

Introduction

Section	Sujet traité	Page
100	Le mouvement ontarien des caisses populaires.....	I-2
200	Cadre législatif du mouvement ontarien	I-3
300	Rôle du conseil, de la direction et des comités.....	I-5
301	Rôle du conseil	I-6
302	Rôle de la direction	I-7
303	Rôle des comités.....	I-8
400	Règl. administratif n° 5 de la SOAD : Normes de saines pratiques commerciales et financières.....	I-11
401	Cadre de gestion du risque.....	I-12
500	Annexe I.1 : Rapports au conseil d'administration.....	I-16

Le mouvement ontarien des caisses populaires

Les caisses populaires offrent toute une gamme de services financiers aux particuliers, aux PME, aux personnes morales et aux institutions de l'Ontario. Elles sont constituées par des personnes ayant quelque chose en commun, que ce soit l'appartenance à une certaine collectivité ou ethnie, la langue, la religion ou le lieu de travail. Ce sont des coopératives obéissant aux principes mondialement reconnus de l'égalité, de l'équité et de l'entraide. Conformément à ces principes, les caisses populaires appartiennent en toute propriété à leurs sociétaires, et elles sont régies par un conseil d'administration recruté parmi ces derniers. Contrairement aux banques, les caisses populaires sont agréées par la province.

Plusieurs organisations et institutions desservent, réglementent ou soutiennent les caisses populaires de l'Ontario :

- **Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) :** la CSFO est une commission relevant du gouvernement provincial qui réglemente les institutions financières constituées à l'échelon provincial, dont les caisses populaires. Elle est chargée d'approuver les constitutions en société, les fusions et les modifications aux règlements administratifs et d'exécuter encore d'autres fonctions de réglementation.
- **Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD) :** la SOAD est une « entreprise opérationnelle » de la province de l'Ontario. Elle est chargée par le gouvernement ontarien de protéger les dépôts des sociétaires du mouvement des caisses populaires et des credit unions. Elle offre une assurance-dépôts à toutes les caisses populaires et credit unions de l'Ontario.
- **Fédérations :** la plupart des caisses populaires de l'Ontario sont regroupées dans une fédération provinciale. Ces fédérations sont des associations constituées à l'échelon provincial qui font office à la fois de banques centrales et d'associations professionnelles pour leurs membres. Elles offrent également à leurs membres l'accès à des réserves de liquidités, à des services de formation, de consultation et autres. Il existe trois fédérations en Ontario : la Credit Union Central of Ontario (CUCO), l'Alliance des caisses populaires de l'Ontario (l'Alliance), et la Fédération des caisses populaires de l'Ontario (la Fédération).
- **Association of Credit Unions of Ontario :** c'est une association professionnelle représentant un groupe de credit unions qui ne sont affiliées à aucune fédération.
- **Centrale des caisses de crédit du Canada (CCCC) :** la CCCC est un regroupement national de coopératives et de fédérations provinciales. Elle gère le système national des liquidités, agit en tant que porte-parole du mouvement auprès du gouvernement fédéral et constitue l'association professionnelle nationale.
- **Fédération des caisses Desjardins du Québec :** c'est la fédération des caisses populaires québécoises. En Ontario, La Fédération est affiliée à Desjardins.
- **Credit Union Insurance Services (CUIS) :** cet organisme offre aux credit unions de l'Ontario des produits et services d'assurance tels que l'assurance sur les biens et contre les accidents. Il s'agit d'une coentreprise mise sur pied par Co-operators Insurance Group et Credit Union Members' Insurance Societies (CUMIS).

- **The Credit Union Bonding Program (TCUBP)** : TCUBP offre une assurance cautionnement aux credit unions de l'Ontario. Il s'agit d'une coentreprise mise sur pied par Co-operators Insurance Group et Credit Union Members' Insurance Societies (CUMIS).
- **Vérificateurs externes** : ce sont des comptables professionnels qui expriment une opinion sur les états financiers de la caisse populaire et qui s'acquittent d'autres tâches liées à la vérification et aux opérations comptables.
- **Autres organisations** : diverses organisations provinciales ou nationales qui représentent différents groupes de professionnels œuvrant dans ce domaine, tels que Credit Union Directors of Ontario (CUDO), la Credit Union Managers Association (CUMA), la Credit Union Professional Association (CUPA), l'Ontario Association of Small Credit Unions et l'Advisory Council of Smaller Credit Unions formé par la CUCO à l'intention de ses membres.

