

As of 8 Aug 2022, this is the most current version available. It is current for the period set out in the footer below. It is the first version and has not been amended.

Le texte figurant ci-dessous constitue la codification la plus récente en date du 8 août 2022. Son contenu était à jour pendant la période indiquée en bas de page. Il s'agit de la première version; elle n'a fait l'objet d'aucune modification.

---

THE CREDIT UNIONS AND CAISSES POPULAIRES  
ACT  
(C.C.S.M. c. C301)

**Prudential Standards for Credit Union Central  
of Manitoba Regulation**

---

Regulation 90/2022  
Registered June 24, 2022

---

LOI SUR LES CAISSES POPULAIRES ET LES  
CREDIT UNIONS  
(c. C301 de la C.P.L.M.)

**Règlement sur les normes prudentielles  
applicables à la centrale des caisses  
populaires du Manitoba**

---

Règlement 90/2022  
Date d'enregistrement : le 24 juin 2022

TABLE OF CONTENTS

Section

PART 1  
DEFINITIONS

1.1 Definitions

PART 2  
CAPITAL ADEQUACY

2.1 Overview  
2.2 Borrowing multiple  
2.3 Total borrowings  
2.4 Total capital  
2.5 Increased capitalization for D-SIFI  
institutions  
2.6 ICAAP components

PART 3  
LIQUIDITY

3.1 Overview  
3.2 Liquidity risk management framework

TABLE DES MATIÈRES

Article

PARTIE 1  
DÉFINITIONS

1.1 Définitions

PARTIE 2  
SUFFISANCE DU CAPITAL

2.1 Survol  
2.2 Limite des emprunts  
2.3 Total des emprunts  
2.4 Capital total de la centrale  
2.5 Droit d'exiger une augmentation de la  
capitalisation  
2.6 Éléments de la procédure

PARTIE 3  
LIQUIDITÉS

3.1 Survol  
3.2 Cadre de gestion du risque de liquidité

PART 4  
LENDING AND INVESTMENT

- 4.1 Overview
- 4.2 Test to apply
- 4.3 Lending and investment policies
- 4.4 Liquidity reserve investment policies
- 4.5 Approval of liquidity reserve investment policies
- 4.6 Guarantee corporation may require amendment
- 4.7 No loan or investment contrary to policies

PART 5  
GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT

- 5.1 Overview
- 5.2 Central to comply with standards
- 5.3 Transitional provision relating to investments
- 5.4 Coming into force

## SCHEDULE

PART 1  
DEFINITIONS

**Definitions**

**1.1** The following definitions apply in this regulation.

"**board**" means the board of directors of the central. (« conseil d'administration »)

"**credit union**" includes a caisse populaire. (« caisse populaire »)

"**ICAAP**" means the internal capital adequacy assessment process established in accordance with section 2.6. (« PIDSC »)

"**member**" means a credit union that is a member of the central. (« membre »)

PARTIE 4  
PRÊTS ET INVESTISSEMENTS

- 4.1 Survol
- 4.2 Éviter le risque
- 4.3 Modalités d'établissement
- 4.4 Politique sur les investissements faits à partir des réserves de liquidités
- 4.5 Approbation de la compagnie de garantie
- 4.6 Pouvoir de la compagnie de garantie d'exiger des modifications
- 4.7 Caractère obligatoire des politiques

PARTIE 5  
GOUVERNANCE ET GESTION DU RISQUE

- 5.1 Survol
- 5.2 Caractère obligatoire des normes
- 5.3 Dispositions transitoires visant les placements
- 5.4 Entrée en vigueur

## ANNEXE

PARTIE 1  
DÉFINITIONS

**Définitions**

**1.1** Les définitions qui suivent s'appliquent au présent règlement.

« **caisse populaire** » S'entend aussi d'un credit union. ("credit union")

« **conseil d'administration** » Le conseil d'administration de la centrale. ("board")

« **membre** » Caisse populaire, ou credit union, qui fait partie de la centrale. ("member")

« **PIDSC** » La procédure interne de détermination de la suffisance du capital instaurée en conformité avec l'article 2.6. ("ICAAP")

## PART 2

## PARTIE 2

## CAPITAL ADEQUACY

## SUFFISANCE DU CAPITAL

**Overview**

**2.1** This Part sets out the capital adequacy standards for the central. Capital adequacy is determined by comparing the central's borrowings to its total capital and establishing a maximum borrowing multiple of 20 times total capital. In addition, the central must establish and implement an internal capital adequacy assessment process (ICAAP).

**Survol**

**2.1** La présente partie prévoit les normes auxquelles est assujettie la centrale pour que son capital soit jugé suffisant. Cette détermination est faite en comparant ses emprunts avec son capital total, les premiers ne devant jamais dépasser de plus de 20 fois le deuxième. La centrale doit par ailleurs établir et mettre en œuvre une procédure interne de détermination de la suffisance de son capital (PIDSC).

