



**Ontario**

Deposit Insurance  
Corporation of Ontario

Société ontarienne  
d'assurance-dépôts

## **Note d'orientation:**

*Gouvernance d'entreprise - direction*

**Janvier 2018**

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

## Conditions d'application

La Note d'orientation : Gouvernance d'entreprise – direction (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 »). En outre, elle établit les critères dont se servira la SOAD pour évaluer l'efficacité des pratiques de gouvernance d'entreprise de la direction lors de son processus d'inspection en plus d'être utilisée pour la détermination de la cote de prime différentielle aux fins de la prime d'assurance-dépôts.

Par ailleurs, la note d'orientation énonce les concepts fondamentaux sur lesquels reposent les responsabilités de la direction dans la mise en œuvre de politiques et de pratiques de gestion des risques 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
Gestion des risques.....	7
Stratégie commerciale et plans d'affaires .....	9
Résultats opérationnels et financiers .....	10
Rapports au conseil.....	11
Critères d'évaluation de la SOAD .....	13

## Introduction

La gouvernance d'entreprise est efficace lorsque les éléments structurels (comme les politiques, les saines pratiques commerciales 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. L'article 104. (1) de la Loi énonce les fonctions du conseil d'administration qui consistent à gérer ou à superviser la gestion de la caisse . Le conseil gère la caisse par l'entremise du chef de la direction / président-directeur général (PDG) qu'il nomme. Par ailleurs, il attribue divers pouvoirs à la haute direction pour diriger la caisse qui sont répertoriés dans les descriptions de poste, les politiques de l'organisation ainsi que les directives et orientations particulières.

Il incombe à la haute direction de faire en sorte que la caisse applique les processus, les procédures et les mécanismes de contrôle nécessaires pour gérer prudemment les risques. De plus, elle doit fournir en temps utile au conseil d'administration des renseignements pertinents, exacts et complets permettant à ce dernier d'évaluer l'efficacité de la prise en charge des responsabilités attribuées.

La haute direction relève du conseil et est chargée d'exercer, de manière honnête et compétente, les pouvoirs qu'il lui délègue pour assurer l'intendance efficace de la caisse. L'intendance sera efficace si tous les participants à la gestion ou au fonctionnement de la caisse agissent avec honnêteté, de bonne foi et dans l'intérêt supérieur de la caisse. Le conseil exerce cette fonction en établissant et en surveillant la conformité des activités :

- à la culture et aux valeurs de la caisse;
- à sa philosophie commerciale et à son orientation stratégique;
- à sa stabilité financière et à son rendement financier;
- aux qualités requises et aux compétences des cadres supérieurs et du personnel;
- au profil de risque - plus précisément l'appétit du risque et la tolérance au risque de la caisse approuvés par le conseil concernant la gestion des principaux risques financiers et d'exploitation inhérents, ainsi que des risques stratégiques.

Le rendement de la haute direction est jugé de qualité lorsqu'elle réussit à :

- inculquer la culture et les valeurs d'entreprise souhaitée;
- surveiller efficacement l'exécution des stratégies et plans d'affaires approuvés;

- gérer efficacement les activités et des risques de la caisse en tenant compte de sa sécurité et de sa stabilité.

Voici une liste partielle de ce que cela représente :

- formulation et mise en œuvre de stratégies et de plans pour réaliser les objectifs commerciaux qui sont pertinents et prudents vu le contexte réglementaire, concurrentiel et économique;
- contrôle périodique de l'exécution des plans approuvés pour assurer l'atteinte des objectifs ou l'adaptation des stratégies permettant de gérer les conditions commerciales et économiques changeantes;
- surveillance active de l'adhésion aux valeurs d'entreprise, aux politiques, aux marches à suivre et contrôles organisationnels approuvés, et assurance de la conformité aux exigences prescrites par la législation;
- assurance que les mesures nécessaires sont prises rapidement pour pallier les écarts, le cas échéant, notamment les problèmes portés à son attention par des organismes de réglementation ou d'autres fonctions internes ou externes exerçant des contrôles;
- assurance que les systèmes d'information de gestion fournissent rapidement des renseignements pertinents à l'appui de ses responsabilités de surveillance;
- recrutement, perfectionnement et fidélisation d'un effectif compétent ainsi que la création d'un milieu de travail productif;
- assurance que le personnel connaît bien ses responsabilités et ses obligations redditionnelles;
- création et maintien de processus de gestion des risques efficaces et, dans le cas des caisses plus complexes, assurance qu'un cadre de gestion de GRE est en place;
- communication en temps utile au conseil et aux comités des conditions économiques, occasions et préoccupations stratégiques ainsi que du rendement et des problèmes opérationnels qui pourraient avoir des répercussions importantes sur la prospérité de la caisse.

