

LE TEXTE PRONONCÉ FAIT FOI

## L'assurance-dépôts à l'ère numérique

**Allocution de Peter Routledge, président et premier dirigeant, SADC**

Conférence SADC 2019, le 9 mai, 2019, Ottawa, Ontario

### INTRODUCTION

Bonjour,

C'est un honneur de vous accueillir à cette conférence.

Si vous êtes venus de l'extérieur de la région d'Ottawa, vous avez sans doute entendu parler de l'ampleur sans précédent des inondations de cette année.

Mais les autorités de la région ont tiré leçon des années passées et ont fourni aux résidents un soutien exceptionnel.

Elles ont amélioré leurs communications, par exemple, de même que la formation des bénévoles et du personnel d'urgence, et la coordination de leurs activités. Elles ont aussi amélioré leurs modèles de prévision des précipitations et des eaux de fonte, et elles surveillent les zones de faible altitude et à risque, afin d'être en mesure de réagir plus rapidement et d'éviter les pertes matérielles. À mesure que les changements climatiques vont évoluer, il va falloir trouver de nouvelles solutions aux problèmes qui vont se poser.

Cette situation vous donne-t-elle une impression de déjà vu ?

En effet, les assureurs-dépôts peuvent facilement s'inspirer des efforts qui sont déployés ces jours-ci à l'égard des inondations.

C'est dans cet esprit que nous avons réuni des experts reconnus du milieu universitaire et des secteurs d'activité concernés – publics ou privés –, et j'espère que nous réussirons nous aussi à relever les défis que l'avenir nous réserve.

En réfléchissant au thème de notre conférence, je me suis demandé quelles étaient les attentes d'un assureur-dépôts en cette nouvelle ère numérique.

À une certaine époque, un assureur-dépôts pouvait se permettre d'attendre le point de non-retour avant d'intervenir, et les déposants ne s'attendaient pas à obtenir leur remboursement avant plusieurs semaines. Pour reprendre l'analogie de l'inondation, on pouvait se permettre d'attendre que l'eau atteigne le seuil de la porte avant d'agir.

Mais nous n'en sommes plus là.

Le numérique provoque des bouleversements dans le système financier, mais elle lui confère aussi deux atouts déterminants : une vitesse exceptionnelle et une précision inégalée.

Si l'assurance-dépôts ne peut s'adapter à cette nouvelle réalité, notre régime finira par perdre de sa qualité et de son utilité.

C'est pourquoi, aujourd'hui, j'aimerais vous raconter de quelle manière la SADC investit dans la qualité de son régime, et comment elle compte suivre les progrès de l'ère numérique.

Cela signifie entre autres :

- 1) investir dans des technologies permettant d'accélérer les remboursements et dans la sensibilisation du public ;
- 2) améliorer l'environnement des données sur les dépôts ;
- 3) prendre des décisions plus tôt et plus vite en matière de règlement.

## **1) INVESTIR DANS LA QUALITÉ DE NOTRE RÉGIME**

### **Un objectif audacieux**

La semaine dernière, j'ai lu dans la revue *The Economist* un article passionnant intitulé « *Tech's raid on the banks* » (La techno prend les banques d'assaut »).

Le milieu bancaire n'échappera pas aux bouleversements du numérique. Près de la moitié des Nord-Américains se servent de leur téléphone portable pour effectuer leurs opérations bancaires. Apple, Facebook et

d'autres grandes entreprises entrent dans la ronde. Partout dans le monde, de nouvelles entreprises placent leurs pions sur l'échiquier bancaire.

Les jeunes qui font confiance aux sociétés technologiques sont des clients tout désignés, car ils n'ont aucun attachement envers l'ancien modèle bancaire. Ils n'ont rien à faire d'une succursale bancaire. Ils souhaitent avoir plus de contrôle sur leurs données. Ils sont habitués à des paiements instantanés et à un service à la clientèle de premier plan.

Où se situent les assureurs-dépôts dans un tel contexte ?

Une chose est sûre : nous devons être d'une efficacité sans faille au moment de rembourser les déposants dont l'institution financière fait faillite.

Voilà pourquoi la SADC s'est fixé un objectif audacieux : d'ici cinq ans, elle compte être en mesure de rembourser les déposants le jour même de la faillite de leur institution financière. C'est notre objectif T+0.

À l'heure actuelle, nous pourrions rembourser la plupart des dépôts dans les jours qui suivent la faillite.

Comment nous y prenons-nous ? Nous versons les données anonymisées reçues de la banque dans nos systèmes de calcul des dépôts assurés faits sur mesure, nous produisons les fichiers de paiement et nous postons au déposant une lettre et un chèque de remboursement. Dans le cas de montants très élevés, nous pouvons faire un virement électronique.

