

**SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔTS
DU CANADA**

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL

**PRÉSENTÉ AU
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le 1^{er} décembre 2004



Le 23 novembre 2004

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

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société d'assurance-dépôts du Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 26 mai 2004. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration notre rapport d'examen spécial ci-joint.

Nous serons heureux de répondre, lors de votre réunion du 1^{er} décembre 2004, à toute question ou commentaire concernant notre rapport.

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

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

Vérificateur général adjoint

Richard Flageole

P.j.

TABLE DES MATIÈRES

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL	1
APERÇU DU SYSTÈME FÉDÉRAL DE SURVEILLANCE ET DE SÉCURITÉ DES INSTITUTIONS DE DÉPÔT	3
<i>Politique générale et législation</i>	3
<i>Surveillance et réglementation des institutions financières</i>	3
<i>Politique monétaire</i>	4
<i>Assurance-dépôts</i>	4
APERÇU DE LA SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔTS DU CANADA	4
<i>Contexte</i>	4
<i>Mission et objectifs</i>	5
<i>Stratégies d'entreprise</i>	6
<i>Contexte d'exploitation</i>	7
<i>Interventions</i>	8
<i>Institutions membres</i>	8
<i>Dépôts assurés</i>	9
<i>Contexte de l'examen spécial</i>	10
CONSTATATIONS	11
<i>L'efficacité du Conseil d'administration</i>	11
<i>Évaluation des risques</i>	12
<i>Planification pour éventualités</i>	16
<i>Relations avec les parties intéressées</i>	22
<i>Planification de la relève</i>	25
<i>Gestion des risques financiers</i>	27
<i>Planification stratégique</i>	29
CONCLUSION	31
RÉPONSE DE LA DIRECTION	32
<i>Annexe A</i>	33

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

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, la Société d'assurance-dépôts du Canada est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations sont menées avec efficacité.
2. Aux termes de la *LGFP*, la Société est également tenue de se soumettre, au moins une fois tous les cinq ans, à un examen spécial des systèmes et pratiques mentionnés ci-dessus.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de février à septembre 2004, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 26 mai 2004. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels pour que la Société ait l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses opérations sont menées avec efficacité. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.

5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial, critères que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, de la documentation et des normes professionnelles, ainsi que des pratiques suivies par la Société et d'autres organisations. Les systèmes et les pratiques que nous avons examinés, ainsi que les critères qui s'y rattachent, sont présentés à l'annexe A.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les tests et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de la vérification interne de la Division de l'assurance et de l'évaluation des risques.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

8. Les pages suivantes du rapport donnent un aperçu de la Société et présentent des informations plus détaillées sur les constatations découlant de notre examen.

Vérificateur général adjoint



Richard Flageole, FCA
Pour la vérificatrice générale du Canada

Ottawa, Canada

Le 28 septembre 2004

APERÇU DU SYSTÈME FÉDÉRAL DE SURVEILLANCE ET DE SÉCURITÉ DES INSTITUTIONS DE DÉPÔT

9. Au Canada, le système fédéral de surveillance et de sécurité des institutions de dépôt comporte des attributions précises, exercées par des organismes fédéraux distincts.

Politique générale et législation

10. Le **ministre des Finances** est responsable des politiques régissant les institutions financières fédérales ainsi que de la politique fiscale de l'ensemble du pays. Il est responsable de la législation touchant les institutions de dépôt, qui englobe la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*, la *Loi sur les banques*, la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, la *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières*, la *Loi sur l'Association canadienne des paiements* et la *Loi sur la Banque du Canada*.

Surveillance et réglementation des institutions financières

11. Le **Bureau du surintendant des institutions financières**, ou BSIF, est l'organisme de réglementation et de surveillance des institutions financières constituées sous le régime d'une loi fédérale, c'est-à-dire les banques, les sociétés de fiducie fédérales, les sociétés de prêt fédérales, les sociétés d'assurances fédérales et les régimes de retraite.
12. L'**Agence de la consommation en matière financière du Canada**, ou l'ACFC, réglemente les activités des institutions financières qui relèvent de la compétence fédérale. Elle doit assurer la conformité aux lois, aux règlements et aux codes qui régissent la protection des consommateurs.

Politique monétaire

13. La **Banque du Canada** est chargée de régler la politique monétaire et de favoriser de façon générale la prospérité économique et financière du Canada. Elle surveille le système des paiements de grande valeur et les autres systèmes de compensation et de règlement du Canada et fournit des liquidités au système financier par son rôle de prêteur de dernier recours.

Assurance-dépôts

14. La **Société d'assurance-dépôts du Canada**, ou la SADC, est chargée de fournir de l'assurance-dépôts, de promouvoir des normes de pratiques commerciales et financières saines et de contribuer à la stabilité du système financier du Canada.

APERÇU DE LA SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔTS DU CANADA

Contexte

15. En 1967, la SADC a été créée en vertu d'une loi du Parlement, la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*. Depuis, la *Loi* a souvent été modifiée, dont la dernière fois en 2001. La Société rend des comptes au Parlement, par l'intermédiaire du ministre des Finances. Le siège de la SADC est situé à Ottawa et la Société a un bureau à Toronto. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2004, la SADC avait un revenu de 160 millions de dollars et des bénéfices nets de 142 millions de dollars. Au 31 mars 2004, la Société comptait 86 employés.

Mission et objectifs

16. L'énoncé de mission de la Société est le suivant :

Fournir de l'assurance-dépôts et 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. La Société s'est donnée comme objectif d'offrir à ses employés un milieu de travail équitable, de les aider à réaliser leur potentiel et de leur prodiguer les encouragements nécessaires.

17. L'énoncé de mission ci-dessus repose sur les objectifs prévus par la loi habilitante de la Société, qui sont présentés à l'article 7 de la *Loi sur la SADC*. Ces objectifs sont les suivants :

- a) fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts;
- b) 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;
- c) poursuivre les fins visées aux alinéas a) et b) à l'avantage des personnes qui détiennent des dépôts auprès d'institutions membres et de manière à minimiser les possibilités de perte pour elle-même.

Stratégies d'entreprise

18. Le *Résumé du Plan d'entreprise de 2004-2005 à 2008-2009* décrit les stratégies d'entreprise de la Société :
- **Capacité d'intervention immédiate** — être prête à remplir son rôle d'assureur-dépôts en demeurant à l'écoute et prête à agir dans des situations pouvant avoir des conséquences pour elle et pour ses institutions membres, et être en mesure de prévoir les risques, de réagir à ces derniers et de les gérer.
 - **Saine régie d'entreprise** — veiller à ce que des politiques, procédures et mécanismes de reddition de comptes soient en place pour démontrer qu'elle est bien gérée et qu'elle peut remplir son mandat avec efficacité et efficience.
 - **Solides partenariats** — consolider ses relations avec ses partenaires (institutions membres, organismes de réglementation et de surveillance, fournisseurs) afin de mieux remplir son mandat. Cela signifie notamment chercher, en collaboration avec les institutions membres, des moyens de réduire les coûts et d'optimiser les avantages de l'assurance-dépôts pour les institutions membres.
 - **Sensibilisation à l'assurance-dépôts** — accroître la sensibilisation des déposants à l'assurance-dépôts et expliquer les avantages et les limites de celle-ci.