Cadre législatif du mouvement ontarien

Les caisses populaires de l'Ontario sont régies principalement par la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions* (la Loi) et les Règlements pris en application de la Loi. Leurs pouvoirs sont également fixés par leurs règlements administratifs et ceux de la SOAD ainsi que par leurs statuts constitutifs et leurs autorisations de prêts. Les autres lois provinciales et fédérales ainsi que la common law ont pour effet de créer d'autres droits et obligations. Nous décrirons brièvement ici les différentes facettes de ce cadre législatif.

Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions (la Loi)

La Loi est le texte fondamental qui régit la constitution et le fonctionnement des caisses populaires de l'Ontario. Son autorité s'étend aux Règlements pris en application de la Loi, aux directives et bulletins administratifs émis par la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) et aux règlements administratifs de la SOAD.

Non-conformité

La CSFO ou la SOAD a le droit d'intervenir en cas d'infraction à la loi par une caisse populaire. D'après la Loi, les administrateurs peuvent être considérés comme personnellement responsables de certaines transactions si elles sont illégales ou si elles n'ont pas été dûment autorisées. En cas d'infractions graves à la Loi, les administrateurs, dirigeants ou mandataires de la caisse populaire deviennent passibles d'une amende ou d'une peine d'emprisonnement.

Règlements administratifs de la SOAD

Parmi les règlements administratifs de la SOAD, il en existe trois qui touchent directement au fonctionnement des caisses populaires de l'Ontario :

- Le **Règlement administratif n° 3** fixe les modalités d'assurance-dépôts, la couverture, ainsi que les lignes directrices concernant la publicité pouvant être faite par les caisses populaires sur l'assurance-dépôts. La **police d'assurance-dépôts** émise à l'intention de chaque caisse conformément au Règlement n° 3 contient les modalités auxquelles celle-ci doit obligatoirement se conformer.
- Le **Règlement administratif n° 5** prescrit les normes de saines pratiques commerciales et financières à appliquer par les caisses populaires, parmi lesquelles des politiques et procédures de gestion du risque. Il définit le rôle du conseil d'administration et de la direction dans la mise en œuvre des saines pratiques commerciales et financières.
- Le **Règlement administratif n° 6** donne des directives sur la manière de signaler et de comptabiliser les prêts douteux, conformément à la section 3025 du *Manuel de l'Institut canadien des comptables agréés*. Le Guide d'application de ce règlement fournit d'autres directives plus détaillées sur les prêts douteux ainsi que sur les provisions spécifiques et non spécifiques pour pertes sur prêts.

Règlements administratifs, statuts et autorisations de prêts des caisses populaires

Les statuts constitutifs et les règlements administratifs de la caisse populaire déterminent dans une large mesure ce qu'elle peut faire et ne pas faire, ainsi que les conditions pour devenir sociétaire, le mode de répartition des revenus et les types de prêts pouvant être octroyés. Les administrateurs doivent veiller à ce que la caisse populaire respecte les règlements et les statuts.

Le permis de prêts ainsi que la Loi et les Règlements définissent les pouvoirs de la caisse populaire en matière de prêts. Si une caisse populaire ou son personnel agit de façon contraire aux dispositions du permis de prêts, ces pouvoirs peuvent être révoqués.

Autres textes législatifs

Les caisses populaires doivent respecter toutes les lois de la province de l'Ontario et du Canada. Le conseil d'administration peut être tenu pour responsable de toute action illégale prise par une caisse populaire. Voici un aperçu des lois pertinentes :

- Le **Code des droits de la personne de l'Ontario**, qui traite de la discrimination à l'encontre des salariés et des candidats à l'emploi.
- La **Loi sur l'impôt-santé des employeurs**, qui exige que les caisses populaires versent l'impôt-santé.
- La **Loi de l'impôt sur le revenu**, le **Régime de pensions du Canada** et la **Loi sur l'assurance-emploi**, qui exigent que les caisses populaires payent leurs impôts sur le revenu ainsi que les cotisations du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-emploi.
- La **Loi sur l'équité salariale**, qui prévoit que les membres du personnel et les cadres reçoivent une rémunération équitable.
- la **Loi sur la protection du consommateur**, qui fixe les conditions de divulgation des coûts d'emprunt de tous les accords de crédit;
- la **Loi sur les renseignements concernant le consommateur**, qui garantit la communication de renseignements pertinents aux sociétaires au sujet des produits et services des caisses populaires;
- la **Loi sur les normes d'emploi**, qui exige que les caisses populaires respectent des normes d'emploi équitables;
- la **Loi sur la faillite et l'insolvabilité**, qui oblige les caisses populaires à respecter les droits des débiteurs et des créanciers lors de la liquidation des biens du failli, ainsi que la **législation provinciale pour la protection des créanciers**;
- la **Loi sur la santé et la sécurité au travail** de l'Ontario, qui décrit les obligations des employeurs relativement à la santé et à la sécurité des employés en milieu de travail;
- le **droit de l'emploi**, qui régit les situations telles que le renvoi injustifié ou le non-respect de la période de préavis prévue;
- la **Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE)**, qui exige que la caisse populaire observe la législation sur le respect de la vie privée lorsqu'elle recueille, utilise et divulgue des renseignements personnels sur ses sociétaires et employés ainsi que des informations obtenues dans le cours normal de ses activités;
- la **Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes**, qui exige que la caisse populaire mette en œuvre un régime de déclaration obligatoire des grandes opérations financières douteuses.