## BORROWING MULTIPLE

## LIMITE DES EMPRUNTS DE LA CENTRALE

**Borrowing multiple**

**2.2(1)** The central must not exceed a borrowing multiple of 20.

**2.2(2)** The central's borrowing multiple is determined in accordance with the following formula:

$$A = B/C$$

In this formula,

A is the central's borrowing multiple;

B is the central's total borrowings determined in accordance with section 2.3;

C is the central's total capital determined in accordance with section 2.4.

**Total borrowings**

**2.3** The central's total borrowings are the sum of its deposit liabilities, loans payable, other liabilities and accrued interest on those borrowings, including the following:

(a) deposits in the central made by a credit union, net of any outstanding loans or overdrafts granted to that credit union by the central;

**Limite des emprunts**

**2.2(1)** Le montant total des emprunts de la centrale ne doit pas dépasser 20 fois le montant de son capital total.

**2.2(2)** Son ratio d'endettement est calculé selon la formule suivante :

$$A = B/C$$

où :

A représente le ratio d'endettement de la centrale;

B représente le total de ses emprunts calculé de la façon prévue à l'article 2.3;

C représente son capital total calculé de la façon prévue à l'article 2.4.

**Total des emprunts**

**2.3** Le total des emprunts de la centrale correspond à la somme de ses passif-dépôts, de ses prêts exigibles et de ses autres dettes ainsi que de l'intérêt accumulé sur ces emprunts, et notamment :

a) les dépôts faits auprès d'elle par une caisse populaire, soustraction faite des prêts non remboursés et des découverts qu'elle a accordés à cette caisse;

(b) bank loans to and overdrafts made by the central;

(c) advances received from the Bank of Canada, the government or any other entity providing liquidity support to the central;

(d) borrowings by a non-consolidated subsidiary of the central that are guaranteed by the central;

(e) securities, bonds, notes, debentures and other debt instruments issued by the central that do not meet the requirements of subsection 2.4(2);

(f) liabilities of the central related to derivative contracts, excluding liabilities incurred as a result of the central acting as an intermediary between a credit union and another party.

b) les prêts bancaires consentis à la centrale et ses découverts;

c) les avances de fonds faites en sa faveur par la Banque du Canada, le gouvernement ou toute autre entité qui fournit des liquidités à la centrale;

d) les emprunts faits par une filiale non consolidée de la centrale et garantis par cette dernière;

e) les valeurs mobilières, obligations, billets, débetures et autres titres de créances émis par elle qui ne satisfont pas aux conditions prévues au paragraphe 2.4(2);

f) les dettes contractées par elle pour des contrats dérivés, à l'exception de celles contractées alors qu'elle agissait à titre d'intermédiaire entre une caisse populaire et un tiers.

#### **Total capital**

**2.4(1)** The central's total capital is the amount determined in accordance with the following formula:

$$A = B - C$$

In this formula,

A is the central's total capital;

B is the total value of the following assets, calculated on a consolidated basis:

(a) retained earnings and contributed surplus,

(b) shares issued by the central that are held by its members and that meet the requirements of subsection (2),

(c) debentures issued by the central that are purchased by an entity to become eligible to place deposits with the central and that meet the requirements of subsection (2);

C is the total value of the following assets, calculated on a consolidated basis:

(a) the central's goodwill,

#### **Capital total de la centrale**

**2.4(1)** Le capital total de la centrale est le montant calculé selon la formule suivante :

$$A = B - C$$

où :

A représente la valeur de son capital total;

B représente la valeur totale des actifs suivants, calculée sur une base consolidée :

a) les bénéfices non répartis et les surplus d'apports,

b) les parts émises par elle que détiennent ses membres et qui satisfont aux conditions prévues au paragraphe (2),

c) les débetures émises par elle qui satisfont aux conditions prévues au paragraphe (2) et dont l'achat, par une entité, permet à cette dernière de faire des dépôts auprès d'elle;

C représente la valeur totale des actifs suivants, calculée sur une base consolidée :

a) la survaleur de la centrale,

(b) equity investments in unconsolidated entities in which the central has a minimum of 10% of the voting rights or a minimum of 25% ownership regardless of voting rights,

(c) assets of little or no realizable value.

**2.4(2)** For consideration received in respect of a share or debenture issued by the central to be included in the central's total capital, the share or debenture must meet all of the following requirements:

(a) the share or debenture is issued and fully paid for;

(b) the share or debenture meets the following requirements for being a perpetual share or debenture:

(i) the board has, at its sole discretion, the right to refuse a shareholder's or debenture holder's redemption request,

(ii) the share or debenture has no maturity date,

(iii) the share or debenture has no step-ups or incentives to redeem;

(c) the share or debenture is subordinate to depositors, general creditors and other subordinated debt holders;

(d) the share or debenture is not secured and is not covered by a deposit guarantee of the guarantee corporation;

(e) dividends, if any, are paid out of retained earnings;

(f) the right to receive dividends is subordinate to that of any class of share or debenture.

