



Ontario

Deposit Insurance
Corporation of Ontario

Société ontarienne
d'assurance-dépôts

Guide de travail pour l'auto-évaluation

Gouvernance d'entreprise—conseil d'administration

Janvier 2018

This document is also available in English.

Conditions d'application

Le guide de travail pour l'auto-évaluation : *Gouvernance d'entreprise – conseil d'administration* (le « Guide de travail ») s'adresse à toutes les caisses.

Le guide de travail sert de complément aux renseignements fournis dans la Note d'orientation : *Gouvernance d'entreprise – conseil d'administration* et doit être lu de concert avec elle ainsi qu'avec les autres publications de la SOAD 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

Ces publications sont affichées sur le site Web de la SOAD.

Table des matières

Introduction.....	4
Partie I: Exigences en matière de rapports	6
Partie II: Outil d'évaluation.....	9
1. Pratiques et expertise.....	9
2. Ressources humaines.....	21
3. Gestion des risques	24
4. Stratégie commerciale et plans d'affaires	28
Partie III: Exemple de plan d'action pour corriger les lacunes importantes dans les pratiques commerciales et financières	30

Introduction

Le Règlement administratif n° 5 de la SOAD : Normes de saines pratiques commerciales et financières (« Règlement n° 5 ») énonce ce qui suit :

Gouvernance d'entreprise – conseil d'administration

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 prudentielles de saines pratiques commerciales et financières. En s'acquittant de ses responsabilités, le conseil d'administration doit faire en sorte que la caisse adopte en tout temps un mode de fonctionnement coopératif.

Le soin, la diligence, la compétence et la prudence dont font preuve les administrateurs de la caisse ont une influence majeure sur la viabilité, la stabilité et la sécurité d'une caisse et sur sa capacité de mener à bien sa stratégie commerciale et ses objectifs commerciaux, et d'inspirer confiance à ses sociétaires et déposants. Les éléments fondamentaux d'une bonne gouvernance d'entreprise pour le conseil d'administration ont été regroupés en quatre principales catégories : Pratiques et expertise, Ressources humaines, Gestion des risques, et Stratégie commerciale et plan d'affaires.

Toutes les caisses doivent se conformer au Règlement n° 5. Les normes du Règlement ont été conçues de sorte qu'elles puissent être mises en application dans toutes les caisses sans égard à leur taille ou à la complexité de leurs opérations. Tous les conseils sont tenus d'attester leur conformité aux normes du Règlement n° 5 une fois par an. La SOAD a créé trois guides de travail pour l'auto-évaluation qui s'adressent aux administrateurs, aux membres du comité d'audit et à ceux de la direction pour les aider à comprendre les attentes de la Société envers le rôle qu'ils jouent et à confirmer leur conformité aux normes.

Il n'est pas obligatoire de compléter les guides de travail ou de les produire auprès de la SOAD. Cependant, les caisses sont tenues de prouver à la Société qu'elles ont mis en place les processus et les mécanismes de tenue de dossiers appropriés pour appuyer leur conseil d'administration dans son évaluation de la gouvernance d'entreprise et dans son attestation annuelle de la conformité au Règlement n° 5. Les caisses peuvent modifier les guides selon leurs besoins ou créer leurs propres outils d'évaluation.

Le Guide de travail des administrateurs se divise en trois parties.

Partie I Conformément au Règlement n° 5, chaque caisse est tenue d'attester annuellement ce qui suit :

- la 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;
- son conseil d'administration connaît les normes de saines pratiques commerciales et financières et il agit en conformité avec elles.

Pour pouvoir produire la lettre déclarative, la direction est tenue d'examiner les évaluations internes faites par les personnes qui gèrent les activités au jour le jour afin de déterminer si leurs fonctions présentent des risques importants et si les mesures nécessaires ont été prises à cet égard. La direction doit aussi revoir les validations périodiques des tiers pour faire en sorte que les évaluations ont été menées de manière compétente et intègre et que les risques importants ont été palliés.

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 :

- confirmer que les cadres supérieurs ont pris connaissance du Règlement n° 5 de la SOAD et qu'ils ont exercé leurs fonctions conformément aux Normes de saines pratiques commerciales et financières (les « Normes »);
- indiquer les lacunes (insuffisances) ou exceptions qui subsistent;
- présenter le plan d'action qui permettra d'y remédier.

