



**Constitution en personne morale et inscription
d'une nouvelle credit union ou caisse populaire en
Ontario**

Dernière mise à jour : juillet 2016

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
CONTEXTE ACTUEL.....	4
CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE D'UNE NOUVELLE CAISSE POPULAIRE EN ONTARIO – VUE D'ENSEMBLE.....	4
DÉMARRAGE D'UNE NOUVELLE CAISSE POPULAIRE	5
Mise sur pied d'un comité directeur.....	6
Constitution en personne morale d'une caisse populaire – Cadre d'analyse de la CSFO ..	6
Principaux facteurs de succès	7
Cadre réglementaire de la CSFO	8
Services offerts par une caisse populaire	10
SOUMETTRE UNE DEMANDE DE CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE D'UNE NOUVELLE CAISSE POPULAIRE	11
ANNEXE A	13
QUESTIONNAIRE SUR LE PROFIL DE LA COLLECTIVITÉ	13
ANNEXE B	16
PLAN D'ACTIVITÉS POUR CONSTITUER EN PERSONNE MORALE UNE CAISSE POPULAIRE	16
ANNEXE C	20
CRITÈRE DE LA CSFO POUR ÉVALUER UNE DEMANDE DE CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE	20
ANNEXE D	25
BESOINS DE LA COLLECTIVITÉ EN MATIÈRE DE SERVICES FINANCIERS.....	25

INTRODUCTION

L'objectif de ce guide

Ce guide s'adresse aux groupes communautaires qui songent à constituer une caisse populaire ou une credit union en personne morale, et précise les étapes nécessaires pour mener à bien une telle opération en Ontario. Il décrit également la manière dont la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) évalue les demandes de nouvelles constitutions en personne morale. Le cadre d'analyse des nouvelles constitutions en société utilisé par la CSFO repose sur des facteurs clés que la CSFO considère essentiels pour qu'une credit union puisse prospérer dans le contexte actuel difficile.

Après avoir lu ce guide, vous devriez être en mesure d'évaluer si la credit union ou caisse populaire décrite dans votre proposition satisfera les critères d'approbation établis par la CSFO. Vous aurez également une meilleure compréhension des étapes à franchir pour procéder à une demande.

Contexte

Les credit unions et les caisses populaires sont des institutions financières appartenant à des sociétaires qui fournissent des services visant principalement à profiter à leurs sociétaires. Ces services sont fournis aux sociétaires dans le cadre d'un lien d'association; ce lien d'association, par exemple, peut être fondé sur le lieu de résidence, c'est-à-dire une certaine région géographique, l'emploi au sein d'une société ou d'un secteur industriel particulier, ou encore l'adhésion à un groupe culturel ou religieux ou à un syndicat. Les caisses populaires sont régies et gérées en français dans le but de promouvoir les intérêts de la communauté francophone de l'Ontario.

Les credit unions et les caisses populaires peuvent élargir le lien d'association qui est énoncé dans leurs règlements administratifs en vue d'y inclure de nouvelles collectivités auxquelles elles n'offraient pas de services auparavant. Au fil des ans, nombre de caisses populaires et de credit unions ont accru leurs activités de cette façon. Au fur et à mesure que de nouveaux sociétaires y adhèrent, les caisses populaires prennent de l'essor et changent en fonction de l'augmentation du nombre de membres.

En Ontario, toutes les caisses populaires et les credit unions sont constituées en société sous le régime de la Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions (la « LCPCU ») et sont assujetties à cette loi. La CSFO et la Société ontarienne d'assurance-dépôts (SOAD) sont conjointement responsables de réglementer les caisses populaires et les credit unions, et de s'assurer de leur conformité aux dispositions de la LCPCU.

La Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions

Toutes les caisses populaires et credit unions qui exercent leurs activités en Ontario doivent se conformer aux dispositions législatives et réglementaires de la LCPCU. Au moment où votre groupe commence à planifier la mise sur pied d'une nouvelle caisse populaire, vous devriez vous familiariser avec ces exigences.

Vous pouvez télécharger un exemplaire de la LCPCU sur le site [Lois-en-ligne du gouvernement de l'Ontario](#).

La Commission des services financiers de l'Ontario (www.fsco.gov.on.ca)

La CSFO est chargée de la constitution en personne morale et de la réglementation des caisses populaires et des credit unions de l'Ontario. Elle surveille les caisses populaires et les credit unions pour s'assurer qu'elles se conforment aux exigences légales et réglementaires qui ont pour but de veiller au traitement équitable des consommateurs et de promouvoir un solide réseau de caisses populaires et de credit unions. Pour plus de renseignements à ce sujet, veuillez consulter le [cadre réglementaire de la CSFO](#).

La Société ontarienne d'assurance-dépôts (www.dico.com)

La SOAD réglemente la solvabilité et assure les dépôts admissibles dans toutes les caisses populaires et credit unions qui exercent leurs activités dans la province. Les dépôts admissibles des sociétaires sont entièrement assurés jusqu'à la limite prescrite de 100 000 \$. Les dépôts dans des régimes enregistrés et des comptes d'épargne libres d'impôt bénéficient d'une couverture illimitée.¹ Les caisses populaires paient les primes annuelles rattachées à cette assurance.

CONTEXTE ACTUEL

Le secteur des caisses populaires et des credit unions est arrivé à maturité en Ontario; certaines institutions sont d'ailleurs en activité depuis plus de 100 ans. Au cours des 30 dernières années, le nombre de caisses populaires et de credit unions a diminué de façon constante, en raison d'une suite constante de fusions et d'acquisitions. On s'attend à ce que ces regroupements se multiplient à l'avenir, compte tenu, notamment, du fait que le contexte socioéconomique et concurrentiel difficile continue d'affaiblir le secteur.

CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE D'UNE NOUVELLE CAISSE POPULAIRE EN ONTARIO – VUE D'ENSEMBLE

Veuillez noter que pour le reste du document, l'emploi de « caisse populaire » ou de « caisses populaires » renvoie à la fois aux credit unions et aux caisses populaires.

