

SADC



PRÊTE ET PROACTIVE

Mars 2002

RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE

2002-2003 à 2006-2007

(incluant un résumé du budget d'exploitation, du budget des investissements et du plan d'emprunt 2002-2003)



Énoncé de mission

La SADC a pour mission de fournir de l'assurance-dépôts et de favoriser la stabilité du système financier canadien en faisant preuve de professionnalisme et d'innovation, et du plus haut degré d'excellence, d'intégrité et de réussite, dans l'intérêt des personnes qui confient des dépôts aux institutions membres et de façon à minimiser les pertes pour la Société. De plus, la SADC s'est donné pour mandat de créer à l'intention de son personnel un milieu de travail où chacun est traité avec équité et bénéficie des occasions et des encouragements nécessaires à son plein épanouissement.

Table des matières

Partie un : Introduction	1
Partie deux : Enjeux stratégiques de la période de planification	
2.1 Contexte de planification	5
2.2 Conjoncture économique	5
2.3 Consommateurs : investissements et dépôts	7
2.4 Enjeux liés aux institutions membres – Tendances	7
2.5 Contexte économique et commercial propre aux institutions membres	8
2.6 Contexte législatif	11
2.7 Contexte interne	11
2.8 Conclusion générale	12
Partie trois : Objectifs commerciaux, stratégies d'entreprise et plans d'exploitation	
3.1 Rendement par rapport aux objectifs antérieurs – Fiche de rendement au 31 décembre 2001	15
3.2 Orientation stratégique : Objectifs commerciaux pour la période de planification	20
3.3 Stratégies d'entreprise	20
3.4 Plans d'exploitation et stratégies de soutien – Fiche de rendement 2002-2003 à 2006-2007	28
Partie quatre : Plan financier et plan des ressources	
4.1 Résultats financiers – 2000-2001 et 2001-2002	33
4.2 Plan financier quinquennal (Annexe E)	37
4.3 Budget d'exploitation – 2002-2003	38
4.4 Budget des investissements – 2002-2003	39
4.5 Plan d'emprunt	39
4.6 Besoins en effectifs	41
Annexes	
A. Processus de gestion stratégique	43
B. Aperçu de la Société	51
C. Prémisses de planification et hypothèses économiques pour la période	57
D. Institutions membres de la SADC	65
E. États financiers pro forma et conventions comptables	69

Partie un : Introduction

La Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) est tenue d'être prête à faire face aux changements. Son mandat, qui consiste à fournir une assurance-dépôts et à contribuer à la stabilité du système financier canadien, exige qu'elle soit en mesure d'intervenir immédiatement. Après avoir analysé les enjeux liés à la conjoncture nationale et internationale, la SADC a conclu qu'elle s'expose à des risques accrus et qu'il lui faut nécessairement renforcer sa capacité d'intervention immédiate. Son plan d'entreprise s'articule autour d'une stratégie clé, la capacité d'intervention immédiate, et a d'ailleurs pour thème « Prête et proactive ».

Dans le cadre de son mandat, la SADC se doit de détecter rapidement les problèmes et d'intervenir promptement s'il y a lieu, en collaboration avec les institutions membres, les autorités de surveillance et les organismes de réglementation. Au fil des ans, la SADC a renforcé sa capacité dans ces domaines en se dotant de méthodes proactives d'évaluation des risques, en modernisant ses règlements administratifs relatifs aux *Normes de pratiques commerciales et financières saines* et aux primes différentielles, et en élargissant la diffusion publique des renseignements relatifs à l'assurance-dépôts.

Il est essentiel que la SADC maintienne sa capacité d'intervention immédiate. Il importe cependant qu'elle cible bien ses efforts en période d'incertitude économique, étant donné que la dernière faillite d'institution membre remonte à plusieurs années et que les activités et les systèmes informatiques des institutions membres sont de plus en plus complexes.

C'est pourquoi la SADC mise sur quatre stratégies d'entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux au cours de la période de planification :

- Capacité d'intervention immédiate
- Investissement dans la technologie pour améliorer l'information
- Respect des *Normes de pratiques commerciales et financières saines*
- Sensibilisation et information du public

Le plan d'entreprise de la SADC présente les mesures précises qui seront prises dans le cadre de chacune de ces quatre stratégies d'entreprise.

Malgré les risques accrus auxquels elle s'expose et, qu'à des fins de planification financière, elle doit renforcer sa préparation, la SADC ne prévoit pas de faillite au cours de la période quinquennale. Par ailleurs, compte tenu de la solidité des ressources financières dont elle dispose, la SADC procède à une nouvelle réduction majeure de ses taux de prime annuels pour 2002-2003.

Les catégories de tarification seront donc assorties des taux de prime suivants :

- Catégorie 1 : 0,02083 pour 100 des dépôts assurés
- Catégorie 2 : 0,04167 pour 100 des dépôts assurés
- Catégorie 3 : 0,08333 pour 100 des dépôts assurés
- Catégorie 4 : 0,16667 pour 100 des dépôts assurés

Le taux de prime de chaque catégorie a été réduit de moitié et la SADC s'attend à une diminution totale des primes de 80 millions de dollars pour 2002-2003. Déjà, en 1999-2000, les taux de prime avaient été réduits de 75 pour 100 au moment de l'entrée en vigueur du barème de primes différentielles. Le revenu en primes pour toute la période de planification devrait s'élever à 427 millions de dollars.

Les taux de prime sont révisés chaque année en fonction de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres et de la situation financière de la SADC. Ainsi, les projections relatives au revenu en primes pour les exercices 2003-2004 à 2006-2007 pourraient changer de façon significative.

Une analyse des principaux éléments du contexte de planification de la SADC est présentée à la partie 2 du présent résumé, et la partie 3 présente en détail les principales stratégies d'entreprise de la Société.

La SADC présente son plan financier pour 2002-2003 à la partie 4. Elle prévoit des revenus globaux de 104 millions de dollars, dont 80 millions en primes et 24 millions en intérêts et produits divers. Ses dépenses d'exploitation devraient se chiffrer à 24 millions de dollars et son budget des investissements sera de 850 000 \$. Actuellement, la SADC n'a aucune dette et ne prévoit pas emprunter au cours de la période de planification.

Les annexes du résumé du plan d'entreprise fournissent des renseignements généraux sur le processus de gestion stratégique, les prémisses de planification et les hypothèses économiques de la SADC, et sur les institutions membres. L'annexe B donne un aperçu général de l'organisation et l'annexe E présente les états financiers pro forma de la SADC.

Seuls ont été omis dans cette version résumée du plan d'entreprise des renseignements de nature délicate concernant certaines institutions membres.

Rappelons qu'après avoir connu une période de croissance soutenue, l'économie de la plupart des pays, y compris le Canada, accuse un ralentissement dont l'intensité et la durée demeurent incertaines. En conséquence, les risques auxquels s'expose la SADC en sa qualité d'assureur ont augmenté pendant que la nature et l'ampleur mêmes des risques continuent d'être influencées par les phénomènes de la mondialisation, de l'évolution de la technologie de l'information et de la communication, et par l'évolution même de la concurrence.

Malgré tout, la SADC et les institutions membres continuent de jouir d'une situation financière saine et, en conséquence, les primes d'assurance-dépôts ont été réduites.

Le plan d'entreprise de la SADC et les stratégies d'entreprise qu'il décrit s'attachent aux enjeux de la période de planification en accordant une importance prépondérante à la capacité d'intervention immédiate de la SADC.

Le président du conseil
d'administration,



R.N. Robertson

Le président et chef
de la direction,



J.P. Sabourin

Partie deux : Enjeux stratégiques de la période de planification

2.1 Contexte de planification

Chaque année, la SADC effectue une analyse de la conjoncture afin d'appréhender les principaux enjeux et risques internes et externes qui peuvent se répercuter sur ses activités futures. Cette analyse lui permet de veiller à ce que les enjeux importants soient pris en compte dans son processus de gestion stratégique (voir l'annexe A) et se reflètent dans ses plans d'exploitation et ses stratégies d'entreprise (voir la partie 3). La section suivante résume les principaux éléments du contexte de planification de la SADC.

2.2 Conjoncture économique

Le 21^e siècle s'est ouvert sur une conjoncture économique difficile. Le Canada, comme la plupart des autres pays, assiste au ralentissement marqué de la croissance économique, une situation aggravée par les attaques terroristes du 11 septembre 2001 contre les États-Unis et la lutte à grande échelle contre le terrorisme. L'incertitude affecte les investisseurs et les marchés et est ressentie dans l'ensemble du secteur des services financiers.

Le comportement de l'économie canadienne, américaine et mondiale a une nette influence sur les résultats financiers et la santé financière des institutions membres de la SADC, et par conséquent, sur l'importance du risque d'assurance de la SADC.

2.2.1 Économie canadienne

La croissance de l'économie canadienne s'est poursuivie au cours du premier semestre de 2001, à un rythme pourtant beaucoup plus lent qu'en 2000. On prévoit maintenant que la croissance pour 2001 est d'environ 1,5 pour 100, en grande partie en raison du repli de l'économie américaine. Toutefois, plusieurs stimulants appuient la croissance économique du Canada, notamment des taux d'intérêt bas, un dollar canadien faible par rapport au dollar américain, des exportations soutenues et des réductions d'impôt tant au pays que chez notre voisin du Sud.

Au Canada, l'inflation mesurée par l'Indice des prix à la consommation était juste au-dessous de 4 pour 100 au printemps 2001, en raison essentiellement d'une escalade des prix de l'énergie. Bien qu'elle n'ait jamais atteint un seuil aussi élevé ces dix dernières années, l'inflation semble maintenant régresser. Elle devrait demeurer sous contrôle, les prix de l'énergie étant en baisse.

Depuis le 11 septembre, l'inflation est descendue à environ 2 pour 100, seuil où elle devrait demeurer. Le taux de chômage au Canada augmente graduellement, surtout en raison de la rationalisation qui s'opère dans les secteurs de la technologie et du transport. Dans l'ensemble, cependant, la demande des consommateurs et la construction résidentielle se maintiennent encore malgré des fléchissements mineurs pour le moment.

Le dollar canadien a récemment connu une chute sans précédent. Il vaut en ce moment entre 62 et 64 cents américains et s'est bien comporté par rapport à la plupart des autres devises étrangères. Aux fins de la planification, la SADC présume qu'il n'y aura aucun changement notable dans cette situation ni dans la valeur du dollar canadien.

Cela faisait quarante ans que les taux d'intérêt n'avaient été aussi bas au Canada. Il faut souhaiter que ces taux d'intérêt peu élevés, combinés aux réductions d'impôt pratiquées au Canada et aux États-Unis, diminuent les risques d'une récession prolongée. La croissance au Canada devrait demeurer faible au début de 2002 et se raffermir vers la fin de l'année.

2.2.2 Économies américaine et mondiale

La croissance économique à court terme aux États-Unis est incertaine et cette incertitude représente un risque important dans la conjoncture économique mondiale. Cependant, l'inflation demeure sous contrôle aux États-Unis. La croissance de la productivité a ralenti alors que les coûts de la main d'œuvre s'accroissent. Le taux de chômage augmente et, selon certaines estimations, plus d'un million de postes pourraient disparaître en raison de la conjoncture antérieure et ultérieure au 11 septembre. Il est donc vital que le secteur de la consommation demeure solide.

D'autres économies dans le monde ont ralenti en réaction à la fois aux effets dominants de l'économie américaine, à des problèmes et des circonstances locales et à la menace du terrorisme. Au Japon, d'ailleurs, les difficultés économiques se prolongent. En outre, parce qu'elles dépendent dans une large mesure du commerce américain, presque toutes les économies d'Asie et d'Amérique latine ressentent les effets du ralentissement de l'économie américaine. L'Argentine est d'ailleurs en sérieuse difficulté financière et aux prises avec une crise de confiance des investisseurs.

En ce qui concerne la SADC, les répercussions possibles sur ses institutions membres d'un grave repli de l'économie américaine, d'un déclin prolongé des valeurs boursières, de l'impossibilité pour les pays à marché émergent de rembourser leur dette ainsi que d'une diminution de la confiance et des dépenses des consommateurs, comptent parmi les risques inhérents à une telle conjoncture. Si l'on a des raisons de penser que le ralentissement sera

moins prononcé au Canada qu'aux États-Unis, un repli important et prolongé de l'économie constitue un risque pour les institutions membres de la SADC.

2.2.3 Mondialisation

La mondialisation continue de jouer un rôle important dans l'évolution des marchés et des services financiers. Partout dans le monde, des institutions financières fusionnent et deviennent plus grandes et plus complexes. Il se crée ainsi des conglomérats qui ne connaissent plus de frontières géographiques et qui peuvent représenter de sérieux enjeux, les crises financières pouvant traverser les frontières. La rapidité des innovations dans le domaine des technologies de l'information et des communications facilite aussi ces transformations.

La SADC doit continuer à se tenir au courant des changements qui s'opèrent dans le monde. Ces dernières années, elle a participé activement aux travaux du Groupe de travail sur l'assurance-dépôts du Forum pour la stabilité financière et à l'établissement de lignes d'orientation internationales. Elle participe maintenant à la mise sur pied d'une association internationale des assureurs-dépôts.

2.3 Consommateurs : investissements et dépôts

Les événements du 11 septembre semblent avoir ébranlé de façon modérée la confiance des consommateurs. Les prévisionnistes affirment que tant que cette confiance persistera, comme le démontrent les dépenses, une croissance économique soutenue se rétablira. Dans ces prévisions, le facteur de risque semble être la mesure dans laquelle un repli prolongé des marchés des actions ou de l'économie influencera la demande des consommateurs et les investissements des entreprises.

Des rapports indiquent que la confiance des consommateurs canadiens est en baisse, mais elle demeure cependant meilleure que celle des consommateurs américains. L'habitation et les biens durables sont vus comme des secteurs qui reçoivent encore un solide appui des consommateurs.

Il est prévu que les dépôts assurés connaîtront une croissance modérée mais continue. Après avoir atteint 3,3 pour 100 pendant l'exercice comptable des primes 1999-2000, et 3,8 pour 100 pendant l'exercice comptable des primes 2000-2001, la croissance annuelle des dépôts assurés devrait se situer autour de 3 ou 4 pour 100 au cours de la période de planification.

2.4 Enjeux liés aux institutions membres – Tendances

Les institutions membres de la SADC de taille importante continuent de prendre de l'expansion à l'étranger. Elles augmentent leurs investissements

en Amérique du Nord en créant des partenariats et des ententes stratégiques axées essentiellement sur des secteurs reliés aux domaines des finances et de la technologie. Pour appuyer une telle expansion, elles doivent investir abondamment dans la technologie. On assiste aussi à une prolifération de nouveaux produits financiers et branches d'activité. Les institutions accordent une importance croissante aux revenus autres que d'intérêts, tirés par exemple des activités de négociation, et leur choix porte de plus en plus sur de nouvelles activités liées à la gestion du patrimoine. Elles se tournent également vers le secteur de l'assurance.

De leur côté, pour demeurer rentables, les petites institutions membres ciblent des créneaux spécialisés. Il reste très peu de petites institutions qui offrent une gamme complète de services. La croissance rapide des actifs, le regain d'intérêt pour les prêts à la promotion immobilière ou l'importance accrue de la gestion du capital rendent le profil de risque de certaines institutions de petite taille plus lourd de conséquences.

2.5 Contexte économique et commercial propre aux institutions membres

Dans l'ensemble, les institutions membres de la SADC continuent de déclarer de solides résultats financiers. Cependant, elles se sentent obligées de continuer à rapporter une croissance des bénéfices et du rendement à leurs actionnaires. Sous l'effet de la concurrence, certaines institutions membres se tournent vers des activités autres que de dépôt, d'autres recherchent des créneaux rentables et d'autres encore misent sur un profil de prêts plus risqué pour obtenir des marges plus importantes.

Après le 11 septembre, les marchés des capitaux ont connu une baisse d'activité. Ils ont cependant commencé à regagner de la vigueur, même si l'incertitude demeure. Plus encourageant, les problèmes immédiats de liquidités du moment furent de courte durée. Toutefois, on ne peut dire si de nouveaux événements liés au terrorisme pourraient déclencher d'autres problèmes de liquidités. Il reste que l'on se demande surtout si l'incertitude qui plane sur l'ensemble des marchés affectera la confiance à tous les niveaux.

2.5.1 Enjeux liés au crédit

Le risque de crédit demeure pour la plupart des institutions membres le plus grand risque associé aux services financiers qu'elles offrent. Il existe encore d'importantes concentrations dans certains secteurs d'activité comme les télécommunications, l'industrie forestière et les transports, et dans certaines régions géographiques comme l'Argentine et le Japon, qui éprouvent ou qui finiront par éprouver des difficultés économiques qui se traduiront par un risque de crédit élevé.

Comme on l'a précisé plus tôt, les institutions membres de la SADC de taille importante concentrent de plus en plus leurs activités en Amérique du Nord. En raison de ces changements, un problème pouvant survenir aux États-Unis prend davantage d'importance pour certaines institutions membres et finit par compter pour beaucoup dans le profil de risque de ces dernières.

Les provisions pour pertes sur créances ont augmenté à la suite d'une décision des organismes de réglementation et des autorités de surveillance des institutions financières d'augmenter les provisions générales. Les institutions membres sont mieux placées pour absorber les défauts de paiement advenant un repli économique prolongé. Les pratiques de réduction du risque de crédit (qui font notamment appel aux produits dérivés de crédit, à l'assurance, et à la titrisation de valeurs mobilières adossées) apportent une plus grande stabilité au secteur. Néanmoins, certains de ces instruments (les produits dérivés de crédit par exemple) n'ont pas été testés en période de repli économique.

2.5.2 Nouveaux produits et branches d'activité

Plusieurs nouvelles branches d'activité n'ont pas nécessairement de liens avec l'intermédiation¹ étant donné que les institutions ont actuellement tendance à mettre l'emphase sur les frais de conseil en placement, les mécanismes de titrisation ainsi que la syndication. Par ailleurs, de plus en plus d'institutions membres dégagent des profits des opérations sur valeurs mobilières et des placements en valeurs mobilières. La volatilité des marchés des valeurs mobilières au Canada et dans d'autres pays continue de représenter un risque important pour les institutions qui comptent sur de tels profits. La prolifération de nouveaux produits financiers comporte un risque, celui de semer la confusion chez les consommateurs au sujet de la protection des dépôts.

2.5.3 Technologie

L'évolution de la technologie a modifié la façon dont les institutions membres livrent leurs produits et les produits eux-mêmes. Certaines institutions membres impartissent maintenant une grande partie de leurs services de soutien technologique. Bien que cette approche représente peut-être une réduction de coûts, elle comporte aussi certains risques, notamment concernant la réputation, par exemple en cas d'erreurs ou de pannes graves ou de violation des lois sur la protection des renseignements personnels. L'impartition peut aussi compliquer les choses advenant la nécessité pour la SADC d'intervenir.

