

# LES 7 ZONES DE RESPONSABILITÉ CLÉS D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR UNE GOUVERNANCE PERFORMANTE ET MODERNE

« La gouvernance c'est l'ensemble des mesures prises par chacune des instances de la caisse, dans le cadre de leurs pouvoirs respectifs, pour réaliser sa mission, tout en assurant sa pérennité et son sain développement, au bénéfice de l'ensemble de ses membres. »

## 1 Respect de la mission, des valeurs et de la nature distinctive de la caisse

Le rôle premier d'un conseil d'administration est de s'assurer que la caisse est fidèle à la mission et aux valeurs d'une caisse tel qu'il est convenu dans le Mouvement des Caisses Desjardins. De façon plus spécifique, il doit voir:

- à ce que la mission de la caisse, ses valeurs et sa nature distinctive influencent de façon perceptible l'ensemble des dimensions de la caisse et de ses centres, y compris les pratiques commerciales et de gestion;
- à ce que tous les administrateurs et les employés de la caisse et de ses centres comprennent et adhèrent à ces éléments fondamentaux et qu'il soient connus des membres.

## 2 Gestion stratégique

La gestion stratégique permet au conseil d'administration de s'assurer que la caisse conserve toujours le cap dans la bonne direction: réponse aux besoins de ses membres, développement et pérennité de la caisse, respect de la mission, etc. De façon plus spécifique, le conseil d'administration doit:

- élaborer une vision claire du devenir de la caisse ainsi qu'une planification stratégique (3 ans) en cohérence avec les orientations du Mouvement et s'assurer que les dirigeants et les principaux gestionnaires y adhèrent;
- assurer un rôle actif de la caisse dans l'atteinte des objectifs stratégiques du réseau (optimisation du réseau, alliances, regroupement, intégration des filiales, etc.);
- s'assurer qu'il y a une vigie constante de l'environnement concurrentiel de la caisse;
- décider de la structure organisationnelle afin qu'elle réponde aux enjeux de la caisse dans un souci d'efficacité et de qualité de service;
- établir et adopter les politiques majeures de la caisse et de ses centres et s'assurer de leur application.

### 3 Gestion de la performance

Le conseil d'administration doit aussi s'assurer que la gestion de la performance de la caisse et de ses centres soit faite de façon rigoureuse et constante. À cet effet, il doit:

- adopter annuellement un plan d'affaires et un budget, pour la caisse et ses centres, en cohérence avec la vision et la planification de la caisse et les orientations du Mouvement;
- exercer régulièrement, à l'aide du rapport gestion de la performance, un suivi des résultats et des stratégies prévus au plan d'affaires ainsi que du budget, pour la caisse et pour ses centres<sup>1</sup>.
- adopter, au besoin, des correctifs.

### 4 Encadrement de la direction générale

L'encadrement de la direction générale est une des fonctions les plus importantes et déterminantes pour un conseil d'administration. À cet effet, il doit:

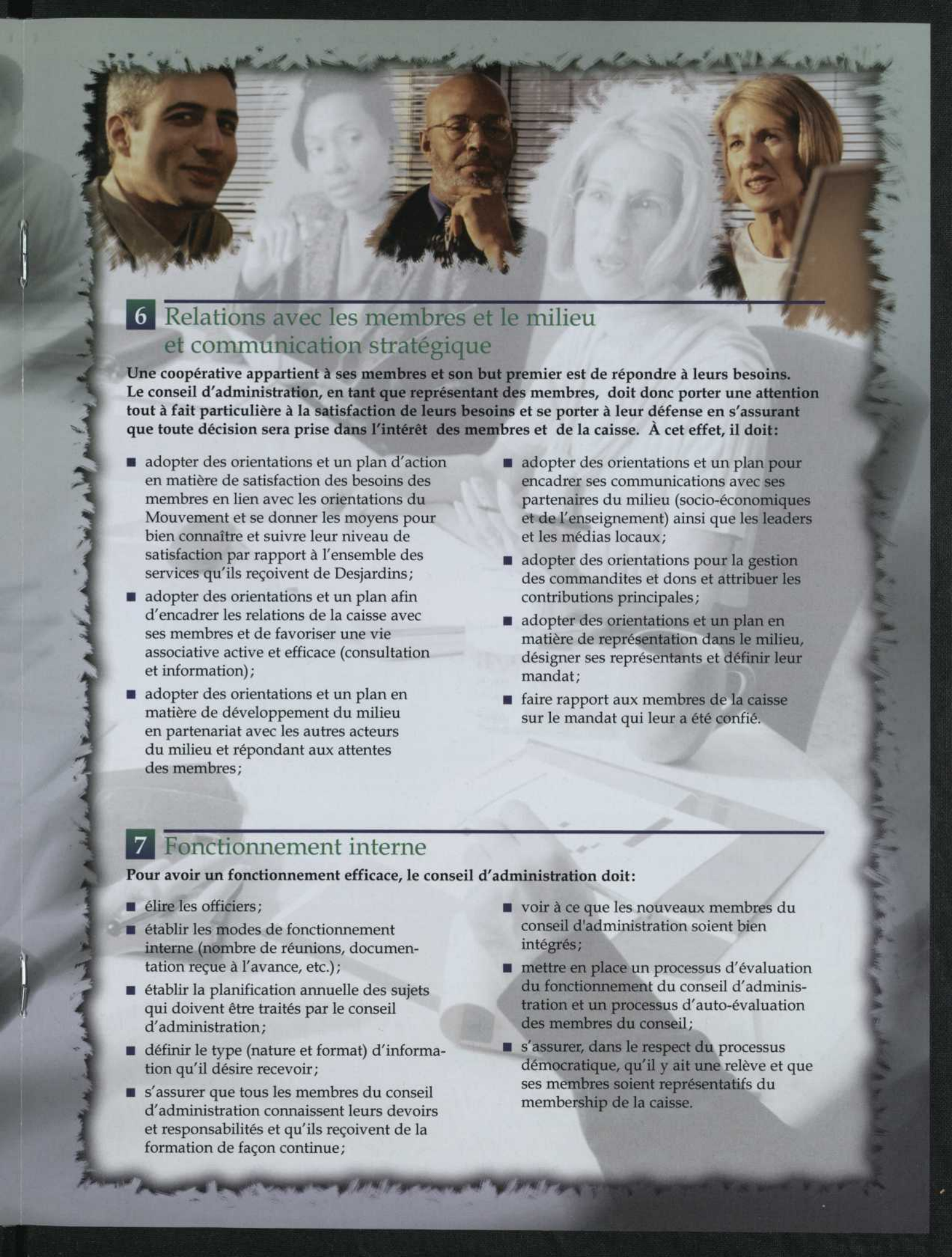
- déterminer les responsabilités de la fonction directeur général, choisir et embaucher son titulaire (dans le respect de la norme applicable) et, au besoin, le remplacer;
- gérer sa performance en lui fixant des objectifs, en évaluant leur atteinte et en déterminant sa rémunération;
- supporter la direction générale dans le développement des affaires et s'assurer de l'implication des employés à cet égard;
- s'assurer:
  - que les pratiques de gestion de la caisse et de ses centres soient en cohérence avec celles recommandées par la Fédération;
  - que les principaux postes de la caisse, et de ses centres, aient une relève à l'intérieur ou à l'extérieur de la caisse;
  - que la caisse et ses centres disposent de politiques et de programmes adéquats en ressources humaines.

### 5 Gestion des risques

S'assurer que la caisse et ses centres soit gérés de façon saine et prudente est un rôle de premier ordre pour tout conseil d'administration; ce rôle prend encore plus d'importance dans une institution financière. De façon plus spécifique et à l'aide de rapports de la direction générale et d'experts, le conseil d'administration doit:

- identifier les principaux risques encourus par la caisse et ses centres et s'assurer que les moyens pour les gérer soient en place (procédures, systèmes, ressources compétentes, délégation adéquate, etc.). Dans une caisse, ces risques sont principalement reliés au crédit, à la liquidité, à l'appariement, à l'exploitation et à la réputation;
- exercer un contrôle périodique sur les principaux risques de la caisse et de ses centres;
- faciliter le travail du conseil de vérification et de déontologie et du personnel du bureau de la surveillance, prendre connaissance de leurs rapports et recommandations et en assurer le suivi;
- s'assurer que la caisse et ses centres respectent les lois, les règlements, les normes et le code de déontologie et qu'elle remplisse ses obligations civiles.

1. Le rapport Gestion de la performance est disponible pour la caisse seulement. D'autres rapports de gestion sont fournis aux caisses par les centres, permettant aux dirigeants de faire le suivi des résultats et des stratégies prévues au plan d'affaires.