Les institutions financières sont des personnes morales sophistiquées et il y a de sérieux obstacles à l'entrée dans ce secteur en Ontario. Un nouveau venu doit s'attendre à composer avec de nombreuses difficultés en cours de route. Les services financiers sont maintenant largement accessibles à des prix abordables. Bon nombre de sociétés de services financiers et d'autres intermédiaires, par exemple, diversifient de plus en plus leur gamme de produits, brouillant ainsi les frontières qui jadis permettaient de distinguer les différents segments de ce marché. Les caisses populaires auront besoin d'un volume important de capitaux au cours de leurs premières années d'opération. Elles devront absolument se doter d'une équipe de direction, d'une équipe de haute direction et d'un conseil d'administration solides, possédant l'expérience, les connaissances et les compétences requises. La tendance persistante au regroupement au sein du secteur pose également une menace aux nouveaux venus et doit être prise en considération dans le plan d'activités de la nouvelle caisse populaire proposée. Pour prospérer, les nouveaux venus potentiels doivent cerner un créneau exclusif qui ne reçoit pas de services ou pour

¹ Le gouvernement de l'Ontario a proposé des modifications aux limites d'assurance-dépôts; il est possible de prendre connaissance des propositions de modification en consultant le [Cadre réglementaire](#). La période de consultation s'est terminée le 30 avril 2016 et les commentaires recueillis sont étudiés à l'heure actuelle.

lequel les services offerts par les autres institutions financières sont insuffisants, et transformer ce besoin en un plan d'activités viable.

Constituer une nouvelle caisse populaire en personne morale est un travail de longue haleine. Selon l'expérience de la CSFO, jusqu'à deux ans sont parfois nécessaires aux requérants pour préparer et achever leur proposition de constitution et d'enregistrement.

Avant de décider de mettre sur pied une nouvelle caisse populaire, votre groupe devrait communiquer avec la fédération ou l'association compétente pour vérifier s'il existe déjà une caisse populaire qui peut offrir des services dans votre collectivité. Le fait de commencer par une caisse populaire déjà établie peut réduire considérablement le temps et les frais nécessaires pour offrir les services financiers dont votre collectivité a besoin. Si vous décidez que la caisse populaire existante ne peut répondre facilement aux besoins de votre collectivité, il sera quand même utile de collaborer avec le réseau de caisses populaires pour lancer votre nouvelle caisse populaire.

Afin de réaliser une étude de faisabilité et de préparer un plan d'activités, vous souhaiterez peut-être obtenir l'aide de professionnels qui connaissent bien le réseau des caisses populaires de l'Ontario. Vous pouvez obtenir des renseignements et de l'aide auprès des fédérations ou des associations de caisses populaires qui sont énumérées dans ce guide. Une fois votre étude de faisabilité et votre plan d'activités achevés, vous devrez établir différentes politiques et des procédures. Veuillez consulter le site Web de la SOAD (www.soad.com) pour obtenir des précisions quant aux politiques et aux procédures que vous devriez adopter.

La première étape pour mettre une caisse populaire sur pied consiste à en évaluer la faisabilité et à découvrir jusqu'à quel point votre collectivité l'appuiera. Les caisses populaires prospères doivent leur succès à un engagement communautaire solide et au travail soutenu de bénévoles qui y consacrent leur temps et leurs compétences en siégeant au conseil d'administration et autres comités. Dans le cadre de votre étude de faisabilité, il est important de cerner un **créneau exclusif** qui ne reçoit pas de services ou pour lequel les services offerts par les autres institutions sont insuffisants.

Après avoir obtenu un appui communautaire suffisant, un plan d'activités doit être préparé. Bien que ce processus ressemble à de nombreux égards à celui d'autres entreprises commerciales, il comporte toutefois des différences importantes. Les caisses populaires doivent respecter des exigences réglementaires qui assurent la sécurité des dépôts des sociétaires. Ces exigences doivent être observées soigneusement au cours du processus de planification.

En outre, afin d'obtenir le soutien continu de la collectivité, celle-ci doit prendre part à la planification des services qui seront offerts aux sociétaires.

DÉMARRAGE D'UNE NOUVELLE CAISSE POPULAIRE

Le démarrage d'une caisse populaire ressemble à bien des égards à celui d'une nouvelle entreprise. Il requiert une planification minutieuse, une évaluation réaliste de la conjoncture du marché et des concurrents déjà établis, ainsi que des dirigeants et des administrateurs compétents qui sauront en assurer le lancement. Toutefois, il y a des différences majeures entre la mise sur pied d'une entreprise commerciale ordinaire et celle d'une caisse populaire.

La LCPCU exige que les caisses populaires se conforment à certaines pratiques commerciales afin d'assurer la protection des économies de leurs sociétaires. Par exemple, votre caisse populaire devra maintenir des réserves minimales en matière de liquidités et de capitaux. Elle devra par ailleurs veiller à ce que ses dirigeants et ses administrateurs possèdent les compétences appropriées et aient la formation voulue pour exploiter une institution financière et comprendre les exigences de la LCPCU. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les saines pratiques commerciales que les caisses populaires doivent respecter et les normes de compétences applicables aux membres des conseils d'administration des caisses populaires, consultez le site Web de la SOAD à l'adresse www.soad.com.

Les caisses populaires sont des institutions financières assujetties à une réglementation très stricte. Par conséquent, elles sont tenues de déposer des états financiers exhaustifs, de même que des rapports réguliers de leurs activités, auprès de la CSFO et de la SOAD.

Mise sur pied d'un comité directeur

Tout d'abord, il se peut que votre groupe souhaite mettre sur pied un comité directeur qui se chargera de coordonner tous les aspects de l'établissement de votre caisse populaire. Les membres du comité directeur peuvent recueillir les renseignements requis pour mettre sur pied une caisse populaire, s'assurer le soutien de la collectivité, organiser des réunions communautaires, réaliser une étude de faisabilité, préparer un plan d'activités et servir de personnes-ressources pour la collectivité, le gouvernement, le réseau des caisses populaires, les médias et d'autres groupes intéressés.

Le succès d'une caisse populaire dépend de sa capacité d'obtenir le soutien de l'ensemble de la collectivité; il est important que la collectivité prenne part dès le début à la création de votre caisse populaire. Par conséquent, le comité directeur devrait comprendre des représentants provenant du plus grand nombre possible de groupes au sein de votre collectivité.