¹ L'intermédiation consiste à générer des revenus d'intérêt en utilisant la différence entre les taux d'intérêt auxquels une institution membre emprunte des fonds et les taux auxquels elle prête des fonds. Cette différence est aussi appelée « marge ».

Les consommateurs continuent de disposer d'un vaste choix de moyens pour faire affaire avec leur institution financière. Par exemple, ils peuvent choisir d'effectuer leurs opérations bancaires par téléphone, par Internet, à un guichet automatique, par téléphone cellulaire et par carte de crédit, de débit ou à puce. Aujourd'hui, des institutions membres commencent à donner aux consommateurs la possibilité d'afficher à l'écran de leur ordinateur, sur une même page, l'information sur les comptes dont ils sont titulaires auprès de différentes institutions financières pour qu'ils puissent mieux comparer les particularités de chaque compte. Le domaine des paiements électroniques abrite aussi d'autres nouveautés.

Il est important pour la SADC de bien connaître et comprendre ces changements technologiques variés et complexes car son mandat lui dicte de protéger les déposants advenant la faillite d'une institution membre.

2.5.4 Concurrence

Les institutions membres continuent leur percée sur le marché de l'assurance. Mais les sociétés d'assurance se lançant à l'heure actuelle sur le marché des services financiers, les institutions de dépôt traditionnelles se retrouvent devant de nouveaux concurrents. Alors que les institutions membres de la SADC sont confrontées à ces nouveaux concurrents qui ne proviennent pas du secteur financier, elles doivent également composer avec la concurrence que leur livrent des entités qui se limitent à certains créneaux spécialisés dans les services axés sur la technologie et Internet. Des fusions se poursuivent, partout dans le monde, bien que leur rythme ait diminué en raison du ralentissement économique généralisé. Les acteurs du marché voulant réduire par tous les moyens leurs frais généraux et autres, ils continuent à chercher à établir des partenariats et des ententes valables.

2.5.5 Enjeux liés à la réglementation, à la surveillance et à la comptabilité

L'adoption de techniques de gestion du risque visant à appréhender, surveiller et réduire les risques transforme en profondeur le domaine de la réglementation et de la surveillance. L'accord de Bâle de 1988 sur les fonds propres, en cours de modification, est le principal catalyseur de cette transformation. Les changements apportés renforceront certainement les rôles et responsabilités des organismes de réglementation et des autorités de surveillance.

Au Canada, comme c'est le cas pour les autres autorités de surveillance des pays du G-10, le Bureau du surintendant des institutions financières au Canada utilise une approche consolidée pour surveiller les institutions membres. Les institutions financières de grande taille qui décident d'étendre leurs opérations à l'ensemble de l'Amérique du Nord exercent une grande partie de leurs activités à l'extérieur du Canada. Du fait de cette situation, qui

devrait faire tache d'huile, la détermination de la viabilité d'une entité canadienne consolidée repose nécessairement sur le travail et les conclusions d'organismes de réglementation et d'autorités de surveillance d'autres juridictions.

2.6 Contexte législatif

La proclamation du projet de loi C-8, la *Loi constituant l'Agence de la consommation en matière financière du Canada et modifiant certaines lois relatives aux institutions financières* a eu lieu à l'automne 2001². Plusieurs dispositions de cette loi ont des répercussions sur la SADC.

Une modification de l'article 29 de la Loi sur la SADC supprime la nécessité pour les organismes de réglementation et les autorités de surveillance de donner leur avis à la SADC quant au respect des *Normes de pratiques commerciales et financières saines de la SADC* par les institutions membres, dans le cadre de leur examen annuel de ces dernières. Dorénavant, la SADC devra se faire sa propre opinion quant au risque qu'elle court en sa qualité d'assureur-dépôts à l'égard de chaque institution membre.

Le projet de loi C-8 ouvre aussi la porte aux sociétés de portefeuille financières réglementées, aux nouvelles sociétés ayant des liens commerciaux et aux petites banques à capital fermé. Cette nouveauté pourrait avoir une incidence sur la structure et la nature des activités des institutions membres, sur le risque global que pose l'ensemble des membres de la SADC et, si une institution venait à se trouver en difficulté, sur la complexité éventuelle du processus de résolution de ces difficultés. Cependant, ce nouveau cadre législatif donne aussi aux organismes de réglementation et aux autorités de surveillance les outils nécessaires pour relever ces défis potentiels.

La nouvelle législation établit aussi l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC), organisme indépendant chargé d'accroître la surveillance des mesures de protection des consommateurs et de multiplier les activités axées sur l'information des consommateurs au sein du secteur fédéral des services financiers. À la suite de la création de l'ACFC, le conseil d'administration de la SADC a accueilli deux nouveaux membres, soit le commissaire de l'ACFC et un membre issu du secteur privé.

2.7 Contexte interne

L'analyse de la conjoncture effectuée par la SADC a mis au jour certains enjeux internes qui seront traités pendant la période de planification. Plusieurs de ces enjeux découlent de la situation financière stable de la SADC, celle-ci n'ayant pas eu à s'occuper de faillites d'institutions membres

² Cette loi est aussi connue sous le titre *Loi sur l'Agence de la consommation en matière financière du Canada*.

depuis le milieu des années 90 étant donné que ce secteur a en grande partie tiré sa stabilité de la croissance économique favorable.

Il est normal qu'en période de croissance favorable, le rôle de l'assurance-dépôts au sein du filet de protection financière soit remis en question. Il faut, pour étudier ces questions, reconnaître que 69 pays sont actuellement dotés de régimes d'assurance-dépôts explicites et que de nombreux autres pays envisagent de mettre en place des régimes semblables.

La SADC doit continuer d'évaluer et d'étudier la manière dont ses plans d'exploitation et ses stratégies d'entreprise lui permettent de remplir son mandat. Elle doit notamment se pencher sur les enjeux internes suivants :

- réévaluer sa stratégie globale pour s'assurer d'être en mesure de relever les défis à venir, y compris l'harmonisation de ses plans d'exploitation avec ses stratégies d'entreprise, en tenant compte de la gestion des risques et des répercussions en termes de ressources ;
- établir des cibles ou jalons précis à l'égard de chaque stratégie d'entreprise ;
- évaluer sa structure organisationnelle afin de répondre à ses besoins ;
- envisager la meilleure façon de prendre part à l'élaboration de politiques officielles sur des questions d'assurance-dépôts ;
- décider du rôle qu'elle continuera de jouer sur la scène internationale compte tenu du besoin de coordination et de collaboration internationales entre les assureurs-dépôts de manière à contribuer au renforcement de la stabilité du système financier à l'échelle mondiale.

La SADC a pris des mesures pour traiter ces questions dans le cadre de son processus de gestion stratégique et à l'aide de ses pratiques de régie interne et de processus améliorés de gestion des risques qui respectent ses *Normes de pratiques commerciales et financières saines*.

2.8 Conclusion générale

Après la solide croissance enregistrée par le secteur financier, la SADC voit la nature et l'ampleur de ses risques évoluer sans cesse maintenant que d'importantes pressions s'exercent sur la conjoncture économique. Les institutions membres de la SADC sont mises au défi de demeurer concurrentielles et à jour dans un milieu compétitif en constante mutation. De son côté, la SADC se doit de demeurer au fait des changements qui s'opèrent sur le plan économique, international et technologique dans le secteur des services financiers.

Les institutions membres de la SADC pourraient représenter un risque accru pour cette dernière si l'économie américaine entre dans une récession prolongée, si les marchés des actions se détériorent considérablement, si la confiance et la demande des consommateurs diminuent ou si les crises qui agitent les marchés émergents font tache d'huile.

La complexité de la conjoncture dans laquelle évoluent les institutions membres représente des défis pour ceux qui doivent évaluer les risques. C'est à la lumière des récents événements engendrés par la lutte contre le terrorisme et de leurs répercussions sur l'économie globale qu'il faut réévaluer ces risques.

Outre ces considérations relatives aux risques et aux questions de sécurité en matière de technologie, les récentes attaques terroristes ont sensibilisé davantage la SADC aux menaces physiques, à la sécurité de ses communications et au besoin de revoir son plan de reprise des opérations.

Les activités concernant la gestion et l'évaluation des risques de la SADC et son programme de gestion du savoir progressent. L'accent est mis sur l'application de pratiques et de procédures élaborées dans le passé selon un cadre commun et compatible avec les *Normes de pratiques commerciales et financières saines*.

La SADC doit conserver son capital intellectuel grâce à une gestion du savoir rigoureuse qui encourage l'acquisition, la création, l'organisation, le partage et l'optimisation de l'information. Si la SADC veut être prête à intervenir, elle doit accorder une importance capitale à la mémoire de l'organisation étant donné que nombre de ses employés et de ses fournisseurs de services actuels qui jouent un rôle clé dans ses stratégies d'intervention n'ont encore jamais connu de faillite d'institution membre ni vécu de situation d'intervention.

Les plans d'exploitation et les stratégies d'entreprise énoncés dans le plan d'entreprise de la SADC visent à répondre à ces transformations et à ces risques en mettant un accent prédominant sur la capacité d'intervention immédiate.

Partie trois : Objectifs commerciaux, stratégies d'entreprise et plans d'exploitation

3.1 Rendement par rapport aux objectifs antérieurs – Fiche de rendement au 31 décembre 2001

Dans le plan d'entreprise de l'an dernier, la SADC s'était fixé quatre objectifs généraux à l'appui de son mandat légal et à la lumière de son évaluation de la conjoncture économique et financière du moment.

Ces quatre objectifs étaient les suivants :

- Assurer la stabilité financière et l'exploitation efficace de la Société
- Gérer proactivement les risques liés à l'assurance-dépôts
- Évaluer et améliorer continuellement les relations avec les parties intéressées
- Maintenir un effectif et des connaissances solides

Le rendement de la Société au 31 décembre 2001 par rapport à ces objectifs est résumé dans la Fiche de rendement qui suit.

La Fiche de rendement indique que ces quatre objectifs sont en grande partie atteints.

Fiche de rendement 2001-2002
au 31 décembre 2001

À l'avantage des déposants :

Fournir une assurance-dépôts

Promouvoir le respect
des Normes

Contribuer à la stabilité du
système financier canadien

...tout en réduisant les risques de perte.

Objectif général :

Assurer la stabilité financière et l'exploitation efficace de la Société

Principales stratégies de soutien

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mesurer et gérer efficacement le rendement à tous les paliers ■ <input type="checkbox"/> Concevoir des outils de prévisions économiques et financières afin d'améliorer proactivement l'administration de la Société ▲ <input type="checkbox"/> Revoir le provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts et examiner le bien-fondé d'une caisse d'assurance-dépôts ▲ <input type="checkbox"/> Assurer l'efficacité de la gestion de trésorerie ▲ <input type="checkbox"/> Gérer les installations de façon efficace et économique ▲ <input type="checkbox"/> Poursuivre la phase 2 du SADIM (entrepôt de données) ▲ | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revoir la conception des systèmes existants ou les améliorer (modèle d'évaluation, système de remboursement des dépôts assurés, système intégré d'information financière) ■ <input type="checkbox"/> Mettre en œuvre de nouvelles technologies (extranet, vidéoconférences et communication sans fil) ■ <input type="checkbox"/> Accroître le rendement de la Société au chapitre de l'usage des langues officielles ▲ <input type="checkbox"/> Réaliser les grands objectifs de communication de la Société de manière efficace et professionnelle, et en temps opportun ▲ <input type="checkbox"/> Accroître les capacités de transmission électronique de l'information ▲ |
|--|--|

Mesures

Cibles

Rendement par rapport au budget

Respect des budgets de fonctionnement et des investissements, à ± 5 pour 100 ▲

Établissement d'une provision ou d'un surplus-caisse, ou les deux, calculés selon une méthode adéquate

La méthode adéquate de calcul de la provision ou du surplus-caisse sera en place d'ici le 31 mars 2002 ■

Corriger rapidement les points faibles relevés dans le cadre des vérifications ou des examens, soit à la date limite prévue ou avant, et veiller à ce qu'ils ne se répètent pas

Nombre de points faibles non corrigés (fixer comme cible un nombre, un pourcentage ou une échéance à respecter) ▲

▲ Respect de la date prévue et du budget

■ Retard ou budget dépassé

● Interruption, retard considérable ou dépassement très important du budget

⊖ Annulation du projet ou de la stratégie

Note : Les principales données financières sont présentées en italique et en bleu

Fiche de rendement 2001-2002

au 31 décembre 2001

À l'avantage des déposants :

Fournir une assurance-dépôts

Promouvoir le respect
des Normes

Contribuer à la stabilité du
système financier canadien

...tout en réduisant les risques de perte.

Objectif général :

Gérer proactivement les risques liés à l'assurance-dépôts

Principales stratégies de soutien

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Parachever l'actualisation des <i>Normes de pratiques commerciales et financières saines</i> pour qu'elles reflètent davantage les concepts actuels de gestion des risques ▲ <input type="checkbox"/> Gérer le risque que représentent les institutions en difficulté ▲ <input type="checkbox"/> Mettre en place et administrer un programme relatif au respect des Normes ▲ <input type="checkbox"/> Apporter des modifications à la Police d'assurance-dépôts ▲ <input type="checkbox"/> Tenir à jour les règlements administratifs relatifs à la demande d'assurance-dépôts et à l'exemption d'assurance-dépôts et administrer les processus connexes ▲ <input type="checkbox"/> Concevoir, mettre en œuvre et tenir à jour ce qui se fait de mieux en outil convivial d'évaluation et de gestion des risques ▲ | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tenir à jour le <i>Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts</i> de la SADC et administrer le processus connexe d'approbation du Répertoire des dépôts assurés ▲ <input type="checkbox"/> Faire preuve d'innovation en matière d'étude, de recherche et d'établissement de politiques ▲ <input type="checkbox"/> Faire connaître et comprendre l'assurance-dépôts et le rôle de la SADC auprès du public ▲ <input type="checkbox"/> Élaborer un plan de communication relatif au remboursement des dépôts ▲ <input type="checkbox"/> Se doter de la capacité d'évaluer en temps opportun le risque que représentent les institutions membres pour la SADC ▲ |
|--|---|

Mesures

Cibles

Pertinence et tenue à jour des *Normes de pratiques commerciales et financières saines*

Parachever l'actualisation des Normes et des processus administratifs connexes et mettre en place un mécanisme efficace assurant la tenue à jour et la pertinence des Normes ▲

Communication aux institutions membres et au public de renseignements uniformes sur le Répertoire des dépôts assurés, les changements survenus récemment au sein de la SADC, les modifications apportées à la législation, etc.

Renseignements produits et diffusés à toutes les institutions membres et au public ▲

Capacité et aptitude à évaluer les risques liés aux institutions membres

Conception et mise en œuvre d'un système d'évaluation des risques et de processus connexes ▲

Degré de préparation de la SADC à faire face à la faillite de toute institution membre, quelle que soit sa taille

Mise en place de plans d'action permettant de faire face à la faillite d'institutions membres de tous types et de toutes tailles ▼

Fiche de rendement 2001-2002
au 31 décembre 2001

À l'avantage des déposants :

Fournir une assurance-dépôts

Promouvoir le respect
des Normes

Contribuer à la stabilité du
système financier canadien

...tout en réduisant les risques de perte.

Objectif général :

Évaluer et améliorer continuellement les relations avec les parties intéressées

Principales stratégies de soutien

- Continuer d'appliquer, en collaboration avec le BSIF, l'entente d'alliance stratégique SADC-BSIF ▲
- Établir et cultiver des liens de coopération étroits avec les institutions membres, la Banque du Canada, le ministère des Finances, le BSIF, les organismes de réglementation provinciaux, les associations du secteur et les organismes internationaux ▲
- Continuer d'étendre les liens de la SADC avec l'étranger afin de favoriser les échanges internationaux sur les questions liées à l'assurance-dépôts ▲
- Accroître la crédibilité de la SADC par le biais d'allocations et en participant à des activités externes ▲
- Continuer de collaborer avec le Forum pour la stabilité financière et d'apporter un soutien aux gouvernements et assureurs-dépôts d'autres pays ainsi qu'à des organismes internationaux, entre autres en participant régulièrement à des conférences et à des séminaires ▲

Mesures	Cibles
Degré de sensibilisation des déposants	Sensibilisation accrue d'une année à l'autre pour arriver à un degré de sensibilisation d'au moins 70 pour 100 après cinq ans (c.-à-d. en 2005-2006) ▲
Degré de conformité de la SADC aux exigences prescrites (y compris la mise en œuvre judicieuse de toutes les recommandations issues des vérifications et des examens spéciaux de la Société)	Conformité totale de la SADC ▲

▲ Respect de la date prévue et du budget

■ Retard ou budget dépassé

● Interruption, retard considérable ou dépassement très important du budget

⊗ Annulation du projet ou de la stratégie

Note : Les principales données financières sont présentées en italique et en bleu

Fiche de rendement 2001-2002

au 31 décembre 2001

À l'avantage des déposants :

Fournir une assurance-dépôts

Promouvoir le respect
des Normes

Contribuer à la stabilité du
système financier canadien

...tout en réduisant les risques de perte.

Objectif général :

Maintenir un effectif et des connaissances solides

Principales stratégies de soutien

- Offrir des programmes de formation individuels, collectifs et axés sur les deux langues officielles ▲
- Poursuivre le travail auprès d'autres assureurs-dépôts à l'étranger, afin de partager le savoir ▲
- Mettre en place un système de gestion du fonds de renseignements ☉
- Mettre sur pied des activités de communication favorisant le travail d'équipe et la communication ouverte ▲
- Mettre en œuvre la prochaine génération du système de remboursement des dépôts ▼
- Assurer la maintenance des outils informatiques nécessaires au remboursement des dépôts (ROADMAP – logiciel facilitant le processus de remboursement) ▲
- Donner des cours et des exposés sur les réclamations et les recouvrements à l'étranger ▲
- Mettre en place un système de gestion électronique des documents ▲
- Programme de gestion du savoir à l'échelle de la Société ▲
- Plans de secours ▲

Mesures

Aptitudes de la SADC à conserver un personnel possédant les compétences, les qualités et l'expérience requises pour s'acquitter de leurs responsabilités grâce à un recrutement efficace, une bonne rémunération, une planification de la relève appropriée, une formation efficace et un milieu de travail stimulant

Gestion et transfert du savoir, apprentissage et croissance : il convient d'allouer aux employés le temps, les ressources financières et l'encouragement dont ils ont besoin pour acquérir les compétences nécessaires à l'amélioration de leur rendement, sur les lieux de travail et en formation

Communication du savoir : aptitude à présenter aux intéressés, de manière appropriée, les leçons tirées de l'expérience

Cibles

Pourcentage des ressources allouées aux activités de formation et de perfectionnement chaque année : 300 000 \$ ou 1,4 pour 100 de l'ensemble des dépenses ▲

Les connaissances explicites et les informations de la SADC sont tenues à jour et accessibles au moyen d'un système de gestion électronique des documents ▲

3.2 Orientation stratégique : Objectifs commerciaux pour la période de planification

Le mandat légal de la SADC n'a presque pas changé ces dix dernières années. Il a été revu et approuvé par le conseil d'administration de la SADC en 1996 et puis en 2001.

