



Société d'assurance-dépôts du Canada

Rapport d'examen spécial — 2010



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

This document is also available in English.





Le 4 mars 2010

Au Conseil d'administration de la
Société d'assurance-dépôts du Canada

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société d'assurance-dépôts du Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 10 février 2009 ainsi que l'additif présenté le 20 mai 2009. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou commentaire que vous pourrez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 3 mars 2010.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Clyde M. MacLellan, CA
Vérificateur général adjoint

P.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	3
Aperçu de la Société d'assurance-dépôts du Canada	5
Objet de l'examen spécial	9
Observations et recommandations	10
Gouvernance de la Société	10
La Société possède les principaux éléments d'un bon cadre de gouvernance	11
La Société communique en temps opportun avec les parties intéressées et coopère avec elles	13
Orientation stratégique et gestion des risques	14
Des méthodes de planification efficaces permettent de tracer une orientation claire	15
La Société possède une bonne stratégie intégrée de gestion des risques d'entreprise	16
Amélioration possible de la mesure du rendement et des rapports à cet égard	17
Intervention et évaluation des risques	21
Évaluation régulière des risques posés par les institutions membres	22
Des processus assurent l'accès aux ressources	23
Amélioration de la capacité d'intervention et de remboursement des dépôts assurés	25
La Société entretient une bonne communication interne et collabore bien avec d'autres organisations	28
Ressources humaines	28
La Société évalue régulièrement ses besoins en matière de ressources humaines	29
Conclusion	30
À propos de l'examen spécial	31
Annexe	
Tableau des recommandations	33



Société d'assurance-dépôts du Canada

Rapport d'examen spécial — 2010

Points saillants

Objet La Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) est une société d'État fédérale qui a pour mandat d'assurer les épargnes confiées en dépôt à ses institutions membres contre toute perte en cas de faillite de celles-ci. La Société encourage aussi la stabilité du système financier au Canada et y contribue. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

La Société a été constituée en 1967 en vertu de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*. Le siège social de la SADC se trouve à Ottawa. La Société a également un bureau à Toronto.

Au 31 mars 2009, elle comptait 97 employés permanents.

Nous avons examiné si la Société d'assurance-dépôts du Canada dispose de moyens et applique des méthodes qui lui donnent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Notre examen a porté sur les moyens et les méthodes en vigueur entre février et juin 2009, notamment ceux dans les secteurs de la gouvernance, de l'orientation stratégique et de la gestion des risques, de l'intervention et de l'évaluation des risques, et des ressources humaines.

Pertinence Le système fédéral de surveillance et de protection des institutions de dépôt est un élément essentiel de la stabilité du système financier canadien. L'immense majorité des entreprises et des citoyens canadiens a des dépôts qui sont assurés par la SADC, dont la mission première est de protéger les déposants en cas de faillite d'une institution membre. Les Canadiens s'attendent à ce que la SADC soit en mesure de s'acquitter de sa mission.

Constatations Nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes de la Société. Pour les secteurs que nous avons examinés, nous avons relevé un certain nombre de moyens et de méthodes efficaces, y compris ceux qui suivent :

- La SADC a en place les éléments clés d'un cadre de gouvernance efficace et ses méthodes à cet égard sont conformes aux pratiques

exemplaires en matière d'intendance de conseils d'administration. De plus, ses moyens et ses méthodes de gestion des ressources humaines lui permettent d'obtenir les compétences et les habilités fondamentales dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs.

- La Société recense et surveille les risques et rend compte de ses évaluations des risques au Comité de vérification du conseil chaque année. Elle procède également à une évaluation continue des risques qui pèsent sur ses institutions membres, ce qui lui permet de rester au fait des circonstances émergentes qui touchent ces institutions et le secteur financier en général. Depuis notre dernier examen spécial, en 2004, la Société a amélioré sa capacité d'intervenir dans les affaires d'une institution membre en difficulté.
- Le processus de planification stratégique de la SADC est efficace. La Société pourrait cependant améliorer ses rapports sur le rendement en intégrant dans sa fiche de rendement non seulement les principales stratégies de soutien qu'elle prévoit et les indicateurs de rendement clés, mais aussi de l'information sur les progrès réalisés par rapport aux fins visées.

Réaction de la Société. *La Société accepte notre recommandation. La réponse de la Société suit le texte de la recommandation dans le rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Société d'assurance-dépôts du Canada

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société d'assurance-dépôts du Canada est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de février à juin 2009, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et des méthodes de la Société de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du conseil d'administration le 2 février 2009. Nous avons également présenté un additif au plan le 8 mai 2009. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous avons utilisé les travaux des Services de vérification et de consultation de la Société sur la simulation du système de remboursement des dépôts assurés et la validation des contrôles et de la surveillance de la gestion des risques de l'entreprise.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée, les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.

8. Les prochaines pages du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Clyde M. MacLellan, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 20 juillet 2009

Aperçu de la Société d'assurance-dépôts du Canada

9. Au Canada, le système fédéral de surveillance et de protection des établissements de dépôt est divisé en fonctions précises qui sont exercées par des organismes fédéraux distincts.

- Le **ministre des Finances** est chargé des politiques fédérales qui régissent les établissements de dépôt fédéraux et des politiques budgétaires pour l'ensemble du pays. Il est notamment responsable des lois qui régissent les établissements de dépôt, à savoir la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*, la *Loi sur les banques*, la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, la *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières*, la *Loi sur l'Association canadienne des paiements* et la *Loi sur la Banque du Canada*.
- Le **Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF)** est l'organisme de réglementation des institutions financières constituées sous le régime d'une loi fédérale, c'est-à-dire les banques, les sociétés de fiducie fédérales, les sociétés de prêt fédérales, les sociétés d'assurances fédérales et les régimes de retraite.
- **L'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC)** réglemente les activités des institutions financières qui relèvent de la compétence fédérale. Elle doit surtout s'assurer que ces institutions respectent les lois, les règlements et les codes relatifs à la protection des consommateurs.
- La **Banque du Canada** est chargée de définir la politique monétaire et de favoriser, de façon générale, la prospérité économique et financière du Canada. Elle surveille le système des paiements de grande valeur et les autres systèmes de compensation et de règlement du Canada; et elle est habilitée à jouer le rôle de prêteur de dernier recours.
- La **Société d'assurance-dépôts du Canada** s'est vu confier le mandat suivant :
 - a. fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts;
 - b. encourager la stabilité du système financier au Canada;
 - c. poursuivre les fins visées aux alinéas *a)* et *b)* à l'avantage des personnes qui détiennent des dépôts auprès d'institutions membres et de manière à minimiser les possibilités de perte pour elle-même.

10. Le gouverneur en conseil peut, par décret, soustraire la Société à l'exigence d'accomplir sa mission. L'exemption peut être accordée si la poursuite d'un objectif peut nuire à la stabilité du système financier canadien ou à la confiance du public à l'endroit de cette stabilité.

11. La Société a été constituée en 1967 en vertu de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*. Elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Finances. Le siège social de la SADC est situé à Ottawa, et la Société a aussi un bureau à Toronto. Au 31 mars 2009, la Société comptait 97 employés permanents.

12. La SADC protège les dépôts assurables qui sont détenus dans une institution membre jusqu'à concurrence de 100 000 dollars par déposant. Pour être assurables, les dépôts doivent être effectués en dollars canadiens et être payables au Canada. Les dépôts assurables sont :

- les comptes d'épargne et les comptes de chèques;
- les certificats de placement garanti (CPG) et les autres dépôts à terme dont l'échéance initiale est de cinq ans ou moins;
- les mandats, les chèques certifiés et les traites bancaires émis par une institution membre de la SADC;
- les débentures émises par des sociétés de prêt.

