

Novembre 2011

Formation et qualités requises des administrateurs

Guide d'application : Compétences de base des administrateurs (Catégorie 2)

Le présent guide d'application s'adresse à toutes les caisses populaires de catégorie 2. Il devra être examiné conjointement avec la Note d'orientation : Formation et qualités requises des administrateurs, de la SOAD.

Le document qui suit décrit les compétences de base et les attributs qu'un administrateur doit posséder pour atteindre différents niveaux sur le plan de la compréhension. Les compétences sont acquises grâce à une combinaison des études, des connaissances pratiques, expérience antérieure comme membre du conseil et de la formation des administrateurs. Les administrateurs des caisses populaires de catégorie 2 devront atteindre le niveau de compétence **SOLIDE** sur le plan de la compréhension et des qualités liées à chaque compétence de base dans le délai imparti par la caisse populaire, en tenant compte des attentes minimales de la SOAD énoncées dans la Note d'orientation : Formation et qualités requises des administrateurs.

Une compréhension solide des compétences de base aidera les administrateurs à :

- Participer entièrement aux analyses, discussions et débats du conseil sur les questions plus complexes;
- Veiller de la suffisance de l'information à l'appui de l'analyse et des recommandations;
- Agir à titre de mentor auprès des nouveaux administrateurs à l'aide de leur savoir en leur permettant de mieux comprendre les compétences;
- Remettre en question les hypothèses de la direction au besoin et exprimer leur opinion lors des réunions comme il convient;
- Contribuer de façon importante à la planification à long terme.

Table des matières

	Page
Description des compétences des administrateurs	
1. L'audit et la conformité	2
2. Compétence du conseil et du directeur général	4
3. Fonctionnement d'une caisse populaire	5
4. Littératie financière	6
5. Gouvernance et éthique	7
6. Leadership	9
7. Milieu de la réglementation	10
8. Surveillance de la gestion des risques	11
9. Planification stratégique	13

Description des compétences des administrateurs

1. SURVEILLANCE DE L'AUDIT ET DE LA CONFORMITÉ

Pour acquérir cette compétence, les administrateurs devront faire montre d'un niveau de connaissance et de compréhension des processus de surveillance et d'audit requis pour assurer la conformité aux politiques, aux normes et aux saines pratiques commerciales ainsi qu'aux exigences de la réglementation.

Niveau de compétence	Surveillance de l'audit et de la conformité : Attributs liés à la compétence
Minimal	<ul style="list-style-type: none">• Définit, compare et explique :<ul style="list-style-type: none">➤ Le rôle du comité d'audit➤ Le processus d'audit externe et le rôle de l'auditeur externe➤ Le rôle et la nature de la fonction d'audit interne➤ Le processus de revue de la SOAD➤ Le rôle de l'agent de la conformité
Convenable	Minimal PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Comprend les processus de surveillance du conseil et des administrateurs en vue d'assurer leur conformité aux contrôles internes, normes de saines pratiques commerciales et financières et autres exigences de la réglementation et y participe• Lit et interprète les rapports du directeur de la conformité, de l'auditeur externe, de l'auditeur interne et des autorités de réglementation• Fait la distinction entre les responsabilités du comité d'audit, celles du conseil d'administration et des autres comités• Interprète les rapports de l'agent de la conformité, de l'auditeur externe, de l'auditeur interne et des autorités de réglementation et en tire des conclusions• Pose les questions appropriées sur les politiques, les pratiques et les rapports de la caisse• Fait la démonstration, par ses gestes, qu'il connaît les stratégies de résolution des problèmes issus de toutes faiblesses et insuffisances importantes• Participe à l'élaboration des politiques visant l'amélioration des contrôles et de la conformité• Veille à ce que les principales décisions prises par le conseil s'harmonisent avec les politiques, les normes de saines pratiques commerciales établies ainsi qu'avec les autres exigences liées à la réglementation et aux lois• Effectue les suivis auprès de la direction pour faire en sorte que les mesures correctives visant à redresser les insuffisances indiquées dans les rapports soient prises.