Certains membres de votre comité directeur pourraient devenir des administrateurs chargés de la constitution de la caisse populaire en personne morale. Lorsque vous choisissez les membres du comité directeur, vous ne devez pas oublier que les administrateurs des caisses populaires sont légalement tenus de connaître le genre d'opérations financières que les caisses populaires exécutent. La formation des administrateurs de caisses populaires est offerte par l'intermédiaire des fédérations ou des associations de caisses populaires qui sont mentionnées dans ce guide. La SOAD a émis des lignes directrices relativement aux compétences que les administrateurs de caisses populaires doivent posséder. Vous devriez prendre le temps de vous familiariser avec le contenu de leur site Web.

Constitution en personne morale d'une caisse populaire – Cadre d'analyse de la CSFO

La CSFO est chargée d'approuver la constitution en personne morale de votre caisse populaire une fois que vous avez démontré que :

- le plan de faisabilité et le plan d'activités de la caisse populaire sont solides et indiquent qu'elle est viable;
- la caisse populaire sera exploitée conformément aux principes coopératifs et favorisera le développement économique de la collectivité;
- les dépôts seront protégés de manière à réduire au minimum le risque qu'une demande de règlement soit présentée à l'organisme d'assurance-dépôts;
- la direction et les administrateurs possèdent les compétences et l'expérience nécessaires pour exploiter une institution financière;
- la constitution en personne morale de la caisse populaire servira l'intérêt véritable du système financier coopératif ontarien.

La CSFO consultera la SOAD avant la constitution en personne morale de toute nouvelle caisse populaire parce que la SOAD est chargée d'assurer les dépôts des sociétaires d'une caisse et de régler la solvabilité de celle-ci.

Compte tenu du taux élevé d'échec des caisses populaires constituées en personne morale en Ontario depuis 1980, des activités de fusion et acquisition soutenues dans le secteur et du contexte socioéconomique actuel, la CSFO a récemment passé en revue et a amélioré sa méthode d'évaluation des demandes de nouvelles constitutions en personne morale de caisses populaires.

En collaboration avec le secteur, la CSFO a établi les principaux facteurs associés au succès ou à l'échec d'une caisse populaire aujourd'hui.

Principaux facteurs de succès

Plan d'activités

- Un plan d'activités exhaustif, clair et exécutable qui cible un créneau exclusif possible et comporte des objectifs financiers ainsi que des indicateurs de rendement définis.

Gestion du capital

- Des ressources en capital suffisantes pour couvrir les pertes financières, surtout durant les premières années d'opération.

Gestion des risques

- Un système robuste de contrôle des risques qui comprend une stratégie de gestion de risques à l'échelle de l'entreprise.

Contrôles internes

- Des politiques et des procédures bien documentées, de même que des contrôles internes veillant au respect de ces politiques et procédures.

Gouvernance

- Un système de gouvernance d'entreprise solide, établissant une séparation nette entre les responsabilités du conseil d'administration, du chef de la direction, des hauts dirigeants et de l'équipe de direction.

Conseil d'administration

- Un conseil d'administration composé d'individus avisés, compétents et dévoués qui veillera au maintien d'une structure de gouvernance appropriée.

Membres de la haute direction et de la direction

- Une équipe possédant une vaste expérience en administration des affaires et en services financiers, ainsi qu'une connaissance approfondie des risques, du contexte socioéconomique et de la réglementation applicable. Il incombe aux hauts dirigeants de fournir une orientation stratégique pertinente à la caisse populaire, et aux dirigeants, de faire preuve de leur capacité à réaliser le plan d'activités.

Participation de la collectivité

- Redonner à la collectivité et éventuellement parrainer des activités communautaires et sociales.

Cadre réglementaire de la CSFO

La CSFO a revu son cadre d'analyse pour la constitution en personne morale de nouvelles caisses populaires de manière à rendre le processus d'examen des demandes plus cohérent. Le texte qui suit donne un aperçu de la façon dont CSFO évaluera les renseignements fournis en fonction de chacun des critères établis dans la LCPCU.

1. Les plans de conduite et d'expansion des activités commerciales de la caisse sont réalisables et solides.

La CSFO doit s'assurer qu'un plan d'activités solide a été établi pour la caisse populaire, lequel explique comment il permettra de maintenir une croissance durable et de s'adapter aux différents événements indésirables. Un plan d'activités détaillé comprend :

- a) Un créneau exclusif bien défini qui témoigne d'un besoin particulier et non satisfait, ou faisant l'objet de services insuffisants.
 - La concurrence dans le secteur des services financiers est évoluée et très vive. Afin d'améliorer leur position concurrentielle par rapport aux institutions financières mieux établies, les nouvelles caisses populaires doivent répondre aux besoins d'un créneau particulier au sein du marché qui ne reçoit pas de services ou pour lequel les services offerts par les autres institutions sont insuffisants.
- b) Un plan d'activités détaillé doit être élaboré pour les cinq à dix prochaines années d'exploitation, il renferme une évaluation approfondie du marché cible, une offre de produits, une marge de rentabilité, des scénarios de simulation de crise, un plan en matière de technologie, un plan média et un plan de sortie.
 - En moyenne, au moins cinq ans sont nécessaires aux nouvelles caisses populaires pour lancer leurs activités et cette phase de démarrage devrait être abordée dans le plan d'activités.
 - Par le passé, les caisses populaires comblaient les lacunes du marché en offrant des produits et des services auxquels n'avaient pas accès certaines collectivités. Compte tenu de la diversification des produits et des services maintenant offerts par les institutions financières bien établies et par d'autres fournisseurs de services financiers, ces lacunes sont moins importantes et de portée plus limitée.
 - Un plan de sortie doit définir le moment où un plan d'activités est reconnu comme ayant échoué. Il devrait donc prévoir les mécanismes de

déclenchement et les étapes à franchir pour mettre fin à l'exploitation d'une caisse populaire à tout moment d'une façon qui réduit au minimum les conséquences néfastes de la fermeture sur la collectivité et le secteur.