## 6 Relations avec les membres et le milieu et communication stratégique

Une coopérative appartient à ses membres et son but premier est de répondre à leurs besoins. Le conseil d'administration, en tant que représentant des membres, doit donc porter une attention tout à fait particulière à la satisfaction de leurs besoins et se porter à leur défense en s'assurant que toute décision sera prise dans l'intérêt des membres et de la caisse. À cet effet, il doit:

- adopter des orientations et un plan d'action en matière de satisfaction des besoins des membres en lien avec les orientations du Mouvement et se donner les moyens pour bien connaître et suivre leur niveau de satisfaction par rapport à l'ensemble des services qu'ils reçoivent de Desjardins;
- adopter des orientations et un plan afin d'encadrer les relations de la caisse avec ses membres et de favoriser une vie associative active et efficace (consultation et information);
- adopter des orientations et un plan en matière de développement du milieu en partenariat avec les autres acteurs du milieu et répondant aux attentes des membres;
- adopter des orientations et un plan pour encadrer ses communications avec ses partenaires du milieu (socio-économiques et de l'enseignement) ainsi que les leaders et les médias locaux;
- adopter des orientations pour la gestion des commandites et dons et attribuer les contributions principales;
- adopter des orientations et un plan en matière de représentation dans le milieu, désigner ses représentants et définir leur mandat;
- faire rapport aux membres de la caisse sur le mandat qui leur a été confié.

## 7 Fonctionnement interne

Pour avoir un fonctionnement efficace, le conseil d'administration doit:

- élire les officiers;
- établir les modes de fonctionnement interne (nombre de réunions, documentation reçue à l'avance, etc.);
- établir la planification annuelle des sujets qui doivent être traités par le conseil d'administration;
- définir le type (nature et format) d'information qu'il désire recevoir;
- s'assurer que tous les membres du conseil d'administration connaissent leurs devoirs et responsabilités et qu'ils reçoivent de la formation de façon continue;
- voir à ce que les nouveaux membres du conseil d'administration soient bien intégrés;
- mettre en place un processus d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et un processus d'auto-évaluation des membres du conseil;
- s'assurer, dans le respect du processus démocratique, qu'il y ait une relève et que ses membres soient représentatifs du membership de la caisse.

# RÔLES ET RESPONSABILITÉS D'UNE PRÉSIDENTE PERFORMANTE

La présidente ou le président d'une caisse doit être un **facilitateur**, un **coordonnateur**, un **mobilisateur**, un **ambassadeur** de sa caisse et du Mouvement Desjardins auprès des membres et de son milieu.

## La présidente ou le président de caisse performant :

- S'assure que le CA assume ses sept grandes zones de responsabilités (sans prendre la place de la direction générale de la caisse):
  - respect de la mission, des valeurs et de la nature distinctive de la caisse;
  - gestion stratégique;
  - gestion de la performance;
  - encadrement de la direction générale;
  - gestion des risques;
  - relations avec les membres et le milieu et communication stratégique;
  - fonctionnement interne.
- Voit à ce que le CA puisse s'appuyer sur une information adaptée aux besoins des administrateurs, laquelle doit:
  - expliquer les options;
  - comparer les résultats obtenus avec les résultats visés et les caisses les plus performantes;
  - faciliter les comparaisons (avoir des données comparables);
  - être complète, claire, de bon niveau et être facilement compréhensible.
- S'assure que les membres du CA possèdent les qualifications préalables nécessaires et jouent bien leur rôle:
  - connaissance de la mission, des valeurs et de la nature distinctive de la caisse et adhésion à ces éléments fondamentaux;
  - compréhension des enjeux, des priorités et des principales stratégies de la caisse;
  - contribution positive des membres du CA durant les réunions et à titre de dirigeants.
- Veille, lorsqu'approprié, à la mise en place de comités et de commissions.
- S'assure du fonctionnement harmonieux du CA et de la cohésion de ses membres et voit, à cet effet, à ce que le conseil d'administration se dote d'un processus d'évaluation de son efficacité.
- Prépare, en collaboration avec la directrice ou le directeur général de la caisse, les réunions du CA.
- Soutient la directrice ou le directeur général, assure la liaison entre elle ou lui et le conseil d'administration et reconnaît ses « bons coups ».
- S'assure que les décisions prises par le conseil et par l'assemblée générale soient mises en application.
- Agit, en concertation avec la direction générale, à titre de porte-parole de la caisse selon un mode de fonctionnement convenu au préalable.
- Suscite et maintient des liens de partenariat avec les dirigeants des autres caisses et avec les filiales afin de s'assurer que l'offre de service Desjardins réponde aux besoins des membres de la caisse.
- Représente la caisse, selon les mandats reçus du CA, auprès de certains organismes du milieu et auprès des instances de Desjardins ou mandate son substitut au besoin (ex. : AGR ou AGCG, réunions de présidents, réunions de secteurs, etc.)
- Siège à l'assemblée des caisses participantes des centres auxquels la caisse a adhéré ou mandate son substitut au besoin.
- Préside les réunions du conseil d'administration de la caisse, les assemblées conjointes et les assemblées générales.
- S'assure que la caisse fournisse aux dirigeants le soutien et la collaboration nécessaires.