Contexte d'exploitation

19. Dans son Résumé du Plan d'entreprise, la Société présente son point de vue sur son contexte d'exploitation :

S'il plane une certaine incertitude sur la scène internationale en particulier, nous nous attendons à ce que l'économie canadienne résiste aux perturbations et connaisse une certaine croissance au cours de la période de planification quinquennale visée.

La croissance économique du Canada et la création d'emploi affichent un dynamisme dans un contexte de faible inflation et de taux d'intérêt relativement faibles et stables. Dans l'ensemble, ces conditions devraient continuer de créer un environnement économique et financier favorable pour la SADC et ses institutions membres. On prévoit que la croissance des dépôts assurés se maintiendra à un rythme modéré.

Ces perspectives pourraient toutefois être assombries par l'incertitude provenant notamment de la lenteur de la croissance du PIB des pays industrialisés (y compris la zone euro et le Japon), d'importants déficits financiers aux États-Unis, de l'effet que les récents scandales boursiers et débâcles d'entreprises ont peut-être encore sur la confiance des investisseurs, et des fluctuations de la valeur du dollar canadien. Mais ce sont surtout les perturbations subies par d'autres pays, l'instabilité mondiale liée à la lutte contre le terrorisme et la menace constante d'imprévus sociopolitiques qui risquent de remettre en question ces perspectives.

Dans un tel contexte, la SADC continuera de contribuer à la stabilité du système financier du Canada en fournissant de l'assurance-dépôts conformément à son mandat, tout en se préparant mieux que jamais à faire face aux imprévus.

Interventions

20. Depuis sa création en 1967, la SADC est intervenue dans 43 faillites d'institutions membres, faillites qui ont été déclarées pour la plupart entre 1980 et 1995. Dans quelque 24 cas, elle a remboursé environ 5,4 milliards de dollars de dépôts assurés. Dans les autres cas, la SADC a facilité l'achat d'actifs et la prise en charge de quelque 20,4 milliards de dollars de dépôts assurés par d'autres institutions financières en octroyant des prêts, des paiements et des garanties. Aux fins de la planification financière, la Société ne prévoit pas de faillites pour la période visée dans le Résumé du Plan d'entreprise.

Institutions membres

21. Au 30 avril 2004, la SADC comptait 83 institutions membres, une baisse par rapport aux 113 qu'elle comptait en 1999 lors de notre dernier examen spécial. Cette baisse est attribuable en grande partie aux consolidations et aux fermetures qui ont eu lieu dans l'industrie.
22. Les banques inscrites aux annexes I et II (telles qu'elles sont définies dans la *Loi sur les banques*) ainsi que les sociétés de fiducie et de prêt constituées en vertu d'une loi fédérale doivent, pour accepter des dépôts de détail, être membres de la SADC. Les sociétés de fiducie et de prêt constituées en vertu d'une loi provinciale qui acceptent des dépôts doivent, en vertu de cette loi provinciale, adhérer à un régime d'assurance-dépôts. Au Québec, l'Autorité des marchés financiers garantit les dépôts acceptés au Québec par des sociétés de fiducie et de prêt constituées en vertu d'une loi provinciale. Pour sa part, la SADC garantit les dépôts faits à l'extérieur du Québec par ces sociétés.

Dépôts assurés

23. Depuis 1983, la protection maximale de base qui s'applique aux dépôts assurés par la SADC est de 60 000 \$ par personne dans chaque institution membre. Les dépôts assurés doivent être payables au Canada, en devises canadiennes. Ils peuvent comprendre les comptes d'épargne et de chèques, les dépôts à terme à échéance maximale de cinq ans, les mandats et les lettres de change, les lettres de change et chèques certifiés, ainsi que les chèques de voyage émis par les institutions membres de la SADC. Une assurance distincte est fournie à l'égard des dépôts détenus en propriété conjointe, en fiducie, dans des régimes enregistrés d'épargne-retraite et des fonds enregistrés de revenu de retraite. La SADC n'assure pas les dépôts faits en monnaie étrangère, les dépôts à terme dont l'échéance dépasse cinq ans à partir de la date du dépôt, les débentures émises par des banques à charte, les obligations et les débentures émises par des gouvernements et des sociétés, les bons du Trésor, ou les placements dans des fonds hypothécaires, des fonds d'actions et des fonds mutuels.

Institutions membres et dépôts assurés

Types d'institutions membres (au 30 avril 2004)	Nombre de membres	Dépôts au 30 avril 2004 (en milliards de dollars)		
		Total	Dépôts assurés	%
Banques canadiennes et filiales	37	1 023,2 \$	348,8 \$	34,1
Filiales de banques étrangères	24	60,5	18,4	30,4
Sociétés de fiducie et de prêt canadiennes	22	11,3	8,4	74,3
Total	83	1 095,0 \$	375,6 \$	

Source : SADC

24. La SADC recense les institutions membres à inscrire sur la liste des institutions à surveiller, ce qui signifie qu'elles font l'objet d'une surveillance étroite. À la fin de

mars 2004, les dépôts assurés détenus par ces institutions représentaient moins de 3 p. 100 de tous les dépôts assurés par la SADC.

Contexte de l'examen spécial

25. **Examen spécial précédent.** La direction a fait un suivi des recommandations contenues dans le Rapport d'examen spécial de 1999 et communiqué ses progrès au Comité de vérification.
26. **Réorganisation de la SADC.** Le 1^{er} avril 2003, la SADC a réorganisé sa structure organisationnelle en vue surtout de réduire la taille et le coût des effectifs.
27. **Demande du ministre des Finances.** Dans son budget de mars 2004, le gouvernement fédéral a confirmé vouloir maintenir le niveau actuel de protection pour l'assurance-dépôt mais a noté qu'il peut y avoir des opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité dans la livraison de réglementation fédérale des services financiers. Dans cette optique, le gouvernement a confirmé qu'il tiendrait des consultations sur la meilleure façon de réduire le chevauchement des volets « prudence », « administration » et « services intégrés » entre le Bureau du surintendant des institutions financières et la Société d'assurance-dépôts du Canada afin d'être en mesure d'introduire tout changement nécessaire avant la fin de l'année. Le ministre des Finances a par la suite demandé au BSIF et à la SADC de revoir leurs rôles respectifs et de lui faire rapport.
28. Le présent examen spécial a porté sur les systèmes et les pratiques qui étaient en place à la SADC entre février et septembre 2004; il n'a pas porté sur la demande du Ministre ni sur les commentaires concernant les rapports soumis par la SADC et le BSIF à la suite de cette demande.