- c) Un capital minimum de 5 millions de dollars est requis, ainsi qu'un plan annonçant la manière dont seront amassés au moins 10 millions de dollars en capitaux au cours des cinq premières années d'exploitation.
- Le niveau de capital doit suffire à régler les coûts d'entrée (p. ex., les technologies et une main-d'œuvre compétente) et les pertes initiales attendues.
 - Les besoins en capital varient d'un cas à l'autre, mais un capital de départ de 10 millions à 15 millions de dollars est recommandé. Ce capital permettra à la caisse populaire de croître de façon durable et évitera d'utiliser excessivement les fonds de capital-investissement au cours des premières années d'exploitation.
- d) Le plan d'activités doit expliquer comment, concrètement, l'actif minimal cible de 100 millions de dollars sera atteint dans les cinq premières années qui suivront l'ouverture de la nouvelle caisse.
- Le seuil actuel de 50 millions de dollars pour une caisse populaire de « catégorie 1 » ne semble plus suffisant pour soutenir un plan d'activités viable et durable à long terme.

Remarque : Pour en savoir davantage sur les éléments clés d'un plan d'activités, voir « Plan d'activités pour la constitution en personne morale d'une caisse populaire », à l'annexe B.

2. La caisse sera exploitée conformément aux principes coopératifs.

La CSFO doit s'assurer qu'outre tous les clients sociétaires de la caisse populaire, les membres du conseil d'administration, de la haute direction et de la direction sont eux aussi des sociétaires actifs et pleinement engagés de la caisse populaire.

- a) Les sociétaires actifs démontrant de forts liens avec la caisse populaire et participant activement à la collectivité doivent être mis de l'avant afin d'assurer leur fidélité et leur adhésion à long terme.
- b) Il incombe aux membres de la haute direction et aux gestionnaires de prouver qu'il existe une culture de coopération qui porte une responsabilité sociale et qu'une partie du plan consiste à redonner à la collectivité.

3. La caisse sera exploitée de manière que les dépôts soient protégés sans risque qu'une demande de règlement soit présentée à la Société.

La CSFO doit s'assurer que la caisse populaire comprend un plan de sortie solide, que ce plan est réalisable et qu'il sera réellement mis en œuvre au besoin.

- a) Un système de gestion des risques solide et des contrôles internes détaillés doivent par ailleurs être établis.
- b) Une ébauche des politiques et des procédures à adopter doit être soumise, de même qu'une description des mécanismes de surveillance et de contrôle s'y rattachant proposés.
- c) Une nouvelle caisse populaire devrait faire état de sa capacité à attirer et à retenir du personnel avisé et compétent en gestion de risques.

4. La caisse sera exploitée de façon responsable par des particuliers qui, du point de vue de la moralité, de la compétence et de l'expérience, sont aptes à exploiter une institution financière.

La CSFO doit s'assurer que les membres du conseil d'administration et de la haute direction possèdent un sens éthique, ainsi que les compétences et l'expérience nécessaires, et qu'ils s'engagent à participer au fonctionnement de la nouvelle caisse populaire au moins tout le long de la phase de démarrage (les cinq premières années).

- a) La CSFO et la SOAD rencontreront conjointement, en personne, tous les candidats aux postes d'administrateurs et de hauts dirigeants.
 - Les membres du conseil de la direction et de la haute direction devraient être des sociétaires actifs et engagés de la caisse populaire, entretenant de forts liens avec la caisse et participant activement à la collectivité.

5. La constitution de la caisse servira l'intérêt véritable du système financier coopératif ontarien.

La CSFO doit s'assurer que la nouvelle caisse populaire vise un créneau exclusif du marché et que répondre aux besoins de ce créneau est viable sur le plan financier.

- a) Il s'agit là d'une exigence clé, qui est étroitement liée au plan d'activités.
 - Il doit être prouvé que la caisse populaire comblera un besoin manifeste de services financiers qui n'est pas satisfait au moment de la demande.

Remarque : Voir l'annexe C pour connaître les critères qu'utilisera la CSFO pour évaluer les demandes de nouvelles constitutions en personne morale.

Services offerts par une caisse populaire

Les caisses populaires commencent habituellement par offrir aux sociétaires des services financiers de base tels que des comptes d'épargne, l'encaissement de chèques et de petits prêts personnels. Au fur et à mesure qu'une caisse populaire prend de l'essor et que les membres de la direction acquièrent l'expertise nécessaire, elle peut commencer à offrir d'autres services, tels que des prêts hypothécaires à l'habitation, des comptes chèques, des REER, des FERR, des comptes d'épargne libres d'impôt, des prêts commerciaux, des guichets automatiques, des services bancaires mobiles et des comptes de change.

Les caisses populaires bien établies qui comptent des dépôts importants, un capital suffisant et des prêteurs chevronnés peuvent consentir des prêts plus importants et

proposer une gamme complète de services financiers. La gamme de services qu'offre une caisse populaire dépendra de sa capacité de gagner suffisamment de revenus au moyen des dépôts qui lui sont confiés pour financer ces services supplémentaires.

SOUMETTRE UNE DEMANDE DE CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE D'UNE NOUVELLE CAISSE POPULAIRE

La demande de constituer en personne morale et d'inscrire une nouvelle credit union ou caisse populaire doit tout au moins comprendre les renseignements suivants :

- une lettre de présentation qui explique l'objectif de constituer en personne morale et d'inscrire une nouvelle credit union ou caisse populaire;
- les résultats de l'étude de faisabilité;
- un plan d'activités;
- les statuts constitutifs et les règlements administratifs proposés;
- la note d'information proposée pour réunir le capital nécessaire, selon le cas;
- tous les droits applicables pour la demande (comme l'indique le [Barème ministériel des droits exigés](#)).
- Pour de plus amples renseignements sur les documents d'accompagnement à inclure dans votre demande, voir les annexes A, B, C et D.