Toute planification stratégique doit se faire à partir de ce mandat. En conséquence et conformément au modèle de gestion stratégique de la SADC, le mandat légal de la Société représente les objectifs commerciaux de la SADC pour la période de planification.

À l'avantage des déposants ...

- Fournir de l'assurance-dépôts
- Promouvoir les *Normes de pratiques commerciales et financières saines*
- Encourager la stabilité du système financier et y participer
...de manière à minimiser les possibilités de perte.

3.3 Stratégies d'entreprise

La Société a établi quatre stratégies d'entreprise à long terme, qui lui permettront d'atteindre les objectifs commerciaux susmentionnés. Les voici, par ordre de priorité :

- Capacité d'intervention immédiate
- Investissement dans la technologie pour améliorer l'information
- Respect des *Normes de pratiques commerciales et financières saines*
- Sensibilisation et information du public

Ces stratégies sont reliées entre elles. Par exemple, l'investissement dans la technologie pour améliorer l'information contribue directement à la capacité d'intervention immédiate de la SADC. Par ailleurs, le respect des *Normes de pratiques commerciales et financières saines* est à l'origine de la pertinence et de l'efficacité de toute activité de la SADC.

Mandat légal de la SADC

L'article 7 de la Loi sur la SADC stipule que :

La Société a pour mission :

- (a) de fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts ;
- (b) de participer à l'instauration de normes des pratiques commerciales et financières saines chez les institutions membres et d'encourager la stabilité du système financier au Canada ;
- (c) de 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.

Les détails concernant chacune de ces stratégies sont résumés dans les sections suivantes. Les plans d'exploitation et autres stratégies connexes élaborés à l'appui de ces quatre stratégies sont également commentés. Il importe de noter que ces quatre stratégies d'entreprise n'impriment pas une nouvelle orientation aux priorités de la Société. Au contraire, elles marquent le recentrage du travail et des stratégies actuels à la lumière de l'analyse du contexte propre à la SADC et de l'évaluation des défis actuels et futurs de celle-ci. Étant donné que les quatre stratégies sont globales, la SADC sera au défi de coordonner à l'échelle de l'organisation les activités et les ressources nécessaires. Il faut donc aborder le travail à grande échelle plutôt qu'au niveau des divisions ou des services.

3.3.1 Capacité d'intervention immédiate

En sa qualité d'assureur-dépôts ayant des obligations clairement définies qui figurent dans son mandat, la SADC exerce des activités dont la nature l'oblige à demeurer en tout temps prête à intervenir. L'analyse qu'elle a faite de son environnement réitère, pour la SADC, le besoin d'augmenter sa capacité d'évaluer immédiatement les risques que les institutions peuvent poser dans le contexte actuel de récession économique. La capacité d'intervention immédiate est l'élément stratégique clé autour duquel est construit le plan d'entreprise de la SADC, qui a d'ailleurs pour thème « Prête et proactive ».

La dernière faillite dont s'est occupée la SADC remonte à 1996. N'ayant pas eu à régler de faillite récemment, la SADC n'a donc pas eu à composer, dans le cadre d'une faillite, avec les changements majeurs qui se sont produits récemment dans le secteur des services financiers. Font partie de ces changements les progrès rapides dans le domaine de la nouvelle technologie, les structures et produits nouveaux, l'augmentation des activités transfrontières, et l'évolution des attentes et de la sensibilisation des déposants qui en découle. Par exemple, la SADC n'a pas encore eu à rembourser les déposants d'une institution qui possède un réseau de guichets automatiques étendu, et encore moins les déposants d'une cyberinstitution financière.

Avec l'entrée en vigueur récente de la *Loi sur l'Agence de la consommation en matière financière du Canada*, la SADC doit composer avec un nombre considérable de nouveaux enjeux et de risques qui influent également sur son système d'évaluation de ses propres pertes. Par exemple, la SADC doit ajuster ses méthodes face à la formation de sociétés de portefeuille bancaire et aux changements survenus dans l'information sur les examens que les autorités de surveillance des institutions financières, agissant à titre d'examineur, soumettent à la SADC.

Préparation complète = Évaluation des risques efficace + Capacité d'intervenir et de procéder efficacement au remboursement des dépôts assurés

Pour continuer à pouvoir remplir son mandat, la SADC utilisera une stratégie qui lui permettra de se préparer à des faillites éventuelles. La stratégie de préparation de la SADC repose sur une série d'activités intégrées :

1. Améliorer l'évaluation des risques :
 - Procéder à l'évaluation et assurer la surveillance constante de toutes les institutions membres, ensemble et séparément ;
 - intégrer régulièrement au processus d'évaluation les nouveaux enjeux et tendances économiques ;
 - concevoir un système qui relie l'évaluation des risques aux plans d'action en matière de gestion des risques.

2. Assurer la préparation opérationnelle avec :
 - une planification d'urgence et l'élaboration de plans d'action ;
 - la mise à l'essai de la capacité d'intervention immédiate de la SADC au moyen de simulations internes et de simulations et exercices en collaboration avec les autorités de surveillance des institutions financières et des participants clés ;
 - le maintien des compétences clés et des spécialistes et experts ;
 - l'évaluation régulière des fournisseurs de services et la prise d'arrangements avec eux ;
 - le respect de pratiques commerciales et financières saines ;
 - l'amélioration constante des relations avec les autres intervenants dans le filet de sécurité financière.

3. Mise à niveau des outils et amélioration du potentiel de la SADC :
 - effectuer des analyses des écarts en se fondant sur les résultats des simulations susmentionnées afin de vérifier si les politiques, processus et outils en place sont à la hauteur des risques courus par la SADC et si cette dernière a le potentiel requis pour faire face à ces risques le moment venu ;
 - poursuivre le travail de remodelage du processus de remboursement des dépôts assurés et revoir le mode de distribution des remboursements ;
 - mettre à niveau le système de modélisation des faillites et tenir à jour les méthodes de règlement des faillites.

Le recours à des simulations et l'analyse de leurs résultats aideront la SADC à vérifier si tous les risques et les enjeux pertinents ont été relevés. Les simulations permettront de mettre en relief les processus et outils nécessitant des améliorations et de vérifier si les plans d'action de la SADC réduisent ces risques. La SADC partagera ses plans d'intervention immédiate avec les autres intervenants dans le filet de sécurité financière.

La réussite de cette stratégie sera assurée par :

- les simulations donnant lieu à une réponse efficace et coordonnée et à des mises à jour des processus et outils en vue de produire les résultats escomptés ;
- la validation des plans, après discussion avec les autres intervenants dans le filet de sécurité financière et avec les fournisseurs de service, montrant que les questions pertinentes ont été posées et que des plans d'urgence adéquats ont été dressés ;
- la poursuite de l'évaluation des risques que posent toutes les institutions membres, ensemble et séparément ;
- enfin, si une intervention est nécessaire, son déroulement efficace et économique.

3.3.2 Investissement dans la technologie pour améliorer l'information

La technologie est une composante importante de chacune des stratégies d'entreprise de la Société. La SADC a besoin d'une infrastructure informatique sur le Web qui facilite l'envoi, la réception et l'évaluation de l'information, à l'interne et à l'externe.

Cet investissement aidera la SADC en :

- fournissant en temps opportun de l'information pertinente et officielle aux déposants pour leur permettre de prendre des décisions éclairées ;
- facilitant la réception et l'évaluation de l'information interne et externe en vue de l'évaluation proactive des risques et de la réduction des risques de perte pour la SADC ;

- facilitant l'envoi et la réception en toute sécurité de l'information requise aux termes des divers règlements administratifs de la SADC relatifs notamment aux primes différentielles, aux Normes, à la Déclaration des dépôts assurés et aux renseignements relatifs à l'assurance-dépôts ;
- lui permettant de remplir son mandat, c'est-à-dire de contribuer à la stabilité du système financier, de réduire ses risques de perte, et de promouvoir les Normes en informant ses institutions membres.

Pour être en mesure d'intervenir auprès d'une institution qui éprouve des difficultés, la SADC doit s'être familiarisée à l'avance avec la technologie qu'utilise chacune de ses institutions membres. Par ailleurs, en misant sur une technologie Web pour combiner l'envoi et la réception de l'information, la SADC sera en mesure de fournir et de recevoir plus rapidement l'information et de la présenter d'une manière qui répond mieux aux besoins des parties intéressées.

Le plan de mise en œuvre stratégique qui sous-tend cette stratégie d'entreprise comprend les volets suivants :

1. améliorer l'infrastructure informatique conformément au plan stratégique en matière de systèmes d'information de la SADC ;
2. mieux renseigner les déposants en remodelant le site Web de la SADC et en étudiant d'autres produits et renseignements susceptibles de se rajouter au contenu du site ;
3. améliorer l'évaluation des risques en :
 - demandant aux institutions membres quels renseignements leur seraient utiles ;
 - améliorant l'entreposage électronique à la SADC pour un meilleur accès aux sources d'information multiples ;
 - concevant des logiciels servant à produire des graphiques pour appuyer les analyses de tendances ;
 - produisant chaque trimestre des renseignements sur l'ensemble des institutions membres, par catégorie d'institutions membres ainsi que par institution membre ;
4. faciliter le flot des renseignements sur les institutions membres en consultant ces dernières et en amorçant l'élaboration d'outils de traitement d'informations particulières ainsi que des outils Web de transmission électronique de la Déclaration des dépôts assurés et du Formulaire de déclaration relatif au *Règlement administratif de la SADC sur les primes différentielles* ;

5. pouvoir communiquer par Internet avec le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), les autres autorités de surveillance ainsi que d'autres parties intéressées, dans un souci de confidentialité et au moyen d'une technologie sûre.

La réussite de cette stratégie permettra d'établir :

- qu'une solide infrastructure informatique est en place pour appuyer la production d'informations exactes, pertinentes et en temps opportun ;
- que la SADC dispose d'une méthode sûre et souple d'envoi et de réception de renseignements pertinents adressés aux institutions membres ou fournis par elles ;
- que la SADC est en mesure d'évaluer les risques avec des outils multidimensionnels et d'autres outils d'analyse qui utilisent des portails d'information et des entrepôts de données ;
- que la SADC est en mesure de communiquer en toute confidentialité avec le BSIF, les autres autorités de surveillance et d'autres parties intéressées au moyen d'une technologie sécuritaire.

3.3.3 *Respect des Normes de pratiques commerciales et financières saines*

Le mandat officiel de la SADC prévoit qu'elle encourage le respect de normes de pratiques commerciales et financières saines chez ses institutions membres. Il va donc de soi que la Société elle-même se conforme entièrement aux normes qui peuvent s'appliquer à elle.

La mise en œuvre de cette stratégie s'organisera selon les étapes suivantes :

1. Analyse des écarts :
 - effectuer une analyse des écarts pour relever tout manquement dans les processus, politiques, procédures et contrôles ;
2. Éducation et formation :
 - élaborer et mettre en œuvre des programmes visant à aider les employés à déterminer s'ils maîtrisent leur champ de responsabilité ;
3. Projet de gestion des risques :
 - terminer l'identification et l'évaluation des risques courants de la SADC ;
 - établir une fonction de gestion des risques au sein de la Société qui prévoit l'obligation pour les cadres supérieurs de rendre compte ;

4. Mise en œuvre et reddition de comptes :

- compte tenu des résultats que produiront les points précédents, établir des méthodes proactives et permanentes pour que le principe de la maîtrise de la situation s'applique à l'échelle de la SADC et qui prévoient les obligations de rendre compte appropriées à la direction et au conseil d'administration ;
- établir les obligations de rendre compte appropriées à tous les paliers de l'organisation afin d'appliquer de saines pratiques commerciales et financières.

Cette stratégie sera réalisée lorsque la SADC pourra démontrer qu'elle est gérée selon des processus de gestion permanents, appropriés et efficaces.

3.3.4 Information et sensibilisation du public

La SADC a lancé un programme d'information et de sensibilisation du public qui vise à accroître les connaissances des déposants sur les avantages et les limites du régime fédéral d'assurance-dépôts. Ce programme s'inscrit dans le mandat de la SADC qui lui dicte de protéger les déposants et de contribuer à la stabilité du système financier canadien.

Ce programme de sensibilisation sera mis à jour régulièrement afin de tenir compte de l'évolution du secteur des services financiers.

Pendant l'exercice en cours et le reste de la période de planification, le programme mettra l'accent sur l'information et la sensibilisation du public au moyen de partenariats et par le truchement de publicités et de relations soutenues avec les médias, les parties intéressées et les institutions membres. Par exemple, la SADC compte accroître sa présence au niveau communautaire et dans le secteur des services financiers en donnant des conférences et des ateliers et en participant à certaines foires commerciales. La direction de la SADC continuera également de rechercher des ententes et des partenariats avec les institutions membres et d'autres parties intéressées. Récemment, par exemple, des ententes de partage de coûts ont été conclues avec la Régie de l'assurance-dépôts du Québec concernant des publicités au Québec, et des arrangements ont été pris avec la Fédération des courtiers de dépôts canadiens indépendants pour que de l'information sur l'assurance-dépôts soit distribuée aux clients.



Par ailleurs, la SADC travaille aussi à la révision de son *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts*, au remodelage et à la mise à jour de son site Web et à l'élaboration d'une norme graphique pour la Société. La SADC envisage aussi une plus grande diffusion à ses institutions membres et au grand public de l'information et des données provenant de ses activités courantes.

Les principaux éléments de la stratégie de communication comprennent :

- la publicité – création d'annonces pertinentes et achat d'espaces ou de créneaux publicitaires ;
- les relations avec les institutions membres – révision du *Règlement administratif de la SADC sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts* ;
- la pertinence accrue de l'information destinée aux parties intéressées – activités d'information, création d'un service de conférenciers, liens avec les établissements scolaires, participation à l'élaboration de politiques officielles et tenue de forums de réflexion ;
- l'accroissement des relations avec les médias – élaboration d'un plan d'information des médias, séances d'information et communiqués sur des résultats de sondages, plus grande visibilité par la tenue de forums grand public ;
- les relations publiques – remodelage du site Web de la SADC ; plan d'information axé sur les nouveaux Canadiens, possibilité de diffuser à l'externe des documents de travail et de recherche sur des questions d'actualité ;
- les communications internes – remodelage du site intranet de la SADC et travail de collaboration avec le service des ressources humaines ;
- l'identité de la Société – tous les produits de la SADC doivent arborer une image unique, ce qui signifie qu'il faut établir et mettre en place une norme graphique générale ;
- la gestion des enjeux – tenir les plans de communication à jour.

Pour suivre le travail accompli à l'égard de son programme d'information et de sensibilisation du public, la SADC a établi plusieurs critères de mesure et cibles. Par exemple, faire passer le degré de sensibilisation du public à l'assurance-dépôts et à la SADC du seuil actuel de 60 pour 100 en 2002-2003, à un taux de 70 pour 100 après cinq ans.

3.4 Plans d'exploitation et stratégies de soutien – Fiche de rendement 2002-2003 à 2006-2007

La SADC a élaboré pour l'ensemble de l'organisation des plans d'exploitation et des stratégies de soutien appropriés, qui décrivent en détail la manière dont certaines activités doivent être menées dans le cadre de chacune des stratégies d'entreprise. Les stratégies de soutien se retrouvent dans les plans de travail de plusieurs services et touchent plusieurs divisions. Ces plans et stratégies de soutien se retrouvent dans la Fiche de rendement de la Société, présentée ci-après, qui couvre la période de planification visée par le plan d'entreprise de la SADC. Les budgets correspondants sont décrits à la partie 6 de ce résumé.

SADC Fiche de rendement 2002-2003 à 2006-2007

Objectifs commerciaux (Mandat légal)

À l'avantage des déposants :

Fournir une assurance-dépôts

Promouvoir le respect des Normes

Contribuer à la stabilité

...tout en réduisant les risques de perte.