Une liste plus complète des lois sur les prêts se trouve au tableau 5.3 de la section 5100. L'avocat de la caisse populaire pourra fournir une liste complète des lois pertinentes.

Rôle du conseil, de la direction et des comités

Cette section contient une description des fonctions remplies par le conseil, les comités et la direction d'une caisse populaire. Chacun contribue grandement au fonctionnement de la caisse, **mais c'est au conseil qu'il incombe en dernier ressort de veiller à la sécurité de celle-ci.**

Aperçu des différents rôles

Les responsabilités les plus importantes du conseil consistent à s'assurer que la caisse répond aux besoins de ses sociétaires en restant en activité, en planifiant les grandes lignes de son orientation et en formulant ses politiques. C'est le conseil qui charge la direction de mettre les politiques en œuvre et d'obtenir les résultats voulus. Une fois qu'il a adopté ses politiques, il doit laisser à la direction une certaine latitude pour gérer le fonctionnement quotidien de la caisse. La direction doit être en mesure de choisir le personnel et d'établir les budgets et les plans d'action, à condition que ce soit dans le respect des politiques du conseil. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, il faudrait que le conseil, plutôt que de céder à la tentation de diriger lui-même la caisse, encourage le personnel à améliorer la situation, ou prenne des dispositions pour remplacer la direction.

Dans les pages suivantes, nous décrirons tour à tour le rôle du conseil, de la direction et des comités.

Rôle du conseil

Le conseil d'administration s'assure, en dernier ressort, que l'établissement est exploité de façon sûre et saine. C'est pourquoi il doit superviser la gestion des activités et affaires de la caisse. Pour être efficace, il est tenu :

- d'approuver de nouvelles politiques et de revoir tous les ans les politiques existantes;
- de revoir et d'approuver tous les ans le plan d'affaires;
- de veiller à mettre en place une direction qualifiée et compétente pour appliquer des techniques de mesure et des procédures de gestion du risque appropriées;
- de contrôler le rendement afin de s'assurer que la caisse respecte les politiques et le plan d'affaires;
- de surveiller les rapports avec les sociétaires et la collectivité.

La plupart de ces fonctions sont décrites en détail dans la section 400, qui est consacrée au Règlement administratif n° 5. Quant à la dernière fonction (surveiller les rapports avec les sociétaires et la collectivité), elle sera abordée ci-dessous. Les fonctions et les responsabilités juridiques de chaque administrateur, telles que celles imposées par la loi et la common-law, sont décrites au chapitre 2.

Surveiller les rapports avec les sociétaires et la collectivité

Le conseil représente tous les sociétaires de la caisse et il est chargé de s'assurer que leurs dépôts sont en sécurité et que leurs droits sont sauvegardés.

Il doit également veiller à ce que la caisse continue à répondre aux besoins de ses sociétaires. Pour ce, il doit en assurer la promotion par le biais de moyens tels que les activités de relations publiques, les campagnes de recrutement de sociétaires et la nomination de représentants compétents. Les pratiques suivantes aideront le conseil à remplir ces fonctions :

- Le conseil doit promouvoir une image de marque positive qui permettra d'attirer de nouveaux sociétaires et de les retenir. S'il existe un lien d'association avec la collectivité, la participation de cette dernière peut avoir une grande influence sur l'image de marque.
- Les membres du conseil devraient être disposés à participer aux comités à titre bénévole, afin d'aider à résoudre certains des problèmes auxquels la caisse est confrontée ou de répondre aux besoins en perpétuel changement des sociétaires.
- À l'arrivée de nouveaux administrateurs, le conseil doit organiser une séance d'orientation à leur intention, afin de les familiariser avec les activités de la caisse et le rôle qu'ils auront à jouer.
- Il doit encourager les administrateurs à participer à des séminaires de formation au besoin, et prévoir de telles dépenses au budget, afin de rester compétent et efficace.
- Au moins une fois par an, les administrateurs doivent évaluer le rendement du conseil et signaler les points à améliorer, lesquels seront ensuite étudiés à des séances d'évaluation ultérieures.