Pour arriver à la conclusion que la caisse respecte les normes, le conseil doit nécessairement évaluer sa propre efficacité en matière de gouvernance et savoir et évaluer comment la direction procède pour déterminer si les importantes lacunes aux différents échelons de l'organisation ont été décelées et traitées. De plus, il confirmera les affirmations de la direction au moyen d'observations périodiques provenant de sources extérieures.

Le guide de travail contient un modèle de lettre déclarative de responsabilité de la direction et un exemplaire de **résolution du conseil**. Cette **résolution** énonce les exigences minimales de la SOAD, mais les conseils sont libres de les étendre s'ils le souhaitent.

La **Partie II** est un outil permettant au conseil d'évaluer la conformité de la caisse avec les normes et de déceler les lacunes importantes qui pourraient exiger des mesures correctrices.

La **Partie III** présente un exemple de tableau matriciel permettant le suivi du plan d'action qui peut être utile pour déceler les lacunes importantes et y remédier. Le plan d'action doit décrire les lacunes importantes à régler et la manière dont elles seront résolues ainsi que désigner les personnes responsables de prendre des mesures correctrices et les délais imposés pour leur prompt redressement.

Partie I: Exigences en matière de rapports

Modèle de lettre déclarative de responsabilité

Destinataire : Conseil d'administration

La présente lettre déclarative de responsabilité concernant la <nom de la caisse > a pour objet la conformité avec les Normes de saines pratiques commerciales et financières (les « normes ») de la Société ontarienne d'assurance-dépôts (la « SOAD »), telles qu'elles ont été exposées dans le Règlement n° 5.

La direction a pris connaissance du Règlement de la SOAD s'appliquant à sa caisse, et elle reconnaît que les normes lui imposent les responsabilités suivantes :

- mise en œuvre des politiques, des procédures et des contrôles de gestion des risques appropriés et prudents pour chacune des normes;
- surveillance de l'efficacité des pratiques et des mécanismes de contrôle de la gestion des risques importants de la caisse;
- élaboration et mise en œuvre une stratégie commerciale et des plans d'affaires pertinents et prudents et surveillance la concrétisation du plan;
- dépôt en temps opportun auprès conseil d'administration des rapports d'étape pertinents et exacts sur la mise en œuvre de la stratégie commerciale, des plans d'affaires et financiers de la caisse et sur les risques importants susceptibles d'avoir une incidence sur ses objectifs commerciaux et sa stabilité financière.

La direction confirme qu'elle s'acquitte des responsabilités imposées par les normes [le cas échéant, ajouter : « sous réserve de ce qui suit »].

Après avoir examiné soigneusement la situation, la direction a abouti à la conclusion qu'à sa connaissance [le cas échéant, ajouter : « sous réserve de ce qui suit »], la caisse gère ses activités conformément à la Loi et aux Règlements, à la législation en général, aux Règlements et lignes directrices, notes d'orientation et Normes de saines pratiques commerciales et financières de la SOAD de même qu'à ses propres règlements et politiques.

[Le cas échéant, ajouter : « La (les) lacune(s) ou exception(s) existante(s) sont les suivantes : <exposer les faits ou renvoyer à un document annexé à cet effet> ».]

[Le cas échéant, ajouter : « Le (les) plan(s) d'action n'a (n'ont) pas été exécuté(s) à ce jour dans la mesure où : <exposer les faits ou renvoyer à un document annexé à cet effet> ».]

Pour aboutir à ces conclusions, nous avons usé de prudence et fait faire tous les essais et examens appropriés (faisant appel à diverses méthodes dont la GRE, l'audit interne et externe, l'auto-évaluation des risques et des contrôles, les services d'experts-conseils, les évaluations internes par la direction et les rapports internes).

Fait à <indiquer le lieu> en date du <jour> <mois> <année>.

Signature (s) d'un ou de membres de la direction

Modèle de résolution du conseil

d'administration Il a été décidé :

d'adopter la présente résolution concernant la < nom de la caisse > pour ce qui est de la conformité aux Normes de saines pratiques commerciales et financières (« les normes ») de la Société ontarienne d'assurance-dépôts (« la SOAD »), telles qu'elles sont exposées dans le Règlement n° 5 de la SOAD.

