



**FORMATION ET QUALITÉS  
REQUISES DES  
ADMINISTRATEURS :  
GUIDE D'ÉLABORATION  
DES POLITIQUES**

Jun 2012



**Ontario**

Deposit Insurance  
Corporation of Ontario

Société ontarienne  
d'assurance-dépôts

# FORMATION ET QUALITÉS REQUISES DES ADMINISTRATEURS : GUIDE D'ÉLABORATION DES POLITIQUES

## INTRODUCTION :

Le Guide d'élaboration des politiques a été réalisé pour aider les établissements à établir une politique du conseil sur la formation et les qualités requises des administrateurs.

Il suit la structure « typique » d'une politique et contient les sections qui suivent :

- Cadre de réglementation et documents de référence
- Objectifs
- Raison d'être de la politique
- Compétences minimales requises des administrateurs et délais fixés pour la maîtrise des compétences
- Critères d'évaluation et exigences
- Besoins en formation et en développement personnel
- Compétences du conseil
- Matrice des habiletés et des compétences du conseil
- Conditions qui mènent à l'incapacité d'exercice d'un administrateur
- Rôle de surveillance de la SOAD dans le cadre du respect de la politique
- Vue d'ensemble des responsabilités
- Révision et approbation

Chaque section est suivie d'une zone texte montrant un exemple du type de contenu à prendre en considération. Il faut savoir que les établissements sont libres d'adopter une ou toutes les parties du guide lorsqu'ils élaborent une politique qui répond à leurs besoins.

La politique peut contenir des annexes (comme l'indique le guide), y compris la description détaillée des compétences des administrateurs – les neuf compétences de base énoncées dans la Note d'orientation sur la formation et les qualités requises des administrateurs de la SOAD sont fournies dans l'annexe donnée à titre d'exemple. Les établissements ont le loisir d'ajouter des compétences.

Voici les trois annexes fournies à titre d'exemple :

- Descriptions des compétences des administrateurs;
- Critères d'évaluation; et
- Matrice des habiletés et des compétences du conseil.

## Remerciements

Le guide a été élaboré en collaboration avec le Groupe de travail sur la formation et les qualités requises des administrateurs. La SOAD tient à le remercier pour son apport précieux qui lui a permis d'affiner le document.

### Membres du groupe de travail :

<b>Sheryl Wherry, présidente</b>	Meridian Credit Union Ltd.
Madeleine Brillant	Alterna Savings and Credit Union Ltd.
Jean-Guy Laflèche	Caisse populaire Trillium Inc.
Diane Kocet	The Energy Credit Union Ltd.
Kim Leak	Ontario Civil Service Credit Union Ltd.
Luc Racette	L'Alliance des caisses populaires de l'Ontario
Janet Taylor	Libro Credit Union Ltd.
April Williams	Lambton Financial Credit Union Limited

## Formation et qualités requises des administrateurs : Guide d'élaboration des politiques

### ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

Présentez les principales exigences de la politique

#### **Exemple**

*La caisse populaire < Nom de la caisse populaire > doit mettre en place et maintenir des processus et lignes directrices propres à assurer que les administrateurs comprennent les qualités requises d'un administrateur, qu'ils satisfont aux exigences de celles-ci et qu'ils s'engagent à les respecter. Il incombe à chaque administrateur d'effectuer, une fois par année, une auto-évaluation, de mettre au point un plan de développement et de suivre une formation en vue d'atteindre les compétences requises et ce, dans un délai prescrit. Tout administrateur qui ne satisfait pas aux exigences requises se verra jugé incapable d'exercer ses fonctions d'administrateur. Tout candidat intéressé à devenir membre du Conseil sera informé des exigences qui sous-tendent la politique.*

### CADRE DE RÉGLEMENTATION ET DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE (Facultatif)

Énumérez les documents de référence ou présentez les exigences soit dans la politique ou dans les annexes.

#### **Exemple**

*La présente politique respecte le cadre de réglementation suivant:  
Paragraphe 92 (1) (13) de la Loi; Administrateurs: Incapacité d'exercice  
Paragraphe 125 (4) de la Loi; Comité d'audit: Formation  
Règlement administratif N° 5 de la SOAD: Normes de saines pratiques commerciales et financières : Gouvernance du conseil  
Note d'orientation de la SOAD : Formation et qualités requises des administrateurs*

### OBJECTIFS

Énumérez et définissez clairement dans la politique chaque objectif spécifique qui s'y rattache. Les objectifs doivent porter sur toutes les exigences et les attentes relevées dans la Note d'orientation portant sur la formation des administrateurs de la SOAD. Tout autre objectif que la caisse populaire jugera facultatif peut également y figurer.

#### **Exemple**

*La présente politique vise à:*

- *Définir les qualités minimales requises de tout administrateur*
- *Fixer les délais requis pour atteindre les niveaux de compétence*
- *Énumérer les critères d'évaluation et les exigences*
- *Présenter les besoins en matière de formation et de développement personnel*
- *Énoncer les compétences requises telles qu'établies par le Conseil*

#### **Facultatif**

- *Dictier les conditions qui feront en sorte que l'administrateur sera jugé incapable d'exercer ses fonctions d'administrateur*
- *Présenter le rôle de la SOAD quant au suivi du respect de cette politique.*

## RAISON D'ÊTRE DE LA POLITIQUE (Facultatif)

Décrivez la raison d'être de la politique.