#### **Increased capitalization for D-SIFI institutions**

**2.5** If the guarantee corporation considers the central to be a Domestic-Systemically Important Financial Institution (D-SIFI), the guarantee corporation may require the central to increase its capitalization beyond the requirements of this Part.

b) les placements en actions dans des entités non consolidées pour lesquelles elle détient au moins 10 % des droits de vote ou dont elle est propriétaire à hauteur d'au moins 25 %,

c) les actifs dont la valeur de réalisation est minime ou nulle.

**2.4(2)** Pour entrer dans le calcul du capital total de la centrale, la part sociale ou débenture émise par elle doit satisfaire aux conditions suivantes :

(a) être émise et entièrement libérée;

b) avoir toutes les qualités requises pour être perpétuelle, à savoir :

(i) le conseil d'administration a, à sa seule discrétion, le droit de refuser une demande de rachat à son égard provenant de son détenteur,

(ii) elle ne comporte pas de date d'échéance,

(iii) elle ne fait pas l'objet d'augmentations programmées ni d'incitatifs pour son rachat;

c) prendre rang après les dettes subordonnées, dont celles des déposants et des créanciers ordinaires;

d) ne pas être garantie ni visée par la garantie de dépôt offerte par la compagnie de garantie;

e) être assortie de dividendes, le cas échéant, qui sont payés à même les bénéfices non répartis;

f) être assortie d'un droit de recevoir des dividendes qui prend rang après celui de toute catégorie de parts sociales ou de débentures.

#### **Droit d'exiger une augmentation de la capitalisation**

**2.5** Dès lors qu'elle la déclare « institution financière d'importance systémique intérieure », la compagnie de garantie peut exiger de la centrale qu'elle augmente sa capitalisation au-delà de ce qui est requis par la présente partie.

INTERNAL CAPITAL ADEQUACY  
ASSESSMENT PROCESS (ICAAP)PROCÉDURE INTERNE DE DÉTERMINATION  
DE LA SUFFISANCE DU CAPITAL (PIDSC)**ICAAP components**

**2.6** The central must establish and implement an internal capital adequacy assessment process that includes

(a) oversight by the board and by the central's senior management;

(b) sound capital assessment and planning that focuses on the identification, measurement and evaluation of risk and its impact on capital requirements;

(c) a comprehensive assessment of risks, including each of the following:

(i) liquidity risk,

(ii) concentration risk,

(iii) diversification risk,

(iv) operational risk,

(v) market risk,

(vi) interest rate risk;

(d) stress-testing that evaluates the impact of potential events or changes in market conditions on the central;

(e) a monitoring and reporting system that includes regular reports to senior management and to the board.

**Éléments de la procédure**

**2.6** La centrale est tenue d'établir et de mettre en œuvre une procédure interne pour déterminer si son capital propre est suffisant. Font partie de cette procédure :

a) la supervision assurée par son conseil d'administration et ses dirigeants;

b) une évaluation et une planification rigoureuses de son capital qui mettent l'accent sur l'identification du risque, sa mesure, son évaluation et son impact sur les exigences en matière de capital propre;

c) une évaluation complète des risques, notamment ceux associés aux éléments suivants :

(i) les liquidités,

(ii) la concentration,

(iii) la diversification,

(iv) les opérations,

(v) les marchés,

(vi) les taux d'intérêt;

d) une simulation de crise afin d'évaluer l'impact sur la centrale d'événements potentiels ou de changements des conditions du marché;

e) un système de surveillance et de production de rapports réguliers à l'intention des premiers dirigeants et du conseil d'administration.

## PART 3

## PARTIE 3

## LIQUIDITY

## LIQUIDITÉS

**Overview**

**3.1** This Part requires the central to establish a liquidity risk management framework and sets out the requirements for that framework.

**Liquidity risk management framework**

**3.2** The central must establish and implement a liquidity risk management framework that includes the following:

- (a) liquidity risk tolerances approved by the board of the central;
- (b) a robust framework to identify, measure, manage and monitor the liquidity requirements of credit unions and of the central itself, including both of the following:
  - (i) the capacity to conduct analyses of changes to funding requirements under identified stress scenarios,
  - (ii) a cushion of unencumbered, high quality liquid assets,
- (c) contingency funding plans that reflect the outcomes generated from systemic liquidity stress testing;
- (d) a funding strategy involving diverse funding sources;
- (e) active participation in risk management by and the sharing of information between the central and credit unions.

**Survol**

**3.1** La présente partie exige de la centrale qu'elle établisse un cadre de gestion du risque de liquidité et prévoit les exigences de ce cadre.

