

Novembre 2011

Note d'orientation : Caisses populaires de catégorie 2

Formation et qualités requises des administrateurs

La présente note d'orientation s'adresse à toutes les caisses populaires de catégorie 2.

Comme il est indiqué au paragraphe 92(1) de la Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions (« 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 administrateurs. De plus, le paragraphe 125(4) de la Loi stipule que tous les membres du comité d'audit doivent satisfaire aux exigences en matière de formation ou posséder les qualités requises les visant que précise la caisse.

Par ailleurs, conformément au Règlement administratif n° 5 de la Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD), le conseil d'administration doit établir les exigences et les qualités requises concernant les administrateurs et les membres du comité d'audit.

Le document qui suit présente un certain nombre de compétences de base qui sont jugées essentielles afin que les administrateurs puissent s'acquitter de leurs responsabilités envers les caisses populaires, leurs membres et leurs sociétaires.

Ce document décrit aussi les critères dont la SOAD tiendra compte lorsqu'elle évaluera l'adéquation des politiques et pratiques d'une caisse concernant la formation et les qualités requises des administrateurs et les exigences que cette caisse aura établies en matière de compétences de base.

Table des matières

	Page
1. Introduction	2
2. Exigences liées aux politiques	2
3. Compétences d'un administrateur	3
4. Niveaux de compétences	4
5. Attentes de la SOAD	5
6. Compétences du conseil	6
7. Fournisseurs de formation sectorielle	6
8. Formation continue	6
9. Date d'entrée en vigueur	7
10. Critères d'évaluation de la SOAD	7
Annexe 1 : Description des compétences de base	8

1. Introduction

Les connaissances, l'expérience et les habiletés de chaque membre du conseil d'administration et du conseil dans son ensemble constituent des éléments importants dans la réussite et la viabilité d'une caisse populaire. Pour bien s'acquitter de leurs responsabilités envers la caisse, ses membres et ses sociétaires, et contribuer globalement à la sécurité et à la stabilité du secteur des caisses populaires, les administrateurs doivent posséder les compétences pertinentes. Il est entendu que le niveau et l'éventail des compétences varieront d'un établissement à l'autre selon leur taille, la complexité de leurs activités et toutes autres exigences qu'ils auront déterminées, mais il existe un jeu de compétences de base qui sont jugées essentielles pour tous les administrateurs. Les particuliers intéressés à siéger au conseil d'administration d'une caisse populaire doivent être sensibilisés à ces exigences et s'engager à suivre la formation requise qui pourrait être précisée dans la politique de la caisse populaire dans les délais impartis comme condition d'élection.

Les caisses populaires devront au moins aborder la question de la formation et des qualités requises des administrateurs dans les politiques émises par leur conseil d'administration. Il est recommandé, d'une part, que ces exigences soient publiées et mises à la disposition de tous les administrateurs potentiels et, d'autre part, que l'omission par un administrateur de se conformer aux exigences en matière de formation et de qualités requises par la caisse populaire entraîne son incapacité d'exercice.

Ce document vise à :

- Fournir l'orientation nécessaire pour déterminer la politique du conseil en matière de formation et de qualités requises des administrateurs;
- Énoncer les attentes de la SOAD concernant les compétences minimales des administrateurs, membres du comité d'audit, président du comité d'audit et président du conseil;
- Donner un aperçu des attentes concernant les compétences des administrateurs;
- Exposer brièvement les critères d'évaluation dont la SOAD tiendra compte lorsqu'elle évaluera l'adéquation des lignes directrices et pratiques d'une caisse populaire visant la formation et les qualités requises des administrateurs.

2. Exigences liées aux lignes directrices

Chaque établissement doit établir une politique énonçant clairement ses attentes envers les administrateurs, notamment les qualités, l'expérience et les compétences requises ainsi que les exigences de formation. À tout le moins, la politique doit aborder et décrire brièvement les points qui suivent :

- Les compétences requises des administrateurs, membres du comité d'audit, président du conseil et président du comité d'audit;

- Une description des niveaux de compétences donnant un aperçu de l'étendue des connaissances, de l'expérience, des habiletés, des études et de toute formation requise pour les administrateurs;
- Les critères d'évaluation et la documentation à l'appui requis;
- Les délais impartis visant la formation exigée;
- Une matrice des compétences des membres du conseil.

La politique doit être adaptée à la taille de l'établissement et à la complexité de ses activités ainsi qu'à toute exigence particulière qu'il détermine.