Stratégies d'entreprise

☛ Capacité d'intervention immédiate ☚

Plans d'exploitation

Principales stratégies de soutien

- Cultiver des liens de coopération étroits avec les institutions membres, la Banque du Canada, le ministère des Finances, le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), les organismes de réglementation provinciaux, les associations du secteur et les organismes internationaux, et favoriser l'échange d'informations
- Continuer d'appliquer, en collaboration avec le BSIF, l'entente d'alliance stratégique SADC-BSIF
- Maintenir un réseau de fournisseurs de services et de conseils professionnels ainsi que des pratiques permettant de renforcer les méthodes d'organisation virtuelle de la SADC :
 - Établir et évaluer les aptitudes des fournisseurs de services
 - Préparer et appliquer des ententes de soutien couvrant certaines fonctions critiques des fournisseurs dans le processus de remboursement des dépôts - personnel, conversion des données, service informatique, centres de traitement des appels et de diffusion de l'information
- Élaborer un modèle de site Internet qui servira en cas d'intervention
- Accentuer les relations avec les institutions membres/étendre les obligations des institutions membres en ce qui a trait au respect des Normes
- Faire preuve d'innovation dans les prévisions économiques et financières afin de rendre la gestion des opérations de la Société plus proactive
- Perfectionner les principes et activités de recouvrement des éléments d'actif : triage, optimisation de la VAN des recouvrements, souci du meilleur rapport coûts-avantages, etc.
- Améliorer le plan de reprise des activités
- Mettre à niveau les outils informatiques requis pour effectuer les remboursements de dépôts, y compris la mise en place d'un système de remboursement informatique de deuxième génération :
 - Rechercher et développer un prototype (2002-2003)
 - Élaborer la version de production et construire l'infrastructure opérationnelle qui s'y rapporte (2003-2004)
 - Tester les éléments clés des procédures de remboursement de la SADC dans un contexte international
- Dresser un plan opérationnel de communication concernant les remboursements de dépôts
- Planification d'urgence :
 - Mettre à jour les plans se rapportant à des faillites multiples, simultanées, de grande envergure, complexes ou concernant de nouveaux types d'institutions membres
 - Documenter les détails des procédés opérationnels de tels plans
 - Être en mesure d'intervenir dans le cas d'activités transfrontières
 - Revoir les méthodes d'intervention, de réhabilitation, de double décision, de remboursement, de règlement des faillites et de liquidation
 - Revoir les méthodes d'examen spécial et de règlement des faillites
 - Être prêt à gérer les remboursements et à s'occuper des créanciers des institutions faillies
 - Planification financière d'urgence
 - Évaluer les besoins de modifications législatives
- Demeurer en mesure d'évaluer, en temps opportun, le risque que les institutions membres représentent pour la SADC, en élaborant, mettant en place et maintenant des outils d'évaluation et de gestion des risques conviviaux et à la fine pointe de la technologie
- Réaliser la phase II du SADIM (entreposage des données sur les institutions membres)
- Se pencher sur le PRIF et d'autres points liés aux interventions
- Mettre en place des processus ou créer des occasions d'échanges d'informations continus à l'interne et avec des parties intéressées de l'extérieur qui jouent un rôle critique dans le succès de la SADC – en misant sur le savoir et des pratiques exemplaires (centre d'information, nouveaux enjeux, rôle de chef de file dans la promotion de nouvelles méthodes et idées) (gestion du savoir)
- Services d'assistance à d'autres pays et participation à la création d'une association internationale des assureurs-dépôts

Mesures

- Degré de préparation de la SADC à faire face à la faillite de toute institution membre, quelle que soit sa taille
- Mettre en oeuvre un système d'évaluation continue des risques des institutions membres prises ensemble et séparément
- Pourcentage des institutions membres dont les risques sont en cours d'évaluation
- Réussir des simulations de remboursements de dépôts en collaboration avec les fournisseurs de services clés
- Constituer une provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts suffisante*
- Aptitudes de la SADC à conserver un personnel possédant les compétences, les qualités et l'expérience requises pour s'acquitter de ses responsabilités grâce à un recrutement efficace, une bonne rémunération, une planification de la relève appropriée, une formation efficace et un milieu de travail stimulant

Cibles

- Mise en place de plans permettant à la SADC de faire face à la faillite d'institutions membres de tous types et de toutes tailles. Ces plans ont été évalués et approuvés lors de discussions avec les intervenants dans la sécurité financière, les institutions membres et les fournisseurs de services, montrant que toutes les questions pertinentes ont été abordées et que des plans d'urgence appropriés ont été élaborés
- Système pleinement opérationnel
- La totalité des institutions membres
- Les simulations donnent lieu à une réponse efficace et coordonnée en vue de produire les résultats escomptés
- Provision établie d'après une méthode courante et adéquate validée par des experts externes*
- Maintenir le pourcentage des ressources allouées à la formation et au perfectionnement chaque année entre 1,5 et 2 pour 100 du budget total d'exploitation
- Taux de fidélisation du personnel de 95 pour 100 par an

SADC Fiche de rendement 2002-2003 à 2006-2007

Objectifs commerciaux (Mandat légal)		
<p>À l'avantage des déposants :</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Fournir une assurance-dépôts</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Promouvoir le respect des Normes</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;">Contribuer à la stabilité</div> </div> <p style="text-align: right;">... tout en réduisant les risques de perte.</p>		
Stratégies d'entreprise		
↻ Investissement dans la technologie pour améliorer l'information ↻		
Plans d'exploitation		
Principales stratégies de soutien	Mesures	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Améliorer l'infrastructure informatique conformément au plan stratégique en matière de systèmes informatiques <input type="checkbox"/> Établir et perfectionner un système de transmission électronique des données <input type="checkbox"/> Procéder au développement et à la mise en place d'outils et de technologies Web <input type="checkbox"/> Mettre en œuvre le système de gestion électronique des documents <input type="checkbox"/> Mettre en œuvre le système de gestion du fonds de renseignements <input type="checkbox"/> Revoir la conception des systèmes existants ou les améliorer (système de modélisation des faillites, système de remboursement des dépôts assurés, système intégré d'information financière) <input type="checkbox"/> Mettre en œuvre de nouvelles technologies (extranet, vidéoconférences et communication sans fil) <input type="checkbox"/> Poursuivre la phase 2 du SADIM (entrepôt des données sur les institutions membres) <input type="checkbox"/> Élaborer des outils informatisés d'évaluation et de gestion des risques <input type="checkbox"/> Intégrer le système de gestion des appels aux lignes 800 avec le système informatisé de remboursement des dépôts assurés <input type="checkbox"/> Poursuivre le programme de gestion du savoir de la Société <input type="checkbox"/> Offrir des programmes répondant aux besoins de formation individuelle des employés et à leurs besoins en tant qu'utilisateurs des systèmes informatiques de la Société 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Révision annuelle du plan stratégique en matière de systèmes informatiques <input type="checkbox"/> Gestion et transfert du savoir, apprentissage et croissance – il convient d'allouer aux employés le temps, les ressources financières et l'encouragement dont ils ont besoin pour acquérir les compétences nécessaires à l'amélioration de leur rendement, sur les lieux de travail et en formation <input type="checkbox"/> Communication du savoir – aptitude à présenter aux intéressés, de manière appropriée, les leçons tirées de l'expérience <input type="checkbox"/> Souplesse et sécurité de l'infrastructure informatique en place, à l'appui de la production d'informations exactes, pertinentes et en temps opportun et en vue de respecter le caractère confidentiel ou privé de l'information <input type="checkbox"/> Capacité de partager de l'information sur le Web <input type="checkbox"/> Modifier la structure des données de manière à intégrer toute l'information financière pertinente (par exemple, bilan et état des résultats) qui sera plus facilement accessible pour les besoins des analyses <input type="checkbox"/> Se doter de la capacité de publier à l'interne des rapports que la haute direction de la SADC pourra trouver et consulter dans un environnement Web <input type="checkbox"/> Utiliser un logiciel sophistiqué pour produire des graphiques multidimensionnels à l'appui d'analyses, d'exposés et de rapports <input type="checkbox"/> Capacité d'accéder à de multiples sources d'information (par le cadre d'évaluation des risques) et d'utiliser divers outils analytiques à l'égard de n'importe quelle institution membre ou groupe d'institutions membres au moyen d'un portail électronique de gestion des risques précis et sûr <input type="checkbox"/> Utiliser un portail électronique pour générer automatiquement des profils d'évaluation des risques à partir des données extraites des postes de travail, une fois que sont saisis les commentaires ou données des questionnaires des risques <input type="checkbox"/> Capacité de communiquer en toute confidentialité avec le BSIF et d'autres organismes de surveillance, la Banque du Canada et le ministère des Finances, au moyen de systèmes sûrs 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Toutes les activités liées à l'infrastructure informatique peuvent être directement reliées aux énoncés d'orientation stratégique du service des systèmes informatiques <input type="checkbox"/> Pourcentage des ressources allouées à la formation et au perfectionnement chaque année entre 1,5 et 2 pour 100 du budget total d'exploitation <input type="checkbox"/> Les connaissances explicites et autres informations de la SADC sont à jour et facilement accessibles grâce au système de gestion électronique des documents <input type="checkbox"/> Toutes les activités indiquées dans les plans opérationnels annuels sont liées à au moins un des six énoncés d'orientation de la stratégie en matière de systèmes informatiques – élimination de tous les écarts relevés après comparaison de l'environnement courant par rapport à l'environnement cible <input type="checkbox"/> Les déposants ont accès par Internet à l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées. La SADC dispose d'une méthode souple et sûre pour adresser aux institutions membres l'information pertinente et pour en recevoir d'elles <input type="checkbox"/> Structure des données en place d'ici le 31 mars 2003 <input type="checkbox"/> Capacité de publier des rapports dans un environnement Web d'ici le 31 décembre 2002 <input type="checkbox"/> Mise en place d'un logiciel de conception de graphiques d'ici le 31 décembre 2002 <input type="checkbox"/> Mise en place d'un portail électronique d'ici le 31 mars 2003 <input type="checkbox"/> Mise en place d'un portail électronique d'ici le 31 mars 2003 <input type="checkbox"/> Taux d'utilisation de 100 pour 100 de l'infrastructure à clés publiques qui permet de protéger la communication de toute information classifiée (envoyée et reçue) marquée Protégé B ou de niveau inférieur

SADC Fiche de rendement 2002-2003 à 2006-2007

Objectifs commerciaux (Mandat légal)

À l'avantage des déposants :

Fournir une assurance-dépôts

Promouvoir le respect des Normes

Contribuer à la stabilité

...tout en réduisant les risques de perte.

Stratégies d'entreprise

↻ Respect des Normes de pratiques commerciales et financières saines ↻

Plans d'exploitation

Principales stratégies de soutien	Mesures	Cibles
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Mettre en place et administrer un programme relatif au respect des Normes <input type="checkbox"/> Rechercher les pratiques exemplaires à tous les niveaux <input type="checkbox"/> Mettre en oeuvre un processus d'auto-évaluation régulière <input type="checkbox"/> Relever et communiquer les progrès accomplis dans le respect des Normes — intégrer cette information dans la Fiche de rendement <input type="checkbox"/> Mesurer et gérer efficacement le rendement à tous les niveaux <input type="checkbox"/> Assurer l'efficacité de la gestion des installations <input type="checkbox"/> Poursuivre le projet de gestion des risques de la Société <input type="checkbox"/> Tenir à jour des processus permettant d'assurer l'exactitude et la pertinence des politiques et règlements administratifs clés de la Société <input type="checkbox"/> Mettre en oeuvre de nouvelles technologies <input type="checkbox"/> Faire preuve d'innovation en matière d'étude et d'établissement de politiques, de recherche et de prévisions économiques et financières de manière à servir les vues et intérêts de la Société <input type="checkbox"/> Poursuivre le programme de gestion du savoir 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rendement d'ensemble par rapport aux activités prévues <input type="checkbox"/> Nombre de manquements relevés dans les rapports produits lors de l'auto-évaluation annuelle <input type="checkbox"/> <i>Résultats par rapport au budget</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tous les projets respectent les échéanciers et budgets prévus <input type="checkbox"/> Aucun manquement important <input type="checkbox"/> <i>Respect des budgets d'exploitation et des investissements à ±5%.</i>

SADC Fiche de rendement 2002-2003 à 2006-2007

Objectifs commerciaux (Mandat légal)

À l'avantage des déposants :

Fournir une assurance-dépôts

Promouvoir le respect des Normes

Contribuer à la stabilité

... tout en réduisant les risques de perte.

Stratégies d'entreprise

↻ Sensibilisation et information accrues du public ↻

Plans d'exploitation

Principales stratégies de soutien

- Sensibiliser davantage le public et faire mieux connaître l'assurance-dépôts et le rôle de la SADC au moyen :
 - de la publicité
 - de relations accrues avec les médias
 - du rehaussement de l'image de marque de la Société et d'une plus grande sensibilisation à son égard
 - des processus de gestion des enjeux
 - d'une visibilité accrue de la SADC par des discours et la participation à des activités externes
- Tenir à jour le *Règlement administratif de la SADC sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts* et administrer le processus connexe d'approbation du Répertoire des dépôts assurés des institutions membres
- Cultiver des liens de collaboration étroite avec les institutions membres, la Banque du Canada, le ministère de la Justice, le BSIF, les organismes de réglementation provinciaux, les associations du secteur et les organismes internationaux
- Continuer d'étendre les liens de la SADC avec l'étranger et de collaborer avec d'autres assureurs-dépôts, le Forum pour la stabilité financière et d'autres organismes internationaux, et apporter un soutien aux gouvernements et assureurs-dépôts d'autres pays, notamment en participant régulièrement à des conférences et séminaires destinés à échanger sur des questions liées à l'assurance-dépôts
- Familiariser les assureurs-dépôts d'autres pays au fonctionnement du logiciel ROADMAP destiné à simplifier le processus de remboursement des dépôts assurés
- Donner des conférences et des cours sur les réclamations et les recouvrements à l'étranger
- Mettre en œuvre de façon efficace et professionnelle et en temps opportun les objectifs de communication globaux de la SADC
- Améliorer les communications internes — Mettre en place des activités de communications favorisant le travail d'équipe et la communication ouverte

Mesures

- Élaboration et diffusion de renseignements uniformes s'adressant aux institutions membres et au public à l'égard du Répertoire des dépôts assurés, de l'information que la SADC divulgue au public, des changements qui prennent place à la SADC, des dernières modifications législatives, etc.
- Niveau de sensibilisation à l'assurance-dépôts et à la SADC
- Connaissance du plafond d'assurance, de 60 000 \$

Cibles

- Renseignements uniformes produits et distribués aux institutions membres et au public
- Augmentation du niveau de sensibilisation établi annuellement. Ce niveau doit passer du seuil actuel de 54 pour 100 à 59 pour 100 d'ici 2003
- Augmentation du pourcentage de personnes connaissant le plafond d'assurance-dépôts, tel qu'il est établi chaque année — Le pourcentage actuel de 27 pour 100 atteindra 30 pour 100 d'ici 2003

Partie quatre : Plan financier et plan des ressources

Le plan financier quinquennal repose sur les hypothèses économiques et les prémisses de planification exposées à l'annexe C.

4.1 Résultats financiers – 2000-2001 et 2001-2002

Cette section donne un aperçu du rendement réel de la SADC par rapport au plan, à l'égard des exercices se terminant le 31 mars 2001 et le 31 mars 2002.

4.1.1 Rendement par rapport au plan – Principaux résultats financiers

On trouvera à l'annexe E les états financiers pro forma quinquennaux de la SADC. Le tableau suivant résume les résultats de la Société dans certains secteurs clés pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002.

Principaux résultats financiers				
Exercices clos le 31 mars				
(en millions de dollars)				
	2001 Budget et plan approuvés	2001 Chiffres réels	2002 Budget et plan approuvés	2002 Prévisions
Revenu en primes	135	140	143	155
Intérêt sur encaisse et placements	27	35	45	32
Frais d'exploitation	20	21	22**	22
Prêts à recouvrer	41	22	8	0
Réclamations à recouvrer	56	38	9	22
Provision pour pertes	26	6	13	6
Provision pour garanties	35	43	20	23
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	400	400	400	400
Bénéfice net d'exploitation*	9	35	23	10
Surplus	326	455	532	583

* Intérêts créditeurs et autres produits moins les frais d'exploitation

** Le montant approuvé dans le plan d'entreprise 2001-2002 à 2005-2006 était de 21 millions de dollars. Le conseil a approuvé un montant supplémentaire de 0,5 million de dollars destiné à la révision de la méthode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts.

Résultats de 2000-2001 par rapport au plan

Le revenu en primes a dépassé les prévisions de 5 millions de dollars. Cet écart est attribuable à l'augmentation du volume des dépôts assurés, qui ont atteint 327 milliards de dollars au lieu des 325 milliards de dollars prévus dans le plan.

Le bénéfice net d'exploitation a dépassé de 26 millions de dollars les chiffres prévus dans le plan. Cet écart s'explique par le recouvrement d'une somme de 20 millions de dollars à la fin de la liquidation de la Compagnie de fiducie Confédération³, et par une augmentation des intérêts créditeurs en raison de soldes de trésorerie et de rendements supérieurs aux prévisions.

Au 31 mars 2001, les prêts à recouvrer étaient de 19 millions de dollars inférieurs au plan, en raison essentiellement de paiements accélérés de la part d'Adelaide Capital Corporation (ACC) au cours de l'exercice 1999-2000, ce qui s'est traduit par une réduction de 11 millions de dollars du solde d'ouverture des prêts à recouvrer et par la radiation du solde de 8 millions de dollars d'un prêt qui avait été consenti à la Compagnie d'épargne et d'hypothèques Settlers, une institution membre dont la faillite remonte à 1990.

Le solde des réclamations à recouvrer était de 18 millions de dollars inférieur au plan à cause de recouvrements accélérés provenant de plusieurs institutions en liquidation, contrebalancés en partie par des délais dans les recouvrements relatifs à d'autres dossiers de liquidation.

La provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer était inférieure de 20 millions de dollars au plan en raison de la radiation de recouvrements attendus dans plusieurs dossiers de liquidation, notamment 8 millions de dollars de la Compagnie d'épargne et d'hypothèques Settlers et 8 millions également de Dominion Trust Company.

La provision pour garanties a dépassé de 8 millions de dollars les chiffres du plan, ce qui s'explique principalement par des écarts dans l'échelonnement des paiements en vertu des ententes de garantie de découvert consenties à la Banque Toronto-Dominion et à une réduction de la provision correspondante.

Prévisions pour 2001-2002 par rapport au plan approuvé

Le revenu en primes devrait dépasser de 12 millions de dollars les chiffres du plan approuvé, ce qui s'explique par une augmentation de 0,4 pour 100 du volume des dépôts assurés (actuellement évalués à 339,5 milliards de dollars alors qu'on prévoyait un total de 338 milliards de dollars) et par le changement de catégorie de tarification de certaines institutions membres.

³ Ces sommes recouvrées à la fin de la liquidation n'avaient pas été inscrites dans le plan financier initial pour 2000-2001 (tel qu'il avait été ébauché en 1999-2000) étant donné qu'à cette époque il était peu probable que la SADC les recouvre.

On s'attend à ce que le solde des prêts à recouvrer soit de 8 millions de dollars inférieur au plan approuvé parce que la radiation du solde d'un prêt qui avait été consenti à la Compagnie d'épargne et d'hypothèques Settlers a réduit de 8 millions de dollars le solde d'ouverture des prêts à recouvrer.

Les réclamations à recouvrer devraient dépasser de 13 millions de dollars le plan approuvé, surtout en raison du report de certains recouvrements attendus de diverses institutions en liquidation.

La provision pour pertes sur prêts et réclamations devrait s'élever à 7 millions de dollars de moins que prévu en raison surtout de la radiation du solde de 8 millions de dollars du prêt consenti à la Compagnie d'épargne et d'hypothèques Settlers.

La provision pour garanties devrait être de 3 millions de dollars supérieure au plan approuvé étant donné les écarts d'échelonnement des paiements, cela en vertu des ententes de garantie de découvert consenties à la Banque Toronto-Dominion.

On s'attend à ce que la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts de 400 millions de dollars demeure la même. Cependant, la SADC revoit actuellement son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts et étudie le bien-fondé d'une caisse d'assurance-dépôts. Les décisions qu'elle prendra à la lumière de ces travaux pourraient avoir une incidence sur le montant de la provision au cours de la période de planification.

Le bénéfice net d'exploitation devrait atteindre 10 millions de dollars contrairement aux 23 millions de dollars indiqués dans le plan approuvé. Cette différence est surtout attribuable à des rendements moins élevés liés aux baisses de taux d'intérêt.

Le surplus accumulé devrait s'élever à 51 millions de dollars de plus que prévu dans le plan approuvé.