**Cadre de gestion du risque de liquidité**

**3.2** La centrale établit et met en œuvre un cadre de gestion du risque de liquidité qui comporte les éléments suivants :

- a) les niveaux de tolérance au risque de liquidité approuvés par son conseil d'administration;
- b) des mesures solides permettant d'identifier, de quantifier, de gérer et d'assurer le suivi des exigences imposées aux caisses populaires ainsi qu'à la centrale en matière de liquidités et qui prévoient notamment ce qui suit :
  - (i) la capacité d'analyser l'impact des changements apportés aux exigences de financement après des simulations de crise précises,
  - (ii) une réserve d'actifs liquides non engagés et de grande qualité;
- c) des plans de financement d'urgence qui donnent suite aux conclusions tirées des simulations de crise systémique de liquidité;
- d) une stratégie de financement qui met à contribution des fonds de plusieurs sources;
- e) une participation active de la centrale et des caisses populaires dans la gestion du risque et l'échange d'informations entre la centrale et les caisses populaires.

## PART 4

## PARTIE 4

## LENDING AND INVESTMENT

## PRÊTS ET INVESTISSEMENTS

**Overview**

**4.1** This Part sets out the lending and investment standards that the central must follow. The standards establish a "prudent person" test and require the central to develop lending and investment policies. In addition, this Part establishes certain lending and investment restrictions.

**Survol**

**4.1** La présente partie prévoit les normes en matière de prêt et d'investissement auxquelles est assujettie la centrale, notamment l'obligation d'établir des politiques en la matière et le critère de la personne prudente. Elle prévoit également des restrictions en matière de prêt et d'investissement pour la centrale.

## PRUDENT PERSON TEST

## CRITÈRE DE LA PERSONNE PRUDENTE

**Test to apply**

**4.2** The board must establish, and the central must implement, lending and investment policies, standards and procedures that a reasonable and prudent person would apply in respect of a portfolio of loans and investments to avoid undue risk and obtain a reasonable return.

**Éviter le risque**

**4.2** Le conseil d'administration établit, et la centrale met en œuvre, les politiques, normes et procédures en matière de prêt et d'investissement qu'appliquerait une personne raisonnable et prudente chargée de la gestion d'un portefeuille de prêts et de placements dans le but d'éviter les risques indus et d'obtenir un rendement raisonnable.

## LENDING AND INVESTMENT POLICIES

## POLITIQUES EN MATIÈRE DE PRÊT ET D'INVESTISSEMENT

**Lending and investment policies**

**4.3(1)** The central's lending and investment policies must

- (a) be in writing;
- (b) require the central to consider its capital position, risk tolerance and ability to absorb losses when making a lending or investment decision; and
- (c) establish exposure limits to counterparty risk, market risk, interest rate risk, currency risk and any other type of risk that is material the central.

**4.3(2)** The board must regularly review the central's lending and investment policies and amend them if the board considers it prudent to do so.

**Modalités d'établissement**

**4.3(1)** Les politiques de la centrale en matière de prêt et d'investissement sont établies par écrit, obligent la centrale à tenir compte du capital dont elle dispose, de sa tolérance au risque ainsi que de sa capacité à absorber des pertes et fixent les limites en matière d'exposition à tout risque significatif pour elle, notamment celui associé aux contreparties, au marché, aux taux d'intérêt et au change.

**4.3(2)** Le conseil d'administration examine et réévalue régulièrement ces politiques et les modifie dès lors qu'il juge prudent de le faire.



**Liquidity reserve investment policies**

**4.4** The central's investment policies that relate to its role as manager of credit union liquidity reserves must

- (a) establish limits on the total amount, or the percentage of the central's assets, that can be invested in particular asset classes;
- (b) establish minimum quality parameters for assets the central may invest in, including
  - (i) for assets that are rated by a recognized credit rating agency, a minimum acceptable rating, or
  - (ii) for assets that are not rated by a recognized credit rating agency, internal evaluation criteria established by the central;
- (c) establish investment restrictions to be triggered by a failure of the central to meet the capital adequacy requirements set out in these standards;
- (d) establish investment restrictions to limit or contain currency and interest rate risk;
- (e) set out the circumstances when derivatives are to be used to manage currency risk or interest rate risk;
- (f) address any other matter required by the guarantee corporation.

**Approval of liquidity reserve investment policies**

**4.5** The central's investment policies that relate to the central's role as manager of credit union liquidity reserves, as well as any amendments to those policies, must be approved by the guarantee corporation.

**Politique sur les investissements faits à partir des réserves de liquidités**

**4.4** La politique d'investissement de la centrale prévoit, en ce qui concerne son rôle de gestionnaire des réserves de liquidités d'une caisse populaire :

- a) le plafond des investissements dans certaines catégories d'éléments d'actifs, soit en termes de montant total, soit en termes de pourcentage de son actif;
- b) les critères de qualité minimums des éléments d'actifs dans lesquels elle peut investir, notamment :
  - (i) en ce qui a trait aux éléments évalués par une agence de notation reconnue, une cote de crédit acceptable,
  - (ii) à l'égard des autres éléments, des critères d'évaluation mis au point par la centrale;
- c) l'imposition de restrictions sur ses placements dès lors que son capital n'est plus suffisant au regard des présentes normes;
- d) l'imposition de restrictions sur ses placements pour limiter ou contenir le risque de change ou de taux d'intérêt;
- e) les circonstances qui exigent le recours aux produits dérivés pour faire face au risque de change ou de taux d'intérêt;
- f) les dispositions nécessaires pour traiter de tout autre sujet imposé par la compagnie de garantie.

