



# Dialogue

sur les Saines pratiques commerciales et financières

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

Volume 7, Numéro 2, Juin 2002

**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](mailto:ser@soad.com) Page d'accueil Internet : [www.soad.com](http://www.soad.com)

Collaborateurs : Richard White  
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](mailto:dialogue@soad.com)

## SUJETS À DÉBATTRE À L'AVENIR

- Questions les plus fréquemment posées au sujet de la RSP
- Instruments de planification du conseil
- Planification commerciale
- Respect de la vie privée
- Enseignements tirés de l'expérience

## Évaluation du rendement du conseil et des employés

Le personnel est le bien le plus important d'une organisation. Ses directives, ses connaissances et ses compétences sont indispensables au succès et à la viabilité des caisses populaires.

Les établissements membres doivent impérativement embaucher et garder le personnel ayant les aptitudes et les qualifications nécessaires pour assumer les fonctions et les responsabilités voulues.

Outre qu'il évalue formellement le directeur\* une fois par an, le conseil d'administration examine le rapport annuel que ce dernier lui présente sur le rendement des autres employés. Comme il est responsable en dernier ressort de la sécurité et de la santé de l'établissement, il est tenu de s'assurer que tous les employés font régulièrement l'objet d'évaluations, non seulement pour confirmer qu'ils respectent bien les normes, mais aussi pour vérifier s'ils sont récompensés pour leurs efforts et leur rendement.

### Rendement du personnel

Pour évaluer les employés, il convient de prendre en considération les recommandations suivantes :

- établir pour chaque poste une description afin d'établir les attentes et les critères d'évaluation du rendement;
- énoncer pour chaque poste les compétences minimales requises afin de s'assurer que le personnel reçoit la formation nécessaire pour exercer ses fonctions;
- évaluer formellement, à l'aide de critères agréés, le rendement de chaque membre du personnel au moins annuellement en se basant sur la description de poste. Élaborer un plan d'action et un plan de perfectionnement lorsque la compétence n'est pas considérée comme suffisante ou quand des nouvelles compétences sont requises.

Comme indiqué dans le Règlement n° 5 de la SOAD - Normes de saines pratiques commerciales et financières, le directeur est tenu de présenter un rapport annuel au conseil sur les

qualités et compétences générales de tout le personnel. Bien que cette norme ne s'applique pas aux établissements moins complexes (selon la définition du Règlement), elle reste une pratique fortement recommandée.

Le rapport doit contenir, au minimum, ce qui suit :

- une liste des employés par domaine fonctionnel ou opérationnel;
- une évaluation ou une opinion de la qualité et de la compétence du personnel au sein de chaque domaine fonctionnel ou opérationnel;
- les mesures à prendre par la direction lorsque la qualité et la compétence dans un domaine fonctionnel ou opérationnel ne sont pas considérées comme suffisantes pour l'accomplissement des activités.

### Rendement du directeur

Comme pour les autres emplois, une description de poste et une liste des compétences nécessaires doivent être établies pour le directeur et doivent être accompagnées d'une liste des objectifs et des critères de mesure établis par le conseil et le directeur dès le début de l'année.

Les critères de mesure doivent être les suivants :

- réalisation des priorités et objectifs établis dans le plan d'affaires;
- des mesures claires du rendement, établies, d'un commun accord, dès le début de l'année;
- respect des exigences réglementaires et des politiques du conseil;
- flexibilité suffisante, en cas de changement de critères.

Une évaluation formelle et objective doit être rédigée tous les ans par le conseil ou par un sous-comité agissant par délégation. Il est des plus important que cette évaluation s'appuie sur des critères objectifs mesurables et soit corroborée par les résultats réellement obtenus ou des pièces justificatives.

\*On entend aussi par « le directeur » le directeur général ou le chef de la direction.

Le conseil est tenu de communiquer les résultats de l'évaluation au directeur, afin de lui permettre de bénéficier de commentaires pouvant l'aider à renforcer le bon comportement et à améliorer son rendement. L'évaluation doit donner lieu à un suivi, que ce soit sous forme d'encadrement ou de formation.