Pour plus d'information

Si vous avez des questions au sujet du contenu de ce guide, veuillez communiquer avec la CSFO à :

Commission des services financiers de l'Ontario
Division de la délivrance des permis et de la surveillance des pratiques de l'industrie
5160, rue Yonge
Toronto (Ontario) M2N 6L9
Tél. : 416 250-7250
Télé. : 416 590-7070
Sans frais : 1 800 668-0128
Courriel : contactcentre@fsco.gov.on.ca

Vous pourriez également souhaiter communiquer avec l'une des fédérations ou associations de credit unions ou de caisses populaires suivantes :

Central 1
2810, boulevard Matheson Est
Mississauga (Ontario) L4W 4X7
Tél. : 1 800 661-6813
Télé. : 905 238-8691
Courriel : communications@central1.com

L'Alliance des caisses populaires de l'Ontario
1870, rue Bond, C. P. 3500
North Bay (Ontario) PIB 4V6
Tél.: 705 474-5634
Télé. : 705 474-5326
Courriel : support@acpol.ca

Fédération des caisses populaires de l'Ontario
214, chemin Montréal, 3^e étage
Ottawa (Ontario) K1L 8L8
Tél. : 613 746-3276
Télé. : 613 746-6035
Courriel : scpo@caissepop.com

ANNEXE A

QUESTIONNAIRE SUR LE PROFIL DE LA COLLECTIVITÉ

Le questionnaire ci-après a pour objet de vous aider à évaluer la faisabilité de la création d'une caisse populaire dans votre collectivité. Vous devriez joindre ce questionnaire dûment rempli à votre demande, ainsi que tout autre renseignement qui, selon vous, pourrait être utile pour établir la faisabilité de votre projet.

Conseil : Il peut s'avérer utile de consulter Statistique Canada pour répondre au questionnaire. Vous pouvez communiquer avec Statistique Canada en téléphonant au 1-800-263-1136 ou en visitant son site Web à www.statcan.gc.ca. Vous pouvez également communiquer avec Statistique Canada par courriel à l'adresse infostats@statcan.gc.ca. De plus, vous pouvez obtenir des renseignements démographiques et économiques importants à votre bibliothèque publique locale, au bureau d'expansion économique ou auprès de votre municipalité.

Marché cible

- Quel est le besoin qui ne fait pas l'objet de services ou pour lequel les services offerts par les autres institutions existantes sont insuffisants et auquel répondra la nouvelle caisse populaire proposée?
- Quelles sont les caractéristiques uniques de ce marché cible?

Renseignements généraux sur la collectivité

- Décrivez la collectivité à laquelle la caisse populaire que vous proposez offrira ses services. Cette collectivité peut englober les habitants d'une région géographique, des personnes qui ont un lien en commun (p. ex., une communauté ethnoculturelle) ou un intérêt en commun (p. ex., un emploi, une profession, une religion ou un syndicat).
- Quelle est la population et la région géographique de la collectivité à laquelle votre caisse populaire offrirait ses services?

Marché potentiel de la caisse populaire

- Pourquoi votre collectivité désire-t-elle une caisse populaire? Dans votre réponse, veuillez indiquer de quelle manière votre collectivité bénéficiera d'une caisse populaire.
- Quelles autres institutions financières offrent présentement leurs services aux sociétaires ciblés de la caisse populaire proposée? Quels services financiers offrent-elles à votre collectivité?
- Si votre caisse populaire se propose d'offrir ses services à une collectivité géographique qui n'a aucune autre institution financière, à quelle distance se trouve-t-elle de l'institution financière la plus proche?
- Une institution financière a-t-elle récemment fermé ses portes ou réduit ses services dans votre collectivité? Dans l'affirmative, veuillez donner des détails.

- S'il y a une autre caisse populaire au sein de votre collectivité, pourquoi ne répond-elle pas aux besoins de cette dernière?
- Donnez une description la plus détaillée possible de votre collectivité.
- Veuillez inclure tout renseignement statistique sur l'âge, le sexe, l'emploi et le revenu des membres de la collectivité auxquels votre caisse populaire offrira ses services. Faites ressortir les changements démographiques survenus dans votre collectivité (p. ex., croissance rapide découlant d'une immigration récente, augmentation ou diminution importante du nombre de personnes âgées, de jeunes, etc.).
- Décrire les principales industries au sein de votre collectivité (le cas échéant).
- Dans la mesure du possible, indiquez les noms des entreprises de votre collectivité et le type de leurs activités, le nombre de personnes qu'elles emploient et autres renseignements importants tels que les nouvelles entreprises ou celles qui ont pris de l'expansion ou qui appartiennent à des gens de la région.
- Quel est le taux de chômage au sein de votre collectivité?
- Décrire tout événement important ou toute tendance de nature économique qui touche votre collectivité (p. ex., la fermeture ou l'ouverture d'une usine importante, la construction d'une nouvelle voie de transport, etc.).

Organisme qui parraine la caisse populaire

- Quel est le nom de votre(vos) organisme(s)?
- Combien de membres votre organisme compte-t-il?
- Votre organisme est-il une société à but non lucratif, une société par actions, une coopérative ou une autre forme de société, d'association ou de groupe communautaire?
- Un conseil d'administration ou autre instance dirigeante a-t-il été créé? Dans l'affirmative, les membres de ce conseil ou de cette instance sont-ils élus ou nommés? Qui élit ou nomme les membres de votre conseil ou instance dirigeante?
- Si votre organisme compte des membres, décrivez de quelle manière vous les attirez. Les membres de la collectivité qui bénéficieront des services de la caisse populaire peuvent-ils tous y adhérer? L'affiliation à votre organisme est-elle volontaire ou obligatoire?
- Quels autres organismes ou associations liés à votre collectivité sont représentés au comité qui propose la création de la caisse populaire?

Comité directeur

- Indiquez le nom, l'adresse postale et le numéro de téléphone de tous les membres du comité directeur.

- Indiquez le nom de la personne avec laquelle nous devrions communiquer à propos de la caisse populaire proposée.

ANNEXE B

PLAN D'ACTIVITÉS POUR CONSTITUER EN PERSONNE MORALE UNE CAISSE POPULAIRE

Pour approuver une nouvelle constitution en personne morale, le surintendant a légalement la responsabilité de s'assurer de ce qui suit :

1. Les plans de conduite et d'expansion des activités commerciales de la caisse sont réalisables et solides.
2. La caisse sera exploitée conformément aux principes coopératifs.
3. La caisse sera exploitée de manière que les dépôts soient protégés sans risque qu'une demande de règlement soit présentée à la Société.
4. La caisse sera exploitée de façon responsable par des particuliers qui, du point de vue de la moralité, de la compétence et de l'expérience, sont aptes à exploiter une institution financière.
5. La constitution de la caisse servira l'intérêt véritable du système financier coopératif ontarien.

Un plan d'activités doit respecter chacune de ces exigences.

