

FORMATION ET QUALITÉS REQUISES DES ADMINISTRATEURS

ATTENTES ET MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DE LA SOAD ET EXEMPLES DE STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

Objet

La Société ontarienne d'assurance-dépôts (« SOAD ») a reçu plusieurs demandes de renseignements additionnels des établissements sur la formation et les qualités requises des administrateurs. Le présent Avis au secteur précise les attentes et la méthodologie d'évaluation de la SOAD et contient un sommaire des stratégies de mise en œuvre utilisées par quelques établissements.

Contexte

Les exigences énoncées dans les notes d'orientation de la SOAD sur la formation et les qualités requises des administrateurs pour les établissements de catégories 1 et 2 (les « Notes d'orientation ») ont pris effet pour tous les administrateurs élus ou nommés le ou après le 1^{er} juillet 2012. Les Notes d'orientation exigent des établissements qu'ils développent de saines pratiques de gouvernance et améliorent celles-ci à l'aide du perfectionnement continu des administrateurs dans un cadre commun. Ce cadre comprend un ensemble de neuf compétences de base et des niveaux de compétences connexes qui sont établis par chaque établissement en fonction de leur taille et de la complexité de leurs opérations tout en étant conformes aux exigences minimales énoncées dans les Notes d'orientation de la SOAD.

La SOAD a tenu une série de webinaires pour passer en revue les exigences et favoriser la réflexion sur les problèmes ou préoccupations. En collaboration avec un groupe de travail sectoriel, elle a créé des outils et publié des documents, notamment un outil d'autoévaluation des administrateurs, un guide d'élaboration des politiques et des informations pour les candidats au poste d'administrateur. De plus, elle a produit des guides d'application répertoriant les attributs types pour chaque niveau de compétence.

Les enregistrements des webinaires, les notes d'orientation, les guides d'application et les outils proposés sont à votre disposition sur le site Web de la SOAD à l'adresse www.soad.com.

Attentes de la SAOD

La SOAD s'attend des établissements qu'ils s'investissent dans les activités qui leur permettront de satisfaire aux exigences en matière de formation et de qualités requises des administrateurs. Elle les encourage à dresser un plan de mise en œuvre consignant les étapes, les délais et les ressources nécessaires pour que le cadre et les processus initiaux appropriés soient mis en place et permettent d'atteindre les objectifs de perfectionnement des administrateurs.

Voici ce que devrait contenir un plan de mise en œuvre complet :

- élaboration et approbation de politique
 - compétences, niveaux de compétences, délais, critères d'évaluation, responsabilités
- processus d'évaluation des compétences des administrateurs
 - méthodologies, outils, mise à l'essai, validation, fréquence
- autoévaluation et exigences en matière de perfectionnement des administrateurs
 - écarts dans les compétences, besoins de formation et de perfectionnement
- matrice de compétences des administrateurs
 - niveaux de compétences des administrateurs, exigences en matière de compétences, délais
- information pour les candidats au poste d'administrateur
 - compétences, engagement envers la formation et le perfectionnement, délais
- examen du cadre, de la politique, des processus et de l'autoévaluation fondé sur l'expérience et les changements se rapportant à ces éléments

Méthodologie d'évaluation de la SOAD

La SOAD reconnaît qu'il s'agit d'un nouveau projet pour bon nombre d'établissements et qu'il leur faudra du temps pour l'élaborer et le mettre en œuvre dans sa totalité. Elle reconnaît aussi que cette initiative devra, de manière continue, être améliorée et modifiée selon l'expérience acquise et les pratiques en cours.

PHASE 1 (2012-13)

Au départ, les inspecteurs chercheront à vérifier si les établissements ont déterminé les priorités et les activités qui leur permettront de répondre efficacement aux exigences. On s'attend à ce que les grands établissements aient progressé davantage sur ce plan.

La SOAD passera en revue :

- le plan des établissements, les activités connexes et les délais de mise en œuvre;
- leurs politiques ou l'état de leurs politiques de perfectionnement;
- le bien-fondé de la politique et l'approche comme ils sont présentés dans la politique de l'établissement;
- les progrès qu'il aura réalisés dans l'élaboration et l'implantation des processus à l'appui.

Par contre, la SOAD :

- n'évaluera pas les compétences des administrateurs à l'échelle individuelle;
- ne passera pas en revue les résultats d'autoévaluation;
- ne mettra pas à l'épreuve le niveau de connaissance et de compétence d'un administrateur en particulier.

PHASE 2 (à partir de 2014)

Dans le cadre du processus permanent de revue et d'évaluation des risques, les inspecteurs se pencheront sur l'efficacité du programme de formation et des qualités requises des administrateurs.

L'examen comportera une revue complète du processus et des pratiques existantes et pourrait donner lieu à des entrevues avec le président du conseil et d'autres administrateurs au besoin. Les entrevues viseront à déterminer si les administrateurs jugent que la politique et les pratiques de formation et de perfectionnement de l'établissement ont été efficaces pour améliorer leurs habiletés et capacités concernant les compétences requises.

La SOAD évaluera :

- le bien-fondé des critères de compétences et des exigences en matière de compétences;
- les considérations, les pratiques et les outils relatifs à l'évaluation des administrateurs;
- les exigences et les pratiques en matière de validation de compétences;
- les plans et les initiatives visant le perfectionnement des administrateurs;
- les processus d'évaluation des compétences du conseil d'administration et les niveaux de compétences dans l'ensemble.