3. Compétences des administrateurs

Tout administrateur doit posséder un éventail d'attributs et de qualifications essentiels pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités comme membre du conseil d'administration. Les administrateurs ont en commun leurs bon jugement, maturité, intégrité, stabilité financière et ainsi de suite. Ils doivent aussi posséder une vaste gamme de compétences¹. Par ailleurs, ils doivent avoir le temps et la volonté de siéger au conseil et s'engager à entreprendre toute formation requise dans les délais impartis par la caisse populaire.

COMPÉTENCES DE BASE

Le tableau A énumère quelques compétences « minimales » qui sont jugées importantes pour les administrateurs de toutes les caisses populaires de catégorie 2. L'étendue des connaissances et le degré de compréhension nécessaires varieront d'un établissement à l'autre et selon les fonctions assumées par les administrateurs. De plus, on s'attendra généralement à ce que les administrateurs des grandes caisses qui exploitent des activités plus complexes ainsi que les membres du comité d'audit, son président et le président du conseil possèdent un niveau de connaissances et de compréhension davantage approfondi et étendu.

Au besoin, les caisses populaires ajouteront des compétences pour satisfaire à leurs propres besoins et exigences, notamment celles de comités additionnels que le conseil pourra mettre sur pied. Vous trouverez un aperçu des compétences de base à l'Annexe 1. Les éléments détaillés de chaque compétence de base sont exposés dans le Guide d'application : Compétences de base des administrateurs.

Tableau A : Compétences de base

Compétences de base	
1. Surveillance de l'audit et de la conformité	6. Leadership
2. Rendement du conseil et du directeur général	7. Milieu de la réglementation
3. Fonctionnement d'une caisse populaire	8. Surveillance de la gestion des risques
4. Littératie financière	9. Planification stratégique
5. Gouvernance et éthique	

¹ Les compétences englobent les habiletés techniques et autres issues des connaissances, de l'expérience, de la compréhension et de la formation structurée des administrateurs.

4. Niveaux de compétences

Dans ses politiques, le conseil doit énoncer les niveaux de compétences requis comme il convient. Celles-ci doivent faire partie du processus initial d'évaluation et de nomination de ses membres et permettre de veiller à ce que, dans l'ensemble, ils possèdent l'éventail de compétences approprié pour répondre à ses besoins. Il importe de reconnaître que les connaissances, l'expertise et les titres scolaires et qualifications professionnelles d'une personne ne signifient pas nécessairement qu'elle maîtrise parfaitement le sujet dans le contexte du marché des services financiers en général et du secteur des caisses populaires en particulier.

Les fédérations et fournisseurs sectoriels offrent une formation spécialisée structurée qui contribue à assurer une compréhension solide des compétences de base et de nombreuses autres compétences ainsi qu'à compléter le savoir acquis lors des études et grâce à l'expérience pratique directe. Le tableau B illustre les connaissances, l'expérience et la formation dont il serait avisé de tenir compte dans l'évaluation des compétences des administrateurs et dont il faudra tenir compte pour chaque compétence de base.

Tableau B : Description des compétences de base

Niveau de compétence	Description (expérience – qualités requises)
Minimal (M)	<ul style="list-style-type: none">• Une certaine connaissance liée à la compétence• Une compréhension, notamment pouvoir définir la terminologie et nommer les habiletés et les qualités liées à la compétence
Convenable (C)	<ul style="list-style-type: none">• Bonne compréhension des éléments de base de la compétence acquise grâce à une combinaison appropriée d'études, des connaissances pratiques, d'expérience antérieure comme membre du conseil et de l'achèvement de la formation d'introduction au poste d'administrateur• Connaissance et expérience suffisantes permettant l'application des concepts aux situations moins complexes
Solide (S)	<ul style="list-style-type: none">• Solides compréhension et expertise acquises grâce à une combinaison appropriée d'études, de l'expérience pratique en milieu de travail, d'expérience antérieure comme membre du conseil et de l'achèvement de la formation avancée sur le poste d'administrateur• Entière participation aux analyses, discussions et débats du conseil sur les questions plus complexes• Veille de la suffisance de l'information à l'appui de l'analyse et des recommandations• Mentorat des nouveaux administrateurs à l'aide de son savoir en leur permettant de mieux comprendre les compétences• Remise en question des hypothèses de la direction au besoin et expression de son opinion lors des réunions du conseil comme il convient• Contribution importante à la planification à long terme.