### *Exemple*

*Les connaissances, l'expérience et les habiletés de chaque administrateur et du Conseil dans son ensemble sont des éléments importants qui contribuent au succès et à la viabilité d'une caisse populaire. Il est donc primordial que les administrateurs possèdent les compétences nécessaires pour pouvoir bien s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard de la caisse populaire, de ses sociétaires et des détenteurs de parts sociales et ainsi contribuer au bon fonctionnement du réseau des caisses.*

## COMPÉTENCES MINIMALES REQUISES DES ADMINISTRATEURS ET DÉLAIS FIXÉS POUR LA MAÎTRISE DE CES COMPÉTENCES

Fournissez un aperçu des compétences, des niveaux associés à chacune et des délais fixés pour les atteindre pour les administrateurs, les membres du Comité d'audit, le Président du Comité d'audit et le Président du Conseil. Par compétences, on entend les compétences de base telles que décrites dans la Note d'orientation et les délais doivent respecter les attentes minimales de la SOAD. Une description des compétences est requise dans l'aperçu ou sous forme d'annexe. On peut trouver des exemples de descriptions de compétences dans le Guide d'application : Formation et qualités requises des administrateurs de la SOAD. On peut les modifier en fonction de la taille et de la complexité de la caisse populaire visée en autant que le niveau de compétence satisfait aux attentes décrites dans la Note d'orientation.

### *Exemple*

*Tous les administrateurs élus ou nommés à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2012 sont tenus d'atteindre les compétences minimales dans les délais prescrits (voir le Tableau 1 ci-dessous). L'Annexe 1 renferme une description des compétences et des niveaux associés à chacune.*

**Tableau 1: Compétences requises, Niveaux de compétence et Délais prescrits**

Compétence	Tous les administrateurs	Comité d'audit	Président du Comité d'audit	Président du Conseil	Comité de gouvernance
	<b>Niveau de compétence</b>				
1. Surveillance de l'audit et de la conformité	S	S	E	S	S
2. Rendement du Conseil et du Directeur général	S	S	S	S	S
3. Fonctionnement d'une caisse populaire	S	S	S	S	S
4. Littératie financière	S	S	S	S	S
5. Gouvernance et éthique	S	S	S	S	S
6. Leadership	S	S	E	E	S
7. Milieu de la réglementation	S	S	S	S	S
8. Surveillance de la gestion des risques	S	S	S	S	S
9. Planification stratégique	S	S	S	E	S
	<b>Délais fixes pour atteindre le niveau de compétence en fonction de la date d'élection ou de nomination</b>				
	24 mois	12 mois	6 mois	6 mois	6 mois

## CRITÈRES D'ÉVALUATION ET EXIGENCES

Donnez un aperçu du processus et des critères d'évaluation des administrateurs, y compris la manière dont les compétences seront évaluées. Peuvent également faire partie de cette évaluation toute documentation d'appoint, telle que la liste des cours et des programmes de formation suivis par l'administrateur ainsi que les questionnaires d'évaluation ou d'auto-évaluation.

### **Exemple**

*Tout administrateur doit remplir un formulaire d'auto-évaluation standard afin de confirmer son niveau de connaissance, d'habileté et d'expérience pour chacune des compétences exigées. Cette auto-évaluation vise à:*

- *définir les besoins en formation de chaque administrateur afin de s'assurer que le niveau de compétence approprié est atteint conformément aux exigences de la caisse populaire;*
- *déterminer dans quelle mesure le Conseil satisfait, de façon générale, aux exigences de compétences.*

*Les critères d'auto-évaluation pour chacune des compétences sont énoncés à l'annexe 2. Chaque administrateur doit effectuer une première auto-évaluation dans les 6 mois suivant son élection. Le comité de gouvernance en révisera les résultats afin d'identifier les besoins de formation additionnelle. Le secrétaire corporatif doit veiller à planifier l'auto-évaluation, à s'assurer que l'administrateur l'exécute, à prévoir les besoins en formation et à tout consigner au dossier de l'administrateur. Toute formation suivie doit être accompagnée d'une documentation d'appoint à titre de preuve.*

## BESOINS EN FORMATION ET EN DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Donnez un aperçu des besoins en formation prévus, des programmes de développement personnel et des attentes en matière de formation continue. Cela peut comprendre des informations sur les budgets de formation et les procédés d'approbation et de remboursement des dépenses. On recommande aux caisses populaires d'exiger que chaque administrateur suive au moins un cours de développement, un colloque, un atelier ou un programme par année. Pour les caisses de grande taille, il est préférable d'établir un minimum d'heures de formation continue par année.