Description des compétences des administrateurs

Niveau de compétence	Surveillance de l'audit et de la conformité : Attributs liés à la compétence
Solide	Convenable PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Analyse les résultats et les rapports et participe aux discussions et aux débats du conseil sur les questions complexes et tout écart ou faiblesse importants liés à l'audit ou à la conformité• Interprète les mesures correctrices que la direction a prises pour régler les situations de non-conformité importantes et confirme qu'elles sont consignées dans les rapports d'audit interne et externe et dans ceux des autorités de réglementation comme il convient• Sait reconnaître les situations où la direction doit être mise au défi de produire des renseignements additionnels à l'appui de conclusions ou recommandations• Sait reconnaître les situations qui nécessitent l'obtention de l'opinion d'un professionnel indépendant• Fait appel aux ressources de l'auditeur interne ou externe ou des deux pour enquêter sur les variations complexes et les cas de non-conformité

Description des compétences des administrateurs

2. COMPÉTENCE DU CONSEIL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Pour acquérir cette compétence, les administrateurs devront faire montre d'un niveau adéquat de connaissance et de compréhension des outils et des méthodes permettant de surveiller efficacement le rendement et le perfectionnement du directeur général et d'évaluer le rendement du conseil pour déterminer leurs forces et leurs lacunes ainsi que les domaines à améliorer.

Niveau de compétence	Rendement du conseil et du directeur général : Attributs de la compétence
Minimal	<ul style="list-style-type: none">• Explique le rapport hiérarchique entre le conseil et le directeur général• Explique la méthode appropriée à utiliser pour gérer le rendement du directeur général, lui fournir la rétroaction nécessaire et communiquer avec lui
Convenable	Minimal PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Contribue à l'établissement de la relation entre le conseil et le directeur général• Utilise les critères de rendement et de mesure pour le conseil et le directeur général• Contribue à l'évaluation continue du rendement du directeur général et du conseil• Veille à ce que des critères d'évaluation objectifs soient utilisés• Repère les possibilités d'amélioration du rendement du directeur général et du conseil• Décrit les processus de planification et d'évaluation du rendement du conseil et du directeur général et le calendrier connexe
Solide	Convenable PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Contribue à l'élaboration des critères de mesure du rendement des administrateurs, du conseil et du directeur général• Veille à ce que les critères de rendement et de rémunération du directeur général s'harmonisent avec le plan stratégique et les principaux objectifs• Fait montre de la capacité de produire des communications conçues pour rallier le directeur général aux concepts et à la direction mis de l'avant par le conseil• Contribue à l'élaboration et/ou à l'amélioration de la stratégie de communications du conseil aux parties concernées• Encourage les autres membres du conseil d'administration à communiquer efficacement avec le directeur général• Contribue à la gestion du rendement du directeur général à l'aide de communications officielles et non officielles• Participe au processus de planification et d'évaluation du rendement du conseil• Reconnaît la nécessité de faire appel à un expert indépendant• Constate les lacunes en matière d'habiletés et de rendement du conseil et/ou du directeur général et aborde la question

Description des compétences des administrateurs

3. FONCTIONNEMENT D'UNE CAISSE POPULAIRE

Pour acquérir cette compétence, les administrateurs devront faire montre d'un niveau adéquat de connaissance et de compréhension des interrelations entre les infrastructures de la caisse populaire et savoir comment elles permettent la prestation efficace et efficiente des services tout en gérant les risques et les exigences de la réglementation.