Excellent (E)	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension approfondie de la compétence acquise grâce à une combinaison appropriée de l'exercice d'un poste ou d'une fonction à un échelon supérieur, de l'expérience antérieure comme membre du conseil, d'un titre professionnel, d'une qualification ou d'un diplôme sur le sujet ainsi que l'achèvement du programme de formation sur le poste d'administrateur et l'agrément relié • Participe pleinement aux analyses, discussions et débats du conseil sur les questions plus complexes • Mentorat des nouveaux administrateurs à l'aide de son savoir en leur permettant de mieux comprendre les compétences • Interprétation des données complexes pour apporter un nouveau savoir aux domaines de compétences • Analyse et conseils d'expert sur les questions complexes • Remise en question des hypothèses de la direction au besoin et expression de son opinion lors des réunions du conseil comme il convient • Contribution importante à la planification à long terme
---------------	---

Chaque caisse populaire doit établir une marche à suivre officielle décrivant le processus d'évaluation des administrateurs. Celle-ci pourrait exiger, entre autres, que l'achèvement des cours et des programmes de formation structurés ainsi que des questionnaires d'évaluation connexes soit documenté. La formation d'introduction au poste d'administrateur devrait permettre à l'apprenant de bien saisir les objectifs du cours et les concepts derrière chaque compétence. La formation avancée au poste d'administrateur devrait normalement inclure des ateliers en établissement et tester la capacité du participant d'appliquer les concepts et les objectifs du cours.

5. Attentes de la SOAD

Les administrateurs doivent atteindre le niveau de compétence **SOLIDE** sur le plan de la compréhension et de la connaissance des compétences de base exposées dans le Tableau B ci-dessus (et décrites dans le Guide d'application : Compétences de base des administrateurs) le plus rapidement possible pour contribuer efficacement au conseil. Ils doivent aussi être prêts à s'engager à terminer cette formation structurée dans le délai imparti par la caisse populaire, soit lorsqu'ils aspirent à se faire élire au conseil de la caisse, soit lorsqu'ils aspirent à être nommés à un comité du conseil. La SOAD s'attend à ce que chaque caisse populaire fixe les délais appropriés d'atteinte des niveaux de compétence par les administrateurs, y compris celui visant les exigences de toute formation, en tenant compte des attentes minimales de la SOAD.

Les exigences minimales figurent dans le tableau C ci-dessous

Il est attendu de tous les administrateurs des caisses populaires plus grandes et plus complexes qu'ils acquièrent, dans un plus bref délai, un niveau plus élevé d'une ou plusieurs compétences de base.

Tableau C : Niveau de compétence minimal attendu (toutes les compétences de base)

	Tous les administrateurs	Membres du comité d'audit	Président du comité d'audit	Président du conseil d'administration
<i>Niveau de compétence</i>	<i>Solide</i>	<i>Solide</i>	<i>Solide</i>	<i>Solide</i>
Délai	Dans les 24 mois suivant l'élection	Dans les 12 mois suivant la nomination	Dans les 6 mois suivant la nomination	Dans les 6 mois suivant la nomination

6. Compétences des membres du conseil d'administration

Au moins une fois l'an, les caisses populaires devront exiger des administrateurs qu'ils remplissent une autoévaluation déterminant leur niveau de compréhension des compétences de base ainsi que leur expertise dans toutes autres compétences identifiées par la caisse populaire comme, par exemple : les technologies de l'information, le marketing, les aspects juridiques, l'entrepreneuriat et l'économique. Le contrôle des compétences contribuera à cerner les possibilités de formation et de développement et fera en sorte que le conseil continue de bénéficier d'un large éventail de connaissances et d'habiletés lorsque le mandat de ses membres prend fin et que de nouvelles candidatures sont à l'étude. Les administrateurs devraient veiller à ce que toutes modifications des niveaux de compétences soient bien identifiées de manière à tenir compte des connaissances, de l'expérience et de la formation supplémentaires acquises. Les modifications relatives aux niveaux de compétences devront être documentées et devront s'appuyer sur des preuves d'efficacité le cas échéant.

7. Fournisseurs de formation sectorielle

Les programmes de formation qui ont été conçus expressément pour les administrateurs des caisses populaires sont offerts par L'Alliance des caisses populaires de l'Ontario limitée, La Fédération des caisses populaires de l'Ontario, CUSOURCE Credit Union Knowledge Network et Level Five Strategic Partners inc. Les caisses populaires identifieront peut-être aussi d'autres fournisseurs qui seraient en mesure d'offrir la formation nécessaire et qui pourront être ajoutés à la liste ci-dessus.