Le conseil est également chargé de protéger les intérêts juridiques de la caisse. Les administrateurs doivent donc s'occuper directement des litiges importants et déléguer les procédures courantes, telles que le recouvrement des dettes ou les affaires commerciales, à la direction de la caisse. Le conseil peut recourir aux services d'un ou de plusieurs avocats ou cabinets, en fonction du type de conseils juridiques requis. Lorsqu'il choisit un avocat, il doit prendre en considération les qualifications et l'expérience que celui-ci possède et appliquer les règles sur les conflits d'intérêts décrites au chapitre 2.

Rôle de la direction

La direction est chargée de gérer et de contrôler les activités de la caisse au jour le jour.

Ces activités varient en fonction de la taille et de la complexité de la caisse, mais la direction reste toujours responsable des points suivants :

- élaborer et recommander des politiques ainsi qu'un plan d'affaires et les soumettre à l'approbation du conseil d'administration;
- communiquer les politiques et le plan d'affaires aux personnes compétentes de la caisse;
- mettre en œuvre les politiques et le plan d'affaires, et recruter et former des employés qualifiés et compétents;
- mesurer le niveau de risque d'exploitation au moyen d'un système approprié de présentation de rapports;
- gérer le risque d'exploitation au moyen de procédures appropriées et de mesures correctives.

Le conseil est tenu d'établir une description du poste de directeur général/ chef de la direction en y incluant les responsabilités fondamentales ci-dessus et d'examiner une fois par an le rendement de cette personne (voir le chapitre 3 sur les ressources humaines et l'évaluation du rendement).

Rôle des comités

Les comités représentent une ressource importante pour les caisses, surtout dans les petites organisations qui ne disposent pas de responsables des prêts ou de vérificateurs internes.

Les fonctions et pouvoirs du comité de vérification, du comité du crédit et du comité exécutif sont définis à la partie VII de la Loi et brièvement décrits ci-dessous.

Selon sa taille, la caisse pourra également envisager la création d'autres comités fort utiles, comme un comité des finances et du budget, un comité de planification stratégique, un comité de nomination ou un comité de la rémunération. L'annexe A contient des recommandations sur les fonctions de ces comités.

Bénévoles

En général, les administrateurs travaillant dans ces comités peuvent compter sur l'aide des bénévoles qui en font partie. Les bénévoles provenant des rangs des sociétaires de la caisse permettent à un comité d'élargir ses perspectives. Les bénévoles ou membres adjoints sont affectés aux comités sur recommandation du conseil. Les personnes sélectionnées doivent être au courant des affaires de la caisse.

Mandat des comités

Pour qu'un comité puisse produire du bon travail, ses fonctions et responsabilités doivent être mises au clair par écrit dès sa formation. Cela permettra d'éviter toute contestation ultérieure relativement à ses pouvoirs et responsabilités. Le conseil détermine le mandat du comité, qui doit être examiné par chaque membre de celui-ci. Les *Exemples de politiques* de la SOAD contiennent des mandats pouvant être utilisés pour un comité de vérification et un comité de nomination (voir l'annexe à la Version A – Administration de l'établissement).

Comité exécutif

Le conseil peut former un comité exécutif ou un autre sous-comité pour exercer certains de ses pouvoirs. Les membres du comité exécutif ou des sous-comités doivent être nommés par le conseil parmi les administrateurs, conformément au paragraphe 109(4) de la Loi. Certains pouvoirs du conseil, comme celui de nommer le directeur général, ne peuvent pas être délégués à un sous-comité. Le paragraphe 109(2) de la Loi contient la liste complète des pouvoirs qu'il est interdit de déléguer.

Comité du crédit

Les fonctions et pouvoirs du comité du crédit sont indiqués dans les articles 110 à 124 de la Loi et dans les articles 24 et 25 du Règlement 76/95. Ce comité doit comprendre au moins trois personnes élues par l'ensemble des sociétaires. Le mandat des membres de ce comité doit être fixé dans les règlements administratifs de la caisse. Les dirigeants, administrateurs et membres du comité de vérification ne peuvent pas siéger au comité du crédit.

Le comité du crédit doit se réunir au moins une fois par mois pour examiner toutes les demandes de prêts. Il doit prendre des décisions prudentes conformément aux limites de prêt prévues dans le permis de prêt ou les règlements administratifs de la caisse (en appliquant le texte le plus restrictif). D'après le paragraphe 238(3) de la Loi, les membres du comité du crédit sont solidairement

responsables du remboursement de toute insuffisance à l'échéance d'un prêt non conforme aux règlements administratifs ou à la Loi.

