



Dialogue

sur les Saines pratiques commerciales et financières

Une publication de la Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD)

Volume 6, Numéro 2, Juin 2001

Dialogue est réalisé en association avec un comité consultatif sectoriel afin de favoriser le dialogue entre les administrateurs et la direction sur les sujets présentés.

Les questions des lecteurs sont bienvenues et pourraient être publiées dans un prochain numéro de **Dialogue**. Communiquer avec le Service d'évaluation des risques, SOAD, au 1-800-268-6653; (416) 325-9444, par télécopieur au (416) 325-9439 ou par Courriel : ser@soad.com. Page d'accueil Internet : www.soad.com

Collaborateurs : Fred Rickey

Aidez-nous à couper les frais!

Si vous voulez recevoir le **Dialogue** en version électronique, veuillez nous envoyer votre demande par courriel au dialogue@soad.com

SUJETS À DÉBATTRE À L'AVENIR

- Révisions sur place
- Évaluation du rendement
- Provisions générales pour pertes
- Le régime de primes différentielles
- Enseignements tirés de l'expérience

Voici le troisième segment d'une série d'articles traitant des pratiques de gestion des risques, évaluées dans le cadre du processus RSP de la SOAD. Dans ce numéro, nous allons parler de l'administration de l'établissement.

Administration de l'établissement

L'un des éléments clés de l'aptitude des caisses populaires à fonctionner avec succès est l'efficacité de leur administration. Les principes à suivre pour les gérer et les diriger doivent être ceux de l'intégrité, de l'ouverture, du travail d'équipe, de la recherche permanente de l'amélioration des services aux sociétaires et des opérations, et du respect du code de déontologie et des normes de saines pratiques commerciales et financières.

Durant une RSP, l'inspecteur doit :

- examiner et évaluer la pertinence du plan d'affaires annuel, du code de déontologie et des rapports sur les pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que les procès-verbaux désignés par la caisse populaire comme contenant la preuve que le conseil a approuvé tous ces documents;
- examiner les procès-verbaux du conseil pour voir si celui-ci reçoit régulièrement tous les rapports voulus;
- procéder à des tests pour vérifier s'il y a conformité avec le plan d'affaires annuel, le code de déontologie et les pratiques de gestion des ressources humaines;
- formuler des conclusions, preuves à l'appui, sur l'efficacité des pratiques d'administration de l'établissement, en se posant les questions indiquées aux pages 1 à 9 du Manuel de RSP (qui peut être consulté sur le site Web de la SOAD).

Le processus RSP consiste à examiner les six éléments clés de l'administration de l'établissement, tels qu'ils sont indiqués ci-dessous.

Supervision par le conseil

Le conseil est chargé de veiller à ce que la caisse

populaire soit exploitée de façon sûre et saine et, à cet effet, il doit :

- examiner et approuver les politiques et leurs modificatifs au moins une fois par an;
- examiner et approuver tous les ans le plan d'affaires;
- s'assurer que la caisse populaire nomme à la direction des personnes qualifiées et compétentes pour mettre en œuvre les techniques de mesure et procédures de gestion des risques qui lui conviennent;
- contrôler le rendement pour s'assurer de la conformité avec les politiques et le plan d'affaires;
- surveiller les relations avec les sociétaires et la collectivité.

L'un des éléments importants du rendement du conseil est son aptitude à être indépendant de la direction. C'est une nécessité si l'on veut qu'il puisse efficacement contrôler le rendement de la direction et s'assurer que les intérêts des sociétaires restent prioritaires. Il peut préserver son indépendance comme suit :

- il évite de participer aux activités quotidiennes de la caisse populaire;
- il veille à ce que l'on teste et remette en question les opinions de la direction;
- il a la possibilité de se réunir « à huis clos » en l'absence de tout membre de la direction, s'il le juge bon.

Pour se conformer aux normes du Règlement no 5 de la SOAD, l'établissement membre doit examiner ses politiques tous les ans, et plus souvent en cas de changement survenu dans son contexte commercial ou sa complexité. L'ordre de priorité des changements de politique est à décider en fonction de l'urgence. Le règlement exige au moins un examen des politiques par exercice, mais il est suggéré aux établissements, pour alléger la charge de travail, de se livrer à un tel examen tout au long de l'année et de considérer cette activité comme un prélude à l'établissement du plan d'affaires annuel. Dans ses procès-verbaux, le conseil est tenu d'indiquer les politiques qu'il a examinées et les changements importants qu'il y a apportés et de citer les documents approuvés.

Le comité de vérification

La fonction, les tâches et les responsabilités du comité de vérification ont fait l'objet d'un numéro antérieur de Dialogue (juin 2000, volume 5, numéro 2). Pour aider encore davantage le comité à s'acquitter de ses tâches, la SOAD a établi une liste de contrôle, que vous trouverez dans le présent numéro du Dialogue.