Exemples de stratégies de mise en œuvre

Les approches qui satisferaient aux exigences énoncées dans les Notes d'orientation sont nombreuses. Chaque établissement doit créer un programme qui convient à sa taille, à la complexité de ses opérations et à son profil de risques. Vous trouverez en annexe un aperçu des stratégies que les membres du groupe de travail sur la formation et les qualités requises des administrateurs sont en train de mettre en place.

Prochaines étapes

Au cours des prochains mois, la SOAD prévoit mettre sur pied un groupe de discussion composé d'administrateurs pour obtenir une rétroaction additionnelle sur les problèmes de mise en œuvre et les façons d'améliorer les outils à l'appui ainsi que l'orientation sur les meilleures pratiques.

Coordonnées

Si vous avez des questions ou des observations concernant cette initiative ou désirez participer au groupe de discussion des administrateurs, veuillez communiquer avec M. Vineet Bapat, directeur adjoint, Politiques et recherches, Division des affaires réglementaires : par courrier électronique à l'adresse vbapat@soad.com ou par téléphone au 416 325-8509 ou de l'extérieur de Toronto sans frais au 1 800 268-6653, poste 58509.

ANNEXE 1

FORMATION ET QUALITÉS REQUISES DES ADMINISTRATEURS

EXEMPLES DE STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

	POLITIQUE	AUTOÉVALUATION
EXEMPLE 1	<ul style="list-style-type: none"> • Politique initiale développée à l'aide du modèle fourni, mais incluant plusieurs ajouts • Quelques modifications proposées aux niveaux de compétences liées aux principales fonctions et délais d'atteinte plus serrés • Approbation, prévue pour la fin de l'année, de la politique révisée d'après la rétroaction du conseil • Autoévaluation exigée dans les deux mois de l'élection de l'administrateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de la version en Excel de l'outil d'autoévaluation proposé (Option de notation 1) • Autoévaluation indépendante remplie par tous les administrateurs (détails de la notation supprimés) • Résultats validés par un comité de trois personnes (président et vice-président du conseil et secrétaire général) • Matrice des compétences du conseil terminée • Plans de perfectionnement de chaque administrateur en voie de mise à jour • Incohérences révélées dans les résultats et précisions requises sur certains points • Quelques changements attendus à l'avenir
EXEMPLE 2	<ul style="list-style-type: none"> • Politique en cours de développement fondée sur le modèle de la SOAD et intégrant des éléments de l'ancienne politique sur l'éducation et le perfectionnement du conseil • Approbation prévue pour la fin de l'année • Intégration des exigences minimales de la SOAD à la politique initiale. Modifications futures possibles quelque temps après la mise en œuvre, notamment l'établissement de niveaux de compétences plus élevés 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de la version en Excel de l'outil d'autoévaluation proposé • Autoévaluations individuelles en cours (détails de la notation supprimés) • Processus de validation en voie de développement • Plans de formation individuels à dresser selon les résultats des autoévaluations • Évaluation des possibilités de formation et de perfectionnement globales (du conseil)
EXEMPLE 3	<ul style="list-style-type: none"> • Politique initiale développée et approuvée en fonction des lignes directrices • Améliorations possibles pendant la première année de mise en œuvre au besoin 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un outil d'autoévaluation personnalisé en cours (semblable à l'outil proposé) • Autoévaluations initiales à remplir en février 2013 suivies par la création de plans de formation et de perfectionnement des administrateurs.
EXEMPLE 4	<ul style="list-style-type: none"> • Politique développée, approuvée et mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoévaluations initiales prévues pour janvier 2013 • Après l'achèvement des autoévaluations, création d'un comité de validation et d'un plan de perfectionnement des administrateurs prévue par le conseil

	POLITIQUE	AUTOÉVALUATION
EXEMPLE 5)	<ul style="list-style-type: none"> Ébauche de politique terminée en octobre 	<ul style="list-style-type: none"> Autoévaluations des administrateurs traitées pendant trois réunions du conseil
EXEMPLE 6	<ul style="list-style-type: none"> Ébauche de politique terminée; approbation prévue d'ici la fin de l'année. La politique comprend une description complète des compétences de base fondée sur les questions et les points considérés dans les autoévaluations. Elle fournit aussi les détails des compétences consignées dans les sources de référence Autoévaluation exigée dans les six mois de l'élection de l'administrateur 	<ul style="list-style-type: none"> Outil d'autoévaluation personnalisé Niveau <i>Excellent</i> retiré et nombre de questions légèrement diminué à environ 10 ou 12 par compétence. Outil définitif prévu pour le 31 octobre et autoévaluations terminées d'ici le 15 janvier Achèvement prévu pour la fin de l'année
EXEMPLE 7	<ul style="list-style-type: none"> Ébauche de politique en cours; approbation prévue à la mi-novembre Politique finale d'ici la fin de l'année 	<ul style="list-style-type: none"> Achèvement des autoévaluations initiales d'ici la fin de l'année à l'aide de l'outil proposé En 2013, modifications possibles à l'outil proposé selon la rétroaction obtenue Début de la mise en œuvre complète en 2013
EXEMPLE 8	<ul style="list-style-type: none"> Politique mise à jour pour comprendre toutes les nouvelles exigences, notamment sur la formation Approbation attendue d'ici la fin de l'année 	<ul style="list-style-type: none"> Autoévaluations indépendantes initiales terminées Quelques modifications prévues pour résoudre les malentendus Résultats validés par le président du conseil et le secrétaire général Constatations revues par le conseil dans son ensemble pour repérer les points faibles communs et débattre des besoins de formation interne et externe Version personnalisée implantée d'ici la fin de l'année; pourrait comprendre des domaines et des considérations additionnels ainsi qu'un « test » pour chaque niveau de compétence afin de valider les réponses individuelles