### **Exemple**

*Le processus d'auto-évaluation prévoit que tout administrateur prépare un plan de développement et s'engage à suivre la formation requise afin d'atteindre les compétences requises dans les délais prescrits. On s'attend à ce que tous les administrateurs suivent une formation adéquate afin d'atteindre dans les plus brefs délais les compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction. Dès qu'ils auront atteint le niveau de compétence minimal, ils devront suivre au moins un cours de développement, un colloque, un atelier ou un programme par année. Ils peuvent également opter pour un programme d'accréditation des administrateurs. On fixera un budget de formation pour l'exercice en cours, en fonction des plans de développement, des besoins en formation, y compris la formation continue. Toutes dépenses liées à la formation prévue et aux cours de développement doivent être préapprouvées par le Comité de gouvernance. Ces dépenses seront remboursées selon les limites et critères établis dans la politique.*

## COMPÉTENCES DU CONSEIL

Décrivez le processus de suivi des compétences des administrateurs, afin de s'assurer que les niveaux de compétences sont atteints dans les délais prescrits. Ce faisant, le Conseil est assuré de bénéficier d'un large éventail de compétences parmi ses administrateurs et peut prévoir les postes à combler au fur et à mesure que les mandats viennent à échéance. Les administrateurs doivent veiller à ce que tout changement de leur niveau de compétences soit communiqué, y compris toute connaissance, expérience ou formation additionnelles. Ils doivent faire la preuve de ce changement en soumettant la documentation d'appoint.

## MATRICE DES HABILITÉS ET DES COMPÉTENCES DU CONSEIL (Facultatif pour les établissements de catégorie 1)

On doit mettre au point une matrice des compétences du Conseil et des niveaux effectifs de compétence ainsi qu'un sommaire des habiletés supplémentaires.

### **Exemple**

*L'évaluation des compétences est effectuée une fois par année afin de confirmer et de mettre à jour les niveaux de compétence de chaque administrateur et de prendre note des nouvelles compétences acquises. Grâce à cette évaluation, on pourra également mettre au point un programme de formation ou de développement personnel supplémentaire afin d'optimiser l'ensemble des connaissances et des habiletés des administrateurs de sorte qu'ils puissent satisfaire aux exigences de compétences requises et acquérir de nouvelles compétences au besoin.*

*Le secrétaire corporatif consignera au dossier de l'administrateur toute activité reliée à la formation - cours d'appoint, de perfectionnement ou de développement personnel - et en avisera le Comité de gouvernance. On notera également dans le dossier de l'administrateur le niveau d'études atteint.*

*L'annexe 3 renferme un exemple de matrice des niveaux de compétences requises et atteintes pour chaque administrateur ainsi qu'un sommaire de ses habiletés.*

## CONDITIONS QUI MÈNENT À L'INCAPACITÉ D'EXERCICE D'UN ADMINISTRATEUR (Facultatif)

Il importe qu'un administrateur comprenne parfaitement les conditions et le processus qui mène à l'incapacité d'exercice d'un administrateur qui ne satisfait pas aux exigences de formation et de compétences établies par la caisse populaire

### **Exemple**

*Lorsqu'un administrateur ne satisfait pas aux exigences de formation et de qualités requises dans les délais prescrits de la politique, le Conseil peut adopter une résolution rendant le poste d'administrateur vacant en l'absence d'une explication raisonnable ou de circonstances atténuantes.*

## **RÔLE DE SURVEILLANCE DE LA SOAD (Facultatif)**

Les critères d'évaluation de la SOAD figurent dans le document Note d'orientation : Formation et qualités requises des administrateurs. On recommande aux caisses populaires d'inclure un sommaire de ces exigences ou une référence à la note d'orientation afin que le Conseil et ses administrateurs prennent bien connaissance des exigences.

### ***Exemple***

*Dans le cadre des processus d'examen et d'évaluation des risques, la SOAD passera en revue, de façon continue, cette politique en fonction des exigences de formation et de compétences requises des administrateurs. Cet examen comprend une évaluation des niveaux de compétences des administrateurs, compte tenu de la taille, de la complexité et du profil de risque de la caisse populaire. Pour plus d'information sur les critères d'évaluation, consulter le document Note d'orientation : Formation et qualités requises des administrateurs. L'attestation annuelle requise en vertu du Règlement administratif n° 5 de la SOAD fera expressément état de l'agrément de la caisse populaire quant à l'atteinte des exigences établies dans la politique.*

## **VUE D'ENSEMBLE DES RESPONSABILITÉS**

### **Responsabilités clefs:**

#### ***Exemple***

*Il incombe au Conseil:*

- *D'approuver les exigences de compétences et les niveaux de compétences des administrateurs*
- *De confirmer que les administrateurs ont satisfait aux exigences de compétences requises*
- *D'approuver les changements à la politique*

*Il incombe au Comité de gouvernance :*

- *De recommander les critères d'auto-évaluation*
- *De passer en revue et de confirmer les résultats d'auto-évaluation*
- *D'approuver les programmes de formation et de développement*
- *D'assurer le suivi des compétences requises de la part des administrateurs et du Conseil*

*Il incombe au Secrétaire corporatif:*

- *De planifier l'auto-évaluation des administrateurs*
- *D'assurer la programmation et le suivi du calendrier de formation en tenant compte des besoins de perfectionnement*
- *De surveiller les niveaux de compétences des administrateurs*
- *De mettre au point et de maintenir à jour la matrice des compétences et habiletés du Conseil*
- *De maintenir les dossiers des administrateurs et du Conseil à jour*

## **RÉVISION ET APPROBATION**

La présente politique est assujettie à une révision annuelle et approbation du Conseil.

### **ANNEXE 1 : DESCRIPTION DES COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS**

Les compétences requises sont décrites ci-après :

#### **1. AUDIT ET 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. RENDEMENT 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 grâce au capital de compétences et aux capacités 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 financières, humaines et technologiques 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 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 normes 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 oeuvre 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.

#### **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.

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 oeuvre 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.