Ce système est efficace mais, comme vous pouvez le voir, comporte beaucoup d'étapes (je ne vous ai donné qu'un aperçu), peu d'options de paiement et une forte dépendance au réseau postal.

Nous dépendons aussi des données que nous recevons pour pouvoir effectuer un remboursement. Sans données de qualité, nous ne pouvons faire de calcul d'assurance-dépôts ni procéder au remboursement.

À l'ère de la consommation, de l'information en temps réel, des paiements rapides et des mégadonnées, nous amorçons notre mutation pour être à même d'avoir accès aux bonnes données au bon moment.

Nous devons aussi faire en sorte que les déposants se sentent en contrôle en période d'incertitude. Par exemple, nous pourrions leur donner le choix

de la méthode de paiement, du compte dans lequel faire virer le remboursement, et la possibilité de gérer leurs coordonnées et de voir les détails du remboursement.

Mais ce n'est pas tout. Nous devons établir des processus et nous doter des outils technologiques nécessaires pour être en mesure de rembourser les dépôts le jour de la faillite. Nous étudions les options, à la lumière des critères suivants :

- possibilité de consulter la qualité des données **avant** la faillite, pour que l'institution ait le temps de corriger les anomalies relevées
- fardeau ou travail imposé aux institutions membres, aux fiduciaires et aux courtiers censés nous fournir les données
- sécurité et protection des données de nature délicate

Nous voulons nous assurer que la confiance que nous témoignent les Canadiens est méritée et qu'ils peuvent avoir accès à leur argent quand ils en ont le plus besoin, de façon sécurisée et pratique en même temps.

### **Sensibilisation du public**

Évidemment, même si nous remboursons les dépôts rapidement et offrons une protection étendue, nous ne parviendrons pas à favoriser la stabilité du système financier ou à éviter les retraits massifs si les déposants ne savent pas que nous les protégeons.

Investir dans la qualité de notre régime veut aussi dire faire connaître ses avantages.

D'ailleurs, vous avez peut-être aperçu nos publicités – qu'on remarque à leur couleur mauve – à la télé, en ligne, sur les réseaux sociaux et dans certains lieux de transport en commun.

Si vous vous demandez pourquoi faire de la publicité pour quelque chose de gratuit dont les déposants profitent automatiquement, c'est bien légitime.

Des études que nous avons menées dans le domaine de la recherche comportementale montrent qu'au Canada les déposants sont beaucoup

moins susceptibles de retirer massivement leur argent s'ils savent qu'il est protégé par la SADC.

On ne saurait être plus clair. Je vous invite à ce sujet à consulter les résultats de ces recherches sur notre site Web. Un déposant qui sait son argent à l'abri aura moins tendance à paniquer en entendant parler de la faillite d'une banque.

À l'inverse, un déposant qui n'a pas entendu parler de l'assurance-dépôts réagira comme si elle n'existait pas. Vous imaginez les conséquences, si une banque était en difficulté ?

C'est pourtant ce qui s'est passé au Royaume-Uni en 2007, lorsque le pays a connu sa première panique bancaire en près de 150 ans. Lorsque les clients de la banque Northern Rock ont appris que la banque était en difficulté, ils s'y sont précipités pour retirer tout leur argent. Il a fallu que le gouvernement britannique renfloue la banque à hauteur d'environ 80 milliards de dollars canadiens.

Ces retraits massifs ont eu lieu en grande partie parce que les déposants ne savaient pas, à l'époque, qu'ils étaient couverts par un régime d'assurance-dépôts.

De nos jours, l'assureur-dépôts du Royaume-Uni se sert de publicités, de sites Web et d'autres modes de communication qui s'apparentent grandement à ceux de la SADC. Rien d'étonnant à cela, puisque nous l'avons aidé à mettre sur pied son programme de sensibilisation. Il y a eu des faillites bancaires au Royaume-Uni ces dernières années, mais pas de retraits massifs.

On devrait plutôt se demander, compte tenu du lien entre sensibilisation du public et confiance dont j'ai parlé plus tôt, pourquoi nous ne dépensons pas plus en publicité, *surtout quand l'on sait que ce sont nos institutions membres qui financent nos publicités, pas l'argent des contribuables.*

D'ailleurs, nos institutions membres pourraient elles aussi en faire plus.

Nos recherches révèlent que les Canadiens seraient à 65 % plus susceptibles d'acheter des produits financiers marqués du logo mauve de

la SADC. Un peu comme le logo Energy Star pour les appareils ménagers et les ordinateurs.

