

FORMATION ET QUALITÉS REQUISES DES ADMINISTRATEURS
COMMENTAIRES ET RÉPONSES CONCERNANT
LA NOTE D'ORIENTATION PRÉLIMINAIRE PUBLIÉE EN AOÛT 2011

Délais fixés pour la maîtrise des compétences	
Commentaires	Réponse
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les délais sont trop courts. ➤ L'augmentation soudaine du temps de formation entraînera un roulement élevé parmi les administrateurs. ➤ Il est impossible d'acquérir des compétences solides en un an. ➤ Il serait plus raisonnable de fixer le délai maximal à 24 mois. ➤ Il faudrait prolonger le délai à 18 mois pour les administrateurs et à 12 mois pour les présidents. ➤ Nous recommandons la prolongation du délai de 15 à 18 mois. ➤ Nous suggérons un délai de 36 mois, mais le conseil dans son ensemble devrait maîtriser les compétences dans les 12 mois suivant son élection. ➤ On ne devrait pas fixer de délais ➤ Les délais minimaux ne sont pas réalistes : il faudrait accorder la totalité du premier mandat. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Des ajustements aux délais proposés ont été apportés; ces délais sont prolongés à 24 mois. ➤ Nous estimons que la prolongation du délai à 24 mois est suffisante pour atteindre le niveau de compétence requis et fait en sorte que le conseil d'administration dans son ensemble maîtrise raisonnablement les compétences de base. ➤ Si le délai était prolongé à 36 mois ou jusqu'à la fin du premier mandat des administrateurs, le niveau de compétences du conseil pourrait s'en trouver diminué, et ce dernier pourrait tarder à combler les écarts importants. ➤ Les attentes minimales révisées sont établies à : 24 mois pour les administrateurs; 12 mois pour les membres du comité d'audit; et à 6 mois pour le président de ce comité et celui du conseil.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cela aura pour effet de décourager les intéressés à poser leurs candidatures. ➤ Les propositions quant à l'échéancier manquent de souplesse. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous sommes d'avis que la prolongation des délais tels que proposés fournit une plus grande souplesse pour les échéanciers de formation et autre.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il faudrait décider des délais au cas par cas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mise en place d'une norme pour tous les établissements fait en sorte qu'ils adoptent tous un cadre commun pouvant être adapté à leurs besoins tout en répondant aux attentes minimales.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous appuyons l'exigence voulant que le président du comité d'audit et celui du conseil atteignent le niveau de compétence requis avant leur nomination. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'exigence pour les présidents du comité d'audit et du conseil d'atteindre les niveaux minimaux de compétences antérieurement à leur nomination a été éliminée. ➤ Comme l'indique la note d'orientation, les établissements peuvent mettre en place des normes et des exigences standards plus élevées selon leurs besoins.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les règles démocratiques nous défendent d'exclure tout candidat. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conformément à la Loi, les particuliers qui n'ont pas satisfait aux exigences en matière de formation ou ne possèdent pas les qualités requises des administrateurs qu'établit la caisse populaire ne peuvent en être administrateur. Le Règlement administratif n° 5 de la SOAD exige que les caisses se penchent sur cette question. Quant à la note d'orientation, elle énonce les exigences minimales; les administrateurs doivent connaître ces exigences ainsi que les conséquences découlant du défaut de les respecter.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que se produit-il si un administrateur ne peut pas satisfaire aux exigences dans les délais impartis? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les délais peuvent être prolongés si des circonstances spéciales l'exigent comme des problèmes de santé ou d'autres événements tels le report de la formation prévue ou autre.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les exigences énoncées ne sont pas requises pour la SOAD, la Ville de Toronto ou le gouvernement de l'Ontario. ➤ Il faudrait étudier l'inclusion d'autres compétences comme la passion de la cause des caisses populaires. ➤ Il faudrait ajouter des compétences en ressources humaines et en TI. ➤ Il faudrait étudier la possibilité d'ajouter des compétences comportementales. ➤ Il faudrait ajouter des éléments comme l'engagement communautaire, la connaissance du système et des principes coopératifs, l'indépendance par rapport au directeur général et entre les administrateurs. ➤ Il n'est pas pratique d'exiger que les présidents possèdent des compétences juridiques et économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les compétences de base ont été formulées d'après les exigences du Règlement administratif n° 5. Nous avons aussi examiné les compétences dans les programmes de formation et d'orientation existants en Ontario et ailleurs. Les compétences de base énoncées dans la note sont considérées comme étant typiques pour les caisses populaires. ➤ Nous avons décidé de restreindre le nombre de compétences à celles qui sont généralement utiles (bien qu'à différents niveaux) dans toutes les caisses populaires. Celles-ci peuvent ajouter d'autres compétences et les inclure à leurs exigences au besoin. ➤ Les autres compétences (p. ex. <i>aspects juridiques</i> et <i>économique</i>) ne sont que des exemples qui ne font pas partie des compétences de base.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il n'est pas nécessaire d'exiger que tous les administrateurs atteignent le même niveau de compétence. ➤ On devrait exiger qu'un nombre minimal d'administrateurs, plutôt que tous les membres du conseil, atteignent le niveau de compétence. ➤ Le conseil dans son ensemble doit posséder les compétences requises. ➤ Ces exigences doivent s'appliquer à la « majorité » des membres du conseil plutôt qu'à chaque membre. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'établissement de compétences de base pour TOUS les établissements assure l'adoption d'une méthode uniforme concernant les exigences minimales. ➤ Selon les délais modifiés qui sont proposés, les administrateurs pourraient avoir jusqu'à 24 mois pour atteindre les compétences requises. Par conséquent, il arrivera souvent qu'en raison de la formation requise et du roulement des administrateurs, le conseil dans son ensemble ne respecte pas intégralement les exigences en matière de compétences. Par ailleurs, il serait plus compliqué de fixer les exigences pour l'ensemble du conseil plutôt qu'individuellement pour ses membres. Il pourrait aussi se produire que certains administrateurs possèdent peu de compétences, voire aucune, ce qui nuirait à la qualité de leur participation.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il n'est pas nécessaire que les administrateurs atteignent le niveau <i>solide</i> ou <i>expert</i> dans toutes les compétences. Le niveau doit être décidé en fonction de la complexité des activités de la caisse. ➤ Les exigences en matière de compétences compliqueront énormément le recrutement de nouveaux candidats. ➤ Les compétences du personnel d'expérience ne sont pas reconnues. Le directeur général est le seul qui doit posséder des compétences dans tous les domaines. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les niveaux de compétence ont été élaborés en fonction des responsabilités de surveillance des administrateurs. On s'attend de ceux-ci qu'ils maîtrisent suffisamment les compétences pour pouvoir comprendre l'information leur étant présentée dans le contexte de la caisse, c'est-à-dire selon sa taille et la complexité de ses activités, pour participer aux délibérations du conseil et pour savoir quand poser des questions et demander des précisions sur les points importants.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les descriptions des compétences doivent être modifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous avons apporté quelques changements aux descriptions. Le niveau Expert a été éliminé.

