale et aux objectifs commerciaux;
- établissement de critères d'évaluation du rendement au chapitre de l'atteinte des objectifs commerciaux, de la stratégie commerciale et des plans d'affaires;
- obtention des renseignements jugés nécessaires pour bien évaluer le rendement et les progrès effectués envers la réalisation des objectifs commerciaux;
- établissement, par l'entremise d'une politique approuvée par le conseil, de la fréquence de l'examen et de l'évaluation stratégiques qui s'harmonisent avec la nature des objectifs commerciaux et la stratégie;
- surveillance de la mise en œuvre du plan d'affaires et assurance que les écarts importants sont corrigés de manière proactive et efficace.

## Critères d'évaluation de la SOAD

La SOAD évaluera aussi la mesure dans laquelle le conseil aura mis en œuvre les pratiques et les marches à suivre de bonne gouvernance et celle dans laquelle :

- les pratiques de gouvernance sont bien établies, pertinentes et entièrement documentées;
- les rapports au conseil sont complets, déposés rapidement et traitent précisément des risques importants;
- les administrateurs participent pleinement aux délibérations du conseil dans le cadre de leurs responsabilités de surveillance;
- les critères d'évaluation du PDG sont objectifs et bien documentés et tiennent compte de ses principales responsabilités;
- les politiques de gestion des risques sont satisfaisantes et abordent tous les risques importants;
- le conseil participe activement à la surveillance des politiques de gestion des risques et obtient des rapports et des renseignements à l'appui complets;
- la stratégie commerciale et les plans d'affaires sont prudents — le conseil les étudie soigneusement et en débat en profondeur avant de les approuver;
- la mise en œuvre du plan d'affaires fait l'objet d'un suivi efficace, et les écarts importants sont corrigés de manière proactive et efficace.

Les critères d'évaluation qui précèdent servent de complément aux critères énoncés dans les notes d'orientation de la SOAD.

Conformément au Règlement n<sup>o</sup> 5, le conseil d'administration doit, au moins une fois l'an, examiner et évaluer les activités de la caisse et présenter à la SOAD, dans les 75 jours de la fin de l'exercice, une résolution du conseil en la forme énoncée à l'Annexe A pour confirmer que :

- sa direction a remis au conseil d'administration une lettre déclarative de responsabilité indiquant dans quelle mesure elle estime s'être acquittée des responsabilités que lui imposent les normes de saines pratiques commerciales et financières;
- le conseil d'administration connaît les normes de saines pratiques commerciales et financières et qu'il agit en conformité avec elles.

Le Guide de travail : Gouvernance d'entreprise – conseil d'administration contient un exemple de lettre déclarative de responsabilité.

Ce guide contient aussi un exemple de résolution du conseil.