8. Formation continue

Outre l'établissement des exigences minimales en matière de compétences des administrateurs, les caisses populaires doivent aussi offrir des possibilités de formation continue au besoin. Il se peut que les administrateurs puissent utiliser des unités de formation continue pour conserver leurs agréments. Ce type de formation peut contribuer à combler les lacunes du conseil sur le plan des compétences globales et faire en sorte que les administrateurs de longue date puissent demeurer au fait et maintenir ou accroître leurs niveaux de connaissances et de compétences. Cela est particulièrement important, notamment pour pouvoir traiter les questions de l'heure ou nouvelles telles les changements de nature réglementaire, les pratiques de gestion des risques et la présentation de l'information financière.

Les caisses populaires doivent exiger à tout le moins de leurs administrateurs qu'ils entreprennent un programme de perfectionnement, suivent un cours ou participent à un atelier ou à un séminaire une fois par an. Les grandes caisses qui exploitent des activités plus complexes doivent fixer un nombre minimal d'heures de formation continue.

9. Date d'entrée en vigueur

Cette note d'orientation entrera en vigueur le 1^{er} juillet 2012.

Tous les administrateurs qui se sont fait élire ou réélire le 1^{er} juillet 2012 ou après devront atteindre les niveaux de compétences requis dans les délais impartis aux nouveaux administrateurs ou personnes nouvellement nommées conformément aux politiques de la caisse populaire et sous réserve des attentes minimales énoncées précédemment à la partie 5.

10. Critères d'évaluation de la SOAD

On s'attend à ce que toutes les caisses populaires établissent, consignent et publient les compétences requises des administrateurs ainsi que les exigences en matière de formation qui conviennent à la taille des établissements et à la complexité de leurs activités. Dans le cadre de son processus continu d'évaluation des risques et d'examen, la SOAD évaluera l'adéquation des niveaux de compétences des administrateurs dans le contexte de la taille des caisses populaires, de la complexité de leurs activités et de leur profil de risque.

Cette évaluation peut inclure des entrevues avec le président du conseil et d'autres administrateurs ainsi que la prise en compte et l'examen de ce qui suit :

- La politique et les pratiques de la caisse sur la formation et les qualifications des administrateurs;
- Les compétences et niveaux de compétences des administrateurs, y compris ceux des membres du comité d'audit et du président du conseil;
- Les critères et les processus d'évaluation des compétences des administrateurs;
- Les compétences et les critères d'évaluation des membres du conseil;
- La formation continue et les exigences de perfectionnement des administrateurs.

1. L'AUDIT ET LA CONFORMITÉ

Les administrateurs doivent connaître les risques auxquels est exposé l'établissement et les moyens dont la direction se dote pour y faire face et les atténuer. Ils doivent aussi veiller à ce que les états financiers correspondent avec exactitude aux activités de la caisse. Ces fonctions sont évaluées par l'entremise des activités qui sont exécutées par l'auditeur interne et l'auditeur externe et qui nécessitent la revue systématique des principaux risques et fait en sorte que les faiblesses ou les dérogations par rapport à la politique et aux exigences légales qui en ressortent soient rectifiées par la direction.

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

2. COMPÉTENCE DU CONSEIL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le conseil est tenu d'évaluer son rendement et celui du directeur général. Il est responsable en dernier ressort de la réussite et de la viabilité de la caisse populaire par l'entremise de ses administrateurs. Il supervise les affaires de la caisse par l'exercice de ses responsabilités de surveillance, et nomme le directeur général pour gérer les activités au jour le jour. L'évaluation objective du conseil et du directeur général constitue une exigence importante permettant de veiller à ce qu'ils s'acquittent efficacement de leurs responsabilités et à ce que toute lacune soit repérée et comblée avantageusement et rapidement. À titre de membres du conseil, les administrateurs participent à l'établissement du régime de rémunération du directeur général qui ne récompensera que la prise de risque prudente menant à la viabilité continue de la caisse.

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.

3. FONCTIONNEMENT D'UNE CAISSE POPULAIRE

Il importe que les administrateurs comprennent bien la nature du modèle d'affaires coopératif ainsi que celui de la caisse et du secteur des caisses populaires. Ils doivent aussi bien comprendre les opérations de la caisse et les ressources qu'elle utilise dans la prestation de ses services.