Descriptions des compétences et formation	
Commentaires	Réponse
<ul style="list-style-type: none"> ➤ On doit avoir une norme uniforme plutôt qu'un « modèle ». 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le Tableau B, qui expose brièvement les descriptions des niveaux de compétences, a été modifié; il doit être utilisé pour déterminer les niveaux de compétence. ➤
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il faudrait tenir compte de la formation et des études antérieures. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les niveaux de compétence sont fondés sur la combinaison des études, des connaissances pratiques, de l'expérience passée à titre de membre d'un conseil d'administration et de l'achèvement de la formation d'administrateur pour chacune des compétences.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ On devrait examiner la possibilité de limiter à la formation continue les exigences de formation visant les administrateurs de longue date. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'expérience passée des administrateurs est un facteur important lorsqu'on tente d'évaluer s'ils ont atteint le niveau de compétence requis. Les administrateurs de longue date qui possèdent l'expérience appropriée maîtrisent déjà les compétences requises. Il s'agit de confirmer la formation additionnelle dont ils ont besoin. ➤
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La formation est-elle nécessaire? ➤ La formation doit être obligatoire pour tous les administrateurs des caisses populaires. ➤ La formation déjà suivie sera-t-elle reconnue? ➤ Nous sommes d'avis que le niveau de formation pour notre conseil doit être moins élevé que pour ceux des établissements dont les activités sont plus complexes. ➤ Les exigences visant les établissements ayant un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars ne doivent pas être aussi élevées que pour les caisses populaires ayant un chiffre d'affaires de un milliard de dollars. ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La formation n'est pas obligatoire, mais elle sera exigée lorsqu'il faudra atteindre un certain niveau de compétence. Cette situation se présentera généralement dans le cas des nouveaux administrateurs ayant des connaissances ou une expérience limitées dans une ou plusieurs compétences. ➤ La formation, y compris celle acquise antérieurement, constitue un élément important dans la détermination des niveaux de compétence. Il se peut que les administrateurs d'établissements de catégorie 2 doivent suivre plus de formation étant donné les composantes ajoutées aux compétences à cause des changements. ➤ Les exigences de formation sont liées aux compétences. Les grands établissements qui exploitent des activités complexes seront susceptibles de d'établir des exigences de formation plus strictes ou de fournir des possibilités de formation plus avancée.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sauf pour le président du comité d'audit, nous estimons qu'il n'est pas réaliste d'exiger que les administrateurs exercent au niveau d'<i>expert</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il n'y a pas d'exigence minimale pour les compétences du niveau Expert. Ce niveau est décrit à titre de comparaison avec les autres compétences. Il est inclus dans la matrice des modèles de compétences, mais seulement dans l'intention d'indiquer qu'il est tout à fait possible de l'atteindre dans une ou plusieurs compétences. Les caisses populaires de très grande taille pourraient exiger que le président du comité d'audit et celui du conseil atteignent ce niveau de compétence.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il faudrait fournir aux caisses populaires une analyse des ÉCARTS comparant les compétences proposées à celles comprises dans des programmes de formation comme CUDA et d'autres. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ On nous dit que les fournisseurs de programmes de formation créeront un sommaire des changements à partir des programmes existants lorsque la note d'orientation sera définitive
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La formation coûte cher, surtout pour les petits établissements. ➤ La formation doit être offerte pendant les fins de semaine tout au long de l'année. ➤ Il faut assurer l'offre des cours de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ On nous dit que les fournisseurs programmes de formation étudient diverses options pour accroître l'offre et réduire le coût des programmes.

