



Ontario

Deposit Insurance
Corporation of Ontario

Société ontarienne
d'assurance-dépôts

**Guide de travail
pour l'auto-évaluation :**
Gouvernance d'entreprise – direction

Janvier 2018

This document is also available in English.

Conditions d'application

Le guide de travail sert de complément aux renseignements fournis dans la Note d'orientation Gouvernance d'entreprise – direction 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	8
1. Gestion des risques	8
2. Stratégie commerciale et plans d'affaires	10
3. Résultats opérationnels et financiers	12
4. Rapports au conseil d'administration	14
Partie III: Exemple de plan d'action pour corriger les lacunes importantes dans les pratiques commerciales et financières	15

Introduction

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

Gouvernance d'entreprise : direction

Il incombe à la direction de faire en sorte que ses membres et le personnel appliquent les processus, les procédures et les mécanismes de contrôle nécessaires pour gérer prudemment le risque et qu'ils fournissent en temps opportun au conseil d'administration des renseignements pertinents, exacts et complets qui lui permettent de veiller à une prise en charge efficace des responsabilités qui lui sont déléguées.

Le soin, la diligence, la compétence et la prudence dont fait preuve la direction de la caisse ont une influence majeure sur la viabilité, la stabilité et la sécurité de la caisse et sur sa capacité de mener à bien sa stratégie commerciale et d'atteindre ses objectifs commerciaux, ainsi que d'inspirer confiance à ses sociétaires et déposants. Les éléments fondamentaux d'une bonne gouvernance d'entreprise ont été regroupés pour la haute direction en quatre principales catégories : Gestion des risques, Stratégie commerciale et plan d'affaires, Résultats opérationnels et financiers et Rapports au conseil d'administration.

Toutes les caisses doivent se conformer au Règlement n^o 5. Les normes de ce 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. Toutes les caisses sont tenues d'attester leur conformité au Règlement 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^o 5. Les caisses peuvent modifier les guides selon leurs besoins ou créer leurs propres outils d'évaluation.

Le Guide de travail de la direction se divise en trois parties.

Partie I Conformément au Règlement n^o 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.

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 dans le cadre de leurs responsabilités se trouvent des lacunes et risques importants et si les mesures nécessaires ont été prises à cet égard. La haute direction doit aussi passer en revue les rapports de l'auditeur interne ou d'une autre partie qui n'est pas directement responsables des tâches étant validées pour s'assurer que les évaluations ont été effectuées 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 quels sont les autres éléments de preuve ou documents à y joindre. La lettre doit :

- confirmer que la direction a pris connaissance du Règlement n^o 5 et qu'elle a exercé ses fonctions conformément aux Normes de saines pratiques commerciales et financières;
- indiquer les lacunes (insuffisances) ou exceptions qui subsistent;
- présenter le plan d'action qui permettra d'y remédier.

Le Guide de travail contient un exemple de **lettre déclarative de responsabilité**.

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

La **Partie III** présente un exemple de tableau matriciel permettant de faire le suivi du plan d'action qui peut être utile pour déceler les lacunes importantes et y remédier. Le plan d'action doit indiquer les lacunes importantes à régler, la manière dont elles seront résolues, le nom des personnes désignées pour 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 > (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^o 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 :

- mettre en œuvre des politiques, des procédures et des contrôles de gestion des risques appropriés et prudents pour chacune des normes;
- surveiller l'efficacité des pratiques et mécanismes de contrôle de la gestion des risques importants de la caisse;
- formuler et mettre en œuvre une stratégie commerciale et des plans d'affaires pertinents et prudents et surveiller la concrétisation du plan;
- remettre en temps opportun au 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 lacunes et risques importants susceptibles d'avoir une incidence sur les objectifs commerciaux et la stabilité financière de la caisse.

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 > ».]

Société ontarienne d'assurance-dépôts

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, les auto-évaluations 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)

<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. Surveillance de l'efficacité des pratiques et mécanismes de contrôle de gestion des risques importants de la caisse</p>	<p>Les processus qui permettent de vérifier si les pratiques de gestion des risques sont conformes aux politiques et marches à suivre ont été mis en œuvre.</p> <p>Les lacunes ont été décelées et signalées, et les mesures correctrices ont été prises.</p> <p>Les résultats ont été évalués en fonction des politiques et pratiques établies.</p> <p>Les changements à la politique, aux marches à suivre, aux contrôles et à l'affectation des ressources pour contrecarrer une exposition accrue ou inattendue aux risques ont été apportés.</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>
<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><u>Observations ou attentes :</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>			

Société ontarienne d'assurance-dépôts

	<p><i>qui concerne :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>la croissance de l'actif;</i> • <i>les revenus, les charges et la rentabilité;</i> • <i>le capital;</i> • <i>les prêts (y compris les prêts en souffrance et les pertes);</i> • <i>les dépôts.</i> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<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/>			