Éléments clés à aborder dans votre plan d'activités :

Introduction, vision, mission, objectifs et structure organisationnelle

- Organigramme
- Brève description des activités de l'organisation
- Explication du fondement de la structure proposée.

Les nouveaux venus dans le secteur des caisses doivent s'attendre à surmonter de sérieux obstacles à l'entrée et de nombreuses difficultés en cours de route. Les services financiers sont maintenant largement accessibles à des prix abordables. Par ailleurs, les besoins en capital sont très élevés au cours des premières années d'exploitation, et l'expérience, les connaissances et les compétences requises pour exploiter une caisse populaire avec succès sont considérables. La tendance continue au regroupement au sein du secteur pose une menace aux nouveaux venus. Pour connaître du succès, les nouveaux venus potentiels doivent cerner un créneau exclusif qui ne reçoit pas de services ou pour lequel les services offerts par les autres institutions financières sont insuffisants.

Plan d'investissement

Besoins en capital pour les caisses populaires

Une caisse populaire doit, en tout temps, maintenir un montant minimum de capital, tel que le prévoit l'article 15 du Règlement de l'Ontario 237/09. Une nouvelle caisse populaire prévoira une croissance qui augmentera les besoins en capital au fil du temps, et doit s'attendre à subir des pertes d'exploitation jusqu'à ce qu'elle atteigne un niveau de

rendement opérationnel viable. Pour cette raison, une nouvelle caisse populaire doit planifier sa phase de démarrage de façon appropriée avec des réserves d'immobilisations adéquates.

L'évaluation du capital requis varie d'un cas à l'autre, mais pour une croissance durable, un capital de départ de 10 millions à 15 millions de dollars est recommandé. Un capital minimum de 5 millions de dollars est souhaitable pour une caisse populaire, ainsi qu'un plan clair annonçant la manière dont seront réunis au moins 10 millions de dollars au cours des cinq premières années.

Éléments de capital

Le capital d'une caisse populaire ontarienne peut être composé de trois éléments :

- les parts sociales devant être détenues par tous les sociétaires;
- les parts d'investissement spéciales;
- les bénéfices non répartis tirés du résultat d'exploitation.

Le plan d'investissement devrait décrire la structure proposée des parts sociales. Si vous proposez d'attirer un grand nombre de nouveaux dépôts, vous devriez également inclure un plan de mobilisation de capital. Cela peut prendre la forme d'une « émission d'actions ».

Interdiction pour une nouvelle caisse populaire d'accepter des dépôts jusqu'à sa pleine capitalisation

Avant d'accepter des dépôts, une caisse populaire doit préparer, et faire approuver par le surintendant des services financiers, une note d'information qui pourra être déposée aux fins d'émission au moment de la constitution en personne morale. Immédiatement après la constitution en personne morale de la caisse populaire, une ordonnance est délivrée par le surintendant interdisant à la caisse d'accepter des dépôts (ou de consentir des prêts) jusqu'à ce qu'elle ait réuni le capital minimum requis aux termes du plan.

Dès que la caisse populaire est constituée en personne morale et que le prospectus a été émis et le reçu obtenu, la caisse peut commencer à émettre des parts sociales et à vendre des actions spéciales aux termes de la note d'information. Les fonds amassés seront détenus en fiducie jusqu'à ce que le capital minimal prévu dans la note d'information ait été réuni. Une fois que le capital minimum requis dans le plan d'activités approuvé a été mobilisé, l'ordonnance est levée et la caisse populaire peut lancer l'ensemble de ses activités, notamment accepter des dépôts et consentir des prêts.

Bénéfices non répartis

Une nouvelle caisse populaire n'aura aucun bénéfice non réparti et, au cours de ses premières années d'exploitation, subira probablement des pertes susceptibles d'être contrebalancées par d'autres éléments de capital aux fins du calcul du capital réglementaire total.

Services

Voici une liste détaillée des activités qui seront exercées au cours des premières années d'exploitation et, à plus long terme, s'il y a lieu :

- Liquidités
- Soutien juridique
- Dépôts et produits de prêt
- Conseils en placement
- Conseils en crédit
- Gestion du risque de taux d'intérêt
- Prestation des services

Stratégie marketing

Entendez-vous attirer de nouveaux sociétaires? Dans l'affirmative, quelle est votre stratégie?

Ressources humaines

- Organigramme
- Incidence sur le coût
- Conseil d'administration – expérience et antécédents des candidats aux postes d'administrateurs
- Comité d'audit – expérience et antécédents des membres proposés
- Direction – expérience et antécédents des candidats aux postes de dirigeants
- Renseignements similaires pour le comité de crédit, si disponible.
- Besoins futurs en personnel conformes aux objectifs à long terme.

Aperçu et hypothèses financières

Fournir des hypothèses à l'égard de ce qui suit, s'il y a lieu :

- Nombre ciblé de sociétaires et croissance des actifs
- Éléments et niveaux de capital
- Attribution des fonds (p. ex. au moyen de prêts ou d'investissements)
- Besoins de financement, notamment des hypothèses relatives à la croissance et aux coûts
- Produits de prêt (si vous prévoyez consentir des prêts à vos sociétaires), notamment des hypothèses relatives à la croissance et aux taux
- Autres revenus, soit par les cotisations annuelles ou les frais de services
- Frais d'exploitation, notamment des détails sur les coûts d'occupation, les salaires, l'amortissement, les frais d'audit, les frais de démarrage, la publicité, etc.

Vous devez prévoir : les bilans, les états des résultats et les états des flux de trésorerie. Une fois ceux-ci terminés, une analyse des ratios devrait être préparée en fonction des prévisions fournies. Les types précis de ratios devraient correspondre étroitement aux principaux ratios contrôlés par la SOAD. Des politiques et des procédures détaillées en matière d'investissement et de prêt devront également être fournies dans le cadre du plan d'activités.