13. Les banques inscrites aux annexes I et II de la *Loi sur les banques* qui acceptent des dépôts de détail sont tenues d'être membres de la SADC. C'est le cas aussi des sociétés de fiducie et des sociétés de prêt constituées en vertu d'une loi fédérale et de toute association de détail (au sens de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*). Les sociétés de fiducie et les sociétés de prêt constituées en vertu d'une loi provinciale qui sont autorisées à accepter des dépôts peuvent devenir membres de la SADC. Au Québec, l'Autorité des marchés financiers garantit les dépôts acceptés au Québec par des sociétés de fiducie et de prêt constituées en vertu d'une loi provinciale. La SADC assure quant à elle les dépôts détenus par ces sociétés à l'extérieur du Québec. Au 31 décembre 2008, la Société comptait 80 institutions membres — une baisse par rapport aux 82 qu'elle comptait lors de notre dernier examen spécial, en 2004. Cette baisse est attribuable aux consolidations et à la désaffiliation de certaines institutions membres qui ont eu lieu dans le secteur.

14. La Société ne reçoit aucun crédit parlementaire pour mener à bien sa mission. Elle finance plutôt ses activités à même les primes qu'elle fixe sur les dépôts assurés de ses institutions membres. Une fois

l'an, elle évalue et classe les institutions membres selon quatre catégories de tarification, la catégorie 1 étant la meilleure et la catégorie 4, la moins bonne. Chaque institution membre est évaluée en fonction de facteurs et de critères quantitatifs et qualitatifs. Les taux de prime doublent d'une catégorie à l'autre. Ainsi, en 2008, les institutions de la catégorie 1 payaient une prime de 1/72 de 1 % des dépôts assurés, alors que celles de la catégorie 2 payaient une prime de 1/36 de 1 % des dépôts assurés, et ainsi de suite. Étant donné que le total des primes dépend des dépôts dans chaque catégorie, toute augmentation des dépôts se traduit par une hausse du total des primes. La pièce 1 présente le classement des institutions membres de 2005 à 2008 et indique que le pourcentage de membres dans les catégories les moins bonnes est à la hausse.

Pièce 1 Pourcentage des institutions membres par catégorie

Catégorie	Année			
	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %
1	81	84	93	75
2	18	14	6	20
3	–	2	1	5
4	1	–	–	–

Source : Société d'assurance-dépôts du Canada, Rapport annuel de 2009 et données actualisées.

15. La volatilité des marchés et la crise du crédit ont aussi touché les déposants, comme l'indique la popularité récente des produits de dépôt assurés. Le montant total des dépôts assurés a augmenté de 17 % de 2005 à 2008.

16. La Société poursuit les trois grands objectifs suivants :

- **Renforcement des compétences fondamentales et de la capacité d'intervention.** La Société doit demeurer au fait des facteurs qui l'affectent et influent sur ses institutions membres. Elle doit aussi s'assurer d'être en mesure de prévoir l'évolution des dossiers, d'y réagir et de gérer le risque lié à l'assurance-dépôts. La Société consolidera son savoir-faire pour mener à bien ses activités fondamentales d'assurance, de surveillance des risques, d'intervention et de règlement des faillites.
- **Sensibilisation des déposants.** La SADC doit s'efforcer de mieux faire connaître l'assurance-dépôts, ses avantages et ses limites. Sa

stratégie ciblée à long terme prévoit des campagnes de sensibilisation du public qui mettent à profit ses démarches antérieures.

- **Maintien de pratiques de gouvernance et d'une capacité opérationnelle efficaces.** Pour conserver la confiance du public, la SADC doit faire la preuve qu'elle s'acquitte de son mandat avec efficacité et efficience. À cette fin, elle doit prendre des mesures pour gérer ses risques importants, assurer une gouvernance exemplaire et collaborer activement avec les principales parties intéressées, à savoir les institutions membres, les déposants, son personnel, les membres du Comité de surveillance des institutions financières (CSIF), les organismes de réglementation, les membres du Parlement, les autres assureurs-dépôts au Canada et partout dans le monde et les organisations internationales compétentes qui s'intéressent aux questions d'assurance-dépôts.

17. La récente crise financière et le ralentissement économique mondiaux ont influé sur la SADC, ses institutions membres et le secteur financier canadien. Dans son Résumé du plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014, la Société a constaté que l'économie canadienne était accablée par la tourmente qui secoue les marchés financiers de la planète, la perte de confiance et la récession aux États-Unis. Elle a aussi observé que les perspectives économiques mondiales s'étaient détériorées grandement et que la récession mondiale s'annonçait plus profonde et plus vaste que ce qui était prévu. Selon la Société, l'instabilité qui perdure dans le secteur financier mondial et la récession économique aux États-Unis constituaient les principaux risques économiques associés à la période de planification de 2009-2010 à 2013-2014 qui pourraient influencer négativement sur le Canada.

18. De même, en 2009, la Société a indiqué, dans son rapport annuel, que le recul des marchés financiers mondiaux conjugué à l'affaiblissement de l'économie canadienne, particulièrement durant le dernier trimestre de 2008, a contribué à la chute marquée de la rentabilité de ses institutions membres au cours de cet exercice. Les prêts consentis à des emprunteurs américains et les pertes liées à des titres et à des produits dérivés complexes continuent de poser un défi aux grandes banques. Une détérioration de la conjoncture au pays pourrait se traduire par une dégradation de la qualité des actifs et des résultats des institutions membres.

19. La Société juge que le renforcement des compétences fondamentales et de sa capacité d'intervention est une stratégie

majeure, car elle pourrait devoir intervenir en cas de faillite d'un de ses membres en raison des principaux risques conjoncturels. Un plus grand nombre de déposants sollicitent des renseignements sur la protection de leurs épargnes, ce qui est relié directement à l'objectif de sensibilisation des déposants que s'est donné la Société.

20. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2009, la Société a cumulé des produits de 146 millions de dollars et enregistré une perte nette de 37 millions de dollars. Il s'agit de la première perte de la Société depuis 1995. Cette perte a été causée par une augmentation de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts pour tenir compte de l'accroissement des risques conjoncturels. Au 31 mars 2009, la Société a comptabilisé une provision de 800 millions de dollars. L'estimation de la provision repose sur un certain nombre de données, dont le volume des dépôts assurés et les prévisions de défaillance d'institutions membres établies à partir de statistiques de probabilité et de la connaissance particulière que la SADC a de chacun de ses membres.

Objet de l'examen spécial

21. Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société d'assurance-dépôts du Canada dans les secteurs de la gouvernance, de l'orientation stratégique, de la gestion des risques, de l'intervention et de l'évaluation des risques et des ressources humaines. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société d'assurance-dépôts du Canada lui fournissent l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

22. La *Loi d'exécution du budget de 2009* a reçu la sanction royale le 12 mars 2009. La *Loi*, qui porte modification de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*, aura des répercussions profondes sur le fonctionnement de la Société. Celle-ci disposera en effet d'une plus grande flexibilité lorsqu'elle interviendra à la suite de préoccupations liées au risque systémique suscitées par la faillite d'un de ses membres. Les modifications autorisent la Société à créer une **institution-relais**, relèvent la limite de sa capacité d'emprunt et lui permettent d'acquérir ou de détenir des actions d'une institution membre (sous réserve de l'approbation du ministre et de certaines conditions). Ces modifications accordent aussi une plus grande marge de manœuvre à la Société pour déterminer le moment où elle doit faire un examen préparatoire (voir le paragraphe 77 pour obtenir des renseignements complémentaires sur les examens préparatoires). Comme ces changements sont plutôt récents, la Société n'a pas eu le temps

Institution-relais — Une banque créée provisoirement pour acquérir des actifs et prendre en charge les passifs d'une institution qui a fait faillite jusqu'au règlement complet de la faillite.

d'instaurer des moyens et des méthodes complets avant notre examen. Nous n'avons donc pas examiné ces nouvelles mesures dans le cadre de nos travaux.

23. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les objectifs, les moyens et méthodes examinés et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance de la Société

24. La gouvernance concerne les structures, les moyens et les méthodes mis en place pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Des pratiques judicieuses en matière de gouvernance sont essentielles pour atteindre les objectifs décrits dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* visant les sociétés d'État.

25. Nous nous attendions à ce que la SADC dispose d'un cadre de gouvernance efficace qui réponde aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec les parties intéressées et le public.