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.

4. LITTÉRATIE FINANCIÈRE

Par littératie financière, on entend la compréhension des rapports et des états financiers, des hypothèses comptables et des exigences prévues par la loi permettant d'exercer une surveillance efficace du rendement financier et de la situation financière de la caisse populaire. L'élaboration du plan d'affaires et du budget annuels de la caisse, tous deux approuvés par le conseil, représente un élément essentiel de la réussite et de la viabilité de la caisse. Les administrateurs sont tenus de comprendre comment ces documents sont créés ainsi que les types d'analyses requis pour contrôler efficacement les résultats et les écarts.

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.

5. GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE

Dans le cadre de la gouvernance, il incombe notamment aux administrateurs de comprendre l'élaboration et la formulation des plans stratégiques, des buts, politiques et processus qui régissent et guident la direction et la gestion de la caisse populaire et d'y contribuer. On s'attend d'eux qu'ils exercent une surveillance prudente, indépendante et objective pour s'acquitter de ce qui suit avec efficacité : guider et contrôler la mise en œuvre des initiatives stratégiques, surveiller les activités de gestion des risques et participer, en collaboration avec le conseil dans son ensemble, à la communication d'une approche et d'une position cohérentes. La gouvernance efficace de l'organisation constitue un élément essentiel de la sécurité et du bon fonctionnement de la caisse populaire. C'est grâce à l'action de personnes bien informées et compétentes qui comprennent leur rôle et s'engagent fermement à le remplir que les structures, les politiques et les processus fonctionnent dans la pratique. Par comportement éthique, on entend les actions conformes aux lois en vigueur, aux règles et aux valeurs organisationnelles établies qui reposent sur des éléments probants raisonnés et objectifs, sans parti ni intérêt personnel. On s'attend à ce que les administrateurs assument leurs responsabilités de manière prudente et objective dans le souci du meilleur intérêt de la caisse populaire.

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.

6. LEADERSHIP

Le leadership comprend l'habileté d'exercer une influence sur les discussions tout en favorisant l'apport de solutions consensuelles. Les leaders efficaces reconnaissent l'importance de tous les participants dans les délibérations et celle des discussions et débats constructifs. Les leaders sont des communicateurs efficaces. Ils abordent les initiatives sous un angle stratégique et se font les champions des nouvelles initiatives en œuvrant à leur réalisation pour offrir des services de qualité aux membres et améliorer la viabilité de la caisse populaire à long terme.

Annexe 1. APERÇU DES COMPÉTENCES DE BASE

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.

7. MILIEU DE LA RÉGLEMENTATION

Les caisses populaires exploitent leurs activités dans un milieu réglementé. Elles sont régies par la Loi (y compris les Règlements), les Règlements administratifs de la SOAD et par d'autres lois et leurs règlements connexes. La Loi énonce comment les caisses populaires sont structurées et la nature particulière de la structure de gouvernance des caisses, leurs pouvoirs commerciaux et les restrictions et limites relatives aux prêts et aux placements. Le Règlement administratif n° 5 de la SOAD contient plus de précisions et d'orientation sur les saines pratiques commerciales et financières.

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.

8. SURVEILLANCE DE LA GESTION DES RISQUES

Le conseil est responsable de la surveillance des pratiques de gestion des risques de la caisse populaire, y compris de la gestion du risque d'entreprise. Par gestion des risques on entend, l'identification, la mesure et la gestion des événements et risques importants qui peuvent influencer sur les objectifs de l'organisation. Elle englobe les politiques, les procédures et les contrôles et la manière de gérer les 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.

9. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique fait partie du processus normal qui aide à déterminer ou à confirmer la direction ou la vision à long terme de la caisse populaire. Elle inclut l'analyse des résultats, des plans et des stratégies existants ainsi que l'évaluation des activités et de l'exploitation courantes. La planification stratégique est à l'origine du processus de planification annuelle des activités. On s'attend à ce que les administrateurs contribuent à la planification stratégique. Pour cela, ils doivent comprendre le processus de planification stratégique et de conception de la stratégie, c'est-à-dire, entre autres : bien connaître les activités de la caisse populaire et son milieu d'exploitation et se préparer en vue des séances de planification. Les administrateurs sont aussi tenus de travailler en collaboration et en équipe pour élaborer un plan stratégique approprié et efficace et pour surveiller la mise en œuvre de ce plan.

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.