## DESCRIPTION DES NIVEAUX DE COMPÉTENCES

Voici une définition des niveaux de compétence à utiliser par les caisses populaires lors de la détermination du niveau de compétence des administrateurs pour chacune des grandes catégories d'expertise.

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

## ANNEXE 2: CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les critères d'évaluation s'inspirent du document de la SOAD intitulé Guide d'application; ils peuvent être modifiés au besoin. De plus, les critères d'auto-évaluation peuvent également être utilisés.

### 1. SURVEILLANCE DE L'AUDIT ET DE LA CONFORMITÉ

Niveau de compétence	Surveillance de l'audit et de la conformité : Attributs liés à la compétence
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit, compare et explique :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le rôle du comité d'audit</li> <li>➤ Le processus d'audit externe et le rôle de l'auditeur externe</li> <li>➤ Le rôle et la nature de la fonction d'audit interne</li> <li>➤ Le processus de inspection de la SOAD</li> <li>➤ Le rôle de l'agent de la conformité</li> </ul> </li> </ul>
<b>Convenable</b>	<p><b>Minimal PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décrit et intègre à ces activités les processus de surveillance du conseil et des administrateurs en vue d'assurer leur conformité aux contrôles internes, normes de saines pratiques commerciales et financières et autres exigences de la réglementation</li> <li>• Lit et interprète les rapports du directeur de la conformité, de l'auditeur externe, de l'auditeur interne et des autorités de réglementation</li> <li>• Fait la distinction entre les responsabilités du comité d'audit, celles du conseil d'administration et des autres comités</li> <li>• Interprète les rapports de l'agent de la conformité, de l'auditeur externe, de l'auditeur interne et des autorités de réglementation et en tire des conclusions</li> <li>• Pose les questions appropriées sur les politiques, les pratiques et les rapports de la caisse</li> <li>• Fait la démonstration, par ses gestes, qu'il connaît les stratégies de résolution des problèmes issus de toutes faiblesses et insuffisances importantes</li> <li>• Participe à l'élaboration des politiques visant l'amélioration des contrôles et de la conformité</li> <li>• Veille à ce que les principales décisions prises par le conseil s'harmonisent avec les politiques, les normes de saines pratiques commerciales établies ainsi qu'avec les autres exigences liées à la réglementation et aux lois</li> <li>• Effectue les suivis auprès de la direction pour faire en sorte que les mesures correctives visant à redresser les insuffisances indiquées dans les rapports soient prises.</li> </ul>
<b>Solide</b>	<p><b>Convenable PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse les résultats et les rapports et participe aux discussions et aux débats du conseil sur les questions complexes et tout écart ou faiblesse importants liés à l'audit ou à la conformité</li> <li>• Interprète les mesures correctrices que la direction a prises pour régler les situations de non-conformité importantes et confirme qu'elles sont consignées dans les rapports d'audit interne et externe et dans ceux des autorités de réglementation comme il convient</li> </ul>

Niveau de compétence	Surveillance de l'audit et de la conformité : Attributs liés à la compétence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sait reconnaître les situations où la direction doit être mise au défi de produire des renseignements additionnels à l'appui de conclusions ou recommandations</li> <li>• Sait reconnaître les situations qui nécessitent l'obtention de l'opinion d'un professionnel indépendant</li> <li>• Fait appel aux ressources de l'auditeur interne ou externe ou des deux pour enquêter sur les variations complexes et les cas de non-conformité</li> </ul>
<b>Excellent</b>	<p><b>Solide PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interprète la réglementation ou les lois complexes régissant les organisations en faveur des autres; il fournit notamment des conseils sur les questions de réglementation</li> <li>• Exerce des pressions pour faire modifier les lois en vue de créer des conditions équitables pour les caisses populaires</li> <li>• Intervient auprès des autorités de réglementation au sujet des questions litigieuses et sensibles</li> <li>• Repère, grâce à sa participation aux comités provinciaux ou nationaux sur les systèmes, les changements appropriés à apporter à la législation et aux normes d'audit et de conformité au nom de la caisse et du secteur des caisses populaires</li> <li>• Participe à l'élaboration et à l'amélioration continues des normes de saines pratiques commerciales</li> </ul>

## 2. COMPÉTENCE DU CONSEIL ET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Niveau de compétence	Compétence du conseil et du directeur général : Attributs de la compétence
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique le rapport hiérarchique entre le conseil et le directeur général</li> <li>• Explique la méthode appropriée à utiliser pour gérer le rendement du directeur général, lui fournir la rétroaction nécessaire et communiquer avec lui</li> </ul>
<b>Convenable</b>	<p><b>Minimal PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue à l'établissement de la relation entre le conseil et le directeur général</li> <li>• Utilise les critères de rendement et de mesure pour le conseil et le directeur général</li> <li>• Contribue à l'évaluation continue du rendement du directeur général et du conseil</li> <li>• Veille à ce que des critères d'évaluation objectifs soient utilisés</li> <li>• Repère les possibilités d'amélioration du rendement du directeur général et du conseil</li> <li>• Décrit les processus de planification et d'évaluation du rendement du conseil et directeur général et le calendrier connexe</li> </ul>
<b>Solide</b>	<p><b>Convenable PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue à l'élaboration des critères de mesure du rendement des administrateurs, du conseil et du directeur général</li> <li>• Veille à ce que les critères de rendement et de rémunération du directeur général s'harmonisent avec le plan stratégique et les principaux objectifs</li> <li>• Fait montre de la capacité de produire des communications conçues pour rallier le directeur général aux concepts et à la direction mis de l'avant par le conseil</li> </ul>