26. Dans le cadre de notre examen des méthodes de gouvernance de la Société, nous avons examiné les éléments suivants :

- les rôles et responsabilités, l'indépendance, les capacités et la composition du conseil d'administration;
- l'auto-évaluation du conseil d'administration et l'évaluation du président et chef de la direction;
- la formation donnée aux administrateurs et la surveillance exercée par le conseil;
- la gestion du passage aux Normes internationales d'information financière (IFRS);
- l'éthique et les valeurs;
- les Services de vérification et de consultation;
- les communications avec l'actionnaire et les parties intéressées.

27. Nous avons constaté que la Société possède un cadre de gouvernance efficace qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration,

des relations avec l'actionnaire et des communications avec les parties intéressées et le public.

La Société possède les principaux éléments d'un bon cadre de gouvernance

28. Le conseil d'administration de la Société se compose d'un président, de cinq administrateurs issus du secteur privé et de cinq administrateurs nommés d'office (le gouverneur de la Banque du Canada, le sous-ministre des Finances, le surintendant des institutions financières, un surintendant adjoint des institutions financières ou un autre représentant du Bureau du surintendant des institutions financières nommé par le ministre et, enfin, le commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada).

29. Le conseil d'administration compte actuellement quatre comités permanents : le Comité de direction, le Comité de vérification, le Comité des ressources humaines et de la rémunération et le Comité de la régie de la Société et des candidatures. Chaque comité mène ses travaux en respectant un mandat qui a été approuvé par le conseil d'administration, et fait régulièrement rapport à celui-ci. Tous les mandats sont régulièrement examinés et mis à jour.

30. Les nouveaux administrateurs reçoivent le manuel des administrateurs, qui renferme ce qui suit :

- une description de leurs responsabilités aux termes des lois applicables;
- les mandats du conseil d'administration et de ses comités;
- des renseignements clés sur la Société, notamment sur sa structure organisationnelle;
- les politiques approuvées par le conseil, le code de conduite professionnelle et de comportement éthique et les règles à l'égard des conflits d'intérêts;
- les documents sur la gouvernance des sociétés d'État fédéral.

31. Les administrateurs ont également accès à des programmes de formation continue et sont informés des possibilités de formation. La formation fait l'objet d'un suivi et de rapports au conseil d'administration.

32. Le profil des administrateurs indique que, collectivement, les membres du conseil possèdent les connaissances requises pour s'acquitter de leurs responsabilités. Les membres du Comité de vérification possèdent les compétences financières qui leur permettent

de faire un examen critique des états financiers ainsi que de l'exposé et de l'analyse de la direction sur le sujet. Le Comité de vérification se réunit régulièrement avec les vérificateurs externes. Le conseil d'administration communique régulièrement avec le président et chef de la direction et les cadres supérieurs de la Société. Les administrateurs tiennent une partie de leurs réunions en l'absence de la direction, ce qui permet de renforcer l'indépendance du conseil.

33. Le Conseil d'administration évalue régulièrement son propre rendement et celui de ses comités et il évalue également le rendement du président et chef de la direction de la Société tous les ans. Ces évaluations périodiques contribuent à faire émerger des moyens d'améliorer les méthodes et à recenser les compétences et les capacités qui doivent être intégrées au profil du conseil d'administration et de ses comités.

34. La direction communique au conseil, en temps voulu, l'information crédible dont il a besoin pour assurer la gestion des affaires de la Société, tracer une orientation stratégique et exercer ses propres responsabilités de surveillance. Les documents et les présentations, qui sont détaillés, sont bien préparés et présentent clairement les dossiers. La direction présente un résumé sur chaque sujet et fournit des informations complémentaires au besoin.

35. Le Conseil des normes comptables de l'Institut Canadien des Comptables Agréés a adopté une stratégie de convergence entre les principes comptables généralement reconnus du Canada et les Normes internationales d'information financière (IFRS). La Société sera donc tenue de produire son information financière selon les normes IFRS pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012. Elle devra aussi présenter des données comparatives établies selon les IFRS pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011. La direction de la Société a défini un plan quinquennal de conversion et l'a soumis au Conseil d'administration, qui l'a approuvé. La direction présente un rapport d'étape lors de chaque réunion du conseil et du Comité de vérification, ce qui permet aux administrateurs de jouer le rôle d'intendance nécessaire.

36. Le Code régissant les conflits d'intérêts, approuvé par le conseil, est régulièrement mis à jour. Il est diffusé dans toute la Société et tous les employés doivent suivre une formation obligatoire sur le sujet. Au moment de leur entrée en fonction, puis tous les ans par la suite, tous les employés et les administrateurs signent une déclaration sur les conflits d'intérêts. Le Comité des ressources humaines et de la rémunération examine les résultats globaux des employés, puis les transmet au conseil. Celui-ci a approuvé des codes de conduite

professionnelle et de comportement éthique distincts pour les employés et pour les administrateurs. Les employés, au moment de leur embauche, et les administrateurs, au moment de leur nomination, certifient par écrit qu'ils acceptent de respecter le serment et le code régissant les conflits d'intérêts.

37. Les Services de vérification et de consultation de la Société constituent un élément clé du cadre de gouvernance, car ils fournissent à la haute direction et au conseil d'administration l'assurance que les activités financières, administratives et opérationnelles importantes sont exécutées avec efficacité et efficience. Pour ce faire, les Services réalisent des missions de certification qui portent sur divers processus. Pour l'exercice 2009-2010, ils prévoient notamment examiner le modèle d'évaluation, la capacité du site Web ainsi que des solutions et des processus d'intervention autres que le remboursement des dépôts assurés. Les Services de vérification et de consultation fournissent également des services de certification et des conseils sur des initiatives comme la mise au point de systèmes, le passage aux IFRS, les contrôles internes à l'égard de l'information financière (CIIF) et la gestion des projets. Les Services communiquent au Comité de vérification les résultats de toutes leurs missions et surveillent la progression de la mise en œuvre de leurs recommandations jusqu'à ce qu'elle soit entièrement terminée.

38. L'Institut des vérificateurs internes (IIA) exige que les activités des Services de vérification et de consultation soient évaluées, tous les cinq ans au moins, par un examinateur qualifié qui n'appartient pas à l'organisation. Un cabinet de comptabilité publique a examiné les activités des Services en 2006 et a conclu que les politiques, les procédures, les processus et les pratiques des Services étaient conformes aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Les Services de vérification et de consultation ont donné suite aux améliorations recommandées dans le rapport.

La Société communique en temps opportun avec les parties intéressées et coopère avec elles

39. La Société communique avec son actionnaire, le gouvernement du Canada, aux fins prévues par la loi, par exemple dans son rapport annuel et lorsqu'elle fait approuver son plan d'entreprise. Le mandat de la Société est clairement décrit dans sa loi habilitante. La présence du sous-ministre des Finances au sein du conseil d'administration de la Société permet de recenser les problèmes et de déterminer si d'autres réunions doivent être organisées entre la Société et l'actionnaire.

40. La Société doit cultiver et évaluer ses rapports avec les parties intéressées et continuer à les améliorer. Tous les ans, la Société recense toutes les parties intéressées, qui sont principalement le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), le ministère des Finances, la Banque du Canada et l'Agence de la consommation en matière financière du Canada. La partie du rapport consacrée à l'évaluation des risques et aux interventions approfondit la question des communications avec le BSIF, le ministère des Finances et la Banque du Canada.

41. La Société communique avec d'autres parties intéressées, comme les citoyens canadiens, grâce à des assemblées publiques annuelles, des dépliants, des rapports publics et des publicités. Le contexte économique et les activités de la Société ont des répercussions sur la fréquence des communications avec les parties intéressées. Nous avons constaté qu'en raison de la conjoncture actuelle, les communications avec celles-ci étaient plus fréquentes.

42. De plus, la Société communique régulièrement avec les institutions membres, également considérées comme des parties intéressées, au sujet de questions relatives à ses règlements administratifs. Au besoin, elle communique avec les institutions membres à propos d'autres sujets, notamment lorsque les résultats d'une évaluation des risques liés à l'une d'entre elles l'obligent à renforcer sa surveillance.