4.1.2 Rendement par rapport au plan – Budget d'exploitation et budget des investissements

Le tableau qui suit donne un aperçu des budgets pour 2000-2001 et 2001-2002. Les principaux écarts sont commentés ensuite.

	2001 Plan approuvé	2001 Chiffres réels	2002 Plan approuvé*	2002 Prévisions
Intérêts créditeurs et autres produits	29	56	45	32
Frais d'exploitation	(20)	(21)	(22)	(22)
Bénéfice net d'exploitation	9	35	23	10
Investissements	0,6	0,6	0,6	0,6

* Ces chiffres tiennent compte du plan 2001-2002 approuvé par le conseil d'administration de la SADC le 31 janvier 2001 ainsi que des augmentations autorisées subséquemment dans le but d'améliorer le mode de provisionnement des pertes de la SADC liées à l'assurance-dépôts.

Chiffres réels de 2000-2001 par rapport au plan

Intérêts créditeurs et autres produits

Les intérêts créditeurs et autres produits ont été de 27 millions de dollars supérieurs au plan. Cet écart positif s'explique par une augmentation de 8 millions de dollars des intérêts sur encaisse et placements, en raison de rendements et de soldes de trésorerie plus élevés que prévu, et d'un écart positif de 19 millions de dollars concernant les autres produits, dû essentiellement à des recouvrements imprévus à la fin de la liquidation de la Compagnie de fiducie Confédération.

Frais d'exploitation

Les frais d'exploitation se sont élevés à 20,8 millions de dollars par rapport au budget de 20,3 millions de dollars.

Investissements

Le montant des investissements est pratiquement identique aux chiffres inscrits au budget.

Prévisions pour 2001-2002 par rapport au plan

Intérêts créditeurs et autres produits

Les intérêts créditeurs et autres produits devraient être de 13 millions de dollars inférieurs au plan en raison essentiellement de rendements inférieurs aux prévisions.

Frais d'exploitation

Les prévisions établissent les frais d'exploitation à 22,5 millions de dollars par rapport au budget approuvé de 21,9 millions de dollars. La différence s'explique essentiellement par l'augmentation des honoraires d'experts et d'avocats.

Pour gérer les budgets d'exploitation, les cadres donnent un ordre de priorité à leurs activités. En cas d'activités non prévues au budget, ils s'efforcent dans la mesure du possible de les financer au moyen du budget existant. Avant d'entreprendre de nouvelles activités nécessitant un financement additionnel, les dirigeants sollicitent l'approbation du conseil d'administration. Au cours de l'exercice, le conseil a approuvé des dépenses additionnelles visant à améliorer le mode de provisionnement des pertes de la SADC liées à l'assurance-dépôts.

Investissements

Certaines mises à niveau des systèmes informatiques de la SADC ont été entreprises pendant l'exercice financier en cours. La SADC continuera de mettre à niveau ou de remplacer les ordinateurs personnels et le matériel de réseau conformément au plan de gestion du cycle de vie des installations décrit dans le plan stratégique en matière de systèmes d'information de la SADC.

Les dépenses d'investissement pour 2001-2002 devraient correspondre au budget approuvé de 575 000 \$.

4.2 Plan financier quinquennal (Annexe E)

La SADC prévoit que le revenu en primes de l'exercice se terminant le 31 mars 2003 atteindra 80 millions de dollars.

Les prévisions concernant le revenu en primes des exercices 2002-2003 à 2006-2007 se fondent sur une réduction de 50 pour 100 du taux de prime en vigueur en 2001-2002 pour chacune des quatre catégories de tarification. Aux fins de la planification, on suppose que la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice clos le 31 mars 2002, et que la croissance des dépôts assurés correspondra aux prévisions économiques présentées à l'annexe C de ce document. Suivant la pratique de la SADC, les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture et du profil de risque des institutions membres. En conséquence, le revenu en primes réel des exercices 2003-2004 à 2006-2007 pourrait différer de façon significative des montants indiqués dans le plan d'entreprise.

Au cours de la période de planification quinquennale, le revenu en primes devrait atteindre 427 millions de dollars, les revenus de placement 141 millions de dollars et les frais d'exploitation 120 millions de dollars. La SADC est assujettie à l'impôt fédéral sur les bénéfices et doit payer de l'impôt sur ses revenus imposables.

Elle peut cependant reporter certaines de ses pertes fiscales en vue de réduire ses revenus imposables des exercices ultérieurs.

La SADC dispose de liquidités suffisantes pour respecter ses obligations au titre des garanties pendant l'exercice 2002-2003.

Les provisions pour pertes sont évaluées annuellement et font l'objet de rajustements s'il y a lieu. Aux fins de la planification financière, aucune nouvelle faillite n'est prévue au cours de la période quinquennale, mais s'il devait en survenir une, les provisions et le surplus de la SADC pourraient s'en ressentir.

Les budgets indiquent que la valeur réalisable nette des prêts et réclamations restant à recouvrer (54 millions de dollars au 31 mars 2001) sera entièrement éliminée au cours de la période de planification. La Société prévoit recouvrer 38 millions de dollars de réclamations et de prêts impayés au cours de l'exercice clos le 31 mars 2002. Au cours de la période de planification, elle prévoit par ailleurs des recouvrements supplémentaires de 13 millions de dollars au titre de réclamations en cours ainsi que la radiation du solde de 2,5 millions de dollars.

L'obligation que représentent les ententes de garantie de découvert accordées à la Banque Toronto-Dominion, estimée à 23 millions de dollars au 31 mars 2002, devrait avoir virtuellement disparue d'ici la fin de l'exercice 2002-2003.

La SADC s'attend à enregistrer un surplus accumulé de 654 millions de dollars au 31 mars 2003, et de 1 037 millions de dollars au 31 mars 2007⁴, conformément aux prévisions de planification présentées à l'annexe C.

La SADC ne reçoit pas de crédits du gouvernement. Elle finance ses activités avec les primes que lui versent ses institutions membres et avec les revenus que lui procurent ses activités de placement. Aucun emprunt ni aucun coût d'emprunt ne sont prévus pendant la période de planification.

4.3 Budget d'exploitation – 2002-2003

Le budget d'exploitation pour 2002-2003 (voir l'état pro forma des résultats et du surplus, page 71), comporte des intérêts sur encaisse et placements de 24 millions de dollars et des dépenses d'exploitation de 24 millions de dollars.

Le budget d'exploitation pour 2002-2003 devrait dépasser de 2 millions de dollars environ celui de 2001-2002. Cette différence s'explique essentiellement par l'augmentation des coûts salariaux et autres coûts liés au personnel en

⁴ La SADC revoit actuellement son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts et étudie le bien-fondé d'une caisse d'assurance-dépôts. Les décisions qu'elle prendra à la lumière de ces travaux pourraient avoir une incidence majeure sur le surplus des exercices subséquents.

place, aux coûts liés à l'ajout de deux postes permanents, à l'amortissement des améliorations locatives et à plusieurs petites augmentations découlant de la mise en œuvre en temps opportun des plans d'exploitation qui appuient les stratégies présentées à la partie 3.

4.4 Budget des investissements – 2002-2003

Le budget des investissements pour 2002-2003 est de 850 000 \$.

Le tableau qui suit donne les grands postes du budget des investissements.

Analyse des budgets des investissements				
Exercices clos le 31 mars				
(en milliers de dollars)				
	2001 Chiffres réels	2002 Plan*	2002 Prévisions	2003 Plan
Mobilier et équipement	84	75	75	150
Matériel informatique	555	500	500	700
Total	639	575	575	850

* Ces chiffres se rapportent au plan 2001-2002 approuvé par le conseil d'administration de la SADC le 31 janvier 2001.

La mise à niveau des systèmes informatiques de la SADC se poursuivra en 2002-2003 conformément au plan de gestion du cycle de vie des installations prévu dans le plan stratégique de la SADC en matière de systèmes informatiques. La SADC fera l'acquisition d'équipement supplémentaire pour assurer la réussite des stratégies d'entreprise mises en place pour qu'elle soit en mesure d'intervenir immédiatement et pour améliorer l'information en investissant dans la technologie. Ces stratégies sont décrites à la partie 3.

4.5 Plan d'emprunt

4.5.1 Gestion de la dette

La SADC n'a aucune dette en souffrance au 31 décembre 2001 et elle ne prévoit pas effectuer d'emprunts au cours de la période de planification. Les seules obligations qu'elle doit encore honorer concernent des garanties en cours fournies dans le cadre d'ententes de garanties de découvert, qui prendront fin en 2002-2003. À cet égard, la Société dispose de liquidités suffisantes.

Conformément à ses politiques en matière de trésorerie, la SADC doit veiller à ce que ses obligations soient compensées, selon certains paramètres, par son encaisse et ses placements à court terme venant à échéance, et par le revenu en

primes et les recouvrements de prêts et de réclamations qu'elle attend. L'unité de gestion des risques (UGR) est chargée de répertorier, de mesurer et de surveiller les risques financiers auxquels s'expose la SADC, et d'en rendre compte au directeur financier, d'une manière conforme aux politiques de trésorerie approuvées par le conseil d'administration de la Société. L'UGR se réunit tout au long de l'année pour s'assurer de la bonne exécution de ses fonctions.

4.5.2 Plan d'emprunt

Le paragraphe 10.1(1) de la Loi sur la SADC permet au ministre de consentir des prêts à la SADC à même le Trésor, à la demande de celle-ci, et d'en fixer les conditions. La Loi sur la SADC permet également à la Société d'emprunter à d'autres sources qu'au Trésor. Le total des capitaux empruntés, toutes sources confondues, ne doit pas dépasser six milliards de dollars. La Loi permet aussi au ministre d'imposer à la SADC des droits pour le renforcement de son crédit lorsque cette dernière contracte des emprunts.

La SADC peut par ailleurs emprunter, en cas de besoin, en émettant du papier commercial et des titres de créance à moyen terme au pays et à l'étranger. La Société a conçu un aide-mémoire qui sert à gérer ce programme. Ce dernier pourrait être rajusté en fonction des besoins de la Société (bien qu'aucun emprunt ne soit prévu pendant la période de planification). Toute émission de titres de créance dans le cadre du programme d'emprunt doit toutefois être approuvée par le conseil d'administration ainsi que par le ministre.

La SADC dispose d'une politique de trésorerie générale et de politiques de trésorerie en matière de placements, de gestion de la dette et de gestion du risque. Comme le prévoient ces politiques, elles sont revues au moins une fois l'an par la direction de la Société et toute modification doit être approuvée par le conseil d'administration.

Si elle a besoin de liquidités dans le cadre d'une intervention, la SADC recourt d'abord à une stratégie lui permettant d'utiliser son portefeuille de titres comme première source de liquidités. Cette stratégie oblige la SADC à se constituer un portefeuille liquide et à faible risque. Toutefois, comme elle s'attend à accroître ses revenus en primes et en revenus de placement, elle fera le point sur cette stratégie en tenant compte du contexte et de ses objectifs à long terme.

La SADC a établi des ententes bancaires qui représentent une marge de gestion de trésorerie de 10 millions de dollars. Cette marge n'est pas soumise aux droits de renforcement de crédit qui s'appliquent aux autres emprunts de la Société. La SADC ne prévoit pas faire appel à cette marge de crédit au cours de la période de planification.

4.6 Besoins en effectifs

Le tableau ci-dessous résume les besoins en effectifs pour la période de planification.

Besoins en effectifs					
Nombre de postes permanents de 2000-2001 à 2006-2007					
Division/Service	2000/2001 Plan approuvé ²	Plan d'entreprise 2001/2002		2002/2003 Plan	2004/2007 Plan
		Chiffres réels ¹	Plan approuvé ¹		
Finances et administration	45	38	39	41	41
Assurance et évaluation des risques	25	24	26	26	26
Exploitations régionales	13	12	14	14	14
Affaires générales :					
Présidence	5	5	5	5	5
Services juridiques	4	5	5	5	5
Services de vérification et de consultation	2	2	2	2	2
Ressources humaines ³	-	6	6	6	6
	11	18	18	18	18
Total	94	92	97	99	99

¹ Au 31 décembre 2001. Sont inclus les postes que les candidats choisis ont acceptés.

² Modifiés et approuvés par le conseil d'administration le 31 mai 2000

³ Le service des ressources humaines, qui relevait de la division des Finances et de l'administration, a été rattaché aux Affaires générales au cours de l'exercice 2000-2001.

La capacité d'attirer et de garder des employés hautement qualifiés est une condition essentielle au succès de toute stratégie d'entreprise. Il s'agira de voir si la SADC pourra conserver le haut niveau de compétence spécialisée qu'il lui faudra pour mener à bien ses activités compte tenu de l'évolution de ses effectifs et d'un marché du travail très compétitif. Elle est contrainte à rechercher des candidats de grand calibre dans un marché du travail très restreint dans certains domaines spécialisés.

La SADC est une petite organisation où la carrière typique d'un employé n'est pas faite de promotions internes successives. Les occasions de promotion sont rares et les employés réalistes ne peuvent compter sur les promotions pour s'enrichir et progresser sur le plan professionnel. Dans certaines organisations, cette situation ferait de la fidélisation des employés tout un défi. Mais la SADC utilise d'autres mécanismes pour récompenser le rendement. Ses stratégies de gestion de carrière misent notamment sur la valorisation des tâches, la mobilité horizontale interne, une formation et un perfectionnement professionnel significatifs, ainsi qu'un travail stimulant. Le taux actuel de rétention cible de la SADC, de 95 pour 100, ne signifie par pour autant que les efforts peuvent se relâcher. La Société continuera de miser sur son excellente réputation et sur son domaine de spécialisation unique pour attirer et conserver des effectifs hautement qualifiés et très motivés.

Annexe A – Processus de gestion stratégique

Mandat légal et objectifs commerciaux
 Processus de gestion stratégique – Modèle
 Cadre de responsabilisation
 Modèle de gestion
 Gestion des risques de la Société

Mandat légal et objectifs commerciaux

Le mandat de la SADC est défini dans la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada* :

- fournir une assurance contre les risques de perte des dépôts ;
- participer à l'instauration de normes de pratiques commerciales et financières saines chez les institutions membres et encourager la stabilité du système financier au Canada ;
- poursuivre les fins ci-dessus à l'avantage des personnes qui détiennent des dépôts auprès d'institutions membres et de manière à minimiser les possibilités de perte pour la SADC.

Le plan d'entreprise de la SADC a pour but d'exposer par quels moyens la Société compte remplir son mandat légal au cours des cinq prochaines années.

Processus de gestion stratégique - Modèle

Pour effectuer sa planification globale, la SADC suit un modèle qui l'aide à établir son orientation stratégique à long terme en fonction des enjeux posés par la conjoncture et des risques appréhendés. Elle a élaboré ce modèle en s'appuyant sur les *Normes de pratiques commerciales et financières saines* de la SADC et en recourant à des pratiques exemplaires en matière de gestion stratégique.

Le modèle décrivant le processus de gestion stratégique est illustré ci-après.



*Ces plans couvrent l'identification et l'évaluation des risques, les répercussions en termes de ressources et les budgets ainsi que les cibles et critères de rendement

Définitions

■ Objectifs commerciaux

Il s'agit des objectifs financiers et d'exploitation à court et à long terme d'une organisation. Dans le cas d'un organisme du secteur public, ses objectifs commerciaux sont le plus souvent identiques à son mandat légal. Une stratégie d'entreprise prudente et efficace repose sur des objectifs commerciaux adéquats.

Le mandat légal de la SADC forme les objectifs commerciaux de cette dernière.

■ Stratégie d'entreprise

Il s'agit de la description détaillée de la façon dont les objectifs commerciaux seront atteints. Cette description s'attache habituellement aux :

- genres d'activités que mènera l'organisation ;
- principaux risques auxquels l'organisation s'exposera en menant ces activités ;
- fonctions et ressources principales dont l'organisation aura besoin pour mener ses activités ;
- résultats financiers et d'exploitation à court et à long terme attendus de ces activités.

Une stratégie d'entreprise apporte un mécanisme qui permet de veiller à ce que les nouvelles initiatives ou stratégies soient évaluées en fonction des

objectifs commerciaux de l'organisation et à ce que les activités soient soumises à un examen stratégique permanent.

■ *Analyse de la conjoncture*

Il s'agit d'analyser les enjeux internes et externes qui pourraient affecter ou non une organisation. L'analyse de la conjoncture aide à s'assurer que les risques importants sont bien identifiés et pris en compte dans la planification générale et la gestion stratégique d'une organisation.

■ *Identification et évaluation des risques*

Il s'agit de deux éléments faisant partie d'un vaste processus de gestion des risques. La SADC identifie et évalue les risques auxquels elle s'expose en recourant à l'analyse de la conjoncture, à l'auto-évaluation continue de ses risques et à son processus permanent de gestion des risques.

■ *Plans d'exploitation*

Il s'agit de la description détaillée de la manière dont certaines initiatives ou stratégies particulières doivent être menées dans l'application de la stratégie d'entreprise. La réalisation du mandat légal et des objectifs commerciaux d'une organisation passe par des plans d'exploitation efficaces.

■ *Gestion des risques*

Il s'agit d'un processus complet, systématique et organisé d'identification, d'évaluation et de gestion en tout temps des risques importants inhérents à la stratégie d'entreprise, aux activités et aux processus d'une organisation. Les principaux éléments d'un processus de gestion des risques efficace sont l'identification et l'évaluation, la gestion et le contrôle des risques, de même que la production de rapports de gestion des risques.

■ *Reddition de compte : examens et rapports stratégiques*

Les examens stratégiques en matière de reddition de compte consistent à évaluer les objectifs commerciaux, les stratégies d'entreprise et les plans d'exploitation d'une organisation sur une base régulière (et à les examiner ensemble au moins une fois par an) pour s'assurer qu'ils demeurent adéquats et efficaces.

Quant aux rapports stratégiques sur la reddition de compte, ils visent à renseigner sur la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et des plans d'exploitation à l'égard des activités importantes, et sur les résultats financiers et d'exploitation réels par rapport aux résultats prévus. Ces rapports permettent aussi à une organisation d'évaluer le bien-fondé et l'efficacité de son processus de gestion stratégique.