CONSTATATIONS

L'efficacité du Conseil d'administration

29. L'efficacité d'un conseil d'administration repose sur la présence de processus, de pratiques, de systèmes et de structures mis en place pour surveiller l'orientation et la gestion de l'organisation, de sorte que celle-ci puisse bien s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Nous nous attendions à ce que la SADC possède un tel cadre de régie.
30. Nous avons eu des entretiens avec les membres du Conseil d'administration et de la direction de la Société, et examiné des documents de la SADC, tels que la Politique de gouvernance du Conseil, le profil de compétences des membres du Conseil d'administration, les autoévaluations que celui-ci avait effectuées, les plans d'entreprise, l'information financière et l'information sur le rendement, les comptes rendus de réunions du Conseil d'administration et de son Comité ainsi que de la documentation.
31. Le Conseil d'administration est chargé de surveiller la gestion des affaires et des activités de la Société et d'autres questions la concernant. Il est composé du président, du gouverneur de la Banque du Canada, du sous-ministre des Finances, du surintendant et du surintendant auxiliaire des institutions financières, du commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, ainsi que de cinq membres provenant du secteur privé.
32. Les dirigeants de la Société sont responsables de l'intendance et de la gestion de la SADC; ce sont le président et chef de la direction et les dirigeants nommés par le Conseil d'administration.
33. À l'heure actuelle, le Conseil comporte six comités : le Comité de direction, le Comité de vérification, le Comité des ressources humaines et de la rémunération

- (CRHR), le Comité de la régie de la Société, le Comité des candidatures et le Comité des administrateurs indépendants. En 2003-2004, le Conseil d'administration au complet s'est réuni à huit reprises et les comités ont tenu chacun jusqu'à quatre réunions.
34. **Un bon cadre de régie.** Nous avons constaté que la Société dispose des principaux éléments d'un bon cadre de régie. Le Conseil d'administration assure l'intendance de la Société et travaille étroitement avec la direction. Il joue un rôle clé en établissant l'orientation stratégique de la Société, et il recommande le plan d'entreprise à l'actionnaire.
35. Le Conseil d'administration a mis en place un plan de relève efficace et un régime de vérification interne. Il communique avec l'État et les autres parties intéressées, attribue les responsabilités, établit des relations et demande des comptes à la direction.
36. Le Conseil d'administration tient des réunions efficaces, auxquelles tous les membres assistent, et il recourt judicieusement à ses comités. Dans le cadre de son mandat, le Comité de vérification doit veiller à la gestion des risques et prendre l'initiative de demander de l'information sur les risques importants auxquels la Société fait face.
37. Nous avons constaté que le Conseil d'administration évalue son rendement, qu'il mène des séances d'orientation et de formation à l'intention de ses membres et qu'il s'est doté d'une Politique de gouvernance du Conseil et d'un Code de déontologie à l'intention des administrateurs.

Évaluation des risques

38. Les systèmes et les pratiques d'évaluation des risques visent à cerner les problèmes chez les institutions membres assez tôt pour que des mesures correctives puissent être prises afin de minimiser les pertes pour la SADC.

39. Nous avons examiné le rapport d'une vérification interne effectuée en 2002 de la Division de l'assurance et de l'évaluation des risques, ainsi que les documents de suivi connexes; nous avons eu des entretiens avec les dirigeants et étudié d'autres documents, tels que le Manuel des méthodes d'évaluation des risques.
40. Nous nous attendions à ce que la Société dispose de systèmes et de pratiques pour cerner les risques chez les institutions membres le plus rapidement et exactement possible, à ce qu'elle tienne à jour une information et des analyses de qualité de façon à pouvoir minimiser ses risques de pertes, et à ce qu'elle s'acquitte bien de ses responsabilités. De plus, nous nous attendions à ce que la Société établisse et mette à jour des normes de pratiques commerciales et financières saines et qu'elle les communique aux institutions membres, lesquelles sont tenues de les respecter; à ce qu'elle surveille la mesure dans laquelle celles-ci respectent ces normes et à ce qu'elle prenne en temps voulu des mesures appropriées en cas de non-respect.
41. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons relevé que la SADC devait mieux documenter le rôle joué par chaque service de la Division de l'assurance et de l'évaluation des risques et améliorer davantage la communication entre ces services. Elle a par la suite élaboré un cadre d'évaluation des risques visant à mesurer le risque que représente pour elle chaque institution membre et à en faire rapport. Elle a également procédé à des restructurations de la fonction d'évaluation des risques, la dernière remontant à 2003.
42. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons aussi relevé que les systèmes et les pratiques d'évaluation des risques de la Société n'étaient ni assez systématiques ni assez préventifs. Il était important pour la Société d'améliorer sa connaissance et sa compréhension de la façon dont les changements économiques et technologiques influent sur les institutions membres. En 2000, la Société a créé le poste d'analyste des nouveaux enjeux afin d'appuyer les gestionnaires des risques et le cadre d'évaluation des risques. La Société a élaboré une méthode d'évaluation des risques et elle prépare maintenant un profil d'évaluation des risques de chaque institution membre. Le

- profil examine la mesure dans laquelle l'institution membre peut être vulnérable aux conditions et tendances futures.
43. En réponse aux recommandations de la vérification interne effectuée en 2002, la Société a apporté un certain nombre d'améliorations à son processus d'évaluation des risques. Beaucoup de ces recommandations sont prises en compte dans le Manuel des méthodes d'évaluation des risques, achevé en 2004. Ce manuel présente les méthodes utilisées pour surveiller les risques que pose une institution membre.
44. La SADC présente et met à jour régulièrement les critères d'information qu'elle utilise pour évaluer les nouveaux demandeurs d'assurance-dépôts; de plus, elle énumère les exigences en matière d'information dans son guide et ses formulaires de demande d'assurance-dépôts. Le processus de demande est coordonné avec le processus de constitution des institutions financières du BSIF. Le Conseil d'administration de la SADC tient compte des recommandations de la direction avant de décider d'approuver ou de rejeter une demande.
45. En plus de surveiller le risque que posent les institutions membres au moyen du processus d'évaluation des risques, la SADC étudie l'information sur les marchés et surveille les principaux facteurs contextuels pour tenir compte des faits nouveaux touchant les institutions membres et le secteur des services financiers en général. Elle rencontre au besoin l'examineur du BSIF pour discuter des institutions membres. L'examen annuel des institutions membres — une analyse exhaustive des normes de la SADC et des questions financières, des questions touchant les marchés, des questions réglementaires, des questions économiques et des enjeux nouveaux concernant les banques canadiennes — se fonde sur les résultats de cette surveillance.
46. Nous avons également remarqué que la Société prend en temps voulu des mesures appropriées pour minimiser les risques qu'elle a cernés. Le service de l'évaluation des risques tient une liste de surveillance des institutions membres qui la préoccupent beaucoup ou qui présentent un risque élevé. Elle discute