3. Résultats opérationnels et financiers

Élément	Critères d'évaluation	Oui	Source de référence ou preuve de la caisse
<p>4. Surveillance et évaluation efficace du rendement et des résultats opérationnels et financiers réels en regard des plans d'affaires; redressement des écarts importants</p>	<p><i>Un budget opérationnel a été dressé, et il comporte les critères et principales mesures nécessaires pour évaluer le rendement concernant la réalisation des objectifs commerciaux, de la stratégie commerciale et des plans d'affaires.</i></p> <p><i>Le rendement opérationnel et financier réel fait l'objet d'un suivi continu et efficace dans l'ensemble de la caisse et est comparé aux objectifs commerciaux et aux plans d'affaires.</i></p> <p><i>Les exigences en matière de ressources humaines et de formation et perfectionnement visant à soutenir les nouveaux projets ont été établies et leur application est mise en œuvre.</i></p> <p><i>Les revenus de la caisse sont gérés de manière appropriée.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le revenu d'intérêts correspond à la composition de l'actif productif de la caisse et à son profil de risque.</i> • <i>Les frais d'intérêts sont maîtrisés.</i> • <i>La hausse des frais de financement se justifie par les changements de taux d'intérêt du marché.</i> • <i>Le niveau de revenu autre que d'intérêt est proportionnel à la composition des services fournis, notamment aux placements hors bilan et aux activités de vente.</i> • <i>Les coûts indirects sont maîtrisés.</i> • <i>Les bénéfices suffisent à soutenir l'exploitation stable et saine de la caisse, à satisfaire à ses obligations planifiées et à maintenir les niveaux de capital prévus dans la politique de gestion du capital.</i> • <i>La caisse ne s'appuie pas sur les revenus non récurrents ou hors trésorerie.</i> • <i>Le niveau de revenu autre que d'intérêts est viable.</i> • <i>Le rendement de l'actif de la caisse est viable (p. ex. les plans de croissance à long terme ne nuisent pas à la</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><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>_____</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>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Société ontarienne d'assurance-dépôts

	rentabilité actuelle).	<input type="checkbox"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas d'élément de passif éventuel (imprévu) important. <p>Les lacunes importantes dans les résultats opérationnels et financiers sont évaluées de manière exhaustive.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les écarts importants sont définis. Les écarts importants ont été repérés, analysés et signalés au conseil. <p>Les plans sont créés et mis en œuvre pour veiller à ce que les écarts importants soient pris en compte et redressés efficacement et rapidement.</p>	<input type="checkbox"/>	
<u>Date du dernier examen</u>	<u>Lacunes importantes</u> (indiquer S.O. s'il n'y en a pas)		<u>Date butoir</u> (le cas échéant)
<u>Observations ou attentes :</u>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			
<hr/>			

4. Rapports au conseil d'administration

Élément	Critères d'évaluation	Oui	Source de référence ou preuve de la caisse
5. Remise au conseil d'administration en temps utile des rapports pertinents et exacts sur la mise en œuvre de la stratégie commerciale et des plans d'affaires ainsi que sur les lacunes et risques importants susceptibles d'avoir une incidence sur les objectifs commerciaux et la stabilité financière	<p><i>La direction prépare et soumet des rapports au conseil d'administration qui :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>fournissent au conseil suffisamment de renseignements utiles pour qu'il puisse déterminer si la caisse respecte ses politiques de gestion des risques;</i> • <i>confirment que la caisse se conforme à la législation et à ses propres règlements, ainsi qu'à ceux de la SOAD;</i> • <i>indiquent comment la caisse aborde les lacunes importantes dans ses pratiques de gestion des risques;</i> • <i>comparent la mesure du risque commercial et du rendement réels par rapport au plan et au rendement cumulé de l'exercice précédent;</i> • <i>indiquent les écarts au chapitre des résultats opérationnels et financiers réels par rapport au plan et les mesures prévues pour les corriger;</i> • <i>fournissent suffisamment de renseignements pertinents concernant le progrès réalisé quant à l'observation du plan stratégique.</i> 	<input type="checkbox"/> 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <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/>			

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 REPÉRÉES
DANS LES PRATIQUES COMMERCIALES ET FINANCIÈRES**

Domaine de gouvernance d'entreprise	Lacunes importantes	Sommaire du plan d'action	Date butoir fixée par la résolution	Responsabilité attribuée	Rapport d'étape / date d'achèvement
1. Gestion des risques					
2. Stratégie commerciale et plan d'affaires					
3. Résultats opérationnels et financiers					
4. Rapports au conseil					