Responsables des prêts

D'après les articles 122 et 123 de la Loi, le pouvoir d'approbation des prêts peut être confiée par le comité du crédit à un responsable des prêts de deux façons :

- Il est possible d'adopter un règlement administratif nommant un responsable des prêts qui reprend toutes les fonctions du comité du crédit, entraînant l'élimination de ce dernier.
- Le comité du crédit peut continuer d'exister à titre consultatif, mais en déléguant ses pouvoirs et ses fonctions à un responsable des prêts.

Lorsque le pouvoir de prêter est délégué à un responsable des prêts, l'existence d'un comité du crédit chargé d'effectuer des examens périodiques de prêts constitue une bonne façon de garder le contrôle sur cette fonction. Pour renforcer ce contrôle, on peut demander au comité du crédit et au responsable des prêts d'approuver conjointement les prêts supérieurs à un certain montant.

D'après l'article 124 de la Loi, le conseil d'administration ne peut renverser la décision du comité du crédit ou du responsable des prêts de rejeter une demande de prêt.

Comité de vérification

Toute caisse doit constituer un comité de vérification. Celui-ci peut être soit formé de membres élus parmi les sociétaires, soit constitué par le conseil sous la forme d'un sous-comité.

C'est en 1994 qu'on a commencé à exiger la création d'un comité de vérification dans les caisses. Auparavant, les caisses devaient avoir un comité de surveillance, dont le champ d'action était plus réduit que celui du comité de vérification. Les pouvoirs et fonctions du comité de vérification sont décrits dans les articles 137 à 139 de la Loi et dans l'article 26 du Règlement 76/95.

Le principal rôle du comité de vérification consiste à évaluer l'efficacité des contrôles internes et des politiques concernant la sauvegarde des biens d'actif et les activités de comptabilité, de prêt et de placement, et à émettre des recommandations à ce sujet. Le comité reste également en liaison avec le vérificateur externe.

Le comité de vérification aide le conseil à s'assurer que la caisse respecte les politiques et procédures ainsi que les règlements. Il a donc un rôle crucial à jouer pour veiller à l'observation des saines pratiques commerciales et financières.

Une liste de contrôle établie pour le comité de vérification figure dans le Guide de l'administrateur. On peut aussi l'obtenir sur le site Web de la SOAD à l'adresse www.soad.com.

<i>Tableau I-1</i> <i>SUGGESTIONS CONCERNANT LES FONCTIONS DES COMITÉS AUXILIAIRES</i>
<p>Comité des finances et du budget</p> <ul style="list-style-type: none">• Examen et mise à jour des politiques et procédures financières.• Recommandation sur les politiques visant les dividendes et ristournes.• Analyse des décisions relatives aux assurances et aux placements.• Analyse spécialisée des budgets et des rapports sur le rendement.• Conseils financiers au conseil et à la direction.
<p>Comité de la planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse de la concurrence et des tendances de croissance du marché.• Sondages auprès des sociétaires sur les produits et succursales.• Étude des prévisions financières.
<p>Comité de nomination</p> <ul style="list-style-type: none">• Analyse de la composition du conseil sous l'angle des compétences, de l'expérience et de la diversité, afin de voir s'il est nécessaire de remplacer certains administrateurs.• Rotation des administrateurs.• Enquêtes auprès des sociétaires, afin de recueillir les noms de candidats avant les élections.• Diffusion des noms des candidats et promotion des élections générales.
<p>Comité de la rémunération</p> <ul style="list-style-type: none">• Révision et approbation de la description de poste et d'un processus d'évaluation standard du directeur général.• Analyse des fourchettes salariales compétitives des directeurs généraux dans l'industrie.
<p>Comité d'élaboration des politiques</p> <ul style="list-style-type: none">• Examen annuel des politiques afin de s'assurer qu'elles continuent d'être utiles.• Recommandations au conseil sur les changements à apporter aux politiques existantes.• Recommandations au conseil sur les nouvelles politiques à adopter.

Règlement administratif n° 5 de la SOAD : Normes de saines pratiques commerciales et financières

Il est impossible pour une caisse populaire d'éviter les risques financiers ou autres, mais le conseil d'administration et la direction peuvent les réduire en les gérant de façon saine. Le *Règlement administratif n° 5 de la SOAD sur les normes de saines pratiques commerciales et financières* a été créé tout spécialement en vue d'aider les caisses à gérer le risque. Il prescrit trois outils de gestion du risque :

Cadre de gestion du risque

Le premier de ces outils, à savoir le **cadre de gestion du risque**, est une méthode générale d'analyse et de gestion du risque, qui se décompose en quatre grandes tâches : l'établissement de politiques, la planification, la mesure du risque et du rendement, et la gestion du risque par le biais de mesures correctives et de procédures opérationnelles. Il définit le rôle du conseil d'administration et de la direction dans la mise en œuvre des saines pratiques commerciales et financières. Le cadre est décrit de façon plus détaillée un peu plus loin dans ce chapitre.