43. Conformément aux règlements administratifs de la Société, les institutions membres fournissent tous les renseignements nécessaires. La Société envoie à chaque employé qui en a besoin l'information qu'il lui faut pour accomplir ses tâches. Nous avons constaté que la Société classe et gère son information selon le niveau approprié de sécurité.

Orientation stratégique et gestion des risques

44. La planification stratégique sert de guide, pour l'avenir, sur ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait. Elle prévoit l'évaluation et l'adaptation de l'orientation de l'organisation en fonction de l'évolution du contexte et des risques qui la guettent. Le conseil d'administration et la direction de la Société collaborent en vue de définir un projet d'avenir pour la Société. C'est le Plan d'entreprise qui, à terme, encadre l'établissement des objectifs de la Société et l'affectation des ressources. Les résultats obtenus sont présentés dans le Rapport annuel de la Société.

45. Nous nous attendions à ce que la Société possède des orientations stratégiques bien définies ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat législatif. Son orientation

stratégique et ses buts devraient tenir compte de son mandat, de la maîtrise des risques cernés et de la nécessité de contrôler et de gérer les ressources de manière économique et efficiente.

46. Dans le cadre de notre examen de l'orientation stratégique et de la gestion des risques de la SADC, nous avons examiné les éléments suivants :

- l'évaluation du contexte interne et externe et des forces et des faiblesses de l'organisation;
- le processus d'établissement de l'orientation stratégique;
- la concordance entre l'orientation stratégique et la manière dont elle est diffusée;
- la communication de l'information sur le rendement;
- la gestion intégrée des risques et la communication.

47. Nous avons constaté que la Société possède une orientation stratégique clairement définie. Elle a tenu compte de son mandat et de la nécessité de contrôler et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente. La Société a maîtrisé les risques recensés. Elle a défini des buts et des objectifs précis et mesurables. Il y a cependant certaines améliorations qui pourraient être apportées à la communication de l'information sur le rendement.

Des méthodes de planification efficaces permettent de tracer une orientation claire

48. Le conseil d'administration collabore avec la haute direction pour définir l'orientation stratégique de la Société. La Société a établi un plan d'entreprise quinquennal qui est conforme à son mandat et qu'elle met à jour annuellement. Le Plan d'entreprise repose sur une analyse bien étayée de l'environnement dans lequel la Société exerce ses activités et des principaux risques auxquels elle doit faire face. Le Plan d'entreprise :

- présente les principales stratégies pour la période de planification et les résultats qui doivent être obtenus à court terme;
- tient compte de l'évolution du contexte, des ressources humaines et financières qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs de la Société et de la nécessité de contrôler et de sauvegarder ses actifs;
- tient compte des risques recensés, car le processus de planification est intégré aux moyens et méthodes de gestion des risques de l'entreprise;

- est approuvé par le conseil d'administration et le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Finances.

49. Les plans d'exploitation des diverses unités administratives décrivent les résultats attendus de manière suffisamment détaillée pour guider les actions de la direction et déléguer les responsabilités. Une fois l'an, la Société réunit tous ses employés afin de leur communiquer des renseignements actualisés sur le cadre d'exploitation de la Société, les risques qui la guettent et les principales hypothèses sur lesquelles repose le plan d'entreprise pour la période visée.

La Société possède une bonne stratégie intégrée de gestion des risques d'entreprise

50. La gestion des risques comprend l'établissement de la meilleure ligne à suivre en recensant, en évaluant, en acceptant, en comprenant, en maîtrisant, en surveillant et en communiquant les risques. La gestion intégrée des risques est un processus permanent, systématique et proactif qui permet de comprendre, de gérer et de communiquer les risques à l'échelle de l'organisation. Il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs généraux de la Société. La SADC doit gérer les risques à différents niveaux. Ainsi, en plus de gérer les risques d'entreprise qui pèsent sur elle, elle doit aussi gérer les risques posés par ses institutions membres. La gestion de ces risques est analysée dans la partie du présent rapport qui est consacrée à la gestion des risques et aux interventions.

51. Dans notre rapport d'examen spécial de 2004, nous avons exprimé des préoccupations sur le contenu et la clarté des rapports sur la gestion des risques d'entreprise, ainsi que sur le moment où ils sont présentés. La gestion des risques d'entreprise de la Société est désormais bien établie et les rapports se sont améliorés depuis notre dernier examen. La direction communique au Comité de vérification et au conseil d'administration son évaluation des risques une fois l'an et présente un aperçu d'une page pour chacun des principaux risques. La direction communique également au conseil tout changement majeur ou tout nouveau risque recensé entre les périodes de rapport.

52. Le processus de gestion des risques de la Société est régi par un cadre de gestion des risques de l'entreprise et les politiques du conseil d'administration en la matière. Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et délégués. Le conseil d'administration et son Comité de vérification surveillent ce qui suit :

- le fonctionnement de la stratégie de gestion des risques de l'entreprise de la Société;

- le caractère approprié des évaluations des risques;
- l'intégration de la gestion des risques aux processus de planification et de prises de décisions.

53. Depuis 2007, la direction fournit au conseil d'administration une lettre de déclaration sur la gestion des risques de l'entreprise. Cette lettre de déclaration est publiée dans le Rapport annuel de la Société.

54. La direction procède à des évaluations annuelles des risques. Les personnes attitrées à chacun des risques présentent une mise à jour sur les risques qui ont déjà été recensés et sur les résultats de leur évaluation. Un comité de gestion des risques de l'entreprise confirme les rapports sur les risques. Une fois que le comité a confirmé l'évaluation de tous les principaux risques auxquels s'expose la Société, il en évalue l'importance relative. La Société a recensé quatre secteurs généraux de risque et treize secteurs de risque sous-jacents; elle évalue continuellement son univers de risque en fonction de la probabilité et des conséquences des divers risques. Elle compare ces évaluations avec les évaluations précédentes, définit les tendances et mène les initiatives pertinentes pour appuyer ou améliorer la gestion des risques.

55. Dans le cadre du processus de gestion des risques d'entreprise, les responsables des secteurs de risque généraux (financier, d'assurance, d'exploitation, de réputation) déterminent les contrôles et les mesures de surveillance qui existent ou qui sont nécessaires pour gérer chaque risque. Une fois l'an, les Services de vérification et de consultation confirment l'existence de ces contrôles et mesures de surveillance.

56. Toutes les décisions prises au sein de l'organisation, à chacun des échelons importants de la Société, tiennent compte, dans une certaine mesure, des risques et de l'exécution d'une évaluation de ces risques. Pour réduire la possibilité d'un conflit d'intérêts, le directeur des risques de l'entreprise (qui est chargé de la gestion de ces risques) ne cumule pas de fonctions à risque élevé, notamment au sein des services chargés de l'intervention, de la trésorerie et des finances.

Amélioration possible de la mesure du rendement et des rapports à cet égard

57. Il est primordial d'évaluer le rendement et de communiquer les résultats obtenus pour prendre des décisions éclairées, pour obtenir de la direction qu'elle rende compte de son utilisation des ressources et pour communiquer au Parlement et aux parties intéressées la mesure dans laquelle la Société atteint ses objectifs stratégiques.

58. Depuis notre examen spécial de 2004, la Société a remporté le Prix d'excellence 2005 des rapports annuels des sociétés d'État, remis par le Bureau du vérificateur général du Canada, et le Prix d'excellence en matière d'information d'entreprise 2007 décerné par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA).

59. La Société a défini un ensemble d'indicateurs de rendement clé pour chacune de ses stratégies de soutien. Elle présente les progrès réalisés dans son rapport annuel en décrivant les réalisations à court terme (voir la pièce 2).

Pièce 2 Exemple d'indicateurs de rendement clés qui se rattachent à l'une des stratégies d'entreprise de la Société

Fiche de rendement de la Société d'assurance-dépôts du Canada — 2008-2009 à 2012-2013

Mandat de la SADC : fournir de l'assurance-dépôts et encourager la stabilité du système financier, à l'avantage des déposants, tout en minimisant les risques de perte pour la société

Stratégie d'entreprise. Renforcement des compétences fondamentales et de la capacité d'intervention. La SADC doit demeurer au fait des facteurs qui l'affectent et influent sur ses institutions membres. Elle doit aussi s'assurer d'être en mesure de prévoir l'évolution des dossiers et d'y réagir, et de gérer le risque lié à l'assurance-dépôts. La Société consolidera son savoir-faire pour mener à bien ses activités fondamentales d'assurance, de surveillance des risques, d'intervention et de règlement des faillites.