Plan en matière de technologie

- Infrastructure technologique prévue, c.-à-d. les réseaux, les postes de travail, les périphériques et les systèmes d'exploitation
- Formation du personnel
- Projets majeurs, notamment l'échéancier et les coûts afférents
- Sécurité des données

Plan média

- Public cible
- Type(s) de média
- Plan relatif aux médias sociaux, notamment la dotation et la formation

Plan de sortie

- Critères pour lancer un processus de liquidation
- Étapes pour fermer une caisse populaire

ANNEXE C

CRITÈRE DE LA CSFO POUR ÉVALUER UNE DEMANDE DE CONSTITUTION EN PERSONNE MORALE

Plan d'activités

Marché cible

- Quel est le besoin qui ne fait pas l'objet de services ou pour lequel les services offerts par les autres institutions existantes sont insuffisants et auquel répondra la nouvelle caisse populaire proposée? Ce besoin pourrait-il autrement être satisfait par une autre institution financière à l'heure actuelle ou dans un avenir prévisible?
- Quel est le marché cible (c.-à-d. la région géographique, les caractéristiques uniques des sociétaires, la pertinence)? Quelles sont les caractéristiques uniques de ce marché cible? Quelle est la taille du marché? Quel est le taux de pénétration estimé pour la phase de démarrage et à long terme?
- La nouvelle caisse populaire proposée a-t-elle effectué une étude de faisabilité portant sur le marché cible?
- Quelles sont les caractéristiques de la collectivité dans laquelle les sociétaires de la nouvelle caisse populaire opèrent? Quelles sont les perspectives économiques de la collectivité pour les dix années à venir et à plus long terme (10 ans, 20 ans et au-delà)?
- Quel est le calendrier de mise en œuvre pour le plan d'activités? Quels sont les objectifs financiers?
- Qui sont les concurrents directs de la nouvelle caisse populaire proposée? Quelle est la stratégie de différenciation établie pour la nouvelle caisse populaire proposée?
- Des économies d'échelle seront-elles réalisées aux termes du plan d'activités et, le cas échéant, quelle en sera la chronologie? Comment seront réalisées ces économies d'échelle?

Produits

- Quels sont les principaux types de produits et de services qui seront offerts? Quelles sont les principales caractéristiques de ces produits et services? Comment se comparent-ils aux produits et services similaires disponibles sur le marché? Quels autres produits et services pourraient être en demande?
- Quelle est la composition du portefeuille dans son ensemble et quelle devrait être la rentabilité de chaque élément?
- Quelle est la répartition du volet de détail et du volet commercial du portefeuille? La caisse populaire proposée possède-t-elle actuellement l'expertise nécessaire

pour offrir des produits et des services commerciaux ou aura-t-elle une telle expertise dans un avenir prévisible? Dans la négative, quelles sont vos intentions, y compris relativement au système de rémunération, en ce qui a trait à la satisfaction de ce besoin?

- Quels modèles de fixation des prix seront utilisés? (Corréler l'évaluation avec le cadre de gestion des risques)
- Quelles déclarations de divulgation devraient être incluses et fournies aux sociétaires? Les principales obligations en matière de déclaration ont-elles été cernées et étudiées?

Marketing et distribution

- Quels types de canaux utilisera la nouvelle caisse populaire proposée pour offrir des services à ses sociétaires? (p. ex., physique, virtuel, électronique, par téléphone, etc.)
- Quel est le plan marketing établi pour la nouvelle caisse populaire proposée? (Évaluer en détail les produits, les prix, les canaux de distribution, la stratégie publicitaire)

Plan financier

- Quelles sont les sources de revenu attendues? Quelles sont les autres sources de revenu décelées?
- Combien de succursales la nouvelle caisse populaire proposée ouvrira-t-elle? Comment seront financées ces succursales? Ces succursales seront-elles individuellement rentables? Une analyse de rentabilité a-t-elle été effectuée pour chaque succursale ou un cadre de rentabilité général peut-il s'appliquer? Est-ce justifié?
- Quelle est la part de marché que la nouvelle caisse populaire proposée devrait acquérir? Quel est le coût d'un pour cent de part de marché supplémentaire? Des économies d'échelle seront-elles réalisées?
- Quelle est la « part du portefeuille » pour les sociétaires éventuels de la nouvelle caisse populaire proposée?
- Partenariats stratégiques : nécessaires? Quels types? Pourquoi? Quelle en sera l'incidence financière? Un plan stratégique solide a-t-il été établi pour la nouvelle caisse populaire proposée? Quelles en sont les principales étapes?
- Type de croissance? Organique ou par le biais d'acquisitions? Si la croissance est organique, sur quoi reposera la durabilité de cette croissance? Si la croissance se fait par le biais d'acquisitions, quelle est la stratégie d'intégration? Expériences antérieures d'intégration?

Plan en matière de technologie

- Un plan détaillé en matière de technologie a-t-il été établi? Contient-il des détails quant à la manière dont le modèle de gestion opérationnelle s'appuie sur ces applications technologiques?

Plan de sortie

- Un plan de sortie a-t-il été établi pour la nouvelle caisse populaire proposée? Comment l'entité démontre-t-elle sa volonté et sa capacité d'exécuter le plan de sortie au besoin (par exemple par l'entremise de la SOAD)?
- Les conséquences négatives d'un échec éventuel ont-elles été quantifiées dans le cadre du plan de sortie, et comment?

Principes coopératifs et participation de la collectivité

- De quelles manières les sociétaires adhéreront-ils aux valeurs de coopération de la caisse populaire?
- Quelles sont les principales caractéristiques et valeurs de la collectivité au sein de laquelle opérerait la nouvelle caisse populaire proposée?
- Comment les valeurs de la collectivité cadrent-elles avec les valeurs de la nouvelle caisse populaire proposée?
- La nouvelle caisse populaire proposée a-t-elle une vision et une mission claires?
- Comment la vision et la mission sont-elles présentées à la collectivité et comment sont-elles reçues par la collectivité dans laquelle opérerait la nouvelle caisse populaire proposée?
- De quelles manières la nouvelle caisse populaire proposée redonnera-t-elle à la collectivité? Qui, au sein du conseil proposé, possède une grande connaissance des principes coopératifs?
- La nouvelle caisse populaire proposée participera-t-elle à des programmes communautaires ou en créera-t-elle au sein de la collectivité dans laquelle elle opérera?