Niveau de compétence	Compétence du conseil et du directeur général : Attributs de la compétence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribue à l'élaboration et/ou à l'amélioration de la stratégie de communications du conseil aux parties concernées</li> <li>• Encourage les autres membres du conseil d'administration à communiquer efficacement avec le directeur général</li> <li>• Gère de manière proactive le rendement du directeur général et communique efficacement sur la question à l'aide de communications officielles et non officielles</li> <li>• Met sur pied et amorce le processus de planification et d'évaluation du rendement du conseil</li> <li>• Reconnaît la nécessité de faire appel à un expert indépendant</li> <li>• Constate les lacunes en matière d'habiletés et de rendement du conseil et/ou du directeur général et aborde la question</li> </ul>
<b>Excellent</b>	<p><b>Solide PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tire parti des liens noués lors d'autres événements, prise de décisions et initiatives dans l'élaboration et la présentation des communications au directeur général</li> <li>• Veille à ce qu'il y ait compatibilité entre la culture, les valeurs et les convictions de la caisse et celles du directeur général</li> <li>• Utilise les techniques de médiation pour résoudre, d'une part, les conflits parmi les membres du conseil ou avec le directeur général et, d'autre part, leurs écarts de rendement</li> <li>• Exerce son influence pour amener un changement de cap dans les convictions ou les valeurs</li> <li>• Dirige les discussions sur l'incidence de la caisse sur la collectivité ou le secteur des caisses populaires à l'échelle provinciale et nationale ou y contribue</li> </ul>

### 3. FONCTIONNEMENT D'UNE CAISSE POPULAIRE

Niveau de compétence	Fonctionnement d'une caisse populaire : Attributs de la compétence
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définit la nature et l'étendue des activités et les domaines de service de la caisse populaire</li> <li>• Fait la distinction entre les responsabilités du conseil et celles du directeur général en ce qui a trait au fonctionnement de la caisse</li> <li>• Expose à grands traits les conséquences des faiblesses opérationnelles sur la satisfaction des membres et le rendement financier</li> </ul>
<b>Convenable</b>	<p><b>Minimal PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend l'infrastructure opérationnelle de la caisse populaire et l'interrelation entre ses composantes</li> <li>• Comprend les pouvoirs commerciaux de la caisse, ses principales gammes de services et principaux services et modes de prestation</li> <li>• Comprend le profil des membres ainsi que la nature et le profil des principaux segments d'affaires</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compare de façon efficace l'efficacité opérationnelle de la caisse aux normes et meilleures pratiques sectorielles</li> <li>• Reconnaît l'incidence des plans et objectifs stratégiques sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelles</li> <li>• Pose des questions, évalue l'information et gère les recommandations sur les coûts, les avantages et les risques liés aux décisions opérationnelles importantes</li> <li>• Reconnaît les situations nécessitant l'intervention d'un expert indépendant et fait les démarches en conséquence</li> </ul>
<b>Solide</b>	<b>Convenable PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend la nature et l'étendue des activités commerciales secondaires, notamment celles de toute filiale</li> <li>• Met en pratique la politique sur les ressources humaines, notamment les conditions portant sur la haute direction</li> <li>• Analyse les stratégies, les données et les recommandations visant l'amélioration de l'efficacité opérationnelle ou le redressement des faiblesses</li> <li>• Discute des recommandations sur les politiques en ce qui a trait à leur incidence sur le fonctionnement de la caisse et les évalue</li> </ul>
<b>Excellent</b>	<b>Solide PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise un environnement propice à l'innovation dans la prestation des services et les stratégies liées à ces innovations</li> <li>• Identifie les meilleures pratiques reliées aux efficacités opérationnelles comme l'impartition ou les stratégies axées sur la collaboration</li> </ul>

#### 4. LITTÉRATIE FINANCIÈRE

<b>Niveau de compétence</b>	<b>Littératie financière: Attributs de la compétence</b>
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passe en revue les rapports et les états financiers ainsi que les plans opérationnels et les budgets préparés par la direction</li> <li>• Demande des précisions au besoin</li> <li>• Comprend le processus de base de budgétisation ainsi que les objectifs financiers et les budgets</li> <li>• Comprend les états financiers de base comme le bilan et l'état des résultats</li> <li>• Passe en revue les rapports financiers déposés par la direction et pose les questions appropriées</li> <li>• Connaît les exigences de la Loi</li> </ul>