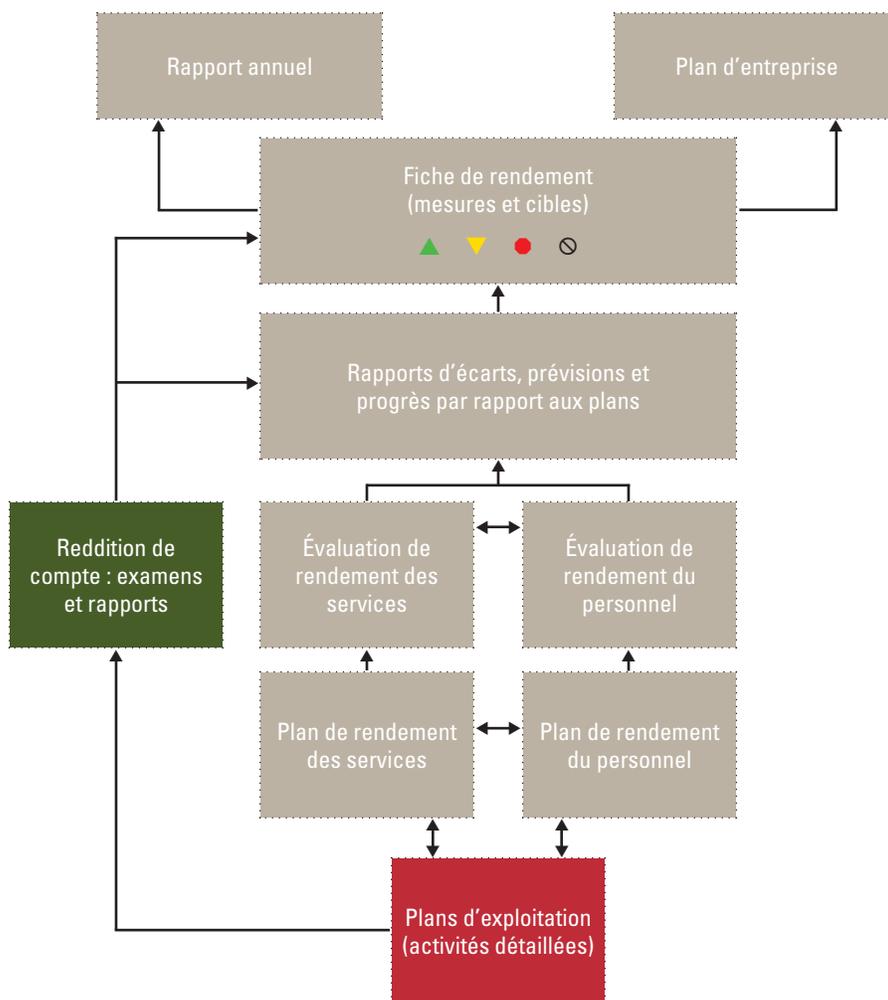
La SADC recourt à une fiche de rendement pour décrire ses risques, ses objectifs et son rendement par rapport à certaines cibles, et pour en rendre compte.

Le cadre de responsabilisation de la SADC est illustré ci-après.

Cadre de responsabilisation



Responsabilisation



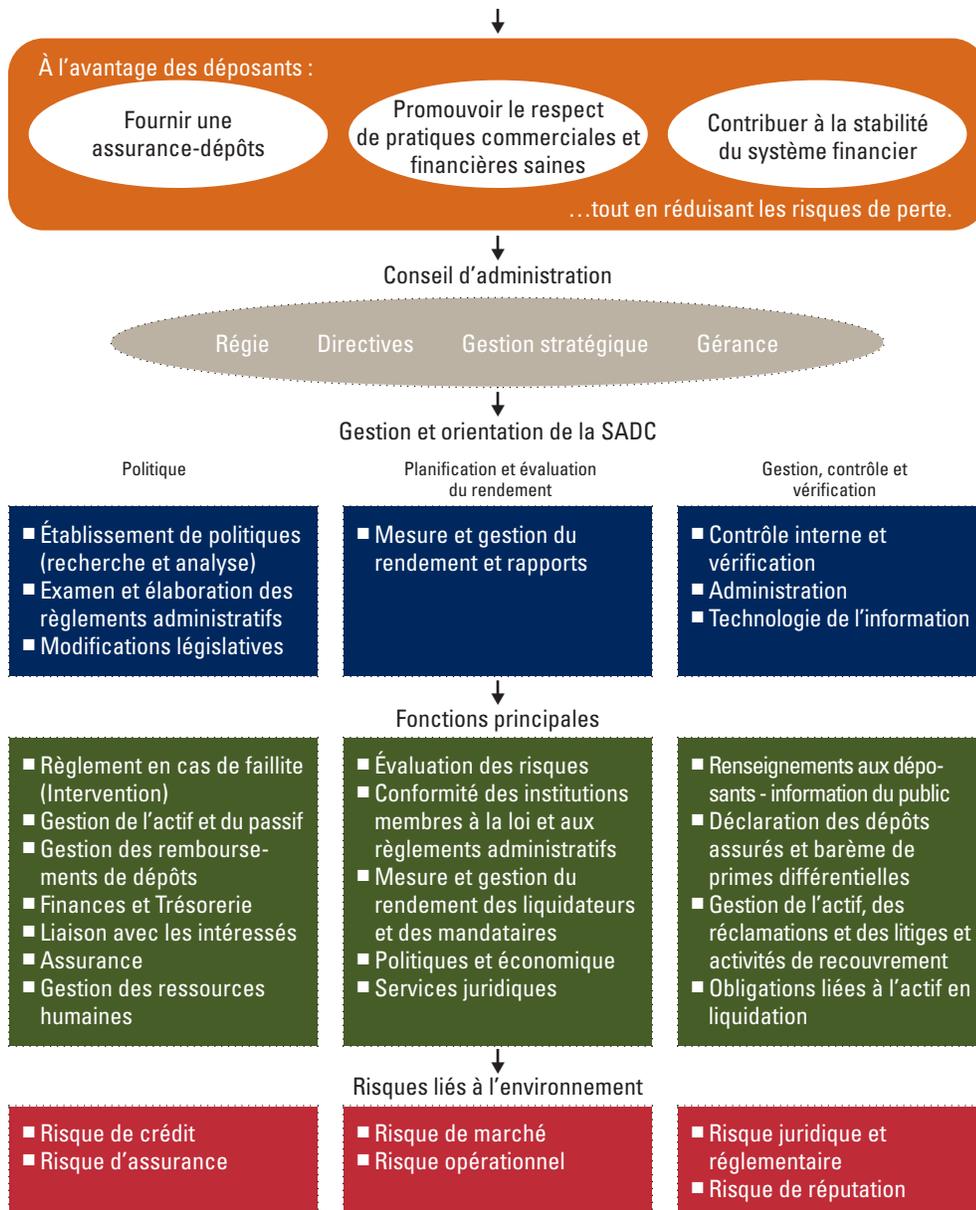
Modèle de gestion

Le modèle de gestion de la SADC illustre les fonctions opérationnelles de l'organisation et montre comment elles s'organisent pour que la SADC remplisse de la meilleure manière possible son mandat, tel qu'il émane de sa loi constitutive.

La SADC maintient dans toutes ses divisions un effectif possédant des compétences essentielles et auquel s'ajoutent des collaborateurs externes lorsque la situation le justifie.

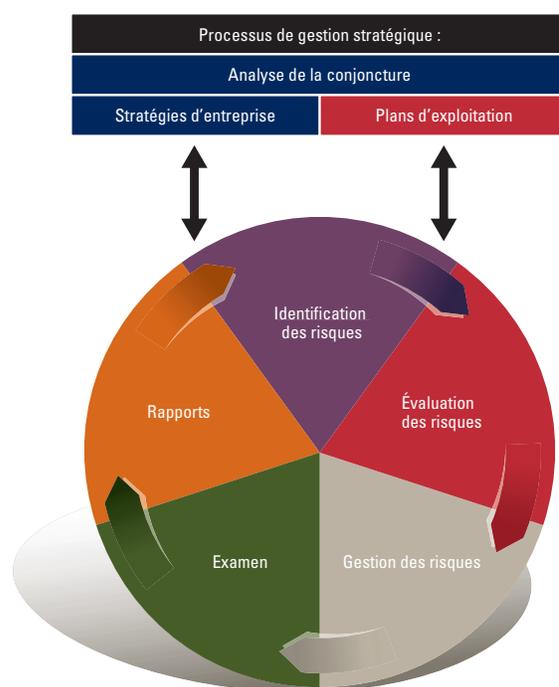
Modèle de gestion

Obligation aux termes de la Loi sur la SADC, de son mandat officiel et d'autres obligations légales



Gestion des risques de la Société

La SADC intègre l'identification et la gestion des risques à ses processus de planification et de gestion stratégique. À cette fin, elle a conçu un modèle de processus de gestion des risques qui respecte son modèle de processus de gestion stratégique présenté plus haut. L'aspect circulaire du modèle veut insister sur la permanence du processus de gestion des risques et sur le fait qu'il est directement relié à un régime fiable de gestion stratégique.



La SADC a identifié six principaux risques qu'elle doit gérer :

Risque d'assurance – le risque de perte lié aux activités d'assurance des dépôts

Risque de crédit – le risque de perte en cas de manquement d'une contrepartie à ses obligations envers la SADC

Risque de marché – le risque de perte en cas de détérioration de la valeur d'un élément d'actif ou d'un instrument financier appartenant à la SADC (figurant au bilan ou hors bilan) à la suite des variations des taux ou des cours du marché

Risque d'exploitation – le risque de perte financière en cas de perturbation des activités imputable à une insuffisance ou défaillance des processus ou des systèmes, à une erreur humaine ou à un événement extérieur, notamment le risque des personnes, le risque lié à la technologie, le risque de processus et le risque d'impartition

Risque juridique et réglementaire – le risque que la stratégie d'entreprise de la SADC ou son aptitude à exécuter son mandat légal soient compromises à la suite de modifications apportées à la législation (interprétation ou conflit de loi, ou les deux), aux règlements ou aux exigences réglementaires visant la SADC ou ses institutions membres, ou les deux

Risque de réputation – le risque lié à la détérioration de l'image de la Société sur le marché. (Généralement, le risque d'atteinte à la réputation résulte de la gestion inadéquate d'autres risques au lieu de constituer un risque en soi)

Pour chaque risque qu'elle identifie, la SADC procède à une évaluation de la source du risque, de son importance et de son incidence. La phase de gestion des risques comprend l'élaboration de politiques adéquates et prudentes, l'établissement de procédures et de contrôles efficaces et la production et la remise au conseil d'administration de la SADC de rapports d'évaluation et de gestion des risques.

Annexe B – Aperçu de la Société

Profil de la SADC
 Institutions membres
 Couverture d'assurance
 Primes
 Dépôts effectués au Québec
 Conseil d'administration et équipe de direction
 Résumé des principaux faits historiques

Profil de la SADC

La Société d'assurance-dépôts du Canada a été créée en 1967 en vertu de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*. La Société est, à toutes fins, mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et figure au nombre des sociétés d'État énumérées à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La SADC rend compte au Parlement, par l'entremise du ministre des Finances, qui délègue certaines de ses responsabilités relatives à la SADC au secrétaire d'État aux Institutions financières internationales. Le conseil d'administration de la SADC est composé du président, du gouverneur de la Banque du Canada, du sous-ministre des Finances, du commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, du surintendant des institutions financières et d'un surintendant adjoint des institutions financières ou d'un autre représentant officiel du surintendant. Il y a également cinq membres issus du secteur privé. Le gouverneur en conseil nomme le président, les cinq administrateurs issus du secteur privé et le président et chef de la direction de la SADC.

Aux termes de sa loi constitutive, la Société a pour mandat de fournir une assurance contre la perte totale ou partielle de dépôts, de veiller à ce que ses institutions membres suivent des pratiques commerciales et financières saines et de favoriser d'une manière générale la stabilité du système financier canadien. Ces trois fonctions doivent être remplies dans l'intérêt des personnes qui confient des dépôts aux institutions membres et de façon à minimiser les risques de perte pour la Société.

Pour remplir son mandat, la Société compte sur l'appui du Bureau du surintendant des institutions financières et des autorités de surveillance provinciales. Ceux-ci sont chargés de la surveillance du secteur financier et de veiller à ce que les institutions membres respectent les règlements et demeurent financièrement viables. La SADC n'a pas le rôle d'une autorité de surveillance.

Elle reçoit de l'information de ces autorités et se forme sa propre opinion quant au risque que représente chacune de ses institutions membres. Ce n'est que lorsque des difficultés apparaissent au sein d'une institution membre que la Société intervient activement, en étroite collaboration avec les autorités de surveillance. Dès qu'une institution membre fait courir un risque de perte important à la Société, cette dernière entreprend, dans un double but, un examen spécial rigoureux des activités de l'institution et de la valeur de son actif : pour établir clairement le risque de perte de la Société et pour constituer une base de données qui lui permettra de réagir au plus vite en cas de faillite de l'institution.

En plus des pouvoirs que lui confère sa loi constitutive, la SADC peut exercer des pouvoirs auxiliaires. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* énonce, par exemple, les dispositions applicables aux sociétés d'État. Aux termes de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, la Société peut octroyer des prêts à court terme à des associations coopératives de crédit ou à des organismes gouvernementaux qui assurent des dépôts, au sens où l'entend cette loi, afin de leur permettre de répondre à leurs besoins de liquidités. Cependant, elle n'assure pas les dépôts et les titres de créance d'associations coopératives de crédit ou d'organismes gouvernementaux qui assurent des dépôts. La SADC agit comme une courroie de transmission de ces fonds fédéraux vers les institutions membres. Elle n'assume aucun risque financier. Jusqu'à présent, aucune demande n'a été faite en vertu de cette loi.

Institutions membres

Seules sont membres de la Société des banques, des sociétés de fiducie et des sociétés de prêt qui sont constituées en vertu d'une loi fédérale ou provinciale. Pour adhérer au régime d'assurance-dépôts, les institutions financières doivent présenter à la SADC une demande qui doit recevoir l'approbation de son conseil d'administration. Les institutions provinciales doivent par ailleurs obtenir l'autorisation de la province dans laquelle elles ont été constituées.

Couverture d'assurance

Aux termes de la Loi sur la SADC, la protection maximale de base qui s'applique aux dépôts assurables est de 60 000 \$ par personne dans chaque institution membre. La Société fournit une assurance distincte à l'égard des dépôts assurables détenus en propriété conjointe, en fiducie, dans des régimes enregistrés d'épargne-retraite et dans des fonds enregistrés de revenu de retraite, qui ne peut dépasser 60 000 \$ pour chacun de ces types de dépôts.

Primes

La Société finance ses activités avec les primes que lui versent ses institutions membres. Le montant des primes est déterminé en fonction du total des dépôts assurés que détient chaque institution au 30 avril de chaque année. Jusqu'à 1999, le taux de prime était le même pour toutes les institutions membres. En 1999, la Société a adopté un barème de primes différentielles qui comporte quatre taux de prime, variant en 2001-2002 de un tiers pour cent à un vingt-quatrième pour cent des dépôts assurés. En 2001-2002, les institutions membres ont payé 155 millions de dollars en primes établies selon ce barème.

Dépôts effectués au Québec

Le régime d'assurance-dépôts est le même pour toutes les institutions membres à l'exception des institutions constituées en vertu d'une loi provinciale qui acceptent des dépôts dans la province de Québec. Cette province est dotée de son propre régime qu'administre la Régie de l'assurance-dépôts du Québec (RADQ). Aux termes d'une entente conclue entre la Société et la RADQ, les dépôts faits au Québec dans des institutions membres constituées en vertu d'une loi provinciale sont garantis par la RADQ, tandis que les dépôts faits à l'extérieur du Québec dans ces mêmes institutions sont assurés par la Société. La limite combinée de la protection offerte par la Société et par la RADQ est fixée à 60 000 \$. La Société assure les dépôts confiés aux institutions membres fédérales, quelle que soit la province où ces dépôts sont effectués.

Conseil d'administration 31 décembre 2001

Ronald N. Robertson Président du conseil Société d'assurance-dépôts du Canada	Tracey Bakkeli T. Bakkeli Consultants Inc. Regina
David A. Dodge Gouverneur de la Banque du Canada <i>(membre d'office)</i>	Viateur Bergeron Associé Bergeron, Gaudreau, Laporte Hull
H. Garfield Emerson Président du cabinet national et associé principal Fasken Martineau DuMoulin s.r.l. Toronto	William G. Knight Commissaire, Agence de la consommation en matière financière du Canada <i>(membre d'office)</i>
Nicholas Le Pan Surintendant des institutions financières Bureau du surintendant des institutions financières <i>(membre d'office)</i>	Kevin G. Lynch Sous-ministre des Finances <i>(membre d'office)</i>
Colin P. MacDonald Associé Borden Ladner Gervais s.r.l. Calgary	Vacant Surintendant adjoint des institutions financières ou autre représentant officiel Bureau du surintendant des institutions financières
John Doran Surintendant auxiliaire Surveillance Bureau du surintendant des institutions financières <i>(substitut du surintendant des institutions financières)</i>	Charles Freedman Sous-gouverneur Banque du Canada <i>(substitut du gouverneur de la Banque du Canada)</i>
Michael Horgan Sous-ministre délégué principal Ministère des Finances <i>(substitut du sous-ministre des Finances)</i>	Vacant Membre du conseil d'administration issu du secteur privé ⁵

⁵ La législation prévoyant l'ajout du Commissaire de la nouvelle Agence de la consommation en matière financière du Canada au conseil d'administration de la SADC prévoit également l'ajout au conseil d'un administrateur supplémentaire issu du secteur privé. Au 31 décembre 2001, aucune nomination n'avait encore été annoncée.