- régulièrement avec le BSIF et les organismes de réglementation provinciaux de la situation des institutions membres inscrites sur la liste de surveillance et informe celles-ci de l'état de leur situation. Le Conseil d'administration examine régulièrement la liste et étudie les mesures possibles proposées par la direction.
47. **Normes de pratiques commerciales et financières saines.** Les Normes de pratiques commerciales et financières saines établissent les attentes de la SADC relativement aux pratiques commerciales et financières des institutions membres. Ces normes insistent sur le fait que, même si la haute direction d'une institution membre est chargée au quotidien de veiller à la qualité des processus, des politiques, des procédures, des contrôles et des rapports internes, la responsabilité ultime incombe au Conseil d'administration de l'institution membre.
48. Le risque que prend la SADC en fournissant de l'assurance-dépôts reflète essentiellement le risque couru par les institutions membres. La Société cherche à gérer les risques auxquels elle fait face à titre d'assureur en recommandant à ses institutions membres d'adopter des normes de pratiques commerciales et financières saines.
49. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons recommandé à la SADC de mettre à jour les normes et le processus de rapport connexe. En juillet 2001, le Conseil a adopté par règlement administratif de nouvelles Normes de pratiques commerciales et financières saines, après que la SADC ait mené de vastes consultations auprès des institutions membres, de leurs associations, des organismes de réglementation et d'autres parties.
50. En juillet 2002, de nouvelles exigences en matière de rapport pour les institutions membres ont été instaurées. Depuis juillet 2003, toutes les institutions membres doivent soumettre annuellement une résolution de leur conseil et une lettre de déclaration de la haute direction confirmant qu'elles respectent les normes. De plus, des rapports plus détaillés sur le respect des normes doivent être soumis au moins une fois tous les cinq ans par les institutions membres en fonction des

- risques qu'elles posent, selon le Règlement administratif sur les primes différentielles de la SADC.
51. Nous avons constaté que la SADC se tient au courant de tous les faits nouveaux importants, dans le secteur financier, qui pourraient influencer substantiellement sur les normes. Elle a établi un groupe de travail sur les normes, composé d'institutions membres, qui est chargé d'envisager les aspects des normes à mettre à jour.
52. Les normes sont communiquées aux institutions membres et aux autres parties intéressées dans des bulletins d'information et au cours de réunions avec les membres du conseil et la haute direction de chaque nouvelle institution membre. À leur demande, la SADC rencontre la haute direction et le conseil des institutions membres pour discuter des normes et de leur application; elle en fait également la promotion dans des allocutions prononcées lors de diverses conférences.
53. La SADC surveille le respect des normes par les institutions membres en exigeant d'elles une déclaration annuelle; les institutions à risque élevé doivent joindre à leur déclaration un rapport plus détaillé. La SADC peut demander plus de précisions sur des secteurs qui la préoccupent, et l'institution membre peut faire l'objet d'un examen spécial par la Société. Celle-ci avise l'institution membre lorsqu'une lacune est relevée. Au cours du processus d'évaluation des risques, la Société examine le respect des normes par les institutions membres, tient compte de toute lacune connexe et prend des mesures additionnelles au besoin.

Planification pour éventualités

54. La capacité d'intervention immédiate en cas de faillites des institutions financières est un élément essentiel du mandat de la SADC. Nous nous attendions à ce que celle-ci soit prête à intervenir ou à verser des

- remboursements exacts en temps voulu, et à ce qu'elle se soit dotée des systèmes et de pratiques qui reflètent la taille et la complexité des institutions membres ainsi que les conditions et pratiques commerciales actuelles. Nous nous attendions à ce que la Société dispose des ressources humaines et financières lui permettant d'intervenir grâce aux méthodes les moins coûteuses, et de minimiser ses pertes. En outre, nous nous attendions à ce qu'elle établisse et maintienne la capacité voulue pour optimiser les réclamations et les recouvrements nets ou réduire au minimum les obligations associées aux garanties et aux autres engagements.
55. Durant la période visée par l'examen, il n'y a pas eu de nouvelles interventions ni de nouveaux remboursements. Nous avons donc ciblé la capacité future d'intervention et de remboursement de la SADC. Nous avons actualisé la connaissance et la compréhension que nous avons acquises lors du dernier examen spécial en rencontrant les cadres supérieurs de la Société et en examinant les changements survenus tant dans le secteur financier qu'à la SADC. Nous avons étudié un certain nombre de documents, tels que le plan d'entreprise en matière d'évaluation des risques et d'intervention, les comptes rendus des réunions du Conseil, les comptes rendus des réunions du groupe d'intervention opérationnelle, ainsi que les lignes directrices sur les remboursements.
56. **Importance accrue accordée à la capacité d'intervention.** La capacité d'intervention et de remboursement repose sur l'appui des systèmes d'information, sur les ressources financières et humaines, ainsi que sur une documentation adéquate des processus et des pratiques.
57. À la suite de la restructuration de 2003, la Division de l'assurance et de l'évaluation des risques et la Division des exploitations régionales ont été fusionnées et ont continué leurs activités sous le nom de la Division de l'assurance et de l'évaluation des risques (DAER) afin de se concentrer sur les principales responsabilités de la SADC, y compris les remboursements. La SADC a modifié son approche relativement aux interventions : elle utilise

- maintenant davantage son propre personnel et a moins recours aux fournisseurs de l'extérieur. Parmi les stratégies d'intervention de la Société, mentionnons celles-ci : créer à l'interne une capacité d'élaboration et de soutien de façon à disposer d'un plus grand nombre de systèmes d'information, initier un plus grand nombre de ses employés à la méthode de remboursement et les former pour qu'ils agissent comme des chefs d'équipe advenant qu'un remboursement doive être effectué. Les plans d'entreprise de la DAER reflètent ces stratégies.
58. Lors du dernier examen spécial, nous avons noté que la Société devait établir un plan pour éventualités afin d'être capable de faire face à la situation en cas de faillites importantes, complexes, multiples et simultanées. En 2000, la SADC a constitué un comité interne chargé d'élaborer des solutions de rechange advenant la faillite d'une institution membre importante et complexe, et d'évaluer les conséquences sur le plan juridique. En décembre 2002, le comité a présenté ses conclusions au Conseil d'administration.
59. La SADC estime peu probable qu'une institution membre importante et complexe fasse faillite dans la conjoncture économique actuelle. Nous avons noté que la direction est consciente des risques qu'entraînerait la faillite d'une institution membre importante et complexe; elle croit qu'une telle faillite serait vraisemblablement causée par des événements extraordinaires. Après en avoir discuté avec le Conseil d'administration, la direction a décidé de se concentrer sur des systèmes et des pratiques d'intervention et de remboursement qui soient adaptés au bassin d'institutions membres plus petites, présentant un plus grand risque pour la Société.
60. La Division de l'AER a élaboré des mesures concrètes d'intervention, en fonction de la catégorie d'institution membre — grandes banques, institutions spécialisées dans les prêts immobiliers, fiducies, etc. — en indiquant le niveau de rapidité avec lequel elle peut agir dans de futures interventions. Cette mesure n'a pas été étendue à toute la SADC et n'est pas révélatrice de la capacité d'intervention des autres divisions. Nous encourageons la Société à évaluer la capacité d'intervention de tous les services importants de l'organisation, en