Niveau de compétence	Fonctionnement d'une caisse populaire : Attributs de la compétence
Minimal	<ul style="list-style-type: none">• Définit la nature et l'étendue des activités et le domaine de service de la caisse populaire• Fait la distinction entre les responsabilités du conseil et celles du directeur général en ce qui a trait au fonctionnement de la caisse• Expose à grands traits les conséquences des faiblesses opérationnelles sur la satisfaction des membres et le rendement financier
Convenable	Minimal PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Décrit l'infrastructure opérationnelle de la caisse populaire et l'interrelation entre ses composantes• Décrit les pouvoirs commerciaux de la caisse, ses principales gammes de services et principaux services et modes de prestation• Décrit le profil des membres ainsi que la nature et le profil des principaux segments d'affaires• Compare l'efficacité opérationnelle de la caisse aux normes et meilleures pratiques sectorielles• Reconnaît l'incidence de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles sur les plans et objectifs stratégiques• Pose des questions, évalue l'information et gère les recommandations sur les coûts, les avantages et les risques liés aux décisions opérationnelles importantes• Reconnaît les situations nécessitant l'intervention d'un expert indépendant et fait les démarches en conséquence
Solide	Convenable PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Décrit la nature et l'étendue des activités commerciales secondaires, notamment celles de toute filiale• Met en pratique la politique sur les ressources humaines, notamment les conditions portant sur la haute direction• Analyse les stratégies, les données et les recommandations visant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ou le redressement des faiblesses• Discute des recommandations sur les politiques en ce qui a trait à leur incidence sur le fonctionnement de la caisse et les évalue

Description des compétences des administrateurs

4. LITTÉRATIE FINANCIÈRE

Pour acquérir cette compétence, les administrateurs devront faire montre d'un niveau adéquat de connaissance et de compréhension de la finance et savoir interpréter les rapports et les états financiers; pouvoir aussi contrôler l'implantation des mesures correctrices pour assurer l'atteinte des objectifs financiers et le respect des exigences en matière de réglementation.

Niveau de compétence	Attributs de la compétence Littératie financière
Minimal	<ul style="list-style-type: none">• Passe en revue les rapports et les états financiers ainsi que les plans opérationnels et les budgets préparés par la direction• Demande des précisions au besoin• Comprend le processus de base de budgétisation ainsi que les objectifs financiers et les budgets• Comprend les états financiers de base comme le bilan et l'état des résultats• Passe en revue les rapports financiers déposés par la direction et pose les questions appropriées• Connaît les exigences de la loi
Convenable	Minimal PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Comprend les concepts et les outils de base d'analyse financière• Peut décrire la nature et l'objet de tous les rapports financiers préparés par la direction ainsi que la raison d'être et les usages des principaux ratios financiers, tendances financières, étalonnage du rendement et rapports d'analyse comparative au système ou à des groupes• Repère les écarts entre le rendement financier réel et le budget et les objectifs établis, et comprend la nature et l'étendue des recommandations visant le redressement des écarts importants• Définit la notion d'importance relative en ce qui concerne l'information contenue dans les états financiers et les écarts connexes• Fait en sorte que des explications et des renseignements additionnels soient fournis à l'appui de tout écart important, y compris dans les plans d'action
Solide	Convenable PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Comprend les facteurs économiques qui affectent le Canada et qui peuvent avoir des répercussions sur les opérations d'une caisse populaire.• Explique et interprète l'interrelation entre les divers ratios financiers et leur incidence sur les autres domaines• Interprète les résultats et les rapports financiers et veille à ce que le conseil exerce une surveillance suffisante et discute des stratégies recommandées pour se pencher sur tout écart important• Recommande l'utilisation de ressources externes pour faire enquête sur tout problème d'envergure ou « signal d'alerte » qui pourraient surgir afin de valider les politiques de la caisse populaire, ses plans, contrôles et procédures lorsqu'une faiblesse importante persiste.

5. GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE

Pour acquérir cette compétence, les administrateurs devront faire montre d'un niveau adéquat de connaissance et de compréhension des éléments essentiels à la bonne gouvernance de la caisse populaire et de l'éthique et les mettre en pratique.