<b>Convenable</b>	<b>Minimal PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend les concepts et les outils de base d'analyse financière</li> <li>• Peut expliquer la nature et l'objet de tous les rapports financiers préparés par la direction ainsi que la raison d'être et les usages des principaux ratios financiers, tendances financières, étalonnage du rendement et rapports d'analyse comparative au système ou à des groupes</li> <li>• Repère les écarts entre le rendement financier réel et le budget et les objectifs établis, et comprend la nature et l'étendue des recommandations visant le redressement des écarts importants</li> <li>• Comprend la notion d'importance relative en ce qui concerne l'information contenue dans les états financiers et les écarts connexes</li> <li>• Fait en sorte que des explications et des renseignements additionnels soient fournis à l'appui de tout écart important, y compris dans les plans d'action</li> </ul>
<b>Solide</b>	<b>Convenable PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend les facteurs micro et macro-économiques qui affectent l'économie locale, provinciale et nationale et qui peuvent avoir des répercussions sur les opérations d'une caisse populaire.</li> <li>• Explique et interprète l'interrelation entre les divers ratios financiers et leur incidence sur les autres domaines</li> <li>• Interprète les résultats et les rapports financiers et veille à ce que le conseil exerce une surveillance suffisante et discute des stratégies recommandées pour se pencher sur tout écart important</li> <li>• Recommande l'utilisation de ressources externes pour faire enquête sur tout problème d'envergure ou « signal d'alerte » qui pourraient surgir afin de valider les politiques de la caisse populaire, ses plans, contrôles et procédures lorsqu'une faiblesse importante persiste</li> </ul>
<b>Excellent</b>	<b>Solide PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend les notions de marchés financiers mondiaux et les forces qui les influencent</li> <li>• Catégorise les complexités des divers instruments financiers et leur utilisation</li> <li>• Contribue aux efforts déployés pour changer les exigences de la réglementation financière en participant aux comités sur le système à l'échelle provinciale et nationale</li> </ul>

## 5. GOUVERNANCE ET ÉTHIQUE

<b>Niveau de compétence</b>	<b>Gouvernance et éthique : Attributs de la compétence</b>
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend la structure de fonctionnement des caisses populaires ainsi que les responsabilités des administrateurs et du conseil</li> <li>• Comprend la notion de gouvernance d'entreprise et son application dans le contexte de gouvernance des caisses populaires</li> <li>• Explique l'importance, la nécessité et la signification des termes « indépendant », « responsable », « transparence », « prudent » et « fiduciaire »</li> <li>• Reconnaît le rôle de l'éthique (code de conduite) et de l'intégrité personnelle lorsqu'il s'agit d'agir dans le meilleur intérêt de la caisse et de protéger les renseignements confidentiels et sensibles</li> </ul>

Niveau de compétence	Gouvernance et éthique : Attributs de la compétence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Explique le rôle des administrateurs et les interrelations au sein du conseil et entre le conseil et les autorités de réglementation ainsi qu'entre le conseil et la haute direction de la caisse</li> <li>● Explique la direction stratégique de la caisse et ses valeurs d'entreprise</li> <li>● Se conforme aux politiques de la caisse</li> <li>● Agit conformément aux principes coopératifs</li> <li>● Fait preuve d'intégrité et d'éthique dans la prise de décisions</li> <li>● Exerce de la prudence et de la diligence</li> </ul>
<b>Convenable</b>	<p><b>Minimal PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilise le cadre de gouvernance existant pour évaluer, créer et mettre en oeuvre les politiques en vue d'accroître la valeur</li> <li>● Contribue pleinement aux structures du conseil et de gouvernance comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pose les questions pertinentes;</li> <li>➤ repère les écarts ou insuffisances importants;</li> <li>➤ se prépare en vue des réunions;</li> <li>➤ demande les conseils de personnes indépendantes;</li> <li>➤ appuie les décisions du conseil.</li> </ul> </li> <li>● Fournit des opinions judicieuses sur la direction et les plans stratégiques de la caisse</li> <li>● Évalue les buts et objectifs stratégiques ainsi que les risques et les occasions par rapport à la direction stratégique</li> <li>● Surveille le rendement de la caisse en fonction de sa direction stratégique et de la mise en œuvre de celle-ci</li> </ul>
<b>Solide</b>	<p><b>Convenable PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fait du mentorat auprès des membres du conseil pour améliorer leurs compétences sur le plan de la gouvernance démocratique</li> <li>● Surveille l'évaluation continue des structures de gouvernance du conseil</li> <li>● Évalue l'adéquation des politiques, les processus et les procédures de gouvernance et le code de conduite et fait des recommandations en matière de changement</li> <li>● Cerne les interrelations et évalue les risques et les occasions inhérents au milieu des services financiers; recommande les mesures appropriées</li> <li>● Évalue indépendamment les conséquences des décisions portant sur les risques et les occasions</li> <li>● Décrit comment les changements dans le milieu de la réglementation influent sur les meilleures pratiques dans le cadre de gouvernance de la caisse</li> <li>● Analyse les expériences passées et met en pratique les concepts et les leçons tirées à de nouvelles situations</li> <li>● Se fait le champion de l'apprentissage continu au sein du conseil concernant les innovations dans les structures de gouvernance des caisses populaires et leur intégration au régime de gouvernance de la caisse</li> </ul>
<b>Excellent</b>	<p><b>Solide PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Collabore avec les autres experts pour reconnaître et formuler les meilleures pratiques de gouvernance démocratique</li> </ul>

Niveau de compétence	Gouvernance et éthique : Attributs de la compétence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fait montre d'une pensée novatrice dans le domaine de gouvernance démocratique</li> </ul>