**Approbation de la compagnie de garantie**

**4.5** La politique d'investissement établie par la centrale, de même que les modifications qui y sont apportées, est, en ce qui concerne son rôle de gestionnaire des réserves de liquidités d'une caisse populaire, assujettie à l'approbation de la compagnie de garantie.

**Guarantee corporation may require amendment  
4.6**

The guarantee corporation may require the central to amend its investment policies that relate to the central's role as manager of credit union liquidity reserves to make them acceptable to the guarantee corporation.

**No loan or investment contrary to policies**

**4.7** The central must not issue a loan or make an investment that is contrary to the central's lending and investment policies.

**Pouvoir de la compagnie de garantie d'exiger des modifications**

**4.6** La compagnie de garantie qui juge que la politique d'investissement de la centrale est inacceptable, en ce qui concerne son rôle de gestionnaire des réserves de liquidités de la caisse populaire, peut exiger que la centrale la modifie de manière à remédier à la situation.

**Caractère obligatoire des politiques**

**4.7** La centrale ne peut accorder un prêt ni effectuer un placement qui rompent avec sa politique en la matière.

## PART 5

## PARTIE 5

## GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT

## GOUVERNANCE ET GESTION DU RISQUE

**Overview**

**5.1** This Part sets out the governance and risk management principles the central must comply with. The principles are set out in a series of Governance and Risk Management Standards set out in the Schedule.

**Survol**

**5.1** La présente partie énonce les principes auxquels est assujettie la centrale en matière de gouvernance et de gestion du risque. Ceux-ci figurent, en annexe, dans les Normes de gouvernance et de gestion du risque.

GOVERNANCE AND  
RISK MANAGEMENT STANDARDSNORMES DE GOUVERNANCE ET  
DE GESTION DU RISQUE**Central to comply with standards**

**5.2(1)** The central must comply with the Corporate Governance and Risk Management Standards set out in the Schedule.

**Caractère obligatoire des normes**

**5.2(1)** La centrale est tenue de se conformer aux Normes de gouvernance et de gestion du risque qui figurent en annexe.

**5.2(2)** The guarantee corporation may publish guidelines and interpretive documents in respect of the Governance and Risk Management Standards and provide suggested approaches for compliance.

**5.2(2)** La compagnie de garantie peut publier des lignes directrices et un guide d'interprétation au soutien de ces normes. Elle peut aussi suggérer des méthodes pour s'y conformer.

TRANSITIONAL PROVISIONS  
AND COMING INTO FORCEDISPOSITIONS TRANSITOIRES ET  
ENTRÉE EN VIGUEUR**Transitional provision relating to investments**

**5.3(1)** The central is exempt from the requirement to comply with sections 4.4 and 4.5 of this regulation for a period of one year after the day this regulation comes into force.

**Dispositions transitoires visant les placements**

**5.3(1)** La centrale dispose d'un délai d'un an à compter de la date d'entrée en vigueur du présent règlement pour se conformer aux articles 4.4 et 4.5.

**5.3(3)** During the one-year exemption period, the central must continue to comply with sections 17 and 17.1 of the *Credit Unions and Caisses Populaires Regulation*, Manitoba Regulation 361/87, as it read immediately before its repeal.

**5.3(2)** La centrale est par ailleurs tenue, pendant ce délai, de se conformer aux articles 17 et 17.1 du *Règlement sur les caisses populaires et les credit unions*, R.M. 361/87, dans sa version antérieure à la date de son abrogation.

**Coming into force**

**5.4** This regulation comes into force on the same day that *The Credit Unions and Caisses Populaires Amendment Act*, S.M. 2021, c. 24, comes into force.

**Entrée en vigueur**

**5.4** Le présent règlement entre en vigueur en même temps que la *Loi modifiant la Loi sur les caisses populaires et les credit unions*, c. 24 des *L.M. 2021*.

June 23, 2022  
23 juin 2022

**Deposit Guarantee Corporation of Manitoba/  
La Société d'assurance-dépôts du Manitoba,**

John Wiens,  
Chairperson/Président

APPROVED/APPROUVÉ

June 24, 2022  
24 juin 2022

**Registrar of Credit Unions/Registraire des caisses populaires,**

J. Scott Moore

**SCHEDULE****GOVERNANCE AND RISK MANAGEMENT STANDARDS FOR THE CENTRAL****PART 1: CORPORATE GOVERNANCE****1.1 OVERVIEW**

Corporate governance involves the leadership and oversight of the central by its chief executive officer (CEO) and board of directors (Board). The CEO and Board's care, diligence and prudence have a critical influence on the central's viability, safety, soundness and ability to achieve its business objectives. The foundation of good corporate governance is a CEO and Board who understand their responsibilities and discharge them in a diligent and prudent manner.