Tout cela pour dire que nous serions ravis de voir nos publicités mauves affichées à côté de l'arc-en-ciel de couleurs présentes dans les publicités de nos membres. À condition, bien sûr, qu'il y soit question de dépôts assurables.

Après tout, il y va de la qualité de notre régime d'assurance-dépôts.

## **2) AMÉLIORER NOTRE ENVIRONNEMENT DE DONNÉES**

J'ai parlé des investissements de la SADC. Mais ils ne suffisent pas.

Pour que l'assurance-dépôts soit entièrement efficace à l'ère numérique, il faut que nos institutions membres et les autres intervenants du secteur financier s'investissent aussi.

Depuis mon arrivée à la SADC il y a six mois environ, j'ai tenu en priorité à rencontrer les dirigeants de toutes nos institutions membres et d'autres parties intéressées, pour promouvoir une franche communication entre nos organismes et présenter plusieurs de nos priorités pour les années à venir.

Les dépôts de courtier-fiduciaire font partie de nos priorités. Et voici pourquoi.

Vous êtes nombreux à faire affaire avec des conseillers financiers associés à des maisons de courtage.

Quand ces conseillers achètent un CPG ou un autre produit de dépôt pour le compte d'un client auprès d'une institution membre de la SADC, ils le font à titre de fiduciaires, du point de vue de l'assurance-dépôts. C'est ce que nous appelons les courtiers-fiduciaires.

Et pour que ces fiducies soient pleinement protégées par la SADC, il est important que les conseillers et leur maison de courtage communiquent les renseignements essentiels sur leurs clients (les bénéficiaires de la fiducie) à l'institution membre pour que celle-ci les enregistre dans ses dossiers.

Lorsqu'une institution membre fait faillite, la SADC a besoin des renseignements sur les bénéficiaires pour pouvoir rembourser rapidement

les montants exacts détenus en fiducie. Vous comprendrez pourquoi il est important que les maisons de courtage transmettent ces renseignements à nos institutions membres et les fassent mettre à jour.

Mais c'est loin d'être le cas de toutes les maisons de courtage. Nombreuses sont celles qui ne communiquent pas à nos membres les renseignements sur leurs clients-bénéficiaires, dont la SADC a pourtant besoin pour calculer avec exactitude les montants à rembourser.

Cela nous empêcherait de regrouper les dépôts du client bénéficiaire et de rembourser les sommes exactes qui lui sont dues.

À l'heure actuelle, les dépôts de courtier-fiduciaire atteignent 80 milliards de dollars, soit 32 % du total des dépôts détenus par les institutions membres de petite et moyenne taille.

Pour 14 de nos membres (sur 84), ce chiffre passe à 40 % minimum.

C'est un facteur de risque que la SADC ne peut négliger. Il y va de la stabilité financière, si la SADC était dans l'impossibilité de rembourser rapidement le montant exact des sommes assurées.

Les changements apportés récemment à Loi sur la SADC concernant les dépôts de courtier-fiduciaire permettront à la SADC de calculer exactement les montants à rembourser si elle devait liquider une institution et rembourser les déposants.

De fait, les courtiers seront tenus de communiquer les renseignements visés par la Loi aux institutions membres et, par ricochet, à la SADC, qui sera ainsi en mesure de protéger ces dépôts et de rembourser aux maisons de courtage les sommes exactes détenues au nom de leurs clients.

Les nouvelles règles établies par le gouvernement définissent clairement les responsabilités des courtiers et des institutions membres, de sorte que les dépôts des clients soient protégés comme il se doit par la SADC.

Parmi les nouvelles règles, l'obligation pour les courtiers de communiquer l'identificateur unique d'un client à chaque fois qu'ils font un dépôt en son nom, ce qui permettra à la SADC d'avoir accès au nom et à l'adresse du

client après la faillite, et l'obligation de faire consigner ces renseignements dans les registres de l'institution membre, renseignements qui seront transmis à la SADC au besoin.

Il est essentiel que les courtiers et nos institutions membres s'engagent pleinement à se conformer aux nouvelles exigences de la Loi sur la SADC, pour que les dépôts effectués par l'intermédiaire de courtiers bénéficient de toute la protection prévue par la loi.

Pour faciliter la mise en œuvre, la SADC a pris les devants et mis sur pied un groupe consultatif sur les dépôts de courtier, en collaboration avec les principaux intervenants du secteur.

Ce groupe jouera un rôle important. Il contribuera à résoudre tout problème de mise en œuvre rencontré par les maisons de courtage et les institutions membres de la SADC.