Plan d'affaires annuel

Toute caisse populaire doit établir un plan d'affaires annuel convenant à sa taille et à sa complexité. Les éléments clés de ce plan sont les suivants :

- les priorités et objectifs de l'exercice;
- un plan financier stratégique portant sur les points suivants :
 - rentabilité;
 - gestion du capital;
 - gestion du crédit;
 - gestion des placements;
 - gestion de l'actif et du passif;
 - gestion des liquidités.
- les produits vendus et la commercialisation;
- les besoins en ressources humaines;
- un budget d'exploitation.

La caisse populaire doit mesurer régulièrement son rendement et son risque commercial réels, les comparer à son plan d'affaires et à son rendement antérieur et remédier ensuite comme il convient à tout écart négatif important. Elle trouvera aux pages 4 et 5 de la section I(A) du Rapport d'auto-évaluation de l'établissement membre (RAEM) une liste de contrôle complète pour la planification.

Mesure des risques et rapports à établir

Il est important que la caisse populaire résume ses mesures du rendement et du risque commercial réels et qu'elle les compare à la politique, au plan et au rendement cumulé de l'exercice précédent. La direction doit présenter régulièrement au conseil les rapports voulus sur les domaines d'activité clés. Ces domaines, qui présentent des risques opérationnels, sont ceux de la gestion du capital, du crédit, des placements, de l'actif et du passif et des liquidités. La liste de contrôle complète qui se trouve aux pages 5 à 8 de la section I(B) du Rapport d'auto-évaluation de l'établissement membre (RAEM) sera d'une grande aide.

Code de déontologie

Toute caisse populaire doit adopter et revoir régulièrement son code de déontologie indiquant les principes de conduite commerciaux et moraux des administrateurs, membres de comité et employés. Le code de déontologie a fait l'objet du dernier numéro de Dialogue (février 2001, volume 6, numéro 1).

Ressources humaines

L'encadrement, le travail et la compétence du personnel sont des facteurs essentiels à la réussite des caisses populaires. Il est donc important que celles-ci imposent des normes de qualité minimales en matière de ressources humaines et adoptent des pratiques leur permettant de s'assurer que leur personnel atteint ou dépasse ces normes. Tout comme il le fait officiellement tous les ans pour le rendement du directeur, le conseil doit examiner le rapport annuel établi par ce dernier sur les autres employés de la caisse populaire. Il doit également s'assurer de l'existence d'un plan de relève, pour lui-même et la direction.

L'administration de l'établissement a-t-elle un effet sur les primes d'assurance-dépôts?

L'efficacité des pratiques de gestion des risques peut avoir un effet positif sur le taux de la prime d'assurance-dépôts à payer par l'établissement. Mais toute faiblesse constatée dans ce domaine fait baisser de 20 à 15 points le nombre de points maximums pouvant être accordés pour la composante « Gestion » dans le système de cotation du RPD. Pour tout complément d'information sur ce processus, veuillez vous référer au « Guide du processus de révision sur place (RSP) de la SOAD » que nous venons de publier et aux autres documents de référence à votre disposition sur le site Web de la SOAD.

Documents de référence : Loi de 1994 sur les caisses populaires et les crédit unions; Règlement no 5 de la SOAD; Guide de l'administrateur; Manuel de référence sur les saines pratiques commerciales et financières; Guide du processus de révision sur place (RSP) de la SOAD; Manuel de RSP de la SOAD.

Questions types que le conseil peut poser et analyser avec le chef de la direction et les cadres supérieurs :

- Les rapports présentés au conseil par la direction répondent-ils à toutes les exigences de la politique et sont-ils conforme à la Loi?
- Le conseil mentionne-t-il de façon suffisamment probante ses discussions, examens et décisions dans les procès-verbaux de ses réunions?
- Le plan d'affaires convient-il à notre établissement compte tenu des changements survenus dans le contexte commercial, les résultats et tendances de nos finances et les facteurs externes?
- Avons-nous établi, pour notre comité de vérification, un mandat exposant clairement les tâches et responsabilités qui lui incombent à lui et à ses membres?
- Notre code de déontologie donne-t-il des indications claires sur la norme générale de diligence attendue des administrateurs et dirigeants, la confidentialité des affaires de la caisse, les conflits d'intérêt, les transactions avec les personnes assujetties à des restrictions et les conduites immorales?
- Avons-nous des procédures pour la divulgation des conflits d'intérêt?

Annnonce du niveau 3 du site Web de la SOAD!!!

La SOAD a créé, sur son site Web, une section strictement réservée à votre établissement. Cette zone d'accès réservée, qui n'est ouverte qu'aux détenteurs de mots de passe de votre caisse, contient toutes les informations détenues par la SOAD au sujet de vos activités. Au niveau 3, vous trouverez notamment votre dernier rapport de RSP, le rapport de cotation du RPD, vos données financières des trois dernières années, votre permis de prêt, etc.

Nous vous encourageons vivement à visiter le « niveau 3 » pour visionner toutes les informations disponibles et mettre à jour, par exemple, la liste de vos administrateurs et celle de vos principaux employés (pour tout complément d'information, visitez la section Contacts du site Web).

Si vous voulez plus de détails, veuillez voir votre président ou chef de la direction/directeur ou bien appeler la SOAD au numéro 1 800 268-6653 ou lui écrire à son adresse électronique info@soad.com.