**1.2 LEADERSHIP**

Leadership involves setting a strategic direction for the central, establishing structures of governance and fostering ethical conduct.

It is the Board's responsibility to establish the central's strategic direction and to ensure its ongoing effective governance. The Board must appoint the CEO, establish and assign the spheres of authority for the CEO and other members of senior management and develop a strategic vision for the central.

It is the CEO's responsibility to plan, communicate and execute the activities required to meet the Board's strategic direction.

**1.3 OVERSIGHT**

Oversight is the active stewardship and supervision of a central's operating environment.

It is the Board's responsibility to evaluate and regularly review the central's policies and regulatory compliance, as well as the performance of the CEO.

It is the CEO's responsibility to ensure that the Board has adequate information to make informed judgments and to provide the Board with information about the central's internal control environment and internal controls.

**PART 2: STRATEGIC MANAGEMENT****2.1 OVERVIEW**

Strategic management is the continuous planning, goal-setting, monitoring and realignment undertaken by the central to achieve its business objectives. It is an integral part of managing the central.

Effective strategic management empowers the Board and senior management to establish a long-term direction for the central, to ensure that short-term plans and goals support the long-term direction, to follow a sustainable growth model and to avoid management by crisis.

Strategic management requires a corporate vision, mission and business objectives, as well as a strategic plan.

**2.2 CORPORATE VISION, MISSION AND BUSINESS OBJECTIVES**

The central must establish a corporate vision, corporate mission and business objectives and demonstrate effective strategic management practices.

The corporate vision is a statement that describes the central's long-term direction.

The corporate mission is a statement that defines the purpose and values of the central and establishes standards against which future decisions are to be evaluated.

Business objectives articulate long-term and short-term operating goals and financial goals. Business objectives provide the parameters for establishing a strategic plan, assessing business activities and evaluating the performance of the CEO.

**2.3 STRATEGIC PLAN**

The central must follow a strategic plan approved by its Board.

The strategic plan sets out how the central will achieve its corporate vision and mission and meet its business objectives.

An effective strategic plan establishes benchmarks against which performance can be measured and monitored. It considers the business environment, economic environment and competitive environment in which the central operates, the central's financial position and any significant risks faced by the central in its current and planned activities. It must specifically address how the central will fulfill its role as manager of the credit union system's liquidity pool and meet the needs of the central's members.

## **PART 3: RISK MANAGEMENT**

### **3.1 OVERVIEW**

The central is exposed to a number of risks that can adversely affect its ability to achieve its business objectives, including the sound management of the credit union system's liquidity reserves. These risks can impact capital and profitability and can jeopardize the central's ability to provide critical services to its member credit unions.

The objective of risk management is not to eliminate risk, but to manage it appropriately by balancing risk against reward and operating within a defined risk tolerance.

### **3.2 RISK MANAGEMENT FRAMEWORK**

The central's risk management framework must be comprehensive and address, as a minimum, the following risks:

- (a) business continuity risk;
- (b) capital risk;
- (c) human resource risk;
- (d) information technology risk;
- (e) investment and lending risk;
- (f) outsourcing risk;
- (g) regulatory compliance risk;
- (h) systemic liquidity risk;
- (i) system credit risk (Central Credit Committee).

An effective risk management framework and internal control structure must also address all operational risk. Operational risk is risk that results from people, inadequate or failed internal processes or external events.

### **3.3 ENTERPRISE RISK MANAGEMENT (ERM)**

The central must establish and implement an Enterprise Risk Management (ERM) framework.

Enterprise Risk Management (ERM) is an organization-wide framework to support the identification, assessment and management of significant risks and facilitate the development of appropriate risk management practices.

## **PART 4: INTERNAL CONTROL STRUCTURE**

### **4.1 OVERVIEW**

An effective internal control structure consists of an internal control environment, internal controls and an audit function.

The internal control environment is the general attitude demonstrated by the Board and CEO to developing and maintaining an effective system of internal controls. The "tone at the top" sets the foundation for all other components of internal control, providing discipline, control and structure.

Internal controls protect the business activities, information and assets of the central. They commonly take the form of processes, policies and procedures and are embedded into business activities to manage risk and assign responsibility to employees.

The audit function is an important means for the central to confirm whether its internal controls are effective and reliable. The audit function provides independent verification that internal controls are operated in a manner that contributes to the effective and prudent management of the central.

### **4.2 INTERNAL CONTROL ENVIRONMENT AND INTERNAL CONTROLS**

The central must establish an internal control environment that addresses the following:

- (a) a governance structure to manage and control business operations and risk;
- (b) effective communications, focussing on timely, relevant, accurate and reliable information provided to all levels of employees;
- (c) an organizational structure that encourages the cross-functional management of operations;
- (d) a set of appropriate and effective internal controls that support risk management principles;
- (e) a comprehensive reporting function to provide the Board with validation that the central's business operations and associated risks are effectively controlled.