Niveau de compétence	Gouvernance et éthique : Attributs de la compétence
Minimal	<ul style="list-style-type: none"> • Comprend la structure de fonctionnement des caisses populaires ainsi que les responsabilités des administrateurs et du conseil • Définit la notion de gouvernance d'entreprise et son application dans le contexte de gouvernance des caisses populaires • Explique l'importance, la nécessité et la signification des termes « indépendant », « responsable », « transparence », « prudent » et « fiduciaire » • Reconnaît le rôle de l'éthique (code de conduite) et de l'intégrité personnelle lorsqu'il s'agit d'agir dans le meilleur intérêt de la caisse et de protéger les renseignements confidentiels et sensibles • Explique le rôle des administrateurs et les interrelations au sein du conseil et entre le conseil et les autorités de réglementation ainsi qu'entre le conseil et la haute direction de la caisse • Explique la direction stratégique de la caisse et ses valeurs d'entreprise • Se conforme aux politiques de la caisse • Agit conformément aux principes coopératifs • Fait preuve d'intégrité et d'éthique dans la prise de décisions • Agit avec la prudence et la diligence voulues
Convenable	<p>Minimal PLUS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilise le cadre de gouvernance existant pour évaluer et mettre en œuvre les politiques en vue d'accroître la valeur • Contribue pleinement aux structures du conseil et de gouvernance comme suit : <ul style="list-style-type: none"> ➤ pose les questions pertinentes; ➤ repère les écarts ou insuffisances importants; ➤ se prépare en vue des réunions; ➤ demande les conseils de personnes indépendantes; ➤ appuie les décisions du conseil. • Fournit des opinions judicieuses sur la direction et les plans stratégiques de la caisse • Évalue les buts et objectifs stratégiques ainsi que les risques et les occasions par rapport à la direction stratégique • Surveille le rendement de la caisse en fonction de sa direction stratégique et de la mise en œuvre de celle-ci

Description des compétences des administrateurs

Niveau de compétence	Gouvernance et éthique : Attributs de la compétence
Solide	<p data-bbox="412 348 662 380">Convenable PLUS :</p> <ul data-bbox="412 415 1425 961" style="list-style-type: none"><li data-bbox="412 415 1425 478">• Fait du mentorat auprès des membres du conseil pour améliorer leurs compétences sur le plan de la gouvernance démocratique<li data-bbox="412 485 1425 516">• Surveille l'évaluation continue des structures de gouvernance du conseil<li data-bbox="412 522 1425 585">• Évalue l'adéquation des politiques, les processus et les procédures de gouvernance et le code de conduite et fait des recommandations en matière de changement<li data-bbox="412 592 1425 655">• Cerne les interrelations et évalue les risques et les occasions inhérents au milieu des services financiers; recommande les mesures appropriées<li data-bbox="412 661 1425 724">• Évalue indépendamment les conséquences des décisions portant sur les risques et les occasions<li data-bbox="412 730 1425 793">• Décrit comment les changements dans le milieu de la réglementation influent sur les meilleures pratiques dans le cadre de gouvernance de la caisse<li data-bbox="412 800 1425 863">• Analyse les expériences passées et met en pratique les concepts et les apprentissages en ayant été tirés dans les nouvelles situations<li data-bbox="412 869 1425 961">• Se fait le champion de l'apprentissage continu au sein du conseil concernant les innovations dans les structures de gouvernance des caisses populaires et leur intégration au régime de gouvernance de la caisse

Description des compétences des administrateurs

6. LEADERSHIP

Pour acquérir cette connaissance, les administrateurs devront faire montre d'un niveau adéquat de connaissance et de compréhension des attributs du leadership pour motiver, influencer et appuyer leurs interlocuteurs en vue d'atteindre les objectifs organisationnels et encourager la formation continue et l'amélioration des compétences.