- fonction de chaque catégorie d'institution membre, et à en faire rapport à la direction et au Conseil d'administration. Ce rapport devrait définir clairement les risques et présenter les stratégies visant à les atténuer.
61. Par suite de la restructuration de 2003, la Division fusionnée de l'AER a vu son effectif passer de 39 personnes à 24 personnes suite à des transferts et à l'élimination de certains postes. La direction favorise toujours une stratégie de maintien de la connaissance des systèmes et des pratiques de la Société au moyen d'une stratégie de gestion des connaissances et d'élargissement des compétences à l'interne.
62. La SADC envisage encore d'avoir recours à des experts-conseils et à du personnel temporaire dans les secteurs où elle manque de connaissances ou de ressources humaines. Elle revoit régulièrement son réseau de fournisseurs et a conclu que les connaissances ou les ressources humaines qui lui manquent seraient probablement disponibles au besoin. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons recommandé que la Société s'assure d'avoir à sa disposition les ressources requises en établissant des ententes d'aide éventuelle; celles-ci ont été en place jusqu'en 2003. Toutefois, la direction y a mis fin car elle les juge trop coûteuses en cette période de risque faible. Par contre, la SADC a accru son bassin d'expertise à l'interne grâce à une formation structurée en matière d'intervention et de remboursement, à une formation par observation des principaux spécialistes en intervention et à des simulations par ordinateur. Elle atténue le risque de perte de connaissance de l'organisation grâce à la documentation des expériences et à l'attribution de responsabilités précises.
63. Lors du dernier examen spécial, nous avons noté qu'il serait prudent pour la SADC de renforcer les procédures écrites de remboursement. Au cours du présent examen spécial, nous avons examiné un certain nombre d'ébauches de documents sur les processus et les systèmes, et nous incitons la SADC à les parachever afin d'appuyer des interventions ou des remboursements rapides et appropriés à l'avenir.

64. **Les technologies de l'information (TI).** Lors du dernier examen spécial, nous avons constaté qu'un système informatique interne devait être intégralement implémenté afin d'appuyer la planification pour éventualités; la SADC a terminé cette implémentation en 2001. En 2003, le matériel informatique a été modernisé et le logiciel, mis à niveau afin de pouvoir faire face aux besoins de remboursements prévus. La maintenance des systèmes incombe maintenant au service des TI de la SADC.
65. La SADC utilise des simulations basées sur les risques pour évaluer le rendement de ses systèmes d'intervention et de remboursement. La dernière simulation, effectuée en 2004, a permis de déceler les améliorations nécessaires aux systèmes et a servi d'outil de formation pour les employés afin de les initier au processus de remboursement et au logiciel connexe. La Société compte effectuer d'autres simulations afin d'apporter d'autres améliorations.
66. La Division de l'AER a également cerné deux risques que la SADC pourrait atténuer pour accroître le niveau de sa capacité d'intervention.
67. Le premier risque a trait au manque de connaissances ou d'information sur les données concernant les dépôts assurés placés dans les institutions membres. La SADC a étudié des solutions visant à éviter ou à atténuer ce risque qui, comme le reconnaît la direction, s'accroît s'il est associé au risque de faillite d'une institution membre. La direction est d'avis qu'elle peut recueillir cette information en temps voulu en effectuant des examens spéciaux et préparatoires d'une institution membre, lorsque ceux-ci sont justifiés par le processus d'évaluation des risques et qu'ils sont appuyés par le Conseil d'administration.
68. Le second risque porte sur le système de modélisation utilisé par la SADC pour évaluer diverses méthodes d'intervention dans une situation donnée. Le modèle permet d'extraire les données directement d'une institution membre en faillite et utilise une série d'hypothèses pour établir des prévisions financières détaillées. Il vise à estimer quelles seraient les pertes de la SADC selon divers scénarios de règlement des faillites. Le modèle est considéré comme étant un outil important

- pour la SADC lorsque celle-ci doit décider des moyens appropriés pour intervenir rapidement. Il doit donc être fiable et souple.
69. Le modèle de prévision actuel a été conçu lorsque les institutions présentant les plus grands risques pour la SADC étaient celles qui traitaient surtout de prêts immobiliers. Le modèle ne reflète pas la complexité croissante tant des institutions financières que des instruments qu'elles utilisent.
70. La Société ne considère pas la mise à jour du système de modélisation comme étant une priorité, d'abord parce qu'elle ne prévoit devoir l'appliquer à des institutions en faillite dans un avenir prochain et, ensuite, parce qu'au besoin, elle pourrait adapter et appliquer le système de modélisation de façon acceptable, bien que non optimale. La direction prévoit mettre le système de modélisation à niveau en utilisant ses ressources à l'interne et en obtenant un soutien extérieur pour le développement.
71. Nous encourageons la direction à mettre à jour et à documenter le système de modélisation et ce faisant améliorer sa capacité d'intervention.
72. **Maximiser les recouvrements et réduire au minimum les réclamations.**
Nous sommes d'avis que, dans l'ensemble, la SADC dispose des systèmes et des pratiques qui lui permettent de réduire au minimum les réclamations qu'elle doit payer, et de maximiser les recouvrements.
73. Afin de maximiser les recouvrements, la SADC travaille avec des séquestres expérimentés et dignes de confiance lors des liquidations. Les stratégies de liquidation sont établies dans un plan d'activités qui fait l'objet d'un examen par la direction de la SADC et est mis à jour régulièrement. La SADC peut négocier des plans de mesures incitatives pour les séquestres afin qu'ils obtiennent les recouvrements optimaux. Le rendement des séquestres fait l'objet d'une surveillance régulière en regard du plan d'activités.

74. Afin de réduire le plus possible les réclamations, la SADC exige de la documentation à l'appui de toute réclamation présentée à l'endroit de sa garantie. Avant d'approuver l'acquittement de la réclamation, elle évalue la documentation à l'appui pour déterminer si le créancier a épuisé toutes les autres possibilités de recouvrement. Tous les ans, un vérificateur indépendant vérifie les réclamations. La SADC conserve toute la documentation pour l'utiliser comme référence future au cas où des questions semblables se présenteraient.

Relations avec les parties intéressées

75. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques utilisés par la SADC pour évaluer, surveiller et gérer les relations avec les parties intéressées.
76. La SADC est une petite organisation, dotée d'une équipe de gestion expérimentée. Nous nous attendions à ce que, pour réduire les chevauchements et le double emploi improductifs, la Société ait mis en place des systèmes et des pratiques structurés et non structurés favorisant de bonnes communications et la coopération, tant avec les autres organisations qui contribuent au maintien de la stabilité du système financier, qu'avec ses institutions membres. Nous nous attendions également à ce que la Société fournisse aux déposants de l'information exacte et en temps opportun pour contribuer à les sensibiliser aux questions de l'assurance-dépôts.
77. Nous avons rencontré de nombreuses parties intéressées : des représentants de la Banque du Canada, du Bureau du surintendant des institutions financières, du ministère des Finances, de l'Agence de consommation en matière financière du Canada et de l'Association des banquiers canadiens. Nous avons étudié des documents tels que la correspondance avec les principales parties intéressées, l'Entente d'alliance stratégique entre la SADC et le BSIF, des cahiers d'information du Conseil d'administration et un organigramme présentant les principales relations de la SADC.