Équipe de direction de la SADC

Jean Pierre Sabourin
Président et chef de la direction

M. Claudia Morrow
Secrétaire de la Société

Bert C. Scheepers
Premier vice-président
Finances et administration
et directeur financier

Tom Vice
Directeur principal des Finances
et trésorier

Wayne Acton
Premier vice-président
Exploitations régionales

Guy L. Saint-Pierre
Premier vice-président
Assurance et évaluation des risques

Gillian Strong
Conseillère juridique générale

Résumé des principaux faits historiques

Fait	Données les plus récentes (Tous les chiffres sont ceux au 31 mars 2001 sauf indication contraire.)
Année de constitution en personne morale	1967
Constitution en personne morale	Société d'État - Partie I, Annexe III de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
Dépenses d'exploitation – 2000-2001	20,8 millions de dollars
Dépenses d'investissement – 2000-2001	0,6 million de dollars
Bénéfice net d'exploitation – 2000-2001	157,3 millions de dollars
Surplus	455 millions de dollars
Postes permanents approuvés – 2001-2002	94
Nombre d'institutions membres – 31 décembre 2001	Banques canadiennes et filiales – 39 Sociétés de fiducie et de prêt canadiennes – 26 Filiales de banques étrangères – 29 <i>Total – 94</i> Institutions fédérales – Banques – 37 Institutions fédérales – Sociétés de fiducie et de prêt – 48 Institutions provinciales – 9 <i>Total – 94</i>
Total des dépôts assurés – 30 avril 2001	Institutions fédérales – 337,54 milliards de dollars Institutions provinciales – 1,94 milliard de dollars <i>Total – 339,48 milliards de dollars</i>

Fait	Données les plus récentes (Tous les chiffres sont ceux au 31 mars 2001 sauf indication contraire.)
Historique des changements de taux de prime	1967 – 1/80 % 1986 – 1/10 % 1993 – 1/8 % 1994 – 1/8 % Depuis 1999 – Primes différentielles
Total des primes perçues depuis 1967	5,5 milliards de dollars
Total des rabais de primes accordés aux institutions membres depuis 1967	9 millions de dollars
Primes perçues en 2001-2002	154,8 millions de dollars
Nombre de faillites d'institutions membres depuis 1967	43
Total des dépôts assurés par la SADC que détenaient les institutions membres qui ont fait faillite depuis 1967	23,4 milliards de dollars (25,9 milliards de dollars en dépôts moins 2,5 milliards de dollars en dépôts non assurés)
Nombre de faillites réglées au moyen des stratégies d'intervention suivantes :	
<input type="checkbox"/> Liquidation formelle	24
<input type="checkbox"/> Contrat de gestion/Entente de représentation	10
<input type="checkbox"/> Transaction commerciale facilitée par la SADC	9
Nombre d'ex-institutions membres dont l'actif est sous administration	18
Nombre de faillites où les dépôts assurés ont été remboursés aux déposants par la SADC ou par un tiers ou ont été virés à une autre institution membre	25
Total des intérêts payés sur les emprunts au Trésor depuis 1967	1,74 milliard de dollars
Recouvrement des litiges contre des administrateurs, des dirigeants et des vérificateurs jusqu'à présent	175 millions de dollars
Total des dividendes payés au gouvernement depuis 1967	5 millions de dollars
Adresse du site WEB de la SADC	http://www.sadc.ca
Nombre de consultations du site WEB en 2001	253 252
Service téléphonique d'information sans frais	1 800 461-SADC
Nombre d'appels acheminés au service d'information sans frais en 2001	15 122

Annexe C – Prémises de planification et hypothèses économiques pour la période

Hypothèses économiques
Prémises de planification pour la période

Hypothèses économiques

Les principales hypothèses économiques qui sous-tendent la planification de la SADC reposent sur les résultats les plus récents de l'enquête que le ministère des Finances a réalisée auprès des prévisionnistes du secteur privé en septembre 2001 et sur les prévisions produites à partir de l'enquête de la Banque du Canada à l'égard de l'agrégat M2+.

Dépôts assurés, agrégat M2+, bons du Trésor à 3 mois, IPC et PIB
(variation de pourcentage d'un exercice à l'autre ; les prévisions débutent en 2002-2003)

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Dépôts assurés	3,80	2,90	3,50	4,00	3,70	3,50
M2+	6,60	2,30	4,90	5,50	5,10	4,85
Bons du Trésor à 3 mois (%)	4,00	3,20	4,70	5,30	5,20	5,10
IPC	2,80	1,90	2,00	1,90	1,90	2,00
PIB réel	1,50	1,50	3,90	3,60	3,20	3,00

Le revenu en primes de la SADC dépend du volume des dépôts assurés que détiennent les institutions membres ainsi que de la catégorie de tarification et du taux de prime différentielle de chacune d'entre elles. Les principales hypothèses économiques qui suivent servent à déterminer le taux de croissance prévu des dépôts assurés. Les prémises de planification concernant les primes, les catégories de tarification et les taux de prime différentielle des institutions membres se trouvent à la page 61.

La croissance des dépôts assurés dépend de nombreux facteurs, dont la croissance économique globale, les taux d'intérêt, la croissance du revenu, de même que la façon dont les consommateurs répartissent leurs revenus et leurs économies entre les instruments financiers. Les prévisions de la SADC concernant les dépôts assurés se fondent essentiellement sur les hypothèses

avancées dans le tableau qui précède. Cette information suggère l'évolution suivante pour les cinq prochaines années :

- Après avoir ralenti à 1,5 pour 100 en 2001-2002, la croissance annuelle moyenne du Produit intérieur brut (PIB) devrait être de 3,0 pour 100 pendant la période de planification (de 2002-2003 à 2006-2007).
- L'inflation, mesurée par l'Indice des prix à la consommation (IPC), devrait reculer à 1,9 pour 100 par an en moyenne pour la période de planification, par rapport à la hausse de 2,8 pour 100 prévue pour 2001-2002.
- Le taux d'intérêt applicable aux bons du Trésor canadien à trois mois se maintiendra vraisemblablement autour de 4,7 pour 100 en moyenne pendant la période visée par les prévisions.

En résumé, les hypothèses avancées par l'enquête laissent entendre que la faiblesse actuelle de la croissance économique réelle et des taux d'intérêt à court terme se maintiendra pendant le prochain exercice. Les conditions économiques devraient cependant s'améliorer et les taux d'intérêt augmenter légèrement au cours de la période de planification. Toutefois, étant donné la conjoncture de récession et l'incertitude alimentée par les répercussions du 11 septembre, les perspectives économiques semblent annoncer une croissance économique plus lente que prévue et des taux d'intérêt encore plus bas.

Conséquences pour la SADC

Comme on l'a mentionné dans les paragraphes précédents, la croissance des dépôts assurés dépend de la vigueur d'ensemble de l'économie ainsi que des décisions de placement des consommateurs. Ces facteurs ont une influence sur la composition de l'agrégat M2+ (qui regroupe les dépôts en numéraire, les dépôts à préavis et les dépôts à terme fixe dans les banques à charte et les sociétés de fiducie et de prêt) et par là-même sur l'évolution des dépôts assurés.

Entre le 1^{er} mai 2000 et le 30 avril 2001, le total des dépôts assurés a augmenté de 3,8 pour 100, soit une hausse légèrement plus forte que le taux prévu de 3,3 pour 100, en raison essentiellement du rythme de croissance soutenu et constant des dépôts des particuliers et autres. Ce phénomène dure depuis les trois derniers exercices et est alimenté par divers facteurs, dont l'augmentation des revenus, la relative remontée des taux d'intérêt payés sur les dépôts et la volatilité des marchés boursiers (qui peuvent avoir fait diminuer la demande de produits de substitution tels que les fonds d'actions et les fonds communs de placement). D'autres facteurs, comme le ralentissement du mouvement de consolidation du secteur financier et des taux de prime plus avantageux pour la plupart des institutions membres, semblent aussi avoir stimulé la croissance des dépôts assurés.

À la lumière des hypothèses économiques avancées dans l'enquête de septembre 2001, la SADC s'attend à ce que le volume des dépôts assurés croisse à un taux annuel moyen de 3,5 pour 100 durant la période de planification. Cela représente un ralentissement de la croissance par rapport aux derniers exercices et dénote une croissance plus modérée de l'agrégat M2+. Il faut cependant se rappeler que la croissance des dépôts assurés est très volatile. Tout changement inattendu dans les taux d'intérêt, l'indicateur psychologique des marchés, le comportement des consommateurs et la conjoncture, et même des facteurs comme la restructuration des institutions pourraient, d'une année à l'autre, réduire considérablement la croissance des dépôts par rapport aux moyennes prévues pour la période de planification. Tout compte fait, la SADC estime que la majorité des risques résident dans une croissance des dépôts assurés plus lente que prévue.

Prémises de planification

Le plan d'entreprise de la SADC et tous les plans d'exploitation et budgets qui s'y rapportent reposent sur les prémisses de planification présentées ici. En l'absence de certitude, ces hypothèses clés représentent les meilleures estimations de la SADC quant aux tendances qui marqueront vraisemblablement la période de planification.

Le plan quinquennal repose sur les prémisses suivantes :

Mandat légal

Aucun changement important n'est prévu dans le mandat officiel de la SADC au cours de la période de planification.

Régime de réglementation et de surveillance

Au Canada, le régime de réglementation et de surveillance reposera encore sur une coordination et des liens de collaboration étroits entre les intervenants en matière de sécurité financière. La SADC maintiendra de bonnes relations de travail afin de remplir efficacement son mandat.

Éléments de l'assurance-dépôts

La SADC continuera d'étudier les éléments de l'assurance-dépôts et de recommander les changements qui s'imposent en ce qui a trait, par exemple, au financement, aux modalités et au plafond de l'assurance-dépôts, aux produits assurables, aux primes différentielles et aux *Normes de pratiques commerciales et financières saines*, en se tenant au fait des changements qui s'opèrent au pays comme à l'étranger afin que ces éléments demeurent à jour et pertinents. Le plan d'entreprise de la SADC repose sur l'hypothèse que ces éléments ne subiront aucun changement important au cours de la période de planification.

Faillites d'institutions membres

Bien que la SADC cherche à réduire les risques de faillite d'institutions membres tant en sa qualité d'assureur qu'à titre d'intervenant dans le filet de sécurité financière, elle doit cependant s'attendre à des pertes éventuelles. L'expérience montre que, de temps à autre, la viabilité ou la solvabilité de certaines institutions membres posera problème et nécessitera l'intervention de la SADC. Le moment et les circonstances de telles situations sont difficiles à prévoir.

La plupart des institutions membres ont, ces dernières années, profité d'une conjoncture économique favorable et enregistré d'excellents résultats financiers, ce qui a permis le renforcement de leur capital et de leurs provisions pour pertes. Elles ont aussi amélioré leurs méthodes de gestion des risques et la fiabilité de leurs pratiques commerciales et financières. La plupart d'entre elles sont donc mieux équipées pour faire face aux conséquences d'un ralentissement économique dans certains secteurs.

Nombre d'institutions membres

Les fusions, acquisitions, désaffiliations et consolidations possibles au sein des institutions membres de la SADC se traduiront par le retrait de certains membres au cours de la période de planification. Toutefois, les récentes modifications législatives apportées par la *Loi sur l'Agence de la consommation en matière financière du Canada* faciliteront l'adhésion de nouveaux membres en imposant des exigences moins rigoureuses en matière de fonds propres, en offrant de nouvelles possibilités quant à la structure du capital et en adoucissant les exigences en matière de contrôle. Par conséquent, la SADC ne s'attend pas à ce que le total de ses membres change beaucoup au cours de la période.

Ressources humaines

Conformément à son plan stratégique en matière de ressources humaines, la SADC maintiendra des effectifs de base hautement qualifiés pour appuyer ses plans d'exploitation et ses stratégies d'entreprise à l'aide d'activités permanentes de planification de la relève, de formation et de perfectionnement. La SADC continuera de se mesurer à la concurrence dans ses recherches de candidats qualifiés et compétents.

Pour la SADC, le défi consiste à miser sur sa réputation et sur son domaine de spécialisation unique pour attirer et conserver des effectifs hautement qualifiés et très motivés. Elle compte le faire en offrant tous les avantages d'un milieu de travail très attirant – qu'il s'agisse du salaire et des avantages, de l'espace et des outils de travail, et de la formation – pouvant aussi s'adapter au style de vie des employés et répondre à leurs besoins particuliers.

La SADC fonctionne en se reposant sur un noyau d'employés spécialisés et sur des mécanismes qui lui permettent de mobiliser des effectifs supplémentaires au besoin (employés additionnels, personnel à contrat, consultants

et fournisseurs de services). Dans l'ensemble, le nombre d'années-personnes devrait demeurer relativement constant tout au long de la période de planification. Cependant, les effectifs de la SADC pourraient varier selon les changements opérés dans les stratégies déployées pour faire face aux nouveaux enjeux ou si des changements surviennent dans le profil de risque des institutions membres.

Revenu en primes

Le revenu en primes devrait s'élever à environ 80 millions de dollars en 2002-2003, compte tenu des taux de prime suivants : 0,02083 pour 100, 0,04167 pour 100, 0,08333 pour 100, et 0,16667 pour 100 pour les catégories de prime 1 à 4 respectivement. Ces taux sont la moitié moins élevés que ceux imposés en 2001-2002.

Le revenu en primes pro forma est établi d'après les hypothèses suivantes : les taux de prime en vigueur en 2002-2003 ne changeront pas pendant la période de planification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne variera que légèrement ; la croissance des dépôts assurés correspondra aux prévisions économiques présentées au début de cette annexe.

Situation financière

La SADC doit gérer ses activités avec efficacité afin de conserver une situation financière stable. Pour gérer les frais d'exploitation, les cadres passent régulièrement en revue les activités en tenant compte des circonstances et de tout changement dans le secteur d'activité et la conjoncture. Les activités sont réorganisées selon l'ordre de priorité qui convient alors, afin de concentrer les ressources sur celles qui sont les plus importantes. En cas d'activités non prévues au budget, les cadres s'efforcent, dans la mesure du possible, de les financer à même le budget existant. Les budgets d'exploitation ne prévoient pas d'imprévu. En conséquence, les dirigeants doivent solliciter l'approbation du conseil d'administration avant d'entreprendre de nouvelles activités nécessitant un financement additionnel.

Au 31 mars 2001 la SADC avait un surplus de 455 millions de dollars. Ce surplus devrait augmenter jusqu'à environ 583 millions de dollars d'ici le 31 mars 2002 et à un milliard de dollars d'ici le 31 mars 2007, conformément aux hypothèses clés suivantes :

- maintien, pendant le reste de la période, du revenu en primes calculé d'après une réduction de 50 pour 100 des taux de prime des quatre catégories en vigueur en 2001-2002 ;

- maintien du niveau actuel de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts, de 400 millions de dollars⁶;
- aucune faillite d'institution membre au cours de la période de planification ;
- intérêts égaux ou supérieurs aux frais d'exploitation pendant la période de planification.

Crédits et emprunts

La SADC ne reçoit pas de crédits du gouvernement et ne prévoit pas contracter d'emprunt au cours de la période de planification. Le revenu en primes, les recouvrements de réclamations et de prêts et les intérêts créditeurs devraient suffire à financer ses engagements actuels et ses frais d'exploitation.

Revenus de placement

La stratégie de placement de la SADC repose sur les principes suivants :

1. elle limitera ses risques de marché et de crédit ;
2. son portefeuille de placement sera sa première source de financement en cas d'intervention ;
3. elle respectera les Lignes directrices du ministère des Finances concernant la gestion des risques financiers des sociétés d'État et les Lignes directrices du ministère des Finances sur la politique de crédit des sociétés d'État, ainsi que ses politiques internes en matière de risques et de placements.

Baux

La SADC est engagée en vertu d'un contrat de location-exploitation de dix ans qui expire en 2010 à son siège social à Ottawa. Un contrat semblable expirant en 2011 a été signé au bureau de la SADC à Toronto. Les plans financiers présentés dans ce document reflètent les coûts de location des deux bureaux.

Budget d'exploitation

La SADC prévoit des revenus globaux de 104 millions de dollars (dont 80 millions de dollars en primes et 24 millions de dollars en intérêts créditeurs). Ses dépenses d'exploitation devraient se chiffrer à 24 millions de dollars en 2002-2003. Elle passera régulièrement en revue ses activités en tenant compte de la conjoncture et de ses budgets, et les réorganisera selon l'ordre de priorité qui convient alors, afin de concentrer les ressources sur les activités les plus importantes. Si la SADC doit intervenir auprès d'une institution membre ou lancer une activité qui ne peut être absorbée par la réorganisation des

⁶ La SADC revoit actuellement son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts et étudie le bien-fondé d'une caisse d'assurance-dépôts. Les décisions qu'elle prendra à la lumière de ces travaux pourraient avoir une incidence majeure sur le surplus et les taux de prime des exercices subséquents.

priorités budgétaires pendant la période de planification, elle devra au préalable solliciter l'approbation du conseil d'administration pour obtenir des ressources additionnelles.

Budget des investissements

La grande partie des investissements de la période de planification sera consacrée à l'élaboration de systèmes informatiques et à la maintenance de l'infrastructure matérielle. Le budget des investissements en 2002-2003 est de 850 000 \$. Mis à part le matériel informatique, qui est amorti sur trois ans, toutes les immobilisations sont amorties durant leur durée de vie utile aux taux prescrits par l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

Annexe D – Institutions membres de la SADC

Aperçu
Statistiques et tendances clés
Liste des institutions membres qui ont fait faillite

Aperçu

Au troisième trimestre de 2001, les provisions pour pertes continuaient d'être supérieures au total des éléments d'actif non productifs des institutions membres représentant moins de un pour cent de l'actif.

