

Forum pour la stabilité financière 1^{er} décembre 2020

Allocution de Peter Routledge, président et premier dirigeant

LE TEXTE PRONONCÉ FAIT FOI

Merci, Chantal.

Bonjour à tous et à toutes,

C'est un plaisir de vous retrouver aujourd'hui, même virtuellement. J'aurais préféré vous rencontrer en personne et discuter de nos expériences respectives en ces temps hors de l'ordinaire. Mais je ne doute pas un instant que nous aurons des échanges fructueux.

Avant de commencer, je tiens à reconnaître le territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin/anichinabé, d'où je vous parle aujourd'hui. La SADC s'engage à respecter les valeurs de vérité et de réconciliation au sein de la communauté. Je suis reconnaissant de l'occasion qui m'est donnée de m'adresser à vous. Et je remercie tous ceux et celles qui, d'une génération à l'autre, prennent soin de notre terre.

Ces derniers mois, nos systèmes économique et financier ont été soumis à un test de tension sans précédent. Et la reprise s'annonce incertaine.

L'économie et le système financier canadiens font preuve de résilience. Mais tout pourrait changer en une fraction de seconde. Nous devons demeurer vigilants, prêts à agir, chacun de notre côté, et veiller à agir de façon concertée et coordonnée en cas de ralentissement économique.

Nos organismes jouent un rôle important dans la protection des consommateurs canadiens, et c'est encore plus le cas en période d'incertitude. Nous protégeons les mêmes personnes. Il est donc important que la communication passe bien entre nous.

Aujourd'hui, je vais couvrir plusieurs sujets :

- La transformation culturelle de la SADC et en quoi elle appuie notre mandat.
- Les risques auxquels nous faisons face et comment nous anticipons et gérons ces risques.
- Je présenterai aussi nos grands objectifs, que mes collègues développeront plus tard.

LA SADC 2.0

Au cours de l'année écoulée, nous nous sommes métamorphosés pour mieux servir les Canadiens. Nous avons établi des plans ambitieux pour transformer notre culture d'entreprise et refondre nos objectifs stratégiques, pour devenir la SADC de demain. C'est ce que nous appelons la SADC 2.0.

De quoi s'agit-il ? Nous avons transformé de fond en comble notre Société pour pouvoir nous adapter et nous acquitter de notre mandat au gré d'un monde numérique toujours plus complexe et en évolution constante.

On dit que la culture se joue de la stratégie. De fait, toute culture qui se respecte alliée à une bonne infrastructure pave la voie à la réussite.

Nous ne saurions mieux dire. Voilà pourquoi nous nous sommes donné une nouvelle culture d'entreprise, à l'appui de notre transformation.

Avec nos employés, nous avons redéfini nos valeurs et nos compétences en leadership, que nous appelons désormais nos engagements.

- Nous nous sommes engagés à travailler à l'unisson, à mieux collaborer pour prendre des décisions éclairées.
- Nous avons des responsabilités, envers nos intervenants et envers nous-mêmes.
- Nous anticipons et nous réagissons en prenant des risques calculés et des décisions éclairées.
- Nous servons les Canadiens de notre mieux, car ceux-ci sont au cœur de tout ce que nous faisons.

Notre équipe a parfaitement illustré ces engagements dans un diagramme qui les résume bien.

Pour nous transformer, nous avons revu de fond en comble nos programmes et pratiques des ressources humaines, du recrutement à la gestion du rendement, en passant par l'accueil et la rémunération.

Nous avons relevé la barre quant aux attentes en matière de leadership. Nous avons redoublé d'efforts en matière de diversité et d'ouverture à l'autre. Pas parce qu'on nous y obligeait. Parce que lorsqu'on peut être soi-même, tout le monde y gagne. Ces bases étant posées, nous saurons travailler main dans la main, nous mobiliser et mener.

En cette période d'incertitude, grâce à notre travail de transformation, nous avons pu passer au télétravail rapidement, veiller à rester en contact avec nos collègues et donner à tous l'information et les ressources dont ils ont besoin pour prendre soin de leur santé mentale et physique.

Et nous avons continué de faire avancer nos projets comme prévu, dans tous les secteurs. Je ne pourrais être plus fier de nos équipes, de leur résilience et de leur volonté de s'adapter.

La pandémie de Covid-19 n'a fait que confirmer que notre transformation était la chose à faire. Nous sommes en mesure de travailler, où que nous soyons, d'adapter nos heures de travail. Nous avons d'ailleurs adapté nos politiques en matière d'emploi et le soutien que nous offrons.

La pandémie aura été catalyseur de changement, dans le monde du travail. Nous planchons actuellement sur l'avenir du travail à la SADC et travaillons à établir notre prochaine stratégie en matière de ressources humaines – la SADC 3.0. Cette stratégie sera ambitieuse. Mais nous devons veiller à trouver un juste milieu entre nos priorités, la santé mentale et physique de nos employés, qui est capitale, et la protection des déposants que nous servons.

MESURES FACE À LA COVID-19

Comme je l'avais dit à l'assemblée générale annuelle de l'Association des superviseurs prudeniels des caisses, plus tôt cette année, nous avons dû nous adapter rapidement à la réalité de la pandémie.