Normes

Le deuxième outil, ce sont les *normes de saines pratiques commerciales et financières*. Il s'agit de sept normes établissant les exigences minimales à respecter dans les politiques et procédures de certains domaines d'activités des caisses populaires. Les normes traitent des sujets suivants :

- 1) Administration de l'établissement
- 2) Gestion du capital
- 3) Gestion du risque de crédit
- 4) Gestion du risque de marché
- 5) Gestion du risque structurel
- 6) Gestion du risque de liquidités
- 7) Gestion du risque d'exploitation

Auto-évaluation

Le troisième outil, c'est l'**auto-évaluation**, qui aide la direction et le conseil d'administration à évaluer le niveau et l'efficacité des activités de gestion du risque et des pratiques commerciales et financières de la caisse. Le Règlement administratif n° 5 exige une auto-évaluation annuelle de la conformité avec les normes et la remise d'une résolution du conseil.

Conformité avec le Règlement administratif n° 5

Toutes les caisses populaires doivent se conformer au Règlement administratif n° 5 si elles veulent obtenir une assurance-dépôts. Lorsque l'une d'elles n'est pas en conformité avec les normes, la SOAD peut modifier ou compléter les modalités types de la police d'assurance-dépôts qu'elle lui a délivrée, afin de prendre en compte des risques particuliers.

Supervision

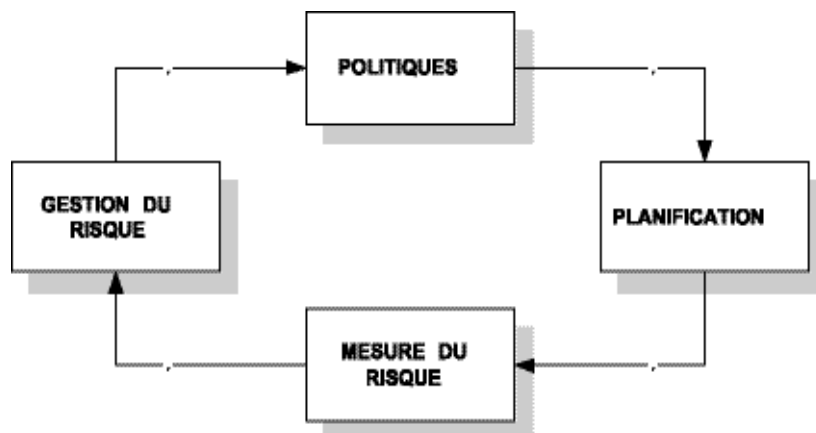
Si la non-conformité d'un établissement membre avec le Règlement n° 5 atteint un niveau de risque inacceptable, la SOAD peut le placer sous supervision. Dans ce cas, elle travaille en étroite collaboration avec le conseil de cet établissement, afin de régler les problèmes constatés.

Administration

Lorsqu'il y a un risque de faillite élevé, la SOAD peut placer l'établissement sous administration. Elle gère directement toutes les caisses populaires sous administration en éliminant le conseil et en dirigeant la caisse de manière à réduire le risque de devoir imputer des demandes de règlement au fonds de réserve d'assurance-dépôts.

Cadre de gestion du risque

Ce cadre offre une méthode générale d'analyse et de gestion du risque et son utilisation constitue une saine pratique commerciale et financière pour le conseil et la direction d'une caisse. Il est conçu pour protéger aussi bien les déposants que la santé financière de la caisse à long terme.



Un cadre efficace de gestion du risque comporte quatre parties : politiques, planification, mesure du risque et gestion du risque, qui sont décrits ci-dessous. **Tout cadre de gestion du risque doit être économique et adapté à la taille de la caisse ainsi qu'à la complexité de ses activités.**

Politiques

La première partie d'un cadre efficace de gestion du risque est l'élaboration de politiques approuvées par le conseil et leur examen annuel.

Les politiques limitent le risque commercial que la caisse peut assumer. Elles résument aussi les idées que l'établissement se fait de chacune de ses activités clés. Elles doivent étayer la mission et les valeurs de la caisse.

Le conseil rédige des politiques et procédures dans les domaines suivants de la gestion du risque :

- 1) Administration de l'établissement
- 2) Gestion du capital
- 3) Gestion du risque de crédit
- 4) Gestion du risque de marché
- 5) Gestion du risque structurel
- 6) Gestion du risque de liquidités
- 7) Gestion du risque d'exploitation

Examen des politiques

Le conseil doit examiner toutes les politiques une fois par an, afin de s'assurer qu'elles continuent d'être utiles. Lorsque des modifications s'avèrent nécessaires, il doit les consigner par écrit et déléguer à la direction le soin de les mettre en œuvre avant une date donnée. Il doit approuver toutes les nouvelles politiques et modifications et fixer une date limite pour cette tâche.