La haute direction est responsable de la mise en œuvre des décisions du conseil. Ainsi, elle oriente et surveille les activités de la caisse. De plus, elle veille au respect des normes de saines pratiques commerciales et financières telles qu'elles sont énoncées dans le Règlement n<sup>o</sup> 5 de la SOAD.

Le présent document fournit aux caisses les renseignements qui les aideront à créer des normes de gestion pertinentes et présente les attentes de la SOAD en matière d'efficacité de ces normes, ainsi que son évaluation de leur efficacité. Ces normes ont été regroupées en quatre catégories : Gestion du risque, Stratégie commerciale et plan d'affaires, Résultats opérationnels et financiers et Rapports au conseil.

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.

## Gestion des risques

### **MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES, PROCÉDURES ET MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE GESTION DES RISQUES APPROPRIÉS ET PRUDENTS**

Une des principales fonctions du conseil d'administration en matière de gouvernance des risques consiste à déterminer l'appétit pour le risque (ou propension au risque) et la tolérance au risque de la caisse. Mais il revient à la haute direction de mettre en œuvre des processus de gestion des risques vigoureux qui s'harmonisent avec le cadre de gouvernance du risque établi par le conseil. La haute direction doit pouvoir faire la démonstration que les risques importants qui pèsent sur la caisse sont gérés de manière appropriée et efficace, individuellement et dans leur ensemble, à l'échelle de l'organisation.

Les marches à suivre et mécanismes de contrôle visant la gestion efficace des risques comportent un certain nombre d'éléments comme les limites d'autorisation et d'approbation, les révisions ou vérifications, le rapprochement et la séparation des fonctions, ainsi que les systèmes permettant de mesurer et de surveiller l'exposition aux risques et de fournir les renseignements afférents. Tous ces éléments doivent, collectivement, former un système intégré conçu pour faire en sorte que les mesures nécessaires à l'atteinte des objectifs commerciaux sont prises de manière prudente et contrôlée.

Il s'agit, entre autres, d'attribuer la « charge » de la gestion et du contrôle de certains risques déterminés à certaines personnes compétentes qui possèdent les qualités et l'expérience requise et de leur fournir les ressources et les outils suffisants pour répondre aux attentes. Pour que le cadre de gestion des risques soit efficace, la haute direction doit compter dans ses rangs des experts lui permettant de comprendre la nature des risques inhérents qui sont pris et leur incidence sur l'exploitation, la rentabilité et le capital de la caisse.

Elle doit contrôler périodiquement les risques permanents de la caisse et leur évolution ainsi que la gravité de tous les risques importants, y compris les stratégies et les méthodologies qui sont mises en place pour gérer ces risques.

À tout le moins, on s'attend à ce que la haute direction assure la création, l'approbation et la mise en œuvre de politiques et de pratiques de gestion prudente dans les domaines ci-dessous :

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

**Attentes minimales de la SOAD envers la haute direction :**

- pratiques de gestion des risques proactives et efficaces;
- hiérarchisation des responsabilités et obligations redditionnelles concernant la gestion des risques bien définies et communiquées;
- conscientisation de tous sur les risques liés à leurs fonctions et leur obligation de gérer ces risques;
- détection des expositions aux risques d'envergure, communication de ces risques au conseil d'administration et gestion de ces risques par des personnes compétentes et aptes.

**SURVEILLANCE DE L'EFFICACITÉ DES PRATIQUES DE GESTION DES RISQUES ET DES CONTRÔLES CONCERNANT LES RISQUES IMPORTANTS DE LA CAISSE**

Les processus de gestion des risques et de contrôle de la caisse ne peuvent que fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de gestion des risques, et ce, sans égard à la qualité de leur conception ou à leur mise en application. En effet, tous les systèmes comportent des limites, ne serait-ce que la défaillance possible du jugement exercé par une personne. Ainsi, le mauvais fonctionnement d'un système peut être attribuable à des erreurs ou au contournement des règles.

Par conséquent, la gestion des risques doit être appuyée par un environnement de contrôle efficace. La haute direction doit donc surveiller en permanence l'efficacité des pratiques de gestion des risques et des mécanismes de contrôle afférents. Les examens périodiques fournissent l'assurance que la caisse respecte ses politiques de gestion des risques, et contribuent à repérer les situations qui ont entraîné (ou pourraient entraîner) des changements à son profil de risque en raison de facteurs internes et externes.

**Attentes minimales de la SOAD envers la haute direction :**

- les processus sont mis en place pour vérifier si les pratiques de gestion des risques appuient la conformité aux politiques et à l'appétit pour le risque de la caisse ainsi que l'atteinte de ses objectifs commerciaux;
- les faiblesses et les lacunes importantes ont été signalées de manière appropriée et sont en voie d'être corrigées;
- les résultats inattendus sont pleinement évalués en regard des politiques et des cibles acceptables;
- les changements appropriés sont apportés aux marches à suivre, aux contrôles et à l'affectation des ressources pour résoudre les risques accrus ou inattendus.