Le conseil d'administration (le « conseil ») de la caisse a pris connaissance des Normes comprises dans le Règlement, et il est conscient des responsabilités que lui imposent celles-ci, à savoir :

Le conseil de la caisse s'acquitte, dans la mesure de ses connaissances et de ses moyens, des responsabilités que lui imposent les normes [le cas échéant, ajouter : « sauf en cas d'indication contraire ci-après »] :

- comprendre et s'acquitter de ses fonctions;
- exercer un jugement indépendant;
- déterminer les exigences en matière de formation et de qualités requises ou aptitudes des administrateurs et des membres du comité d'audit;
- établir des politiques de gestion des risques appropriées et prudentes;
- surveiller la mise en application des politiques de gestion des risques et obtenir l'assurance raisonnable que la caisse s'y conforme en ce qui a trait aux risques importants;
- définir les responsabilités, les obligations redditionnelles et les pouvoirs du chef de la direction ou président-directeur général (PDG), du comité d'audit et des autres comités du conseil d'administration;
- définir les normes de conduite commerciale et de déontologie;

- choisir le PDG et évaluer son efficacité;
- veiller à ce que les dirigeants possèdent les compétences et l'expérience requises pour réaliser les objectifs du conseil;
- fixer les objectifs commerciaux de la caisse en fonction des principes du mode coopératif et approuver sa stratégie commerciale et ses plans d'affaires;
- évaluer les résultats financiers et d'exploitation réels de la caisse en regard des plans d'affaires et corriger les écarts importants;
- déterminer l'efficacité du conseil d'administration et surveiller les fonctions du comité d'audit;
- veiller à ce que les régimes de rémunération des employés soient uniformes et qu'ils prévoient des incitatifs prudents;
- avaliser un contexte de contrôle et veiller à ce que la caisse maîtrise la situation.

Le conseil a soigneusement examiné la lettre déclarative de responsabilité datée du <jour>, <mois> <année>, que la direction lui a adressée au sujet de la conformité avec les normes. Il a aussi examiné attentivement d'autres informations lui permettant de savoir dans quelle mesure la caisse applique les normes et il a fait à ce sujet toutes les enquêtes jugées appropriées et pertinentes pour fonder son opinion.

Pour autant que le conseil sache, il a obtenu une assurance raisonnable que la caisse suit les normes [ajouter, le cas échéant : « sauf comme il est indiqué dans la lettre déclarative de responsabilité et/ou ci-après »].

[Le cas échéant, ajouter : « En ce qui concerne la lacune ou l'exception indiquée dans la lettre déclarative de responsabilité, le conseil d'administration confirme qu'un plan d'action visant à y remédier a été établi et est en cours de mise en œuvre. Une copie du plan d'action a été remise à la SOAD.]

Copie certifiée conforme d'une résolution adoptée par le conseil d'administration de la <nom de la caisse > à sa réunion du <jour> <mois> <année>. Fait à <indiquer le lieu> en date du <jour> <mois> <année>.

Secrétaire

Copie à la : Société ontarienne d'assurance-dépôts

<u>Date du dernier examen</u>	<u>Lacunes importantes (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)</u>		<u>Date butoir (le cas échéant)</u>
<p>2. Exercice d'un jugement indépendant</p>	<p><i>Le conseil favorise la prise de décision indépendante, efficace et rapide.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les avis de la direction sont remis en question et testés.</i> • <i>Les opinions divergentes sont, de manière appropriée, reconnues, prises en considération et notées dans les procès-verbaux ou dans des documents de nature similaire.</i> • <i>Les décisions du conseil sont étayées et notées aux procès-verbaux ou dans des documents de nature similaire.</i> <p><i>L'ensemble des administrateurs participe aux délibérations et aux débats du conseil, et ces échanges sont inscrits aux procès-verbaux ou dans des documents de nature similaire.</i></p> <p><i>Le conseil d'administration demande des renseignements ou précisions supplémentaires sur les lacunes importantes pour faire en sorte de comprendre à fond les recommandations de la direction et les mesures qu'elle a prises.</i></p> <p><i>Il fait appel à l'expertise de tiers au besoin.</i></p> <p><i>Les administrateurs tiennent régulièrement des réunions à huis clos entre eux et aussi avec le PDG, le chef des risques, l'auditeur interne et l'auditeur externe, au besoin.</i></p>	<p>_____</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><u>Date du dernier examen</u></p>	<p><u>Lacunes importantes (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)</u></p>		<p><u>Date butoir (le cas échéant)</u></p>
<p>3. Exigences en matière de formation et qualités requises des administrateurs</p>	<p><i>La politique et les pratiques de la caisse sur la formation et les qualités requises des administrateurs conviennent à sa taille et à la complexité de ses</i></p>		<p>_____</p> <p>_____</p>