Institutions membres de la SADC

Nombre d'institutions membres										
	2001	2000	1999	1998	1997					
Banques canadiennes et filiales	39	41	37	35	37					
Filiales de banques étrangères	29	35	45	46	49					
Sociétés de fiducie et de prêt canadiennes	26	25	29	32	27					
Total	94	101	111	113	113					

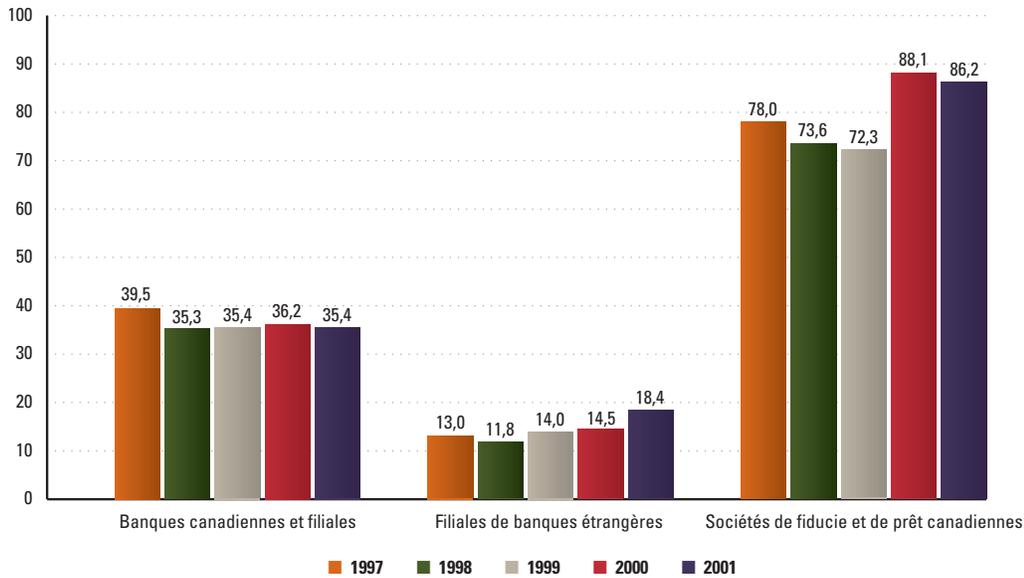
Total des dépôts (millions de dollars)						Dépôts assurés (millions de dollars)				
	2001	2000	1999	1998	1997	2001	2000	1999	1998	1997
Banques canadiennes et filiales	910 341	864 559	770 727	750 107	690 615	322 475	312 760	272 749	264 971	272 652
Filiales de banques étrangères	56 938	60 197	59 585	63 440	56 494	10 468	8 753	8 354	7 455	7 328
Sociétés de fiducie et de prêt canadiennes	7 586	6 273	49 076	48 918	47 536	6 541	5 529	35 475	35 988	37 060
Total	974 865	931 029	879 388	862 465	794 645	339 484	327 042	316 578	308 414	317 040

Pourcentage du total des dépôts assurés						Dépôts assurés / total des dépôts (%)				
	2001	2000	1999	1998	1997	2001	2000	1999	1998	1997
Banques canadiennes et filiales	95,0	95,6	86,2	85,9	86,0	35,4	36,2	35,4	35,3	39,5
Filiales de banques étrangères	3,1	2,7	2,6	2,4	2,3	18,4	14,5	14,0	11,8	13,0
Sociétés de fiducie et de prêt canadiennes	1,9	1,7	11,2	11,7	11,7	86,2	88,1	72,3	73,6	78,0
Total	100	100	100	100	100	34,8	35,1	36,0	35,8	39,9

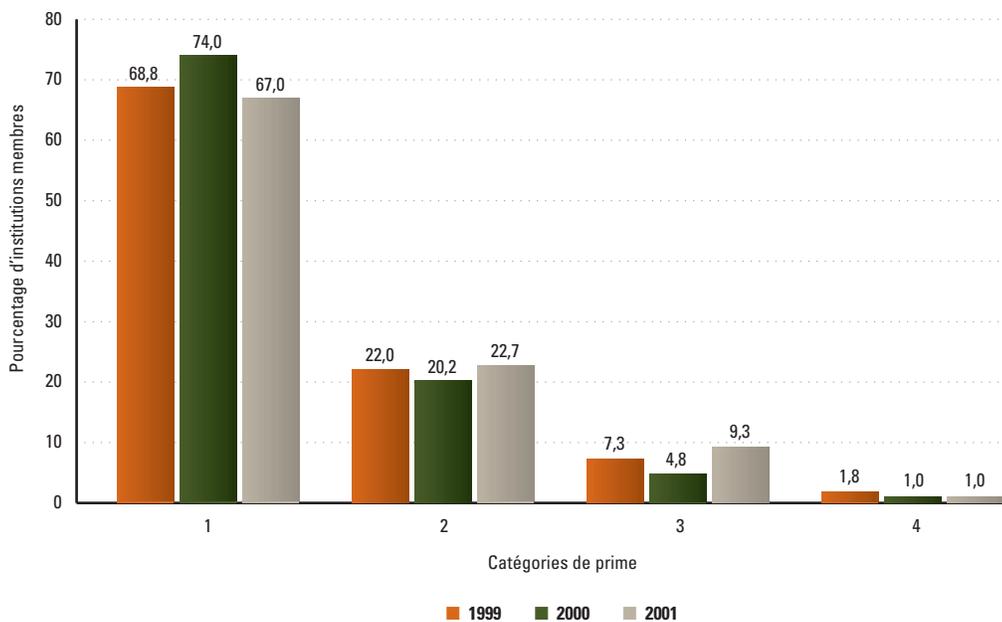
Les écarts entre les totaux fournis dans le présent plan et ceux de plans antérieurs sont dus à des modifications apportées par certaines institutions à leur déclaration de dépôts assurés.

Données sur les primes différentielles, dépôts assurés et total des dépôts au 30 avril. Nombre de membres au 31 décembre.

Pourcentage des dépôts assurés par rapport au total des dépôts



Institutions membres par catégorie de prime au 30 avril



Liste des institutions membres qui ont fait faillite

Année	Compagnie
1968	Security Trust
1970	Commonwealth Trust
1980	Astra Trust Company
1982	District Trust Company
1983	Amic Mortgage Investment Corporation Crown Trust Company Greymac Mortgage Corporation Greymac Trust Company Seaway Mortgage Company Seaway Trust Company Société de fiducie Fidélité
1984	Northguard Mortgage Company
1985	Banque Commerciale du Canada Compagnie de placements hypothécaires CCB Compagnie Pioneer Trust Continental Trust Company London Loan Limited Norbanque Western Capital Trust
1986	Banque de la Colombie-Britannique Société d'hypothèques de la Banque de la Colombie-Britannique Columbia Trust Company
1987	Northwest Trust Company Principal Savings & Trust Company
1988	Financial Trust Company
1990	Compagnie d'épargne et d'hypothèques Settlers
1991	Banque de Crédit et de Commerce-Canada La Compagnie Trust Standard La Société de Prêts Standard Saskatchewan Trust Company
1992	Compagnie Trust Central Guaranty First City Trust Company Shoppers Trust Company Société d'hypothèque Central Guaranty Société d'hypothèque First City
1993	Compagnie Trust Prenor du Canada Dominion Trust Company
1994	La Compagnie de fiducie Confédération Monarch Trust Company
1995	Compagnie de fiducie Income Compagnie Trust Nord Américain Société d'hypothèques NAL
1996	Société de placements hypothécaires Security Home

Annexe E – États financiers pro forma et conventions comptables

Bilan pro forma
État pro forma des résultats et du surplus
État pro forma des flux de trésorerie
État pro forma du bénéfice net
Conventions comptables

Bilan pro forma
au 31 mars
(en millions de dollars)

	2001 Réel	2002 Plan	2002 Prévu	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan
ACTIF								
Encaisse et placements	766	952	967	1 044	1 151	1 242	1 340	1 441
Primes et autres débiteurs	-	-	5	5	5	5	-	-
Immobilisations	1	2	1	1	1	1	1	1
	767	954	973	1 050	1 157	1 248	1 341	1 442
Prêts à recouvrer	22	8	-	-	-	-	-	-
Réclamations à recouvrer	38	9	22	-	-	-	-	-
	60	17	22	-	-	-	-	-
Provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer	(6)	(13)	(6)	-	-	-	-	-
	54	4	16	-	-	-	-	-
Actif d'impôts futurs	83	-	23	10	9	7	5	1
	904	958	1 012	1 060	1 166	1 255	1 346	1 443
PASSIF								
Créditeurs	6	6	6	6	6	6	6	6
Provision pour garanties	43	20	23	-	-	-	-	-
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	400	400	400	400	400	400	400	400
	449	426	429	406	406	406	406	406
Surplus	455	532	583	654	760	849	940	1 037
	904	958	1 012	1 060	1 166	1 255	1 346	1 443

Les estimations du bilan pro forma reflètent le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2006-2007, qui est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime correspondront à la moitié des taux en vigueur à l'exercice 2001-2002, pour chacune des catégories de tarification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2002 ; la croissance des dépôts assurés correspondra aux hypothèses économiques énoncées à l'annexe C de ce document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, la SADC poursuit l'étude de son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le solde des provisions, le montant des surplus subséquents et les taux de prime des exercices 2002-2003 à 2006-2007 pourraient changer de façon significative.

État pro forma des résultats et du surplus
pour les exercices se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

	2001 Réel	2002 Plan*	2002 Prévu	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan
REVENUS								
Primes**	140	143	155	80	82	85	88	92
Intérêts sur encaisse et placements	35	45	32	24	26	28	30	33
Produits divers	21	-	-	-	-	-	-	-
	196	188	187	104	108	113	118	125
DÉPENSES								
Redressement des provisions pour pertes	(6)	-	-	2	-	-	-	-
Recouvrements de sommes radiées	(7)	(19)	(23)	(6)	(23)	(2)	-	-
Frais d'exploitation	21	22	22	24	24	24	24	24
	8	3	(1)	20	1	22	24	24
BÉNÉFICE NET AVANT ÉCONOMIE D'IMPÔTS	188	185	188	84	107	91	94	101
Économie d'impôts	31	-	60	13	1	2	3	4
BÉNÉFICE NET	157	185	128	71	106	89	91	97
Surplus au début de l'exercice	184	347	455	583	654	760	849	940
Redressement rétroactif (modification de convention comptable)	114	-	-	-	-	-	-	-
Surplus à la fin de l'exercice	455	532	583	654	760	849	940	1 037

* Le montant des frais d'exploitation approuvé dans le plan d'entreprise 2001-2002 à 2005-2006 était de 21 millions de dollars. Le conseil d'administration a approuvé un montant supplémentaire de 0,5 million de dollars destiné à l'étude du mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts de la SADC.

** Le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2006-2007 est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime correspondront à la moitié des taux en vigueur à l'exercice 2001-2002, pour chacune des catégories de tarification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2002 ; la croissance des dépôts assurés correspondra aux hypothèses économiques énoncées à l'annexe C de ce document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, la SADC poursuit l'étude de son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le solde des provisions, le montant des surplus subséquents et les taux de prime des exercices 2002-2003 à 2006-2007 pourraient changer de façon significative.

État pro forma des flux de trésorerie
pour les exercices se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

	2001 Réel	2002 Plan	2002 Prévu	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Bénéfice net	157	185	128	71	106	89	91	97
Postes hors caisse compris dans le bénéfice net								
Redressement des provisions pour pertes	(6)	-	-	2	-	-	-	-
Redressement de l'économie d'impôts	31	-	60	13	1	2	3	4
Prêts recouvrés	40	20	22	-	-	-	-	-
Réclamations acquittées	-	-	-	-	-	-	-	-
Réclamations recouvrées	62	37	16	13	-	-	-	-
Versement de garanties	(10)	(20)	(20)	(23)	-	-	-	-
Variation du fonds de roulement	1	-	(5)	1	-	-	4	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	275	222	201	77	107	91	98	101
ACTIVITÉS DE FINANCEMENT								
Emprunts au Trésor								
Avances nettes (remboursements nets)	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS DE FINANCEMENT	-	-	-	-	-	-	-	-
ENCAISSE ET PLACEMENTS À COURT TERME								
(Diminution) augmentation au cours de l'exercice	275	222	201	77	107	91	98	101
Solde au début de l'exercice	491	730	766	967	1 044	1 151	1 242	1 340
Solde à la fin de l'exercice	766	952	967	1 044	1 151	1 242	1 340	1 441

Les estimations de l'état pro forma des flux de trésorerie reflètent le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2006-2007, qui est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime correspondront à la moitié des taux en vigueur à l'exercice 2001-2002, pour chacune des catégories de tarification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2002 ; la croissance des dépôts assurés correspondra aux hypothèses économiques énoncées à l'annexe C de ce document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, la SADC poursuit l'étude de son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le solde des provisions, le montant des surplus subséquents et les taux de prime des exercices 2002-2003 à 2006-2007 pourraient changer de façon significative.

État pro forma du bénéfice net
pour les exercices se terminant le 31 mars
(en millions de dollars)

	2001 Réel	2002 Plan***	2002 Prévu	2003 Plan	2004 Plan	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan
REVENUS								
Primes*	140	143	155	80	82	85	88	92
Autres redressements et recouvrements**	13	19	23	4	23	2	-	-
	153	162	178	84	105	87	88	92
EXPLOITATION								
REVENUS								
Intérêts et autres produits	56	45	32	24	26	28	30	33
FRAIS								
Traitements et autres frais de personnel	10	11	11	12				
Frais d'inspection, juridiques et autres	3	3	3	3				
Locaux	2	2	2	3				
Sensibilisation du public	3	2	2	2				
Frais généraux	2	3	3	3				
Traitements des données	1	1	1	1				
	21	22	22	24	24	24	24	24
BÉNÉFICE NET D'EXPLOITATION	35	23	10	-	2	4	6	9
BÉNÉFICE NET AVANT IMPÔT	188	185	188	84	107	91	94	101

* Le revenu en primes pour les exercices 2002-2003 à 2006-2007 est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime correspondront à la moitié des taux en vigueur à l'exercice 2001-2002, pour chacune des catégories de tarification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2002 ; la croissance des dépôts assurés correspondra aux hypothèses économiques énoncées à l'annexe C de ce document. Suivant la pratique de la Société, les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique et du profil de risque des institutions membres. De plus, la SADC poursuit l'étude de son mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance tout en examinant les avantages d'une caisse d'assurance-dépôts et les conséquences possibles sur le revenu futur en primes. Ainsi, le solde des provisions, le montant des surplus subséquents et les taux de prime des exercices 2002-2003 à 2006-2007 pourraient changer de façon significative.

** Sommes recouvrées d'éléments d'actif en liquidation qui avaient été radiées antérieurement

*** Le montant des frais d'exploitation approuvé dans le plan d'entreprise 2001-2002 à 2005-2006 était de 21 millions de dollars. Le conseil d'administration a approuvé un montant supplémentaire de 0,5 million de dollars destiné à l'étude du mode de provisionnement des pertes liées à l'assurance-dépôts de la SADC.

Note : Bien qu'une estimation du total des frais d'exploitation soit fournie pour chaque exercice de la période de planification, la ventilation des frais par catégorie s'arrête à l'exercice 2002-2003.

Conventions comptables

Méthode de préparation

Les états financiers de la SADC ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Ils ne prennent pas en compte les éléments d'actif et de passif ni les résultats d'exploitation des institutions membres faillies.

Encaisse, placements à court terme et autres placements

Étant donné que la SADC entend les conserver jusqu'à échéance, ces placements, dans des titres négociables et des dépôts à terme, sont comptabilisés au prix coûtant.

Prêts à recouvrer

La SADC peut consentir des prêts aux institutions membres et à d'autres intéressés. De tels prêts ont avant tout pour objet d'aider les institutions membres aux prises avec des difficultés financières. Les modalités de ces prêts prévoient le remboursement du capital et des intérêts. Le cas échéant, les intérêts créditeurs sont inscrits au poste des produits divers.

Réclamations à recouvrer

La SADC fait des réclamations contre des institutions membres, jusqu'à concurrence du montant qu'elle rembourse aux déposants assurés, lorsqu'elle est subrogée dans les droits et intérêts de ces derniers. De plus, elle fait aussi des réclamations relativement aux prêts consentis à des institutions membres mises en liquidation.

Recours à des estimations

Les états financiers pro forma de la SADC contiennent des estimations et des hypothèses. Les principaux éléments qui nécessitent le recours à des estimations sont : (i) la provision pour pertes sur prêts et réclamations ; (ii) la provision pour garanties ; (iii) la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts ; (iv) l'actif d'impôts futurs.

Provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer

La provision pour pertes sur prêts et réclamations à recouvrer représente la meilleure estimation des pertes que, de l'avis de la SADC, celle-ci est susceptible de subir relativement aux prêts et réclamations à recouvrer. La provision est déterminée en fonction des résultats attendus des stratégies de cession des éléments d'actif et des versements prévus aux créanciers, d'après les éléments d'information fournis par les liquidateurs des institutions membres faillies et par d'autres mandataires de la SADC.

La SADC radie, en partie ou en totalité, les prêts et réclamations à recouvrer qui, à son avis, sont devenus des mauvaises créances. Si elle en vient à recouvrer des sommes à ce titre, celles-ci sont d'abord inscrites au titre des

recouvrements de sommes radiées avant que tout montant supplémentaire ne soit comptabilisé comme produit divers.

Provision pour garanties

La SADC a fourni des garanties visant à faciliter la résolution des difficultés financières auxquelles font face certaines institutions membres. Ces garanties expirent en 2002-2003. La provision est estimée chaque année en fonction des paiements en espèces qu'exigerait le respect des garanties. L'ensemble des paiements qu'elle effectuera pendant la période de planification ne devrait pas dépasser 23 millions de dollars, soit le montant de la provision actuelle inscrite dans les états financiers de la SADC.

Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts

La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts correspond au montant des pertes qui, selon les meilleures estimations de la Société, résulteront de l'assurance des dépôts détenus par les institutions membres.

Pour établir cette provision, la SADC (i) évalue le risque global que représente l'ensemble de ses institutions membres, d'après la connaissance particulière qu'elle a de chacune, (ii) utilise un système de pondération des risques en fonction du marché pour prévoir les pertes liées aux dépôts assurés, (iii) prend en considération le pourcentage actualisé des pertes qu'elle a enregistrées au cours des dix exercices précédents par suite de la faillite d'institutions membres.

Le système de pondération des risques en fonction du marché subit l'influence de deux facteurs : la cote de solvabilité des institutions membres et les écarts du marché entre les obligations de sociétés et les obligations de référence émises par le gouvernement du Canada pour des durées comparables. La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts s'élevait à 400 millions de dollars au 31 mars 2001. Ce montant est le même pour toute la période couverte par les états financiers pro forma.

La SADC revoit actuellement son mode de provisionnement des pertes. Ces travaux pourraient mener à l'optimisation de sa méthode actuelle et à une révision significative du niveau de la provision.

Actif d'impôts futurs

La SADC a adopté les recommandations de l'Institut Canadien des Comptables Agréés en ce qui concerne la comptabilisation des impôts sur les bénéfiques. Selon la nouvelle convention comptable, les passifs et les actifs d'impôts correspondent aux écarts temporaires relevés entre la valeur comptable des éléments d'actif et de passif inscrits au bilan et leur valeur fiscale. De plus, les économies futures rattachées aux actifs d'impôts, y compris les pertes fiscales inutilisées reportées sur les exercices ultérieurs, sont constatées, sous réserve d'une provision pour moins-value s'il y a lieu, lorsque l'utilisation de ces pertes est plus probable qu'improbable. Les impôts futurs sont déterminés

en fonction des taux d'imposition des sociétés en vigueur à la date du bilan. Aux fins de la planification, on présume que les taux d'imposition des sociétés en vigueur à la date du présent plan d'entreprise ne changeront pas durant la période de planification.

Revenu en primes

Le revenu en primes est calculé au prorata des sommes assurées que les institutions membres ont en dépôt au 30 avril de chaque année. Il est comptabilisé chaque année en fonction de la Déclaration des dépôts assurés que les institutions membres doivent produire au plus tard le 15 juillet. Les primes sont exigibles en deux versements égaux, le 15 juillet et le 15 décembre.

Produits divers

La SADC impute des intérêts sur les prêts qu'elle consent à des institutions membres et à d'autres intéressés. Lorsque, de l'avis de la Société, il existe un doute quant au recouvrement des intérêts, ceux-ci continuent de courir mais ne sont pas inscrits à ce poste. En pareil cas, tout paiement reçu sert à réduire le solde dû, jusqu'à l'extinction du prêt. Les paiements ultérieurs sont constatés au poste des produits divers au moment où ils sont perçus.

Il arrive que le produit de la réalisation des éléments d'actif d'institutions membres (réclamations à recouvrer) dépasse le montant de la réclamation. Ces sommes à recouvrer à la fin de la liquidation d'une institution membre sont également inscrites au poste des produits divers quand leur montant et leur réception peuvent raisonnablement être déterminés.