### **4.3 AUDIT FUNCTION**

The central must have an effective audit function to ensure that the central's internal control environment and internal controls are appropriate and effective. The audit function consists of an audit committee, an internal audit and an external audit.

The audit committee serves as the primary liaison between the Board and the internal and external auditors. The audit committee plays a key role in overseeing the integrity of management reporting, the mandate of the internal and external audit functions and compliance with legal and regulatory requirements.

The purpose of the internal audit function is to evaluate the effectiveness of the internal control environment. The mandate of the function must be established in an internal audit charter and include a risk assessment of every key process or significant business activity of the central.

External auditors serve to provide an independent opinion on the central's financial statements. External auditors consider relevant internal controls at the central but do not express an opinion as to their effectiveness.



**ANNEXE****NORMES DE GOUVERNANCE ET DE GESTION DU RISQUE APPLICABLES A LA CENTRALE****PARTIE 1 : GOUVERNANCE D'ENTREPRISE****1.1 SURVOL**

La gouvernance d'entreprise comprend, pour la centrale, le leadership et la surveillance qu'exercent son premier dirigeant et son conseil d'administration. Le soin, la diligence et la prudence que les deux apportent sont déterminants pour la viabilité, la sécurité et la solidité de la centrale ainsi que pour sa capacité à atteindre ses objectifs d'affaires. La bonne gouvernance d'une entreprise repose sur un premier dirigeant et un conseil d'administration qui connaissent leurs responsabilités et qui s'en acquittent de façon diligente et prudente.

**1.2 LEADERSHIP**

Faire preuve de leadership, c'est orienter la centrale de manière stratégique, la doter d'un cadre de gouvernance et encourager un comportement éthique.

Il incombe au conseil d'administration de la centrale de lui donner une orientation stratégique et de s'assurer de l'efficacité constante de sa gouvernance. Il nomme le premier dirigeant, précise l'étendue de ses attributions ainsi que celles des autres dirigeants et élabore une vision stratégique pour la centrale.

Il incombe au premier dirigeant de planifier, de communiquer et d'exécuter les activités nécessaires à la mise en œuvre de l'orientation stratégique arrêtée par le conseil d'administration.

**1.3 SURVEILLANCE**

La surveillance consiste dans la gestion et la supervision actives de l'environnement dans lequel évolue la centrale.

Il incombe au conseil d'administration d'évaluer et de revoir régulièrement les politiques de la centrale, de vérifier son respect des règlements et d'évaluer le rendement du premier dirigeant.

Il incombe au premier dirigeant de voir à ce que le conseil d'administration dispose de toute l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées et soit au fait de l'environnement de contrôle interne ainsi que des contrôles internes de la centrale.

## **PARTIE 2 : GESTION STRATÉGIQUE**

### **2.1 SURVOL**

La centrale doit être gérée de façon stratégique, c'est-à-dire au moyen d'une planification, d'une fixation d'objectifs, d'une supervision et d'une réorientation de tous les instants en vue d'atteindre ses objectifs d'affaires.

Une gestion stratégique efficace permet au conseil d'administration et aux premiers dirigeants de fixer une orientation à long terme pour la centrale et de faire en sorte que les plans et objectifs à court terme soient favorables à cette orientation. Elle permet aussi à la centrale de suivre un modèle de croissance soutenue et d'éviter la gestion au coup par coup.

Une telle gestion nécessite une vision d'entreprise, une mission, des objectifs d'affaires et un plan stratégique.

### **2.2 VISION D'ENTREPRISE, MISSION ET OBJECTIFS D'AFFAIRES**

La centrale se donne une vision d'entreprise, une mission ainsi que des objectifs d'affaires et adopte des pratiques de gestion stratégique efficaces.

L'énoncé de sa vision d'entreprise concerne ses orientations à long terme.

Dans l'énoncé de sa mission, elle précise sa raison d'être ainsi que ses valeurs et établit les normes qui permettront d'évaluer les décisions à venir.

Dans l'énoncé de ses objectifs d'affaires, elle expose ses objectifs opérationnels et financiers à court et à long terme. Ses objectifs d'affaires fixent le cadre d'établissement de son plan stratégique et le cadre d'évaluation de ses activités ainsi que du rendement de son premier dirigeant.

### **2.3 PLAN STRATÉGIQUE**

La centrale suit le plan stratégique approuvé par le conseil d'administration.

Ce plan indique comment elle s'y prendra pour réaliser sa vision et sa mission d'entreprise ainsi que pour atteindre ses objectifs d'affaires.