Gestion de risques et contrôles internes

- Un cadre complet de gestion des risques d'entreprise a-t-il été établi pour la nouvelle caisse populaire proposée? Qui, au sein du conseil proposé, possède une grande expérience en gestion de risques? Qui, au sein du conseil proposé, possède une grande expérience en gestion du risque du crédit?
- Des modèles complets d'évaluation et de fixation des prix ont-ils été établis pour la nouvelle caisse populaire proposée?
- Des politiques et des procédures propres à la nouvelle caisse populaire proposée ont-elles été établies?

- Les plans stratégiques ont-ils été élaborés à partir de principes d'exploitation solides à long terme?
- Quelles sont les principales sources de dépôt? Quelle est la composition des dépôts envisagée?
- De quelles façons la nouvelle caisse populaire proposée s'assurera-t-elle de se conformer à l'ensemble des exigences applicables? Les plans réalistes ont-ils été établis quant à la manière dont la caisse compte aborder les questions de conformité aux lois applicables? La nouvelle caisse populaire proposée est-elle en mesure d'attirer et de retenir du personnel possédant des connaissances et de l'expérience appropriées en matière de conformité? Qui, au sein du conseil proposé, possède une grande expérience en conformité?
- Comment la nouvelle caisse populaire proposée garantit-elle une prestation uniforme de services de haute qualité? Quelle sera la mesure de la qualité des services?
- À quel point la nouvelle caisse populaire proposée est-elle prête à prendre des risques? Quelle est la tolérance aux risques de la nouvelle caisse populaire proposée?
- Comment la nouvelle caisse populaire proposée créera-t-elle de la valeur pour ses éventuels sociétaires?
- Un plan de gestion du capital solide a-t-il été établi pour la nouvelle caisse populaire proposée?
- Un plan de gestion des liquidités solide a-t-il été établi pour la nouvelle caisse populaire proposée?
- Des contrôles internes appropriés ont-ils été mis en place pour la nouvelle caisse populaire proposée de manière à empêcher et à lutter contre les fraudes?
- Quelles sont les politiques et les procédures liées à la règle de « bien connaître son client » qui ont été adoptées?

Gouvernance et conseil d'administration

- Examiner la carrière des membres du conseil d'administration, de l'équipe de la haute direction et de l'équipe de dirigeants des opérations de la nouvelle caisse populaire proposée de manière à déterminer s'ils possèdent des connaissances et de l'expérience complémentaires et suffisamment diversifiées. Étayez cet examen sur documents par des rencontres en personne avec la CSFO et la SOAD.
- Préciser le niveau d'expertise de chacun des membres du conseil, et expliquer comment la caisse populaire proposée tirera profit de leurs connaissances, leurs compétences et leur expérience, collectivement.

- Qui, au sein du conseil proposé, possède de l'expérience relative aux services financiers et à la réception de dépôts? Qui, au sein du conseil proposé, possède de l'expérience au niveau juridique? Qui, au sein du conseil proposé, possède de l'expérience en finances?

Hauts dirigeants et autres dirigeants

- Quels sont les plans des membres du conseil d'administration, des hauts dirigeants et des dirigeants des opérations en ce qui a trait au contrôle de l'exécution continue du plan d'activités?
- Quelle est l'expertise des hauts dirigeants et autres dirigeants en gestion de projets?
- De quelles manières les membres du conseil d'administration, les hauts dirigeants et les dirigeants des opérations entendent-ils participer activement à la collectivité dans laquelle opérera la nouvelle caisse populaire proposée?
- Comment les employés de la nouvelle caisse populaire proposée recevront-ils de la formation?
- Comment la nouvelle caisse populaire proposée s'assurera-t-elle d'être en mesure d'attirer et de retenir des employés possédant les connaissances et l'expérience requises à tous les paliers de l'organisation?

ANNEXE D

BESOINS DE LA COLLECTIVITÉ EN MATIÈRE DE SERVICES FINANCIERS

Avant de créer une nouvelle credit union ou caisse populaire, vous devez d'abord être capable de montrer l'appui de la collectivité à l'égard de votre proposition. Pour ce faire, vous pourriez réaliser un sondage auprès des membres de la collectivité. Votre sondage devrait comprendre :

- Un paragraphe d'introduction expliquant le but du sondage.
- Des directives sur la manière de soumettre le sondage une fois rempli (les répondants peuvent vous l'envoyer pour que vous l'envoyiez par la suite au comité directeur ainsi qu'à la CSFO)
- Des questions permettant de savoir si les répondants souhaiteraient devenir sociétaires de la caisse populaire ou credit union; s'ils seraient disposés à travailler comme bénévoles pour collaborer au démarrage de la caisse populaire proposée; et, le cas échéant, quels sont leurs champs de compétences et quelle serait leur disponibilité (en heures).
- Des questions permettant de connaître leur intention ou non de présenter leur candidature aux postes d'administrateurs.
- La liste des services généralement offerts par les institutions financières, que les répondants pourraient placer en ordre d'importance, selon leur perception; ils pourraient par exemple préciser si un service, à leur avis, est « très important », « relativement important » ou « pas important ».
- Des questions permettant de connaître les types de services que les participants seraient prêts à transférer de leur institution financière existante.
- Des questions priant les répondants de décrire, en ordre de préférence, les raisons pour lesquelles ils seraient disposés à transférer leur(s) compte(s); p. ex. appui à la collectivité, taux d'intérêt plus élevé sur les dépôts, frais moindres, services, autres. Établir dans quelle mesure les répondants seraient prêts à investir dans une part sociale : 25 \$, 50 \$, 75 \$, plus de 75 \$; et dans des actions privilégiées, 500 \$, 5 000 \$, 1 000 \$, 10 000,00 \$ ou plus.
- Déterminer également : 1. Quels sont les facteurs jugés importants par les répondants au moment de décider d'adhérer à la caisse populaire proposée : la caisse est bien située, la caisse est ouverte le soir et la fin de semaine, les taux d'intérêt sont concurrentiels, etc.; 2. Quel est le lieu que privilégieraient les répondants, p. ex. le centre communautaire; 3. Dans quelle collectivité travaillent les répondants et quelles sont les institutions financières qui s'y trouvent; 4. Espace laissé vacant pour les commentaires supplémentaires.

Pour de plus amples renseignements sur le contenu de ce sondage ou pour toutes

questions relatives aux documents à soumettre en appui de votre proposition, veuillez communiquer avec la [CSFO](#).