Principales stratégies de soutien prévues	Indicateurs de rendement clés	Situation
<p>Régime d'assurance et compétences</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration des dépôts assurés : consultation auprès des institutions membres au sujet de l'assiette de calcul des primes. • <i>Règlement administratif concernant les renseignements sur les comptes en copropriété et en fiducie</i> : examen exhaustif. • <i>Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts</i> : mise à jour du processus interne de confirmation de l'assurabilité des dépôts. • Modifications du régime de primes différentielles de la SADC, en réponse à Bâle II. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Déclaration des dépôts assurés et les règlements administratifs doivent être à jour et pertinents et tenir compte des suggestions des institutions membres. • Les consultations auprès des institutions membres devront être terminées et les modifications pertinentes apportées au régime de primes différentielles à temps pour l'exercice comptable des primes 2010. 	<p>○</p> <p>○</p>
<p>Surveillance du risque que représentent les institutions membres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation de tous les gestionnaires des risques de la SADC relativement aux changements déclarés par les institutions membres concernant Bâle II, les Normes internationales d'information financière (IFRS), la comptabilisation à la juste valeur et d'autres changements. 	<ul style="list-style-type: none"> • La formation relative à Bâle II devrait être terminée au plus tard en mars 2009, tandis que les autres programmes de formation s'échelonneront sur toute la période de planification. 	<p>○</p>

Pièce 2 Exemple d'indicateurs de rendement clés qui se rattachent à l'une des stratégies d'entreprise de la Société (suite)

Principales stratégies de soutien prévues	Indicateurs de rendement clés	Situation
<p>Capacité de remboursement</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre du projet de renforcement de la capacité de remboursement des dépôts assurés : simulations annuelles complètes et simulations partielles servant à mesurer la capacité existante et la progression du projet de renforcement. 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte des cibles annuelles jusqu'à l'achèvement du projet (au plus tard en mars 2012) au terme duquel la SADC sera en mesure de procéder à un remboursement d'envergure, sans jamais compromettre sa capacité d'intervention. 	○
<p>Capacité d'apporter des solutions autres qu'un remboursement</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen et mise à jour du modèle d'évaluation. Maintien de méthodes de règlement optimales et à jour pour chaque groupe affinitaire d'institutions membres – « boîte à outils » regroupant des solutions autres que le remboursement des dépôts assurés ainsi qu'une documentation pertinente. Formation de tous les gestionnaires des risques relativement aux méthodes d'examen spécial et au modèle d'évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> Examen et mise à jour du modèle d'évaluation selon les besoins au cours de la période de planification. Tous les gestionnaires des risques doivent maîtriser l'utilisation de stratégies courantes de règlement autres que le remboursement, de méthodes d'examen spécial à jour et du modèle d'évaluation actualisé, grâce à un programme de formation sur mesure et continue. 	○ ●

Legende :

- Progression selon les plans, dans le respect des échéances et du budget
- ◐ Écart par rapport au délai d'exécution ou au budget
- Annulation ou report à un exercice ultérieur

Source : Société d'assurance-dépôts du Canada, Rapport annuel de 2009

60. L'évaluation et la communication des résultats obtenus et des répercussions des stratégies de soutien représentent un défi pour de nombreuses organisations. Pour décrire le rendement, il faut expliquer les principales stratégies qui transforment les ressources affectées en activités utiles et en résultats attendus. Il y a deux types de résultats : les extrants (produits directs) et les résultats (les services rendus par la Société). Les résultats sont les conséquences des extrants sur les Canadiens, y compris les déposants et les parties intéressées. La Société a présenté de l'information sur les extrants à l'égard de sa stratégie d'entreprise intitulée « Renforcement des compétences fondamentales et de la capacité d'intervention » (voir la pièce 2). Toutefois, cette information ne décrit pas l'incidence des stratégies de la Société sur les Canadiens.

61. De même, le Résumé du plan d'entreprise de la Société n'indique pas si les stratégies d'entreprise ont été menées à bien en tout ou en partie. Ainsi, pour la stratégie « Renforcement des compétences fondamentales et de la capacité d'intervention », la Société pourrait décrire sa capacité d'intervention en vue d'assurer les dépôts au besoin.

Elle pourrait également indiquer le niveau de compétence de son personnel dans les secteurs d'exploitation fondamentaux de l'assurance, de la gestion des risques, des interventions et du règlement de faillites.

62. De bonnes méthodes de rapport sur le rendement prévoient l'évaluation des résultats à des moments différents — à court, à moyen et à long terme. Cette façon de faire permet de surveiller les progrès réalisés dans la mise en œuvre des stratégies d'entreprise. Ces échéances sont utilisées pour mesurer les résultats, car il faut parfois du temps pour constater l'incidence des stratégies de soutien sur les stratégies à long terme de la Société. À notre avis, il faut communiquer plus d'informations sur les résultats attendus et réels des initiatives à terme, car cela aidera les parlementaires et les parties intéressées à connaître les progrès réalisés dans la mise en œuvre des stratégies d'entreprise.

63. De plus, même si la Société présente de l'information financière dans son Rapport annuel, elle n'établit pas de lien entre cette information et ses stratégies d'entreprise. La Société pourrait notamment affecter les ressources nécessaires à chaque stratégie. Ainsi, pour l'exercice 2008-2009, la Société a comptabilisé des frais d'exploitation de plus de 25 millions de dollars, dont la moitié au titre des frais de personnel pour ses 97 employés permanents. Dans son Rapport annuel, la Société n'a cependant pas ventilé les frais par stratégie d'entreprise.

64. La présentation de liens entre l'information financière et les autres informations aidera les utilisateurs du rapport annuel à mieux comprendre les ressources qui sont allouées à la mise en œuvre des stratégies d'entreprise. Cela permettra aussi de mieux évaluer les coûts engagés pour atteindre les résultats souhaités. Nous encourageons la Société à calculer les coûts estimatifs de la mise en œuvre de chacune de ses stratégies. L'établissement de ces estimations devrait être efficace par rapport au coût, c'est-à-dire permettre d'obtenir des estimations utiles sans que ce soit trop onéreux pour la Société. Pour ce faire, il serait possible d'utiliser une formule d'affectation des ressources fondée sur le nombre estimatif d'heures de travail consacrées à une stratégie donnée et d'utiliser les résultats du nombre proportionnel d'employés par stratégie par rapport au coût total enregistré.

65. Recommandation. La Société d'assurance-dépôts du Canada devrait définir les résultats attendus pour toutes ses stratégies d'entreprise et faire rapport sur la progression de leur mise en œuvre.

Réponse de la Société. La direction accepte la recommandation. La Société reconnaît l'importance de l'excellence des rapports et s'efforce sans cesse d'améliorer ses rapports publics. La direction examinera à nouveau ses méthodes d'évaluation du rendement et de rapports dans le souci d'améliorer la présentation actuelle des résultats mesurables, conformément aux pratiques exemplaires dans ce secteur. Elle réfléchira également aux moyens qui lui permettraient d'établir un lien entre l'information financière et non financière qui est communiquée par la Société.

Tout changement doit continuer de tenir compte de la confidentialité des renseignements sur les institutions membres de la Société et de la nécessité de préserver la stabilité du système financier. Ces changements seront mis en œuvre lors de la prochaine période de rapport qui débutera avec le Plan d'entreprise de 2011-2012.

Intervention et évaluation des risques

66. Les moyens et les méthodes d'évaluation des risques des institutions membres visent à fournir à la Société d'assurance-dépôts du Canada l'information dont elle a besoin pour déterminer celles qui posent un risque d'assurance élevé. Grâce à cette information, la Société peut prendre des mesures pour réduire ses risques de pertes. Lorsque des mesures s'imposent, les moyens et les méthodes d'intervention de la Société lui permettent de régler la faillite, possible ou réelle, d'une institution membre. Ce processus d'intervention n'est pas rigide et les situations ne sont pas toujours réglées en appliquant une série de mesures prédéterminées. Les circonstances peuvent différer considérablement d'un cas à l'autre.