## 6. LEADERSHIP

Niveau de compétence	Leadership: Attributs de la compétence
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communique clairement ses idées et opinions</li> <li>Comprend les caractéristiques d'un leadership efficace</li> <li>Connaît les caractéristiques personnelles d'un leader</li> <li>Crée un climat de confiance par la communication honnête et ouverte et le respect mutuel</li> </ul>
<b>Convenable</b>	<p><b>Minimal PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Détecte les dynamiques au sein du conseil y compris les différents styles et approches</li> <li>Influence les dynamiques du conseil de manière constructive</li> <li>Utilise les techniques de communication et d'animation pour favoriser les débats, le dialogue et les échanges</li> <li>Collabore avec les administrateurs pour établir un consensus</li> <li>Contribue à créer un climat constructif et ouvert favorisant l'expression d'idées et d'opinions diverses</li> <li>Tient compte des besoins sur le plan des ressources et des appuis nécessaires à la réalisation des initiatives stratégiques</li> </ul>
<b>Solide</b>	<p><b>Convenable PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se fait le champion de l'apprentissage et du renouveau continu au sein du conseil, y compris le recrutement réussi de nouveaux membres, la formation des administrateurs et la formation continue</li> <li>Agit comme ambassadeur de la caisse populaire dans la collectivité</li> <li>Favorise l'innovation et la créativité et fait en sorte que tous soient au diapason</li> <li>Encourage les débats et la diversité des opinions et joue le rôle de médiateur pour obtenir le consensus</li> <li>Détermine quand il est nécessaire d'obtenir de plus amples renseignements ou les conseils d'une personne indépendante</li> <li>Communique clairement aux principaux intéressés le raisonnement derrière les décisions prises</li> </ul>
<b>Excellent</b>	<p><b>Solide PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fait du réseautage stratégique pour demeurer à l'avant-garde des faits nouveaux et des possibilités de partenariat</li> <li>Dirige la conceptualisation des changements de grande envergure dans la direction du secteur en participant aux comités provinciaux de modification des lois et de la réglementation ainsi qu'aux comités nationaux sur le système</li> <li>Tire parti de son réseau auprès des principaux intervenants pour influencer sur la résolution des questions d'ordre réglementaire et autres</li> </ul>

## 7. MILIEU DE LA RÉGLEMENTATION

Niveau de compétence	Milieu de la réglementation : Attributs de la compétence
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique et décrit :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le rôle du ministère des Finances;</li> <li>➤ la Commission des services financiers de l’Ontario;</li> <li>➤ la Société ontarienne d’assurance-dépôts;</li> <li>➤ les responsabilités des administrateurs concernant la mise en place et le contrôle des politiques;</li> <li>➤ les responsabilités du conseil concernant la mise en place et le contrôle des politiques.</li> </ul> </li> <li>• Cerne le milieu de la réglementation, notamment la Loi et les règlements, les règlements administratifs de la SOAD et les saines pratiques commerciales ainsi que les règlements, les politiques et les processus de la caisse populaire</li> </ul>
<b>Convenable</b>	<p><b>Minimal PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait la démonstration qu’il connaît la Loi sur les caisses populaires et les credit unions, les règlements et toute autre législation pertinente</li> <li>• Comprend les règlements administratifs de la caisse et les politiques reliées</li> <li>• Fait valoir la conformité à la réglementation</li> <li>• Constate les écarts dans les politiques de la caisse et la conformité aux exigences en matière de réglementation</li> <li>• Initie les améliorations aux politiques pour redresser les écarts</li> <li>• Détermine et motive la raison d’être du cadre de la politique, c’est-à-dire les domaines pour lesquels il est exigé d’avoir des politiques</li> </ul>
<b>Solide</b>	<p><b>Convenable PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique l’application des politiques pertinentes et des principes sous-jacents</li> <li>• Peut interpréter la Loi sur les caisses populaires et les credit unions et les règlements connexes ainsi que toute autre législation</li> <li>• Explique le raisonnement sous-tendant les changements à la politique et leur incidence sur la conformité de la caisse aux politiques et aux saines normes et pratiques commerciales</li> <li>• Contribue à la force du secteur des caisses populaires, d’une part, par son leadership solide en ce qui a trait à la conformité et à l’amélioration des communications et, d’autre part, par les efforts qu’il déploie pour que les caisses et les autorités de réglementation soient au diapason sur ces questions</li> </ul>
<b>Excellent</b>	<p><b>Solide PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe à la rédaction des nouvelles lois et des nouveaux règlements par l’entremise d’organisations provinciales ou nationales</li> <li>• Comprend les subtilités des lois et des règlements pertinents à son poste d’administrateur, peut les interpréter et les commenter au profit des responsables des politiques; peut appuyer d’autres personnes en veillant au respect des exigences en matière de conformité</li> </ul>