Le conseil doit consulter les articles 104, 190 et 191 de la Loi, les articles 50, 78 et 87 du Règlement, et la *Ligne directrice pour des politiques et méthodes prudentes de placement et de prêt à l'intention des caisses populaires et credit unions de l'Ontario* publiée par la CSFO.

Le présent manuel expose en détail les politiques clés du conseil. Les caisses peuvent également obtenir de l'aide dans l'élaboration de leurs politiques en consultant les *Exemples de politiques* publiés par la SOAD, ainsi que les manuels des fédérations.

Planification

L'établissement d'un plan d'affaires annuel est utile, car elle oblige la caisse à se fixer des buts et des objectifs qui assureront sa santé financière à long terme. C'est la deuxième partie du cadre de gestion du risque. Il incombe à la direction de la caisse d'établir le plan d'affaires annuel en suivant les directives du conseil. Ce dernier doit ensuite approuver le plan. Le plan d'affaires annuel se compose d'ordinaire comme suit :

- les priorités et objectifs pour l'année;
- un plan financier stratégique pour toutes les activités financières de la caisse;
- un plan d'offre et de marketing de produits;
- un plan de ressources humaines;
- un budget d'exploitation.

La direction doit mettre au point des stratégies et des plans d'action en vue d'atteindre ses objectifs et de satisfaire ses priorités. Elle établit le plan financier stratégique après avoir étudié différents secteurs opérationnels et y intègre des **objectifs financiers** pour chacune des activités financières.

On trouvera au chapitre 1 tous les éléments d'un plan d'affaires annuel.

Mesure du risque et rapports au conseil

Le troisième volet du cadre de gestion du risque **Error! Bookmark not defined.** est un système de présentation de rapports sur les mesures du rendement et du risque commercial par rapport au plan d'affaires et aux tendances antérieures.

Ce système prévoit les rapports suivants :

- mesures périodiques des indicateurs du rendement financier par rapport au plan d'affaires et aux chiffres antérieurs;
- mesures périodiques du risque commercial par rapport au plan d'affaires et aux chiffres antérieurs;
- élaboration des techniques de mesure du risque nécessaires pour calculer les indicateurs de rendement et déterminer le risque commercial;
- rapports à présenter régulièrement au conseil pour aider les administrateurs à contrôler le rendement et le risque commercial et à s'assurer que la caisse se conforme aux politiques et au plan d'affaires.

Un système de présentation de rapports fiables et à jour permet à la direction et au conseil de prendre les dispositions nécessaires pour remédier aux écarts constatés dans le rendement et le risque.

Rapports au conseil

Ce système a pour résultat final la présentation régulière de rapports au conseil sur le rendement et l'exposition au risque de la caisse. La direction doit faire un rapport sur chaque activité financière, avec des résumés sur les points suivants :

- rendement et niveau de risque;
- écarts par rapport au budget et au plan d'affaires annuel;
- non-conformité avec la réglementation ou avec les politiques et le permis de prêt de la caisse.

Le conseil décide, par le biais d'une politique, de la fréquence et du caractère plus ou moins détaillé de ces rapports, et ce en fonction de la taille et de la complexité de la caisse.

Les administrateurs doivent normalement recevoir les rapports au moins une semaine avant chaque réunion du conseil. La direction doit être prête à assurer le suivi de toute question soulevée dans ces rapports. On trouvera à l'annexe I, à la fin de l'Introduction, un tableau résumant la portée et le contenu de ces rapports.

La direction et le conseil doivent également examiner régulièrement les rapports provenant de l'extérieur de la caisse, tels que ceux des vérificateurs, inspecteurs et examinateurs. L'annexe I contient la liste des rapports externes devant être passés en revue par le conseil et la direction.

Le système de mesure du risque et de présentation des rapports y afférents exige des techniques permettant de calculer le rendement et de déterminer le risque commercial. Ces techniques, ainsi que les rapports à présenter au conseil, sont exposés en détail dans ce manuel, tout comme les indicateurs de mesure du rendement et du risque.

Gestion du risque

La gestion du risque, la quatrième partie du cadre, est une saine pratique commerciale et financière à adopter par les caisses. Elle consiste à mettre en place des procédures de gestion qui permettent de contrôler le risque d'exploitation ou d'y faire face, et de s'assurer que la caisse respecte ses politiques et son plan d'affaires ainsi que la réglementation.