67. Nous nous attendions à ce que la Société :

- ait cerné aussi exactement et rapidement que possible les risques que présentent les institutions membres en vue de prendre des mesures appropriées pour minimiser ses risques de perte;
- possède des moyens et des méthodes pour déterminer le moment opportun pour mener une intervention, et les modalités de l'intervention;
- possède les autorisations pertinentes et nécessaires, la capacité organisationnelle ainsi que la capacité d'intervenir;
- ait mis en place des stratégies et des procédures de gestion qui lui permettent d'atteindre les objectifs prévus par la loi;
- préserve une bonne communication avec d'autres organisations et collabore avec elles.

68. Ces stratégies sont vitales pour assurer les meilleurs résultats possibles pour les déposants et pour contribuer à la stabilité du système financier canadien.

69. Dans le cadre de notre examen de l'évaluation des risques et de l'intervention, nous avons examiné les éléments suivants :

- la détermination et l'évaluation continues des risques posés par les institutions membres;
- les ressources humaines, technologiques et financières;
- la gestion de remboursements exacts des dépôts assurés dans les meilleurs délais;
- les autorisations légales;
- la communication et la coopération avec d'autres organisations.

70. Nous avons constaté que la Société avait cerné aussi exactement et rapidement que possible les risques posés par les institutions membres, afin de pouvoir prendre les mesures qui s'imposaient pour réduire au minimum ses risques de perte. La Société possède :

- des moyens et des méthodes pour décider du moment de son intervention et de la manière d'intervenir;
- les autorisations pertinentes et nécessaires, la capacité organisationnelle et à intervenir;
- des stratégies et des procédures de gestion qui lui permettent d'atteindre les objectifs prévus par la loi.

71. Nous avons aussi constaté que la Société communique et coopère bien avec d'autres organisations. Cela est primordial pour garantir les meilleurs résultats possibles aux déposants et pour contribuer à la stabilité du système financier canadien.

Évaluation régulière des risques posés par les institutions membres

72. La Société a élaboré un cadre visant à mesurer le risque que représente pour elle chaque institution membre, et à en faire rapport. Le manuel des méthodes d'évaluation des risques décrit les mesures qui devraient être prises et le moment où elles devraient l'être. Il assure l'uniformité et la cohérence entre les évaluations des risques. La Société procède à une évaluation des risques pour toutes les institutions membres au moins une fois l'an. Le Service d'évaluation des risques rencontre également les examinateurs du Bureau du surintendant des institutions financières pour discuter des institutions membres et obtenir l'assurance que le processus d'évaluation de la

Société est solide et complet. Pour les membres qui posent un risque élevé, les évaluations sont plus fréquentes et la Société les inscrit sur une liste de surveillance.

73. En plus de surveiller les institutions membres dans le cadre de son processus d'évaluation des risques, le Service d'évaluation des risques de la Société examine l'information financière et l'information sur la réglementation, les marchés et l'environnement. Cette information permet au Service de surveiller les faits nouveaux qui influent sur les institutions membres de la Société, en particulier, et le secteur des services financiers en général. L'examen annuel des institutions membres — une analyse exhaustive des questions financières, réglementaires et économiques, des questions touchant les marchés et des enjeux nouveaux concernant les banques canadiennes — se fonde sur les résultats de cette surveillance et de l'évaluation des risques posés par chaque institution membre. La direction de la Société présente les résultats de cet examen et de la surveillance des institutions membres inscrites sur la liste de surveillance au conseil. En fonction de l'évaluation des risques, la direction propose des mesures de suivi et les fait approuver par le conseil.

Des processus assurent l'accès aux ressources

74. Pour procéder à une intervention ou à un remboursement, la Société a besoin de plus de ressources humaines qu'à l'ordinaire (plus d'employés pour faire le travail) et de plus de ressources technologiques et financières. Les ressources nécessaires dépendent de la taille et de la complexité de l'institution membre. La SADC fonctionne avec le concours d'un noyau d'employés spécialisés. Pour relever des défis donnés, elle peut augmenter, au besoin, ses effectifs. Pour ce faire, elle peut embaucher des effectifs supplémentaires, collaborer avec les liquidateurs et les syndicats ou conclure des ententes de sauvegarde ou de réduction progressive des opérations d'une institution membre. Ces mécanismes peuvent prévoir l'embauche d'employés supplémentaires, de contractuels, d'experts-conseils, de spécialistes en insolvabilité, d'experts juridiques et d'autres fournisseurs de services.

75. Depuis notre dernier examen spécial, la Société a signé ou négocié des ententes d'aide éventuelle avec des sociétés d'experts-conseils pour s'assurer de disposer des ressources humaines et technologiques nécessaires, au besoin. Nous avons examiné en détail les propres besoins de la Société en matière de ressources humaines dans la dernière partie du présent rapport.

Trésor — Total des fonds publics en dépôt au crédit du receveur général du Canada, à partir duquel sont effectuées la plupart des dépenses de l'État.

Examens préparatoires (exécutés par la Société d'assurance-dépôts du Canada ou par une personne qu'elle désigne) — Un examen des livres, comptes et registres d'une institution membre en rapport avec son passif-dépôts. Cet examen est effectué si la Société est d'avis que les déposants ou elle-même auraient intérêt à ce qu'un remboursement de dépôts assurés soit effectué dans les meilleurs délais.

Examens spéciaux (exécutés par la Société d'assurance-dépôts du Canada ou une personne qu'elle désigne) — Un examen spécial peut être amorcé pour une raison précise, au moment jugé opportun par la Société. Il consiste à examiner en détail les éléments d'actif et le passif-dépôt d'une institution membre, à comparer les stratégies d'intervention (remboursement des dépôts assurés ou autres solutions), à évaluer et à réduire au minimum les risques possibles de perte.

76. Pour répondre à ses besoins financiers, la Société peut faire appel à son portefeuille de placement comme première source de financement. La juste valeur de ce portefeuille s'élevait à 1,8 milliard de dollars au 31 mars 2009. La Société peut aussi emprunter au **Trésor** et émettre des obligations, des débentures ou d'autres titres, pour un total de 15 milliards de dollars ou tout montant autorisé par le Parlement en vertu de la *Loi de crédits*. La capacité d'emprunt de la Société est ajustée en fonction de la croissance des dépôts assurés.

77. Les technologies constituent une autre ressource fondamentale pour la Société. Un des principaux défis est d'acquérir des connaissances ou de l'information sur les dépôts assurés détenus auprès des institutions membres. La Société est autorisée à procéder à des **examens préparatoires** ou à des **examens spéciaux** lorsqu'elle nourrit des inquiétudes à l'égard d'une institution membre. Elle peut télécharger des renseignements sur les actifs d'une institution membre lorsqu'elle veut effectuer un **examen spécial** afin d'évaluer les risques ou lorsqu'elle veut déterminer une ligne de conduite adaptée. L'information sur les dépôts assurés est recueillie surtout dans le cadre des examens préparatoires.

78. Étant donné que les membres utilisent des systèmes différents, le téléchargement de l'information est un facteur prépondérant de l'efficacité d'une intervention ou d'un remboursement des dépôts assurés. La Société s'est familiarisée avec ces systèmes en téléchargeant de l'information par le passé et en effectuant des exercices de simulation. Pour approfondir sa connaissance des systèmes de ses institutions membres, la Société a amorcé un processus de collecte d'informations sur les systèmes des institutions membres inscrites sur la liste de surveillance. Cette information est validée par des échantillons de données sur les dépôts provenant de ces institutions membres.

79. De plus, la Société a lancé un projet qui lui permettra d'approfondir sa connaissance des systèmes de données sur les dépôts de toutes les institutions membres, ce qui, selon la direction, devrait lui permettre de télécharger l'information plus rapidement lorsque cela sera nécessaire. Nous encourageons la Société à poursuivre la mise en œuvre de cette activité et à recueillir de l'information sur les données relatives aux dépôts assurés. Ce faisant, elle sera prête à intervenir au besoin.