78. Nous avons conclu que l'équipe de direction expérimentée de la SADC a identifié les parties avec lesquelles la communication, la coordination et la coopération sont nécessaires. Les dirigeants saisissent clairement la relation souhaitable avec chaque partie intéressée et la gèrent avec efficacité.
79. La SADC gère officiellement ses relations avec les organismes fédéraux participant au système de surveillance et de sécurité des institutions de dépôt par l'intermédiaire du Comité de surveillance des institutions financières (CSIF), du Comité des conseillers supérieurs (CCS) et de l'Entente d'alliance stratégique avec le BSIF. Des représentants du CSIF et du CCS font également partie du Conseil d'administration de la SADC.
80. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons remarqué que la SADC devait être plus efficace dans ses échanges d'information avec le BSIF. Au cours du présent examen, nous avons constaté que ces échanges se sont beaucoup améliorés, qu'ils sont bien documentés et qu'ils s'appuient sur l'Entente d'alliance stratégique entre la SADC et le BSIF, dont la dernière révision remonte à 2003.
81. **La question du fardeau réglementaire.** Les institutions membres constituent également une partie intéressée importante pour la SADC. Au cours des dernières années, l'Association des banquiers canadiens s'est dite inquiète du niveau croissant de réglementation au Canada et à l'étranger. L'an dernier, l'Association a clairement désigné la SADC comme étant un des organismes alourdissant le fardeau réglementaire.
82. La SADC a pris des mesures pour alléger le fardeau réglementaire de ses membres. Elle a mis en œuvre un système qui permet aux institutions membres de soumettre par voie électronique leur rapport aux termes du Règlement administratif sur les primes différentielles. Elle a également mis à jour et adapté les Normes de pratiques commerciales et financières saines.

83. Durant le premier trimestre de 2004, la Société a amorcé une série de rencontres avec les chefs de la direction des institutions financières et leurs dirigeants chargés de la conformité, afin de connaître leur opinion sur la question du fardeau réglementaire.
84. Le Conseil d'administration a demandé au Comité des administrateurs indépendants de préparer une réponse à la demande adressée par le ministre des Finances en mars 2004. Celui-ci avait alors demandé à la SADC d'examiner son rôle, en regard de celui du BSIF, dans le cadre du régime fédéral de réglementation et de surveillance des institutions financières. En juillet 2004, la SADC a répondu au Ministre en lui faisant parvenir un rapport qui contenait des recommandations pour régler la question du fardeau réglementaire.
85. **Des déposants informés.** La gestion des attentes des déposants repose en partie sur le niveau d'intérêt que l'assurance-dépôts suscite au sein du public, niveau qui fluctue selon la perception qu'a la population de la stabilité des institutions financières et de leur risque de faillite.
86. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons relevé que la SADC devait améliorer ses communications avec le public. Au cours du présent examen, nous avons constaté que la Société maintient des systèmes et des pratiques visant à fournir en temps voulu de l'information exacte aux déposants. À cette fin, elle s'appuie sur les besoins d'information recensés, ses activités d'intervention actuelles et son mandat. La SADC fournit cette information de diverses façons — par exemple, diffusion de publicités à la télévision, distribution de dépliants et pose d'affiches aux fenêtres des institutions financières. L'information inclut les restrictions associées à la couverture de l'assurance-dépôts, les plafonds des couvertures et les modifications apportées à la liste des institutions membres.
87. La SADC surveille l'efficacité de ses programmes d'information au moyen d'un service téléphonique d'appel sans frais, de courriels, de lettres et de sondages qui mesurent la sensibilisation du public à l'assurance-dépôts. La direction est d'avis que le niveau de sensibilisation de 64 p. 100 mesuré en 2004 est élevé,

compte tenu de la bonne conjoncture économique et du niveau de financement alloué à son Programme de sensibilisation du public. La Société envisage des solutions de rechange au Programme quinquennal actuel, qui prendra fin en mars 2005.

Planification de la relève

88. La planification de la relève désigne les systèmes et les pratiques mis en place pour déterminer, retenir ou engager les personnes qui remplaceront certains employés clés lorsque ceux-ci quitteront l'organisation, et pour les former de façon appropriée.

89. En règle générale, les petites organisations planifient leur relève de façon informelle, souvent sans politique ou sans processus, parce que les quelques cadres supérieurs et leurs remplaçants possibles sont bien connus de la haute direction. Un plan de relève efficace se fonde habituellement sur un énoncé stratégique clair, appuyé par des processus de gestion des ressources humaines et par d'autres processus de gestion, afin d'assurer le transfert des connaissances, le perfectionnement efficace des employés, le recrutement en temps voulu, des stratégies appropriées de rémunération et de maintien en poste, ainsi qu'une gestion et une évaluation du rendement solides.

90. Nous avons examiné les manuels de politiques, les dossiers d'évaluation du rendement de tous les employés figurant dans le plan de relève de la SADC, une analyse des lacunes en matière de formation de ces employés, un rapport sur les réformes proposées au système de rémunération au rendement, les comptes rendus des réunions du Comité des ressources humaines et de la rémunération (CRHR), ainsi que les dossiers de dotation des nouvelles recrues. Nous avons eu des entretiens avec les cadres supérieurs de la SADC, l'actuel président du CRHR ainsi qu'avec le président du Conseil d'administration, qui est un ancien président du CRHR.

91. La SADC attache beaucoup d'importance à la planification de la relève. Aussi a-t-elle élaboré une politique et un processus pour la régir. Bien qu'elle soit une organisation de petite taille, la Société a institutionnalisé les pratiques visant à s'assurer qu'elle dispose des ressources humaines nécessaires pour tous ses postes clés (ou qu'elle a des plans pour les recruter). Ceci est d'autant plus important qu'elle se préoccupe du fait que les personnes compétentes dans son secteur d'activités sont rares et très en demande dans l'industrie bancaire.
92. La politique de la planification de la relève, élaborée en 1997, énonce clairement le but de la planification de la relève dans l'organisation, décrit le processus que la Société suivra, précise les objectifs, et attribue les rôles et les responsabilités aux divers échelons hiérarchiques et services de l'organisation. La Société a bien délimité les rôles respectifs que la direction et le Conseil d'administration doivent jouer.
93. Dans le plan de relève lui-même, des remplaçants possibles sont désignés pour les titulaires de postes clés, dans l'éventualité d'un poste à pourvoir de façon inopinée. On y trouve également le nom d'autres personnes dont la candidature pourrait être envisagée et qui pourraient être formées en vue d'occuper un poste supérieur. La SADC a donné suite à l'annonce récente par le gouvernement du processus à suivre pour la mise en candidature et la nomination des dirigeants des sociétés d'État, notamment procéder à la recherche officielle de candidats et les recommander pour le poste de chef de la direction.
94. Du point de vue de la gestion des ressources humaines en général et de la planification de la relève en particulier, la SADC s'efforce de se tenir au courant des tendances, d'être réceptive aux préoccupations des employés, et d'appliquer les politiques et les pratiques avec cohérence et transparence. À notre avis, la SADC est bien servie sur le plan de la gestion des ressources humaines.
95. La politique et le processus de planification de la relève sont bien intégrés et conformes aux politiques connexes; ils font en outre l'objet d'un examen régulier par le Conseil d'administration. Les rôles distincts du Conseil d'administration et

du Comité des ressources humaines et de la rémunération sont clairs et bien compris, de même que la répartition des responsabilités entre le Conseil d'administration et la direction.