Niveau de compétence	Leadership : Attributs de la compétence
Minimal	<ul style="list-style-type: none">• Communique clairement ses idées et opinions• Décrit les caractéristiques d'un leadership efficace• Connaît les caractéristiques personnelles d'un leader• Installe la confiance par la communication honnête et ouverte et le respect mutuel
Convenable	Minimal PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Détecte les dynamiques au sein du conseil y compris les différents styles et approches• Influence les dynamiques du conseil de manière constructive• Utilise les techniques de communication et d'animation pour favoriser les débats, le dialogue et les échanges• Collabore avec les administrateurs pour établir un consensus• Contribue à installer un climat constructif et ouvert favorisant l'expression d'idées et d'opinions diverses• Tient compte des besoins sur le plan des ressources et des appuis nécessaires à la réalisation des initiatives stratégiques
Solide	Convenable PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Se fait le champion de l'apprentissage et du renouveau continu au sein du conseil, y compris le recrutement réussi de nouveaux membres, la formation des administrateurs et la formation continue• Agit comme ambassadeur de la caisse populaire dans la collectivité• Favorise l'innovation et la créativité et fait en sorte que tous soient au diapason• Encourage les débats et la diversité des opinions et joue le rôle de médiateur pour obtenir le consensus• Détermine quand il est nécessaire d'obtenir de plus amples renseignements ou les conseils d'une personne indépendante• Communique clairement aux principaux intéressés le raisonnement derrière les décisions prises

Description des compétences des administrateurs

7. MILIEU DE LA RÉGLEMENTATION

Pour acquérir cette compétence, les administrateurs devront faire montre d'un niveau adéquat de connaissance et de compréhension du milieu de la réglementation, de l'élaboration de la politique et des politiques requises pour satisfaire les exigences de la loi, de la réglementation et de la gouvernance.

Niveau de compétence	Milieu de la réglementation : Attributs de la compétence
Minimal	<ul style="list-style-type: none"> • Explique et décrit : <ul style="list-style-type: none"> ➤ le rôle du ministère des Finances; ➤ la Commission des services financiers de l'Ontario; ➤ la Société ontarienne d'assurance-dépôts; ➤ les responsabilités des administrateurs concernant la mise en place et le contrôle des politiques; ➤ les responsabilités du conseil concernant la mise en place et le contrôle des politiques. • Cerne le milieu de la réglementation, notamment la Loi et les règlements, les règlements administratifs de la SOAD et les saines pratiques commerciales ainsi que les règlements, les politiques et les processus de la caisse populaire
Convenable	<p>Minimal PLUS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fait la démonstration qu'il connaît la Loi régissant les caisses populaires, les règlements et toute autre législation pertinente • Comprend les règlements administratifs de la caisse et les politiques reliées • Fait valoir la conformité à la réglementation • Constate les écarts dans les politiques de la caisse et la conformité aux exigences en matière de réglementation • Initie les améliorations aux politiques pour redresser les écarts • Détermine et motive la raison d'être du cadre de la politique, c'est-à-dire les domaines pour lesquels il est exigé d'avoir des politiques
Solide	<p>Convenable PLUS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explique l'application des politiques pertinentes et des principes sous-jacents • Peut interpréter la Loi régissant les caisses populaires et les règlements connexes ainsi que toute autre législation • Explique le raisonnement sous-tendant les changements à la politique et leur incidence sur la conformité de la caisse aux politiques et aux saines normes et pratiques commerciales • Contribue à la force du secteur des caisses populaires, d'une part, par son leadership solide en ce qui a trait à la conformité et à l'amélioration des communications et, d'autre part, par les efforts qu'il déploie pour que les caisses et les autorités de réglementation soient au diapason sur ces questions

Description des compétences des administrateurs

8. SURVEILLANCE DE LA GESTION DES RISQUES

Pour acquérir cette compétence, les administrateurs devront faire montre d'un niveau adéquat de connaissance et de compréhension du cadre de gestion des risques aux fins d'identification, de mesure et de gestion des risques et des événements importants pouvant influencer sur les objectifs de la caisse populaire.