### **3) ACCÉLÉRER LES DÉCISIONS EN MATIÈRE DE RÈGLEMENT**

La SADC a la chance de combiner deux mandats, celui d'assureur-dépôts et celui d'autorité de règlement de faillite de ses institutions membres.

Elle est donc à même de mettre en œuvre des stratégies de règlement qui réduisent le plus possible ses risques de perte, entre autres en intervenant le plus tôt possible auprès d'institutions en difficulté. En pratique, ce n'est pas si facile.

C'est pourquoi il y a encore bien à faire pour réduire le risque d'une intervention tardive de notre part.

Les décideurs doivent reconnaître d'avance qu'ils évoluent en plein brouillard en période d'instabilité et que les événements les obligent à prendre des décisions alors qu'ils ne disposent que d'une fraction des renseignements dont ils auraient besoin.

Ce brouillard incite les décideurs à ne rien faire, ce qui se comprend.

La SADC sait, par expérience, ce qu'il en coûte de ne rien faire ou de trop attendre avant d'agir. Quand les décideurs temporisent, les coûts ont

tendance à grimper, comme ce fut le cas lorsque la Banque Commerciale du Canada et la Norbanque ont fait faillite au cours des années 1980.

À mon avis, les décideurs devraient s'efforcer de réduire les risques liés à des interventions tardives, et miser plutôt sur le risque d'une action précoce.

Pour cela, il importe de bien comprendre sa tolérance au risque.

Supposons qu'une institution membre fasse faillite et que la SADC estime à 2 milliards de dollars le coût d'un règlement par liquidation, mais que dans le pire des scénarios ces coûts pourraient atteindre 8 milliards.

L'autre solution consisterait à opter pour une transaction facilitée, dont les coûts pourraient s'élever à 3 milliards de dollars, ou à 4 milliards dans le pire des scénarios.

Si notre tolérance au risque est faible et que le scénario le moins favorable nous préoccupe le plus, nous opterons pour une transaction facilitée. Dans le pire des scénarios, cette solution nous coûtera beaucoup moins cher.

En revanche, si notre tolérance au risque est élevée, nous opterons pour une liquidation, en espérant que tout se passe bien et que les coûts réels avoisinent les 2 milliards de dollars.

Comme vous le voyez, il y a toujours un compromis à faire entre coût et risque.

Nous avons donc mis au point des modèles probabilistes pour estimer le risque en période d'incertitude. Cette estimation ne peut reposer sur une seule et unique valeur déterministe. On a plutôt recours à un éventail de probabilités correspondant à divers degrés d'incertitude.

Le fait d'intervenir tôt laisse aussi une plus grande latitude dans le choix de la méthode de règlement.

En tant que premier dirigeant de la SADC, je me **dois** de promouvoir la stabilité financière, et je m'intéresse donc aux solutions de règlement qui nous offrent la possibilité de le faire.

C'est en cherchant des solutions de règlement ciblées – toujours déstabilisantes – que nous pouvons, malgré tout, contribuer à la stabilité financière, comme nous le dicte notre mandat. Par exemple, les solutions de règlement autres que le remboursement des dépôts assurés – une méthode que la FDIC a considérablement perfectionnée depuis 2008 – présentent des caractéristiques qui répondent bien à nos objectifs de stabilité, ici au Canada.

Nous devons toutefois examiner ces solutions avec une grande prudence.

Par exemple, si la SADC apportait un soutien financier à une institution membre en difficulté avant que celle-ci ait épuisé ses fonds propres, la stabilité à long terme du système financier serait compromise, malgré les avantages à court terme d'une telle décision.

Le compromis dont je parle ici constitue l'essence même du risque moral. Nous en débattons régulièrement avec nos collègues du ministère des Finances, de la Banque du Canada et du BSIF, et avec nos homologues partout dans le monde.

## **CONCLUSION**

Les trois sujets dont je viens de parler – investir dans la qualité de notre régime d'assurance-dépôts, améliorer notre environnement de données et prendre des décisions plus rapidement – ont un élément en commun : le numérique.

Nous avons besoin d'encore plus de données numériques, de données numériques de meilleure qualité, qui nous parviennent plus vite que jamais. La numérisation entraîne un lot de bouleversements, mais elle s'accompagne aussi d'occasions sans précédent pour qui refuse de se laisser distancer par le progrès.

Avant d'aller plus loin, je m'en voudrais de ne pas souligner le travail remarquable de tous les organisateurs de notre conférence, à commencer par Jesus Sierra Jimenez et les membres de son équipe.

Je suis maintenant prêt à répondre à vos questions.

Merci.