### Évaluation du rendement des administrateurs

Le conseil peut considérer l'évaluation du rendement de certains administrateurs. Dans ce cas, l'évaluation doit avoir pour objectif d'obtenir un feedback positif et d'améliorer les compétences de l'individu. L'évaluation devrait être fondée sur l'auto-évaluation de chaque administrateur. Dans ce cas, il est recommandé d'obtenir de l'aide de l'extérieur.

### Rendement du conseil

Le conseil doit également évaluer son propre rendement global. Il lui est conseillé de le faire annuellement dans le cadre de la préparation du plan d'affaires. Pour être efficace, le conseil doit évaluer son propre rendement global en fonction des critères suivants :

- rendement à l'égard de ses principales responsabilités (stipulées par le règle-

ment n° 5 de la SOAD - Normes de saines pratiques commerciales et financières, la Loi et les règlements administratifs de l'établissement);

- réalisation des objectifs mentionnés dans le plan d'affaires annuel;
- rapports hiérarchiques et communications;
- efficacité de la structure du conseil et de ses procédés.

Dans cet examen, il est suggéré au conseil :

- d'obtenir de l'aide de l'extérieur;
- de se fonder sur des critères objectifs;
- de se baser sur son rendement général et non sur celui de chacun des administrateurs;
- de se servir des résultats pour apporter des changements et améliorer son rendement;
- de consigner les résultats aux dossiers pour référence future.

**Références : Manuel des saines pratiques commerciales et financières (Section 3); Règlement n° 5 de la SOAD : Normes de saines pratiques commerciales et financières; Guide de l'administrateur; Guide du processus de révision sur place**

**(RSP) de la SOAD; Manuel de RSP de la SOAD; Liste de contrôle du comité de vérification de la SOAD.**

### Questions types à se poser par le conseil et la direction :

- Existe-t-il des descriptions écrites de tous les postes opérationnels clés?
- Des objectifs de rendement et des critères de mesure sont-ils établis au début de chaque année?
- Le directeur présente-t-il un rapport annuel au conseil sur les qualités et les compétences du personnel?
- Le personnel évalué bénéficie-t-il, au besoin, d'un suivi sous forme d'encadrement ou de formation?
- Procède-t-on à une évaluation annuelle du rendement du directeur et la fait-on approuver par le conseil?
- Le conseil a-t-il envisagé d'évaluer chacun des administrateurs?
- Le conseil évalue-t-il son rendement annuellement dans le cadre de la préparation du plan d'affaires?

## RÉVISIONS SUR PLACE - Questions fréquemment posées

**L'établissement ayant commis plusieurs infractions jugées chacune sans importance pourrait-il, en fin de compte, être coté « inefficace »?**

Oui. Des infractions jugées sans importance séparément peuvent indiquer, collectivement, un manque général de rigueur dans l'application de la politique ou des procédures.

Admettons, par exemple, que, dans un échantillon de dix prêts, il y en ait trois où l'on n'a pas eu de rapport d'une agence d'évaluation du crédit, deux où l'on n'a pas calculé le ratio du service de la dette et trois où l'on n'a pas fait de vérification de revenu. Bien que, séparément, chacune de ces infractions soit sans importance, il y a un net manque de rigueur dans l'application de la politique de gestion du crédit, qui se répercute sur l'aptitude à analyser et à évaluer efficacement les demandes de prêt.

Si les exigences diffèrent d'un type de prêt à un autre, il convient de les exposer clairement dans une politique approuvée par le conseil. On peut, par exemple, modifier le formulaire de demande et limiter les analyses des prêts destinés à un REER dans certaines circonstances ou pour certains montants maximums.

**Qu'entend-on par « garantie matérielle correspondant à la taille du prêt »?**

Une garantie est dite matérielle quand elle a une valeur déterminable et qu'elle peut être, si besoin est, facile à réaliser. Entre autres exemples courants, citons les automobiles, les biens immobiliers, les dépôts ou les actions de sociétés cotées en bourse. Les articles ménagers, les cessions de salaire ou les cautions ne peuvent être des garanties matérielles.

Une garantie matérielle correspondant à la taille du prêt est une garantie dont la valeur est proportionnelle au crédit ou au prêt consenti. La politique de gestion du crédit doit fixer des limites de prêt et des exigences en matière de garantie pour chaque type de prêt autorisé en se conformant à la Loi, au Règlement et au permis de prêt de l'établissement membre.