Gestion des risques financiers

96. Les risques financiers de la SADC désignent tous les risques réels ou possibles auxquels la Société fait face dans le cadre de ses activités, y compris le risque de crédit, le risque d'illiquidité, le risque lié au marché et aux opérations et le risque de poursuites judiciaires. La Société a préparé des politiques de gestion des risques financiers conformes aux *Lignes directrices concernant la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État* du ministre des Finances. Ces lignes directrices, qui servent de cadre de gestion des risques financiers, recommandent que les sociétés d'État gèrent avec prudence leurs risques financiers dans leurs opérations de trésorerie. Tel que le précise le Rapport annuel de 2003 de la SADC, et conformément aux Lignes directrices, le portefeuille de placement de la Société vise avant tout la protection du capital et de la liquidité.
97. Nous nous attendions à ce que la SADC ait des politiques et des procédures documentées et approuvées afin de s'assurer que tous les risques financiers ont été cernés, mesurés, surveillés et contrôlés, et qu'ils font régulièrement l'objet d'un rapport au Conseil d'administration. En outre, nous nous attendions à ce que le Conseil d'administration établisse des limites appropriées pour tous les risques réels ou possibles, afin de s'assurer que le bénéfice net de la Société et que son capital, si elle en possède un, ne soient pas menacés de façon importante. Nous nous attendions à ce que la SADC ne participe au marché des instruments financiers, à titre d'activité distincte, que dans la mesure nécessaire pour répondre à ses besoins financiers normaux.
98. Nous avons étudié les politiques de placement approuvées par le Conseil d'administration, vérifié le respect par la SADC de ses politiques, et lu les

- comptes rendus des réunions du Conseil d'administration pour vérifier s'il recevait des rapports sur la conformité. De plus, nous avons examiné les documents du Conseil au sujet de la planification pour éventualités en matière de liquidité et ceux traitant de l'établissement d'un fonds *ex ante*.
99. La SADC a adopté des politiques de placement détaillées afin de gérer les risques de marché, de crédit et d'illiquidité. Ces politiques sont prudentes et visent à protéger la SADC contre des pertes. Tous les ans, le Conseil d'administration examine et approuve les politiques, sur la recommandation du Comité de vérification.
100. Nous n'avons relevé aucun cas où la direction ne s'est pas conformée aux politiques approuvées en matière de gestion du portefeuille de placement. Le Comité de gestion de l'actif et du passif rend compte régulièrement des questions de conformité au Conseil d'administration.
101. La Société s'est également penchée sur le niveau de financement *ex ante* qu'il est prudent de maintenir pour faire face aux pertes possibles liées à l'assurance-dépôts. En janvier 2004, le Conseil d'administration a établi une fourchette pour ce financement *ex ante* aux fins du *Plan d'entreprise de 2004-2005 à 2008-2009* et demandé expressément à la SADC de gérer le montant du financement *ex ante* de façon à le maintenir au milieu de la fourchette. Le Conseil d'administration n'a pas décidé du moment où le montant du financement *ex ante* doit être atteint; cependant, il a exigé qu'un examen de la façon dont le financement sera géré de manière à respecter la fourchette soit tenu au plus tard lorsque la Société aura atteint le seuil minimal de la fourchette. Les taux de prime sont fixés tous les ans en fonction de la situation financière de la Société, de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres et du niveau réel et prévu du financement *ex ante* par rapport à la fourchette cible.
102. Le processus de placement s'appuie sur un cadre de rapport, de régie et de conformité efficace. La direction a un plan pour éventualités bien documenté

relativement aux liquidités. Elle a également commencé à étudier les conséquences que le niveau des primes futures aura sur le financement *ex ante*.

Planification stratégique

103. La planification stratégique est un outil de gestion qui définit ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait, et ce, dans une perspective d'avenir. Dans le cadre de cette planification, on évalue et on adapte l'orientation que prendra l'organisation selon l'évolution de la conjoncture; à cet égard, le Conseil d'administration joue un rôle actif. Le plan d'entreprise présente les objectifs prioritaires de l'organisation et la façon dont les ressources sont réparties pour les atteindre.
104. Nous nous attendions à ce que la SADC ait établi des objectifs précis et mesurables, conformes à son mandat législatif. Nous nous attendions à ce qu'elle surveille son rendement en regard de ces objectifs et à ce qu'elle fasse rapport à ce sujet, afin d'appuyer la prise de décision par la direction, le Conseil d'administration et les autres parties intéressées.
105. Nous avons évalué le processus de collecte d'information nécessaire à l'établissement du plan d'entreprise de la SADC. Nous avons étudié le rôle de la direction dans ce processus, la participation de l'actionnaire et des autres parties intéressées de l'extérieur, et le rôle joué par le Conseil d'administration dans l'établissement d'une orientation stratégique. Nous avons examiné le caractère approprié de la méthode utilisée pour communiquer le plan d'entreprise aux parties intéressées de l'extérieur. Enfin, nous avons étudié la façon dont la SADC établit et communique ses mesures du rendement.
106. **Planification stratégique et mesures du rendement.** Le plan stratégique actuel de la Société est expliqué dans le *Résumé du Plan d'entreprise de 2004-2005 à 2008-2009*.