## Stratégie commerciale et plans d'affaires

### ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATÉGIE COMMERCIALE ET DES PLANS D'AFFAIRES APPROPRIÉS ET PRUDENTS

La stratégie commerciale établit les objectifs commerciaux de la caisse. Elle porte notamment sur :

- l'analyse de l'environnement interne et externe;
- le type d'activités qui seront menées;
- les risques importants inhérents aux activités, les mesures qui seront prises pour les atténuer;
- les principales fonctions et ressources nécessaires pour mener à bien ces activités;
- les résultats d'exploitation et financiers attendus de la stratégie à court et à long terme.

Quant au plan d'affaires, il constitue une description détaillée des moyens que la caisse entend utiliser pour exécuter sa stratégie commerciale. Ce plan aide l'organisation à mener ses activités dans le contexte de ses objectifs commerciaux et de sa stratégie commerciale. La haute direction doit rendre compte aux sociétaires et au conseil d'administration du rendement financier et opérationnel de la caisse conformément aux plans stratégiques et d'affaires approuvés de la caisse. Elle veillera à ce que les politiques, les pratiques et les processus nécessaires soient créés et maintenus à jour de manière à réaliser les objectifs commerciaux ainsi qu'à surveiller, analyser et rendre compte des résultats concernant divers aspects des cibles commerciales et financières de la caisse.

**Attentes minimales de la SOAD envers la haute direction :**

- le plan stratégique porte sur le cycle d'affaires approprié pour la taille et la complexité des opérations de la caisse;
- les conclusions et les recommandations sont fondées sur un raisonnement valable;
- les cibles financières appropriées ont été fixées;
- les stratégies visant l'atteinte de ces cibles conviennent au profil de risque de la caisse sans contribuer à accroître l'exposition de la caisse au risque;
- les contrôles ont été mis en place et sont en parfaite harmonie avec les objectifs commerciaux et les cibles financières.

## Résultats opérationnels et financiers

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

La haute direction est tenue de passer en revue et d'analyser continuellement le plan d'affaires pour s'assurer que les activités de la caisse cadrent avec la stratégie commerciale de celle-ci. Elle attribuera les responsabilités voulues pour faire en sorte que le rendement financier et opérationnel soit continuellement contrôlé par rapport aux principales mesures et à ce que les recommandations nécessaires soient faites pour redresser tout écart important. Il pourrait s'agir de modifier les marches à suivre ou l'affectation des ressources, de former le personnel ou encore de faire de la prospection ou de créer de nouveaux produits.

La haute direction doit signaler toute variation (écart) importante au conseil et lui remettre les plans d'action nécessaires pour contrecarrer les résultats négatifs. Elle veillera à la mise en œuvre des plans de redressement et fournira des mises à jour périodiques au conseil jusqu'à ce que les

variations importantes soient corrigées.

La haute direction doit mettre en œuvre de manière appropriée les recommandations issues des examens faits par des parties externes (par exemple la SOAD et l'auditeur externe), qui pourraient contenir des perspectives différentes sur les lacunes observées dans les processus et le rendement opérationnels et financiers.

**Attentes minimales de la SOAD envers la haute direction :**

- mise en place des contrôles pour assurer l'atteinte des objectifs commerciaux conformément à la politique du conseil d'administration;
- établissement des critères d'évaluation et des principales mesures du rendement concernant l'atteinte des objectifs commerciaux, de la stratégie commerciale et des plans d'affaires;
- contrôle continu et efficace du rendement opérationnel et financier;
- recommandations entièrement documentées et évaluées visant le redressement des écarts importants;
- création et mise en œuvre de plans d'action pour corriger les écarts importants et les conditions défavorables.

## Rapports au conseil

**REMISE EN TEMPS UTILE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES RAPPORTS PERTINENTS ET EXACTS SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE COMMERCIALE ET DES PLANS D'AFFAIRES DE LA CAISSE, AINSI QUE SUR LES LACUNES ET RISQUES IMPORTANTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE SUR LES OBJECTIFS COMMERCIAUX ET LA STABILITÉ FINANCIÈRE DE LA CAISSE**

La haute direction fournira au conseil des renseignements précis en temps utile pour qu'il puisse prendre des décisions éclairées sur les problèmes et les possibilités de la caisse. Il lui incombe aussi de lui fournir toute autre information qu'il demandera, notamment les analyses et les avis requis pour pouvoir faire des recommandations ou appuyer celles qui lui sont faites sur les actions proposées concernant le respect des modifications aux objectifs organisationnels, à la stratégie commerciale ou aux principales politiques de la caisse. Dans ses rapports au conseil, la haute direction doit lui fournir l'assurance que les politiques, les processus et les mécanismes de contrôle sont appropriés, qu'ils conviennent à la situation de la caisse et que tous les domaines de risques importants et lacunes importantes y sont pris en compte.