Niveau de compétence	Surveillance de la gestion des risques : Attributs de la compétence
Minimal	<ul style="list-style-type: none">● Décrit les domaines comportant des risques auxquels la caisse populaire pourrait être exposée● Décrit le cadre et les politiques de gestion des risques de la caisse● Décrit l'objet et les exigences du Règlement administratif n° 5 de la SOAD● Décrit le processus d'examen de la SOAD● Explique le rôle du conseil dans la surveillance de la gestion des risques
Convenable	<p>Minimal PLUS :</p> <ul style="list-style-type: none">● Explique et décrit la nature des risques et des activités de gestion des risques liées à :<ul style="list-style-type: none">➤ la gouvernance;➤ la gestion du capital;➤ la gestion du risque de crédit;➤ la gestion du risque d'exploitation;➤ la gestion du risque de marché;➤ la gestion du risque structurel; et➤ la gestion du risque de liquidité.● Décrit les risques importants auxquels est exposée la caisse populaire● Décrit les critères de mesure des risques● Décrit la nature et l'étendue de toute transaction importante d'impartition ou concernant les filiales ou la titrisation● Décrit l'étendue des activités commerciales secondaires d'importance ainsi que celles liées aux filiales● Décrit les outils d'évaluation des risques et les rapports de gestion des risques utilisés par le conseil● Contrôle les activités de gestion des risques● Identifie les domaines de risques auxquels la caisse est largement exposée dans les rapports de la direction● Interprète les résultats de l'examen de la SOAD et des auditeurs interne et externe et prend des décisions visant à gérer et à maîtriser les risques identifiés

Description des compétences des administrateurs

Niveau de compétence	Surveillance de la gestion des risques : Attributs de la compétence
Solide	<p data-bbox="378 348 626 380">Convenable PLUS :</p> <ul data-bbox="378 415 1442 825" style="list-style-type: none"><li data-bbox="378 415 1159 447">• Comprend ce qu'est un cadre de gestion du risque d'entreprise<li data-bbox="378 449 1382 516">• Évalue la propension de la caisse populaire à prendre des risques et son niveau de tolérance aux risques<li data-bbox="378 518 1442 585">• Indique à la direction de la caisse l'orientation à suivre en matière d'implantation d'un système de gestion du risque d'entreprise<li data-bbox="378 588 1382 655">• Intègre tous les éléments de la gestion du risque d'entreprise dans le processus de gestion des risques stratégiques<li data-bbox="378 657 1422 724">• Confirme la capacité de la caisse populaire de résister à ses niveaux d'exposition aux risques<li data-bbox="378 726 1352 793">• Interprète les politiques de gestion des risques et recommande les changements nécessaires pour atténuer l'exposition excessive<li data-bbox="378 795 1433 825">• Veille à ce que les objectifs stratégiques s'intègrent à la gestion du risque d'entreprise

9. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Pour acquérir cette compétence, les administrateurs devront faire montre d'un niveau adéquat de connaissance et de compréhension du processus de planification stratégique et contribuer à l'élaboration de la direction stratégique, des valeurs fondamentales et des buts et objectifs stratégiques de la caisse populaire.

Niveau de compétence	Planification stratégique : Attributs de la compétence
Minimal	<ul style="list-style-type: none">• Décrit la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la caisse populaire• Connaît les stratégies et les plans de l'organisation grâce à l'examen, au contrôle et aux discussions en cours et connaît le rôle qu'il doit jouer dans le processus• Décrit le processus et les outils de planification stratégique• Se renseigne sur le processus de gestion stratégique et les rapports connexes de la direction
Convenable	Minimal PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Met en pratique son savoir sur les buts, les stratégies et les objectifs de l'entreprise pour évaluer les rapports et les recommandations déposés par la direction• Surveille de manière indépendante et objective l'évaluation des rapports et des recommandations déposés par la direction• Collabore avec les autres administrateurs du conseil pour créer un consensus sur les plans et les initiatives stratégiques• Participe à l'élaboration et à la communication de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de la caisse populaire
Solide	Convenable PLUS : <ul style="list-style-type: none">• Se renseigne sur les domaines préoccupants pour la caisse et sur ses concurrents ainsi que sur les tendances et les normes sectorielles• Explique les mesures de la réussite• Reconnaît et fait valoir les occasions stratégiques potentielles• Pèse les risques et les avantages liés aux initiatives stratégiques de la caisse en cernant leur incidence et établissant les priorités• Identifie et communique les indicateurs et les mesures de la réussite de la caisse• Analyse la capacité et les compétences sur le plan de la dotation en personnel et des ressources financières pour réaliser les initiatives stratégiques