2. Ressources humaines

Élément	Critères d'évaluation	Oui	Source de référence ou preuve
<p>8. Choix du chef de la direction / président-directeur général (PDG) et évaluation de son efficacité</p>	<p><i>Un processus et des critères appropriés ont été établis pour choisir et nommer le chef de la direction / président-directeur général (PDG).</i></p> <p><i>Les critères d'évaluation du PDG sont objectifs et ont été entièrement documentés.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La description de poste a été entièrement documentée.</i> • <i>Les critères d'évaluation du rendement ont été fixés, documentés et communiqués.</i> • <i>Les incitatifs favorisent l'adoption de comportements prudents.</i> <p><i>La nature et la fréquence du processus d'évaluation du PDG sont appropriées.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le PDG est évalué par rapport aux critères fixés qui sont appuyés par des résultats documentés.</i> • <i>L'évaluation a mesuré l'atteinte des cibles et/ou le rendement d'après des indicateurs clés.</i> • <i>Le processus inclut des rapports ou des évaluations tout au long de l'année</i> • <i>Une évaluation officielle est effectuée au moins une fois l'an.</i> 	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><u>Date du dernier examen</u></p>	<p><u>Lacunes importantes</u> (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)</p>	<p><u>Date butoir</u> (le cas échéant)</p>	

<p>9. Assurance que les membres de la direction possèdent les compétences et l'expérience voulues pour atteindre les objectifs du conseil</p>	<p><i>L'évaluation du rendement des cadres supérieurs et les discussions afférentes sont vigoureuses.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le conseil a approuvé une politique d'évaluation qui décrit les critères d'évaluation du rendement des cadres supérieurs.</i> • <i>Ces évaluations sont menées au moins annuellement.</i> <p><i>Des plans de perfectionnement et de relève du PDG et de la haute direction rigoureux ont été mis en place.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les processus permettant de redresser les écarts de rendement sont en place.</i> • <i>Les plans de perfectionnement ont été créés pour déceler les écarts de rendement ou de compétence.</i> • <i>Un plan de relève est en place pour tous les cadres supérieurs.</i> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><u>Date du dernier examen</u></p>	<p><u>Changements nécessaires (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)</u></p>	<p><u>Date butoir (le cas échéant)</u></p>	
<p>10. Assurance que les politiques et les programmes de rémunération des employés sont uniformes et qu'ils prévoient des incitatifs prudentiels</p>	<p><i>Les régimes de rémunération sont prudents; ils ne sont pas conçus de manière à favoriser la prise de risques indus.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les régimes de rémunération du personnel sont prudents et fondés sur les normes et pratiques sectorielles acceptables.</i> • <i>Ils ont été comparés à des programmes semblables chez les pairs.</i> • <i>Les primes de rendement récompensent de manière appropriée l'obtention de résultats supérieurs à ceux d'un groupe de pairs.</i> • <i>Les conditions de rémunération du PDG et de la haute direction reposent sur un vaste éventail de facteurs et de mesures du rendement visant à décourager la prise de risques indus.</i> • <i>Les incitatifs de rendement fournissent une orientation qui favorise la poursuite d'objectifs étant dans l'intérêt supérieur de la caisse et de ses sociétaires.</i> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

<u>Date du dernier examen</u>	<u>Lacunes importantes (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)</u>	<u>Date butoir (le cas échéant)</u>
<u>Observations ou attentes :</u> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

3. Gestion des risques			
Élément	Critères d'évaluation	Oui	Source de référence ou preuve
11. Établir des politiques de gestion des risques appropriées et prudentes	<i>Le conseil a passé en revue et approuvé les politiques de gestion des risques.</i>	<input type="checkbox"/>	_____
	<i>Les politiques de gestion des risques portent sur les risques importants auxquels la caisse est exposée.</i>	<input type="checkbox"/>	_____
	<i>Les changements importants aux politiques de gestion des risques sont étayés, débattus et évalués.</i>	<input type="checkbox"/>	_____
	<ul style="list-style-type: none"> <i>Le conseil comprend les répercussions des changements importants aux politiques sur le niveau de risque auquel s'expose la caisse.</i> 	<input type="checkbox"/>	_____
	<ul style="list-style-type: none"> <i>Les changements recommandés sont appuyés par une évaluation exhaustive du risque.</i> 	<input type="checkbox"/>	_____
	<ul style="list-style-type: none"> <i>Preuve est faite que le conseil a examiné les changements attentivement.</i> 	<input type="checkbox"/>	_____
	<i>Les politiques de gestion des risques établissent la fréquence, la forme et le contenu des rapports qui permettent au conseil de déterminer si :</i>	<input type="checkbox"/>	_____
	<ul style="list-style-type: none"> <i>la caisse se conforme à ses politiques de gestion des risques;</i> 	<input type="checkbox"/>	_____
	<ul style="list-style-type: none"> <i>la caisse se conforme à la législation et aux règlements;</i> 	<input type="checkbox"/>	_____
	<ul style="list-style-type: none"> <i>les lacunes importantes ont été signalées et sont en voie d'être corrigées.</i> 	<input type="checkbox"/>	_____
	<u>Date du dernier examen</u>	<u>Lacunes importantes (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)</u>	