La haute direction doit, au moins une fois l'an, déposer un rapport écrit auprès du conseil des risques auxquels la caisse est exposée à l'aide de rapports qui :

- résumant la nature et l'envergure de toutes les lacunes et de tous les risques importants;
- mettent en évidence toutes les lacunes et tous les risques importants qui dépassent le niveau de tolérance acceptable aux risques établi par le conseil;
- indiquent les échéanciers et l'évolution des activités additionnelles de gestion des risques qui pourraient être nécessaires pour ramener les risques sous les seuils de tolérance approuvés;
- indiquent les tendances négatives dans les domaines comportant des risques élevés et les changements aux activités de gestion des risques;
- présentent les nouveaux risques, leur évaluation, ainsi que les interventions et les activités de gestion connexes;
- font mention des risques émergents;
- résumant les exceptions aux politiques ou limites approuvées par le conseil relativement aux principaux risques.

À tout le moins, le conseil doit recevoir des rapports sur les sujets ci-dessous :

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

**Attentes minimales de la SOAD envers les rapports de la haute direction au conseil :**

- ces rapports sont exhaustifs et fournissent suffisamment de renseignements utiles pour aider le conseil d'administration à déterminer si la caisse respecte ses politiques de gestion des risques;
- ils indiquent toutes les lacunes importantes dans les pratiques de gestion des risques, les mesures prises pour les redresser et la date de

résolution prévue;

- ils fournissent l'assurance que la caisse se conforme à l'ensemble de la législation applicable;
- ils comparent le rendement réel et les mesures des risques commerciaux par rapport au plan et au rendement cumulé de l'exercice précédent;
- ils détectent les écarts importants dans les résultats d'exploitation et financiers réels en regard du plan;
- ils décrivent les initiatives et plans pour corriger les lacunes d'exploitation et financières importantes;
- ils fournissent, en temps utile, des renseignements exacts sur les progrès réalisés dans la conformité au plan stratégique et dans la mise en œuvre des recommandations visant à améliorer les conditions défavorables.

## Critères d'évaluation de la SOAD

Les critères d'évaluation qui suivent servent de complément aux critères précis énoncés dans les notes d'orientation publiées par la SOAD.

Dans le cadre de son processus continu d'évaluation des risques et d'inspection de la haute direction, la SOAD évaluera l'adéquation du programme de gestion des risques dans le contexte de la taille de la caisse, de la complexité de ses opérations et de son profil de risque. Outre l'examen des politiques et des pratiques de gestion du risque et de leur conformité, la SOAD évaluera la mesure dans laquelle la haute direction accomplit les tâches qui suivent :

- la formulation et la mise en œuvre efficace d'une stratégie commerciale et de plans d'affaires, assorties d'une analyse et d'un examen appropriés à l'appui des recommandations faites au conseil d'administration;
- la remise au conseil des rapports sur les examens effectués régulièrement qui repèrent les écarts par rapport aux plans d'affaires et aux stratégies et fournissent l'assurance que les rajustements pour résoudre efficacement les conditions défavorables sont effectués;
- remise en temps utile au conseil d'administration des rapports pertinents et exacts sur : a) la mise en œuvre de la stratégie commerciale, des plans d'affaires et financiers de la caisse et sur b) les lacunes et les risques importants susceptibles d'avoir une incidence sur les objectifs commerciaux et la stabilité financière de la caisse, ainsi que sur c) l'analyse des écarts.

Conformément au Règlement n<sup>o</sup> 5, chaque caisse doit attester au moins annuellement de la remise au conseil d'administration par la direction d'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.

Pour pouvoir produire la lettre déclarative, la haute direction doit passer en revue les évaluations internes de la gestion faites par les cadres qui gèrent le fonctionnement de la caisse afin : de déterminer si leurs champs de responsabilités présentent des lacunes et risques importants; si ces lacunes et risques ont été détectés; et si les mesures nécessaires ont été prises les concernant. Elle doit aussi examiner des validations périodiques confirmant que les évaluations ont été effectuées avec compétence et intégrité et que les lacunes importantes sont en cours de traitement. Le *Guide de travail d'auto-évaluation : Gouvernance d'entreprise-direction* contient un exemple de lettre déclarative de responsabilité de la direction.

Le conseil déterminera à quel moment la direction de la caisse doit lui remettre la lettre déclarative et les autres éléments de preuve ou documents à y joindre. La lettre doit à tout le moins :

- confirmer que la direction a pris connaissance du Règlement n<sup>o</sup> 5 et qu'elle le suit dans l'exercice de ses fonctions;
- indiquer les lacunes qui subsistent;
- présenter le plan d'action qui permettra d'y remédier.