Mesures correctives

Pour faire suite aux mesures du risque abordées à la section précédente, le conseil doit demander à la direction de faire une enquête sur tout écart important du risque ou du rendement par rapport au plan d'affaires annuel et de prendre des dispositions pour y remédier. La direction doit également réagir à toute infraction aux politiques du conseil ou à la réglementation, ou à tout autre risque exceptionnel.

Il faut que la direction fasse une enquête sur les écarts aussi bien favorables que défavorables. En effet, un écart favorable peut parfois résulter d'une cause défavorable. À titre d'exemple, un volume de prêts surprenant peut être le signe d'un relâchement des normes d'approbation. Après enquête sur les écarts, la direction devra prendre des dispositions en conséquence.

L'une des façons de choisir un plan d'action consiste à trouver plusieurs solutions au problème, à faire la liste des coûts et avantages de chacune, et à les comparer entre eux. Dans certains cas, il vaut mieux ne rien faire du tout, mais ce ne sera jamais la solution en cas d'infraction à la réglementation. Lorsqu'une stratégie corrective nécessite un plan d'action non envisagé par une politique en place, il faut obtenir l'approbation du conseil et du comité (le cas échéant).

La direction doit faire rapport promptement au conseil sur la cause de l'écart en précisant s'il faut y remédier et, si oui, quelles sont les dispositions recommandées.

Procédures opérationnelles

Les procédures opérationnelles doivent être dûment consignées, ce qui permet d'augmenter la productivité du personnel, de mieux contrôler les ressources, et aussi de faciliter et d'accélérer l'apprentissage des nouveaux cadres et employés.

Les procédures diffèrent des politiques : en effet, les politiques du conseil sont théoriques et générales, tandis que les procédures opérationnelles sont précises et détaillées.

Le conseil peut déléguer à la direction le soin de rédiger des procédures détaillées. Toutefois, conformément à l'article 191 de la Loi, il appartient au conseil d'approuver celles concernant le crédit et les placements et de les réexaminer tous les ans.

Pour être certain que les procédures opérationnelles sont complètes et suffisamment détaillées, le conseil doit consulter les articles pertinents de la Loi et du Règlement et, plus particulièrement, les articles 104, 190 et 191 de la Loi, les articles 50, 78 et 87 du Règlement 76/95 et la *Ligne directrice pour des politiques et méthodes prudentes de placement et de prêt à l'intention des caisses populaires et credit unions de l'Ontario* de la CSFO. Les procédures recommandées pour chaque secteur opérationnel sont également exposées dans les sections sur la gestion du risque des chapitres 4 à 8, et tout au long du chapitre 9.

Les procédures opérationnelles doivent être économiques et adaptées à la taille de la caisse ainsi qu'à la complexité de ses activités.

Annexe I.1 : Rapports au conseil

Rapport	Portée	Fréquence
Procès-verbaux	<ul style="list-style-type: none"> • Procès-verbaux des réunions précédentes du conseil • Procès-verbaux des réunions des comités 	À chaque réunion du conseil
Administration de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du code de déontologie • Rendement du directeur général • Rapport sur la compétence et la qualité générales du personnel 	Tous les ans
Gestion du capital	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD 	À chaque réunion du conseil
Gestion du crédit	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD • Rapport réglementaire (article 24 du Règlement 76/95) 	Tous les mois
Gestion du risque de marché	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD • Rapport réglementaire (paragraphe 198(4) de la Loi) 	À chaque réunion du conseil
Gestion du risque de liquidités	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif no 5 de la SOAD • Rapport réglementaire (article 134 de la Loi) 	À chaque réunion du conseil
Gestion du risque structurel	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD • Rapport réglementaire (article 80 du Règlement 76/95) 	À chaque réunion du conseil Au moins une fois par trimestre
Gestion du risque d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports prévus par le Règlement administratif n° 5 de la SOAD 	Au besoin
Contrôles internes (rapport établi par le comité de vérification)	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité des contrôles internes • Rapports prévus par l'article 26 du Règlement 76/95 • Peut également comprendre le rapport du vérificateur interne, le cas échéant 	Au moins une fois par trimestre Voir la liste de contrôle du comité de vérification
Rapports d'autres comités	<ul style="list-style-type: none"> • Activités et progrès du comité 	Au besoin
Rapport du vérificateur externe	<ul style="list-style-type: none"> • Respect des principes comptables généralement reconnus (PCGR) • Rapport établi conformément à l'article 172 de la Loi (rapport dérivé ou lettre de recommandations) 	Tous les ans
Rapports d'examen et de RSP par la CSFO ou la SOAD	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité avec la réglementation • Évaluation du risque • Conformité avec les saines pratiques commerciales et financières 	D'après les instructions