	<p><i>commerciaux et opérationnels importants; l'atténuation de l'exposition aux risques grâce à des mesures d'intervention pertinentes:</i></p>	<p><input type="checkbox"/></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>le suivi de l'application de mesures d'intervention et de stratégies d'atténuation des risques;</i> • <i>les exigences en matière de la fréquence, la forme et le contenu des rapports, notamment : les processus de GRE et les constatations afférentes, le niveau et l'orientation des risques et l'étendue des activités de gestion des risques.</i> <p><i>Les changements importants aux politiques de gestion des risques sont étayés, débattus et évalués.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le conseil comprend les répercussions des changements importants aux politiques sur le niveau de risque auquel s'expose la caisse.</i> • <i>Les changements recommandés sont appuyés par une évaluation exhaustive du risque.</i> • <i>Preuve est faite que le conseil a examiné les changements attentivement.</i> <p><i>Les politiques de gestion des risques établissent la fréquence, la forme et le contenu des rapports qui permettent au conseil de déterminer si :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>la caisse se conforme à ses politiques de gestion des risques;</i> • <i>la caisse se conforme à la législation et aux règlements;</i> • <i>les lacunes importantes ont été signalées et sont en voie d'être corrigées.</i> 	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	
<p>14. Examen du degré</p> <p>d'exposition au risque de</p>	<p><i>L'appétit pour le risque (propension au risque) et la tolérance au risque de la caisse sont appropriés compte tenu de ses prévisions en matière de résultat et de capital, d'une part, et du résultat et du capital réels d'autre part.</i></p> <p><i>Les rapports que le conseil reçoit lui permettent de déterminer si :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>la caisse respecte sa politique de GRE;</i> • <i>elle se conforme à la législation et aux règlements;</i> • <i>des lacunes importantes ont été signalées;</i> • <i>si l'exposition aux risques est atténuée par des mesures</i> 	<p><input type="checkbox"/></p>	

<p>la caisse et confirmation qu'il correspond à son appétit pour le risque et à sa tolérance au risque.</p>	<p><i>d'intervention pertinentes; les ressources affectées à la GRE correspondent aux cibles d'appétit pour le risque fixées pour évaluer et gérer le risque.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Au besoin, le conseil donne suite aux lacunes décelées par la haute direction, l'auditeur interne, l'auditeur externe et les autres personnes occupant des fonctions de surveillance ainsi que par la SOAD et tout autre organisme de réglementation (dans le cas des filiales) pour s'assurer que les mesures appropriées sont prises et que les situations</i> 	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><u>Date du dernier examen</u></p>	<p><u>Lacunes importantes (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)</u></p>	<p><u>Date butoir (le cas échéant)</u></p>
<p><u>Observations ou attentes :</u></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		

	<p><i>importants;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>examine les initiatives et les plans de redressement des écarts importants et confirme leur pertinence;</i> • <i>surveille l'efficacité des plans de redressement des écarts importants.</i> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p><u>Date du dernier examen</u></p>	<p><u>Lacunes importantes (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)</u></p>	<p><u>Date butoir (le cas échéant)</u></p>	
<p><u>Observations ou attentes :</u></p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

Partie III: Exemple de plan d'action pour corriger les lacunes importantes dans les pratiques commerciales et financières

**SOMMAIRE DES PLANS D'ACTION POUR CORRIGER LES LACUNES IMPORTANTES DÉCELÉES
DANS LES PRATIQUES COMMERCIALES ET FINANCIÈRES**

Domaine de gouvernance d'entreprise	Lacunes importantes	Sommaire du plan d'action	Date butoir fixée pour la résolution	Responsabilité attribuée	Rapport d'étape / Date d'achèvement
1. Pratiques et expertise					
2. Ressources humaines					
3. Gestion des risques					
4. Stratégie commerciale et plan d'affaires					