Amélioration de la capacité d'intervention et de remboursement des dépôts assurés

80. Depuis le dernier examen spécial exécuté par le Bureau du vérificateur général du Canada, en 2004, aucun remboursement de dépôts assurés n'a été effectué. Cependant, la Société a procédé à un examen préparatoire qui a permis de fournir l'assurance que ses moyens et méthodes fonctionnent comme prévu. De plus, la Société procède à des exercices de simulation annuels pour mettre à l'épreuve les capacités de son processus de remboursement et pour former ses employés. Ces simulations lui permettent de tester ses moyens et méthodes en tenant compte de nouveaux mécanismes de remboursement et de la diversité de taille et de complexité de ses institutions membres. Les Services de vérification et de consultation surveillent l'exercice de simulation et relèvent les possibilités d'amélioration. Ces possibilités d'amélioration font l'objet d'une surveillance et sont communiquées au Comité de vérification jusqu'à ce qu'elles soient mises en œuvre.

81. Au cours de notre examen spécial de 2004, nous avons examiné un certain nombre d'ébauches de documents sur les processus et les systèmes. Nous avons incité la SADC à rédiger la version définitive de ces documents afin d'appuyer des interventions ou des remboursements rapides et appropriés à l'avenir. La Société a rédigé la version définitive de lignes directrices pour chacune des étapes du processus de remboursement et elle a établi un document de référence sur le processus de remboursement. Ce document décrit les rôles, les responsabilités et le calendrier d'application.

82. Au cours de notre examen spécial de 2004, nous avons encouragé la Société à mettre à jour et à documenter son modèle d'évaluation afin d'améliorer sa capacité d'intervention. Au printemps 2005, la Société a mis à jour et documenté son modèle d'évaluation en faisant appel à des ressources internes et à des experts externes. Le modèle a été examiné en mars 2009.

83. La Société utilise le modèle d'évaluation pour évaluer les diverses méthodes d'intervention possibles pour une situation donnée et pour estimer les pertes possibles en cas de faillite d'une institution membre. Le modèle permet d'extraire les données directement des systèmes d'une institution membre en faillite et utilise une série d'hypothèses pour établir des prévisions financières détaillées. Il présente des scénarios, du plus réaliste au plus grave. En avril 2009, la Société a testé son modèle d'évaluation et a profité de cette occasion pour former ses employés.

84. Dans le cadre de notre examen spécial de 2004, nous avons aussi signalé que la Division de l'assurance et de l'évaluation des risques avait défini des indicateurs tangibles pour mesurer la capacité d'intervention future de la Société en fonction de groupes affinitaires d'institutions membres, par exemple les grandes banques, les institutions spécialisées dans les prêts immobiliers ou les fiducies. Cependant, nous avons constaté qu'elle n'avait pas appliqué ces indicateurs à toutes les catégories d'institutions. De même, elle n'avait pas indiqué la capacité d'intervention des autres divisions.

85. Dans notre rapport d'examen spécial de 2004, nous avons encouragé la Société à évaluer la capacité de tous les services importants de l'organisation à intervenir en fonction de chaque groupe affinitaire d'institutions membres. Nous l'avons invitée à communiquer ses conclusions à cet égard au conseil d'administration. Nous avons recommandé que les rapports présentés définissent clairement les risques et présentent des stratégies visant à les atténuer. La Société a instauré un cadre qui prévoit des évaluations de la capacité d'intervention en fonction des groupes affinitaires, une évaluation préliminaire de la capacité de remboursement et d'autres méthodes de règlement en fonction des groupes affinitaires d'institutions membres. La direction a présenté au conseil, par étape, le cadre et les résultats de l'évaluation de sa capacité.

86. La Société doit être prête à intervenir rapidement et adéquatement dans les affaires d'une institution membre en difficulté. Le processus d'intervention vise à cerner les secteurs de préoccupation et à intervenir rapidement en vue de :

- réduire au minimum les pertes des déposants;
- contribuer à la stabilité du système financier au Canada;
- minimiser les risques de perte pour la Société.

87. La Société dispose d'un vaste éventail de pouvoirs discrétionnaires qui lui permettent d'intervenir pour régler des problèmes au sein des institutions membres. Elle veille à être prête à intervenir ou à effectuer le remboursement de dépôts assurés en communiquant à ses employés des lignes directrices sur les examens préparatoires et sur le processus de remboursement; elle a d'ailleurs un manuel d'examen spécial. Dans son manuel sur la liste de surveillance, la Société a souligné les politiques et les procédures en la matière.

88. La Société et le Bureau du surintendant des institutions financières ont rédigé un guide d'intervention qui décrit les actions et les mécanismes de coordination possibles à chacune des étapes d'une

intervention. La Société a aussi établi d'autres lignes directrices qui doivent être appliquées lors d'une intervention. Par ailleurs, les évaluations effectuées tout au long du processus d'intervention tiennent compte des commentaires et des observations formulés par le conseil ainsi que des circonstances propres à chaque institution membre, notamment la nature, l'étendue, la complexité et le profil de risque. C'est donc dire que la sélection d'un processus d'intervention n'est pas un processus décisionnel rigide. Chaque situation n'appelle pas nécessairement un ensemble de mesures prédéterminées. En effet, la stratégie appliquée peut varier grandement d'un cas à l'autre.

Accord de Bâle II — Accord publié pour la première fois en 2004, qui est aujourd'hui mis en œuvre par les autorités de réglementation bancaires nationales. Il décrit le dispositif d'adéquation des fonds propres, devenu plus complet, et la norme minimale en matière de suffisance de ces fonds propres (suffisance des capitaux propres eu égard au rapport actif-capital). Il vise à améliorer l'accord précédent de 1988 (accord de Bâle I) de façon à ce que les normes de fonds propres réglementaires reflètent mieux les risques sous-jacents des banques. L'accord de Bâle II a pour but de promouvoir des méthodes de surveillance des capitaux propres plus évolutives, capables de s'adapter aux nouvelles tendances du marché et aux progrès réalisés au chapitre de la gestion de risque.

89. Une autre façon pour la Société d'avoir l'assurance qu'elle est prête à intervenir est de communiquer à ses employés des informations actualisées sur l'évolution de la situation des institutions membres, les méthodes de remboursement de dépôts assurés et les principaux outils d'intervention. La Société organise à l'intention des employés des programmes internes de formation et des séances de soutien personnalisé. Elle a récemment donné une formation sur son nouveau manuel d'examen spécial et l'information connexe sur l'évaluation. Elle a aussi donné une formation interne sur les nouvelles normes de comptabilité et sur les règles visant les fonds propres découlant de l'**Accord de Bâle II**. À titre d'outil pédagogique et d'exercice d'évaluation de la capacité d'intervention, la Société procède à des simulations complètes d'intervention.

90. Pour faciliter l'adaptation de ses moyens et méthodes à la conjoncture, la Société a élaboré un nouveau mécanisme de remboursement des dépôts assurés. Ce nouveau mécanisme permet aux déposants d'obtenir plus rapidement leur remboursement, car les versements sont échelonnés, et donne à la Société le temps de terminer le calcul du remboursement des dépôts assurés. Les utilisateurs à distance peuvent accéder au système en toute sécurité et la confidentialité des renseignements est assurée. Ce nouveau mécanisme de remboursement a été testé dans le cadre de simulations qui se sont déroulées en 2008 et en 2009.

91. Les pouvoirs juridiques de la Société sont essentiels pour lui permettre de réaliser son mandat. La Société utilise le processus de gestion des risques de l'entreprise pour analyser ses pouvoirs et déterminer quels pouvoirs supplémentaires l'aideraient à réaliser son mandat. Elle possède un certain nombre de pouvoirs d'intervention pour régler la faillite d'institutions membres, y compris par le biais d'autres solutions que le remboursement des déposants, comme la création d'une institution relais qui avait été considérée, en 2007, comme un pouvoir supplémentaire qui pourrait aider la Société à

réaliser son mandat. Une institution-relais est une banque créée provisoirement pour acquérir les actifs et prendre en charge les passifs d'une institution qui a fait faillite jusqu'au règlement complet de la faillite. La Société est d'avis que cette mesure réduirait les interruptions de service à la clientèle. Ce nouveau pouvoir a été rendu public dans le Budget de 2009 et est entré en vigueur le 1^{er} juillet de la même année.