## 8. SURVEILLANCE DE LA GESTION DES RISQUES

Niveau de compétence	Surveillance de la gestion des risques : Attributs de la compétence
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend les domaines comportant des risques auxquels la caisse populaire pourrait être exposée</li> <li>• Comprend le cadre et les politiques de gestion des risques de la caisse</li> <li>• Comprend l'objet et les exigences du Règlement administratif n° 5 de la SOAD</li> <li>• Comprend le processus d'examen de la SOAD</li> <li>• Explique le rôle du conseil dans la surveillance de la gestion des risques</li> </ul>
<b>Convenable</b>	<p><b>Minimal PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explique et décrit la nature des risques et des activités de gestion des risques liées à : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la gouvernance;</li> <li>➤ la gestion du capital;</li> <li>➤ la gestion du risque de crédit;</li> <li>➤ la gestion du risque d'exploitation;</li> <li>➤ la gestion du risque de marché;</li> <li>➤ la gestion du risque structurel; et</li> <li>➤ la gestion du risque de liquidité.</li> </ul> </li> <li>• Comprend les risques importants auxquels est exposée la caisse populaire</li> <li>• Comprend les critères de mesure des risques</li> <li>• Comprend la nature et l'étendue de toute transaction importante d'impartition ou concernant les filiales ou la titrisation</li> <li>• Décrit l'étendue des activités commerciales secondaires d'importance ainsi que celles liées aux filiales</li> <li>• Comprend les outils d'évaluation des risques et les rapports de gestion des risques utilisés par le conseil</li> <li>• Contrôle les activités de gestion des risques</li> <li>• Identifie les domaines de risques auxquels la caisse est largement exposée dans les rapports de la direction</li> <li>• Interprète les résultats de l'examen de la SOAD et des auditeurs interne et externe et prend des décisions visant à gérer et à maîtriser les risques identifiés</li> </ul>
<b>Solide</b>	<p><b>Convenable PLUS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend ce qu'est un cadre de gestion du risque d'entreprise</li> <li>• Évalue la propension de la caisse populaire à prendre des risques et son niveau de tolérance aux risques</li> <li>• Indique à la direction de la caisse l'orientation à suivre en matière d'implantation d'un système de gestion du risque d'entreprise</li> <li>• Intègre tous les éléments de la gestion du risque d'entreprise dans le processus de gestion des risques stratégiques</li> <li>• Confirme la capacité de la caisse populaire de résister à ses niveaux d'exposition aux risques</li> <li>• Interprète les politiques de gestion des risques et recommande les changements nécessaires pour atténuer l'exposition excessive</li> <li>• Veille à ce que les objectifs stratégiques s'intègrent à la gestion du risque d'entreprise</li> </ul>

<b>Excellent</b>	<b>Solide PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie les risques et les occasions potentiels à long terme dans le milieu des services financiers et le secteur des caisses populaires canadiens</li> </ul>
------------------	--

## 9. PLANIFICATION STRATÉGIQUE

<b>Niveau de compétence</b>	<b>Planification stratégique : Attributs de la compétence</b>
<b>Minimal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprend la vision, la mission et les valeurs fondamentales de la caisse populaire</li> <li>• Connaît les stratégies et les plans de l'organisation grâce à l'examen, au contrôle et aux discussions en cours et connaît le rôle qu'il doit jouer dans le processus</li> <li>• Décrit le processus et les outils de planification stratégique</li> <li>• Se renseigne sur le processus de gestion stratégique et les rapports connexes de la direction</li> </ul>
<b>Convenable</b>	<b>Minimal PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met en pratique son savoir sur les buts, les stratégies et les objectifs de l'entreprise pour évaluer les rapports et les recommandations déposés par la direction</li> <li>• Surveille de manière indépendante et objective l'évaluation des rapports et des recommandations déposés par la direction</li> <li>• Collabore avec les autres administrateurs du conseil pour créer un consensus sur les plans et les initiatives stratégiques</li> <li>• Participe à l'élaboration et à la communication de la vision, de la mission et des valeurs fondamentales de la caisse populaire</li> </ul>
<b>Solide</b>	<b>Convenable PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se renseigne sur les domaines préoccupants pour la caisse et sur ses concurrents ainsi que sur les tendances et les normes sectorielles</li> <li>• Explique les mesures de la réussite</li> <li>• Reconnaît et fait valoir les occasions stratégiques potentielles</li> <li>• Pèse les risques et les avantages liés aux initiatives stratégiques de la caisse en cernant leur incidence et établissant les priorités</li> <li>• Identifie et communique les indicateurs et les mesures de la réussite de la caisse</li> <li>• Analyse la capacité et les compétences sur le plan de la dotation en personnel et des ressources financières pour réaliser les initiatives stratégiques</li> </ul>
<b>Excellent</b>	<b>Solide PLUS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collabore avec les experts pour créer le cadre et les politiques concernant les plans et les initiatives stratégiques d'une caisse à l'échelle du système</li> <li>• Dirige la conceptualisation et la planification de changements d'envergure dans la direction du secteur et les principales lois fédérales en participant aux comités provinciaux de modification des lois et de la réglementation ainsi qu'aux comités nationaux sur le système</li> </ul>

### ANNEXE 3: MATRICE DES HABILITÉS ET DES COMPÉTENCES DU CONSEIL

Le tableau suivant est utilisé pour faire le suivi du niveau de compétences et de qualités des administrateurs.

	Nom de l'administrateur		Nom de l'administrateur		Nom de l'administrateur		Nom de l'administrateur		Nom de l'administrateur	
	Niveau courant	Niveau désiré	Niveau courant	Niveau courant	Niveau désiré	Niveau désiré	Niveau courant	Niveau désiré	Niveau courant	Niveau désiré
<b>Compétences de base</b>										
Audit et conformité										
Compétence du Conseil et du Directeur général										
Fonctionnement d'une caisse populaire										
Littératie financière										
Gouvernance et éthique										
Leadership										
Milieu de la réglementation										
Gestion des risques										
Planification stratégique										
<i>Date d'élection</i>										
<i>Date de nomination</i>										
<i>Date-butoir pour atteindre le niveau de compétence requis</i>										
<b>Autres habiletés/qualités</b>										
Technologie de l'information										
Marketing										
Juridique										
Entrepreneurship										
Économie										
Ressources humaines										