Un plan stratégique efficace pose les jalons qui permettent de mesurer le rendement et de le contrôler. Il prend en compte le milieu — en termes d'affaires, d'économie et de concurrence — dans lequel la centrale évolue, sa situation financière et les risques importants auxquels elle fait face dans ses activités courantes et auxquels elle sera confrontée dans ses activités futures. Il indique plus particulièrement de quelle façon la centrale s'acquittera de ses responsabilités à titre de gestionnaire du fonds commun des liquidités du système des caisses populaires et comment elle s'y prendra pour répondre aux besoins de ses membres.

### **PARTIE 3 : GESTION DU RISQUE**

#### **3.1 SURVOL**

La centrale est exposée à plusieurs risques qui peuvent compromettre sa capacité à réaliser ses objectifs d'affaires, notamment la saine gestion des réserves de liquidités du système des caisses populaires. Ces risques peuvent avoir des incidences sur son capital et sa profitabilité et peuvent compromettre sa capacité à fournir des services indispensables aux caisses populaires qui lui sont affiliées.

L'objectif de la gestion du risque n'est pas d'éliminer celui-ci, mais de le gérer de façon appropriée en réalisant un équilibre entre le risque et le rendement et en fonctionnant à l'intérieur d'une marge de tolérance préalablement définie.

#### **3.2 CADRE DE GESTION DU RISQUE**

Le cadre de gestion du risque de la centrale est global et vise au minimum les risques associés aux éléments suivants :

- a) la continuité des activités;
- b) le capital;
- c) les ressources humaines;
- d) les technologies de l'information;
- e) les placements et les prêts;
- f) l'externalisation;
- g) la conformité réglementaire;
- h) les liquidités du système;
- i) le crédit du système (comité d'évaluation du crédit de la centrale).

Pour être efficaces, le cadre de gestion du risque et la structure de contrôle interne doivent également viser l'ensemble du risque opérationnel, celui créé par des personnes aussi bien que celui qui découle de procédures internes inadéquates ou infructueuses ou d'événements externes.

#### **3.3 GESTION DU RISQUE D'ENTREPRISE (GRE)**

La centrale est tenue d'établir et de mettre en œuvre un cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE), lequel permet, à la grandeur de l'entreprise, d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques importants ainsi que de développer des pratiques de gestion du risque appropriées.

## **PARTIE 4 : STRUCTURE DE CONTRÔLE INTERNE**

### **4.1 SURVOL**

Une structure de contrôle interne efficace est composée d'un environnement de contrôle interne, de contrôles internes et d'une fonction de vérification.

L'environnement de contrôle interne est une attitude générale que le conseil d'administration et le premier dirigeant démontrent en mettant en place et en gardant à jour un système efficace de contrôles internes. En donnant l'exemple, ils créent la base pour la mise en place des autres éléments du contrôle interne, assurant la discipline, le contrôle et l'encadrement.

Ensuite, les contrôles internes protègent les activités, les renseignements et l'actif de la centrale. Ils prennent normalement la forme de procédés, de politiques et de procédures qui sont intégrés aux activités dans le but de gérer le risque et de préciser les attributions des employés.

Enfin, la fonction de vérification permet à la centrale de vérifier de façon indépendante si ses contrôles internes sont efficaces et fiables et s'ils favorisent une gestion prudente et efficace.

### **4.2 L'ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE ET LES CONTRÔLES EUX-MÊMES**

La centrale instaure un environnement de contrôle interne à l'égard des éléments suivants :

- a) une structure de gouvernance pour gérer et contrôler ses activités et le risque;
- b) des communications efficaces qui mettent l'accent sur des informations à jour, pertinentes, exactes et fiables transmises aux employés de tous les niveaux;
- c) une structure organisationnelle qui favorise une gestion interfonctionnelle des activités;
- d) un ensemble de contrôles internes appropriés et efficaces qui mettent en œuvre les principes de gestion du risque;
- e) une reddition de compte complète qui permet de confirmer auprès du conseil d'administration que les activités de la centrale et les risques y afférents sont sous contrôle.

### **4.3 FONCTION DE VÉRIFICATION**

La centrale se dote d'une fonction de vérification efficace pour s'assurer que son environnement de contrôle interne et les contrôles internes eux-mêmes sont appropriés et efficaces. Cette fonction comprend un comité de vérification, une vérification interne et une vérification externe.

Le comité assure la liaison entre le conseil d'administration et les vérificateurs interne et externe. Il joue un rôle de premier plan pour veiller à l'intégrité de la reddition de comptes des gestionnaires, à la réalisation du mandat confié aux vérificateurs interne et externe ainsi qu'au respect des exigences législatives et réglementaires.

Le but de la fonction de vérification interne est d'évaluer l'efficacité de l'environnement de contrôle interne. Sa mission est décrite dans une charte de vérification interne et prévoit notamment l'évaluation du risque de chacun des procédés clés de la centrale et de chacune de ses activités importantes.

La vérification externe vise à donner un avis indépendant sur les états financiers de la centrale. Les vérificateurs externes examinent les contrôles internes pertinents, mais ne donnent pas d'avis quant à leur efficacité.