107. La SADC est déterminée à surveiller les nouveaux enjeux, et elle en analyse les incidences sur les activités actuelles et prévues. Grâce à des moyens tels que les bulletins d'information mensuels, son alliance stratégique avec le BSIF et la participation de la direction et du personnel à divers comités et groupes de travail, elle consulte les principales parties intéressées. Au besoin, ses analyses sont transmises au Conseil d'administration et à ses comités.
108. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons relevé que malgré les améliorations apportées, la SADC n'avait pas fixé ses objectifs ni ses plans d'action de façon suffisamment détaillée et concrète pour être à même de mesurer pleinement leur réalisation. Au cours du présent examen, nous avons remarqué que la SADC utilise maintenant une stratégie axée sur l'équipe pour élaborer et examiner toute l'information destinée au Conseil d'administration. Les ordres du jour du Conseil d'administration sont prévus bien à l'avance et sont bien détaillés. En règle générale, les rapports soumis au Conseil d'administration ont un sommaire à l'intention de la direction, étayé de précisions; le cahier d'information que le Conseil reçoit comprend des rapports détaillés sur la surveillance du rendement. Dans son bilan en matière de rendement, la SADC a amélioré la mesure des réalisations en regard des objectifs et l'information qu'elle communique à ce sujet. En juillet 2003, le Conseil d'administration a évalué l'information qu'il reçoit de la direction et a conclu que celle-ci était satisfaisante.
109. La Société dispose d'un solide processus de reddition de comptes; ce fait a été reconnu en 2003 et au cours des huit années précédentes, puisqu'elle a chaque fois été au nombre des finalistes de sa catégorie pour le Prix d'excellence de la vérificatrice générale pour les rapports annuels des sociétés d'État.
110. **Gestion des risques de l'entreprise (GRE).** Le Comité de vérification du Conseil d'administration est chargé de la surveillance de la gestion des risques de la SADC. Il doit, entre autres, s'efforcer de recueillir de l'information sur les risques importants que court la Société. En 2000, la SADC a entrepris un projet

- de gestion des risques à l'échelle de l'organisation; à l'automne de 2002, ce projet est devenu l'initiative GRE.
111. L'initiative GRE vise à fournir un processus complet, systématique et cohérent afin de coordonner, de faire connaître et d'améliorer les systèmes et les pratiques en place visant à répertorier, à évaluer, à gérer, à surveiller, à documenter et à signaler en tout temps les risques importants qui menacent la réalisation des objectifs, des stratégies ou des plans de la Société dans la conduite de ses affaires.
112. À ce jour, la SADC a répertorié les risques importants auxquels elle fait face; elle a présenté au Comité de vérification une évaluation approfondie des risques d'assurance. Les prochaines étapes clés consisteront à élaborer, d'ici la fin de décembre 2004, le dossier d'information qu'elle a prévu sur les principaux secteurs de risques. Au cours des trois prochaines années, la direction compte présenter au Comité de vérification des évaluations approfondies des autres risques ainsi que des politiques de gestion des risques connexes.
113. Certains membres du Conseil d'administration et du Comité de vérification ont exprimé des préoccupations sur le contenu et la clarté des rapports GRE soumis au Comité de vérification, ainsi que le moment où ils sont présentés. La direction travaille avec le Comité pour donner suite à ces préoccupations; nous appuyons cette initiative.

CONCLUSION

114. Comme nous l'avons énoncé dans notre opinion découlant de l'examen spécial, nous concluons que durant la période visée, les systèmes et les pratiques de la SADC étaient bien conçus et qu'ils fonctionnaient de façon à fournir l'assurance raisonnable que les actifs étaient protégés et contrôlés, que les ressources étaient gérées avec économie et efficacité et que les opérations étaient menées avec efficacité.

115. Nous avons décelé des possibilités d'amélioration des systèmes et des pratiques de la SADC. À notre avis, la Société devrait accorder une attention particulière aux aspects suivants :

- évaluer la capacité d'intervention de tous les principaux services de l'organisation, pour chaque catégorie d'institutions membres;
- parachever les principaux documents sur les processus et les systèmes d'intervention et de remboursement;
- mettre à jour et documenter le système de modélisation des interventions utilisé pour évaluer différentes stratégies d'intervention;
- donner suite aux préoccupations concernant le contenu et la clarté des rapports sur la gestion des risques d'entreprise ainsi que le moment où ils sont présentés.

Réponse de la direction

116. La direction de la SADC a déjà pris des mesures et élaboré des plans d'action et des calendriers précis en vue de régler ces points sans délai.

Annexe A

Les systèmes et les pratiques examinés et les critères connexes

Évaluation des risques

1. La SADC devrait cerner aussi exactement et rapidement que possible les risques que présentent les institutions membres en vue de prendre des mesures appropriées pour minimiser son risque de perte. Elle devrait être experte lorsqu'il s'agit de décider du moment de son intervention et de la manière d'intervenir, avoir les autorisations pertinentes et nécessaires, avoir la capacité et la volonté d'intervenir au bon moment, avoir à sa disposition des stratégies et des procédures de gestion qui lui permettent d'atteindre les objectifs prévus par la loi.
2. La SADC devrait élaborer des normes de pratiques commerciales et financières saines complètes et à jour à l'intention des institutions membres. Elle devrait aussi communiquer et surveiller le respect de ces normes et prendre en temps voulu des mesures appropriées en cas de non-respect.
3. La SADC devrait posséder une information de qualité et analyser les risques que présentent les institutions membres ainsi que le risque de perte pour elle-même, afin de pouvoir s'acquitter de ses responsabilités.

Planification pour éventualités

4. La SADC devrait être capable d'intervenir auprès des institutions membres, le cas échéant, au moindre coût.
5. La SADC devrait établir et maintenir la capacité de maximiser les réclamations et les recouvrements nets, ou de réduire au minimum les obligations associées aux garanties et aux engagements, en tenant compte des objectifs de stabilité du secteur et de sa situation de créancier.

Planification de la relève

6. La SADC devrait établir et mettre en œuvre des plans de relève qui correspondent à la taille et à la nature de la Société et du personnel en place, et aux changements prévus en matière d'effectif.

Relations avec les parties intéressées

7. La SADC devrait maintenir de bonnes pratiques de communication et coopérer avec d'autres organismes afin d'assurer la stabilité du système financier canadien, y compris le Bureau du surintendant des institutions financières, le ministère des Finances Canada, la Banque du Canada, l'Agence de consommation en matière financière du Canada, les organismes de réglementation et assureurs-dépôts provinciaux ainsi que les institutions membres, afin de réduire au minimum les chevauchements improductifs et d'utiliser de façon optimale les connaissances acquises. Nous examinerons aussi les relations de la SADC avec l'Association des banquiers canadiens.
8. La SADC devrait fournir une information exacte et en temps opportun aux déposants afin de sensibiliser le public et de l'aider à comprendre l'assurance-dépôts.

Planification stratégique

9. La SADC devrait se tenir au courant des faits nouveaux qui influent sur le secteur des services financiers et, en tenant compte de son mandat, modifier ses activités en conséquence.
10. Le Conseil d'administration de la SADC devrait recevoir une information et des analyses de qualité, qui facilitent la prise de décision et permettent de surveiller et d'évaluer le rendement de la Société.

Efficacité du Conseil d'administration

11. Dans le contexte du cadre de contrôle et de responsabilisation de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la SADC devrait se doter d'un cadre de régie efficace, qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public, afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre la politique d'intérêt public et ses objectifs en tant qu'organisation.

Gestion des risques financiers

12. La Société devrait obtenir les fonds nécessaires et les gérer de manière à répondre au moindre coût aux exigences, compte tenu du seuil de tolérance établi pour le risque lié au marché que court la Société.