Au printemps, nous avons allégé le fardeau réglementaire de nos institutions membres pour que celles-ci puissent affecter davantage de ressources au service des déposants. Ainsi, nous avons :

- levé le calcul d'intérêts sur les primes versées après l'échéance réglementaire
- reporté la date de soumission de la page de ventilation de la Déclaration des dépôts assurés et d'attestation de conformité au *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts*

- repoussé les tests de conformité aux exigences en matière de données et de systèmes
- levé l'obligation de communiquer un avis aux déposants agissant à titre de fiduciaires pour plusieurs bénéficiaires

Par ailleurs, la mesure temporaire qui permettait au ministre des Finances de relever le plafond d'assurance-dépôts a expiré. Mais rien n'empêche le gouvernement de revenir là-dessus, au besoin.

Nous avons intensifié nos activités de sensibilisation du public pour que les Canadiens sachent que leurs dépôts sont à l'abri. Et les résultats sont au rendez-vous. Les Canadiens sont plus nombreux que jamais à savoir ce qu'est la SADC et ce que nous faisons.

- Nous avons redoublé nos efforts de sensibilisation au tout début de la pandémie, au printemps.
- Et nous avons atteint la cible que nous nous étions fixée : que 60 % des Canadiens puissent dire que leurs dépôts sont protégés quand on leur parle d'assurance-dépôts. La sensibilisation du public est donc fondamentale. Pour que le service que nous offrons soit efficace, encore faut-il que les gens sachent qu'il existe.

Nous avons aussi accru nos activités de planification et de capacité de règlement de faillite. Ce travail avait été amorcé bien avant la Covid-19. Mais la pandémie a catalysé nos activités.

Ainsi, nous occupons le rôle de chef d'orchestre des simulations de crise. Du point de vue de nos partenaires du filet de sécurité financier, nous jouons à la guerre. Nous menons des simulations de crise financière dans un cadre sécuritaire pour tester nos processus décisionnels et notre coordination.

L'avantage de ces simulations, c'est qu'en cas d'erreur, il n'y a pas de conséquence grave. On est dans l'hypothétique. C'est à partir de scénarios hypothétiques, en essayant et en se trompant, qu'on retire des enseignements qui nous seront utiles dans la vraie vie.

Autre priorité : rester en contact avec vous. La SADC tient à renforcer les liens avec les principales parties intéressées, de façon concertée. C'est important en ces temps incertains.

Au cours des prochains mois, nous devons être à l'affût de tout problème qui pourrait surgir et communiquer sans faille, le temps de trouver des solutions. Je suis curieux de voir les mesures que vous avez prises ou que vous comptez prendre, de votre côté.

PRINCIPAUX PROJETS

Notre plan d'entreprise a été déposé au Parlement, il y a quelques semaines. J'aimerais parler brièvement de trois grands projets qui nous occupent.

Pour commencer, la SADC met la gestion du risque au cœur de ses stratégies et de ses prises de décision. Notre cadre de gestion des risques de l'entreprise oriente nos activités et donne aux employés l'information dont ils ont besoin pour gérer les risques de manière efficace et cohérente.

La SADC est là pour anticiper les risques qui menacent la protection des épargnes des Canadiens et la stabilité du système financier, et pour être prête à les prévenir.

Tara Newman, notre chef de la gestion du risque, vous en dira plus sur notre cadre de gestion des risques et nos simulations de crise, cet après-midi.

Notre deuxième grand projet est la modernisation du remboursement des dépôts assurés. À l'ère des services bancaires numériques, les attentes des déposants sont bien différentes aujourd'hui de ce qu'elles étaient en 1996, année de la dernière faillite d'une institution membre. Nous voulons nous donner les moyens de rembourser les déposants aussi vite que possible après le jour de la faillite.

Voilà pourquoi nous devons mettre à niveau nos plateformes de remboursement. Il y a environ un an, nous avons entrepris le plus grand projet technologique de notre histoire. Nous allons investir entre 30 et 50 millions de dollars pour être à même de nous acquitter de notre mandat si nous devons choisir l'option du remboursement en cas de faillite d'une institution membre. Ce projet de modernisation s'étalera sur trois ou quatre ans.

Mike Mercer, chef, Données et Assurance, vous en dira plus à ce sujet après la pause de midi.

Enfin, notre troisième grand projet est la planification de règlement de faillite. Comme autorité de règlement des institutions de dépôt au Canada, nous nous sommes dotés de plans exhaustifs qui nous permettraient d'intervenir dans les affaires d'une banque en difficulté, le cas échéant. Quel que soit le mode d'intervention choisi, nous devons veiller à ce que les Canadiens continuent d'avoir accès à leurs dépôts assurés.

Au cours des dix-huit derniers mois, nous nous sommes en grande partie éloignés du domaine des banques d'importance systémique pour établir des plans de règlement pour les banques de petite taille, celles qui disposent d'actifs inférieurs à 60 milliards de dollars.

La planification, c'est bien. Mais nous devons aussi être prêts à intervenir. Nous devons avoir la capacité de gérer la faillite de n'importe laquelle de nos institutions membres.

Nous allons accroître notre capacité d'intervention en menant des évaluations des risques efficaces et ciblées à l'endroit de nos institutions membres au profil de risque élevé. Nous entendons disposer de plans de règlement de faillite à la mesure du profil de risque et de règlement de nos institutions membres. Et nous ferons des plans de règlement des banques d'importance systémique un modèle crédible et durable de préparation de crise.

Gina Byrne, chef, Risque et Règlement, Institutions membres, nous en dira plus sur la planification de règlement de faillite cet après-midi.

Je suis prêt à répondre à vos questions.