La Société entretient une bonne communication interne et collabore bien avec d'autres organisations

92. Une bonne communication est garante de la réussite d'une intervention ou d'un remboursement des dépôts assurés. La direction de la Société informe le conseil d'administration de toutes les étapes d'une intervention ou d'un remboursement, et des réunions spéciales du conseil sont organisées si des difficultés surgissent.

93. La Société décrit les responsabilités bilatérales de chacune des parties intéressées. Ainsi, elle a conclu une *Entente d'alliance stratégique* avec le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF). Elle entretient également des rapports avec ses principaux partenaires grâce à sa participation, en tant que membre, au Comité consultatif supérieur, qui axe ses actions sur les décisions en matière de politiques, et au Comité de surveillance des institutions financières, qui axe ses actions sur la surveillance des institutions membres et d'autres entités sous réglementation fédérale. Le Bureau du surintendant des institutions financières, le ministère des Finances, la Banque du Canada et l'Agence de la consommation en matière financière du Canada sont également membres de ces comités. La Société collabore avec ses partenaires en vue d'évaluer les institutions membres, d'intervenir et de formuler des commentaires et des observations sur les modifications proposées ou possibles à la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*. La direction communique au conseil d'administration de l'information sur ses discussions importantes avec les parties intéressées.

Ressources humaines

94. La Société d'assurance-dépôts du Canada doit pouvoir compter sur des employés motivés et satisfaits si elle veut obtenir la position enviable d'employeur par excellence et être considérée comme une organisation qui fonctionne selon les normes professionnelles les plus élevées. Le profil démographique des effectifs de la Société, laquelle fonctionne avec un noyau d'employés spécialisés, et le cadre d'exploitation exigent une stratégie de gestion des ressources humaines qui peut s'adapter et répondre à l'évolution des besoins.

95. Nous nous attendions à ce que la Société dispose des moyens et des méthodes pour assurer la gestion de ses ressources humaines de manière à disposer des compétences et des habiletés fondamentales dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et d'exploitation.

96. Dans le cadre de notre examen de la gestion des ressources humaines de la Société, nous avons examiné les éléments suivants :

- la planification, le recrutement et l'affectation du personnel;
- l'apprentissage et le perfectionnement professionnel;
- la planification de la relève.

97. Nous avons constaté que la Société possédait des moyens et des méthodes pour gérer ses ressources humaines, ce qui lui permet donc de se doter des compétences et des habiletés fondamentales dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et d'exploitation.

La Société évalue régulièrement ses besoins en matière de ressources humaines

98. La Société recueille des données qualitatives et quantitatives sur son profil démographique, sur les employés qui sont admissibles à la retraite, sur les taux d'attrition ainsi que sur le nombre de postes qu'elle compte. Elle mesure régulièrement la satisfaction du personnel pour s'assurer que rien ne s'oppose à la productivité et à la motivation de ses employés. En 2007, elle a obtenu des résultats positifs qui dépassaient les points de repère externes établis pour la plupart des secteurs dans le cadre du sondage de Mercer « What's Working ».

99. La Société a lancé des initiatives stratégiques en faveur des ressources humaines dans le cadre de son plan et de sa stratégie en matière de ressources humaines, qui sont actuellement axés sur le rehaussement continu de l'excellence de ses employés et de la Société elle-même à titre d'employeur. La Société présente régulièrement des rapports d'étape au Comité des ressources humaines et de la rémunération et au conseil d'administration. Elle concevra et mettra en œuvre un nouveau plan et une nouvelle stratégie en matière de ressources humaines assortis d'échéances. Après avoir examiné ses besoins, la Société a récemment embauché d'autres employés pour accroître ses moyens d'intervention.

100. Conformément à sa politique de formation et de perfectionnement professionnel, la Société offre des programmes de formation à tous ses employés afin qu'ils puissent acquérir, préserver et perfectionner leurs compétences et leurs habiletés. Elle a aussi conçu

Sondage de Mercer « What's Working » — Conçu par Mercer (une société d'experts-conseils spécialisée en ressources humaines), ce sondage permet d'analyser les tendances de la perception des employés et recense les principaux moteurs de l'engagement des employés.

un cadre de formation et de perfectionnement qui dresse la liste des compétences et des habiletés nécessaires par service. Tous les employés reçoivent cette information pour veiller à ce qu'ils répondent aux exigences en la matière et pour les aider à déterminer la formation dont ils ont besoin. Les besoins en matière de formation sont définis et font l'objet de discussions; des plans individuels d'apprentissage sont établis dans le cadre du processus d'évaluation du rendement.

101. La Société possède un plan de planification de la relève qui cerne les postes clés au sein de l'organisation, les personnes capables de les pourvoir et la formation que doivent suivre ces personnes pour remplir leurs fonctions. Le conseil d'administration et le Comité des ressources humaines et de la rémunération examinent le plan de relève une fois l'an.

Conclusion

102. Nous concluons que pendant la période considérée, compte tenu des critères établis pour l'examen, la Société d'assurance-dépôts du Canada a disposé de moyens et appliqué des méthodes qui lui donnent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 3 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : les moyens et les méthodes de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan de vérification qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance de la Société	<ul style="list-style-type: none"> La SADC devrait disposer d'un cadre de gouvernance efficace qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec les partenaires clés et le public.
Orientation stratégique et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> La Société devrait avoir des orientations stratégiques bien définies et des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat législatif. Son orientation stratégique et ses buts devraient tenir compte de son mandat, de la maîtrise des risques cernés et de la nécessité de contrôler et de gérer les ressources de manière économique et efficiente.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Intervention et évaluation des risques	<ul style="list-style-type: none"> • La Société devrait cerner aussi exactement et rapidement que possible les risques que présentent les institutions membres en vue de prendre des mesures appropriées pour minimiser ses risques de perte. Elle devrait posséder les moyens et les méthodes pour déterminer le moment opportun pour mener une intervention, avoir les autorisations pertinentes et nécessaires, la capacité organisationnelle et à intervenir, de même que des stratégies et des procédures de gestion qui lui permettent d'atteindre les objectifs prévus par la loi. • La Société devrait entretenir de bonnes communications avec d'autres organisations et collaborer avec elles, car cela est vital pour atteindre les meilleurs résultats possibles pour les déposants et contribuer à la stabilité du système financier canadien.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • La Société devrait posséder des moyens et des méthodes pour assurer la gestion de ses ressources humaines de manière à disposer des compétences et des habiletés fondamentales dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et d'exploitation.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 20 juillet 2009. Le présent examen spécial a porté sur les moyens et les méthodes qui étaient en place à la SADC entre le 2 février 2009 et le 30 juin 2009.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Clyde M. MacLellan

Directeur principal : Maurice Laplante

Directrice : Marise Bédard

Normand Lanthier

Michèle Levesque

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Orientation stratégique et gestion des risques	
<p>65. La Société d'assurance-dépôts du Canada devrait définir les résultats attendus pour toutes ses stratégies d'entreprise et faire rapport sur la progression de leur mise en œuvre. (44-64)</p>	<p>La direction accepte la recommandation. La Société reconnaît l'importance de l'excellence des rapports et s'efforce sans cesse d'améliorer ses rapports publics. La direction examinera à nouveau ses méthodes d'évaluation du rendement et de rapports dans le souci d'améliorer la présentation actuelle des résultats mesurables, conformément aux pratiques exemplaires dans ce secteur. Elle réfléchira également aux moyens qui lui permettraient d'établir un lien entre l'information financière et non financière qui est communiquée par la Société.</p> <p>Tout changement doit continuer de tenir compte de la confidentialité des renseignements sur les institutions membres de la Société et de la nécessité de préserver la stabilité du système financier. Ces changements seront mis en œuvre lors de la prochaine période de rapport qui débutera avec le Plan d'entreprise de 2011-2012.</p>