➤ Il faut préciser la notion de <i>formation officielle des administrateurs</i> .	➤ Par formation officielle, on entend la formation des administrateurs organisée par les fédérations, les fournisseurs sectoriels reconnus, les organisations de formation agréées, etc.
---	--

AUTRE	
Commentaires	Réponse
<p>Évaluation des compétences des administrateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La détermination de la conformité aux exigences est très subjective. ➤ Comment les études et l'expérience seront-elles mesurées? ➤ Quelle sera la méthode de calcul utilisée pour déterminer les niveaux de compétence? ➤ Quelle documentation à l'appui sera exigée? ➤ Comment l'évaluation sera-t-elle effectuée? ➤ À qui revient la décision? Il se pourrait qu'un administrateur estime posséder de solides compétences mais que la SOAD voit les choses autrement. ➤ La manière d'évaluer les administrateurs doit être précisée. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'évaluation des compétences doit être basée sur des preuves objectives comme l'historique d'emploi, le niveau de scolarisation, l'expérience et les évaluations antérieures à titre d'administrateur ainsi que la formation. ➤ Il faut démontrer avoir suivi la formation à l'aide d'une évaluation de cours, d'un certificat, etc. ➤ L'expérience passée à titre d'administrateur doit être étayée d'une évaluation des habiletés et du rendement de l'administrateur. ➤ Nous travaillons en collaboration avec les fournisseurs sectoriels à la création d'outils d'auto-évaluation pouvant servir à évaluer les compétences des administrateurs potentiels ou nouvellement élus et de manière continue par la suite.
<p>Arrangements transitoires</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'échéancier est trop court. Il faut en reporter la mise en application au 1^{er} janvier 2013. ➤ Les administrateurs en place doivent être exclus de ces exigences. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ces exigences prennent dorénavant effet pour les nouveaux administrateurs élus à compter du 1^{er} juillet 2012. ➤ De plus, les délais d'atteinte des niveaux de compétence requis ont été prolongés jusqu'à 24 mois. ➤ Les administrateurs en poste ne sont pas visés par ces exigences jusqu'à leur réélection à partir de laquelle ils sont traités comme tout nouvel administrateur. Il faut alors évaluer les compétences pour repérer les écarts dans les diverses compétences, le cas échéant, et faire en sorte que les niveaux de compétence exigés soient atteints en fonction des nouvelles exigences. ➤ Nous travaillons en collaboration avec les fournisseurs sectoriels à la création d'outils d'auto-évaluation qui peuvent servir à évaluer les compétences des administrateurs potentiels ou nouvellement élus et de manière continue par la suite.
<p>Administrateur disqualifié</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Est-ce que la SOAD vise à renforcer l'article de la Loi pour éviter de longs litiges. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nous jugeons que la Loi est très précise sur la question et que les administrateurs ont l'obligation de satisfaire aux exigences de formation et des qualités requises établies par la caisse populaire. Les éléments qui suivent contribueront à aplanir les difficultés : mise en place d'une politique claire et de procédures documentées; communication de ces éléments aux administrateurs potentiels; et reconnaissance par les administrateurs des responsabilités qui leur incombent.