

L'Association financière de l'Université Laurentienne

S'adapter à la nouvelle réalité

Le 7 mai 2021 (événement virtuel)

Allocution de Peter Routledge, président et premier dirigeant

LE TEXTE PRONONCÉ FAIT FOI.

Mot de bienvenue

Bonjour et merci, Travis, de cette aimable présentation. Et merci à l'Association financière de l'Université Laurentienne de m'avoir invité à parler de la Société d'assurance-dépôts du Canada et du rôle que j'y joue.

Je sais que l'Université traverse une période difficile. Et je vous souhaite un avenir meilleur.

Permettez-moi d'abord de souligner que je me joins à vous aujourd'hui à partir du territoire traditionnel non cédé de la nation algonquine anichinabée. Je tiens à dire que la SADC s'engage à respecter les valeurs de vérité et de réconciliation. Je remercie toutes les générations qui ont pris soin de cette terre.

Pour commencer, je tiens à féliciter ceux et celles qui viennent de terminer leurs études de premier cycle.

Je me souviens très bien comment je me sentais après avoir obtenu mon diplôme, lorsque je me suis retrouvé face à un avenir inconnu. J'avais l'impression d'être à la croisée d'une multitude de chemins. Je me sentais un peu paralysé, sachant que le chemin que je choisirais définirait une grande partie de mon avenir.

Je n'avais pas de carte pour m'indiquer où aller, mais l'un de mes professeurs m'avait donné une stratégie de navigation, une sorte de boussole mentale, si vous voulez.

Il m'avait dit de ne pas perdre mon temps à essayer de déterminer quel serait mon emploi parfait. Content-toi de trouver un emploi, ou une raison d'être, avait-il ajouté. Ensuite, lance-toi et va conquérir des sommets ! J'avais un assez grand appétit pour les défis et le risque. Cette idée m'a donc plu. Mais quels sommets ?

Dans un instant, je vous expliquerai comment j'ai trouvé mes sommets, mais permettez-moi d'abord de vous parler de la société d'État que je dirige, la SADC.

Responsabilités de la SADC

La SADC est responsable de protéger une partie essentielle du système financier : la prise de dépôts.

Pourquoi est-ce si important ?

Parce que nous protégeons les Canadiennes et les Canadiens contre la perte des dépôts assurables qu'ils confient aux 85 institutions membres de la SADC dans l'éventualité très peu probable d'une faillite. En éliminant ce risque de pertes, jusqu'à concurrence d'une limite déterminée, nous réduisons les coûts de financement de nos membres qui, à leur tour, financent des prêts hypothécaires, des prêts aux entreprises et des prêts à la consommation, entre autres.

Quelques précisions s'imposent. Nous éliminons le risque pour les **déposants, et non pour les prêteurs**.

Nous sommes chargés de veiller à ce que vous ayez accès à l'argent que vous avez déposé dans des comptes ouverts chez nos membres, soit des banques, des coopératives de crédit et des sociétés de prêt et de fiducie sous réglementation fédérale, si jamais l'une de ces institutions fait faillite. Nous protégeons près d'un billion de dollars de dépôts auprès de nos 85 membres, dans tout le Canada. La SADC couvre pratiquement tous les dépôts personnels des Canadiens qui déposent de l'argent dans une institution membre de la SADC.

La plupart d'entre vous n'ont jamais été témoins de la faillite d'une banque canadienne. Toutefois, depuis la création de la SADC, en 1967, nous avons géré la faillite de 43 institutions membres, qui ont directement touché plus de 2 millions de Canadiens et 26 milliards de dollars de leurs épargnes durement gagnées. Et pas une de ces personnes n'a perdu un seul de ses dépôts assurés par la SADC.

Pour maintenir ce bilan et protéger les Canadiennes et Canadiens, le Parlement a donné à la SADC quatre grands objectifs :

1. Rembourser les déposants, sous réserve du plafond d'assurance-dépôts fixé par la loi
2. Encourager la stabilité financière
3. Poursuivre ces objectifs de manière à protéger les déposants et à réduire au minimum les possibilités de perte pour la SADC
4. Agir à titre d'autorité de règlement pour nos institutions membres

Une certaine tension est prévue entre ces objectifs. Par exemple, en encourageant la stabilité financière, on peut augmenter le risque de pertes, et en réduisant le risque de pertes, on peut augmenter le risque d'instabilité financière. Le Parlement demande à la SADC de gérer ces tensions en équilibrant les objectifs et les risques. La recherche de

l'équilibre oblige souvent la SADC à agir en amont (et à accepter les risques connexes), mais ce n'est pas toujours le cas.

Le fait d'agir en amont, avant que le point de non-viabilité ne soit franchi, nous permet de prendre des mesures semblables à celles de créanciers pour soutenir nos institutions membres dont la situation financière se détériore. Nous pouvons par exemple investir dans des instruments de fonds propres, garantir le passif ou acheter certains actifs. Ces actions doivent permettre d'atteindre un équilibre optimal entre nos objectifs. La SADC dispose également d'un certain nombre d'outils qu'elle peut utiliser pour agir une fois le point de non-viabilité (ou de faillite) franchi. Par exemple, nous pouvons :

- Rembourser tous les dépôts assurés lorsqu'une institution membre fait faillite et participer à la liquidation de ses actifs
- Faire l'acquisition d'actions ou d'actifs d'une institution membre non viable pour en forcer la vente
- Établir une institution-relais dans laquelle nous transférerions les bons actifs et certains passifs de l'institution défailante
- Pour les six plus grandes banques canadiennes, recapitaliser l'institution en convertissant certains titres de créance (et non les dépôts) en actions ordinaires

Il s'agit là d'une gamme d'outils intentionnellement puissants dont l'utilisation est encadrée par le conseil d'administration de la SADC et, en fin de compte, par le Parlement lui-même. Je serai heureux de vous donner plus de renseignements sur ces outils lors de la période de questions. Mais permettez-moi de revenir sur la façon dont je suis devenu président et premier dirigeant de la SADC et sur les défis auxquels nous faisons face, mes collègues et moi, en raison de la pandémie de COVID-19. Bon nombre d'entre vous sont sur le point de se lancer dans leur propre recherche d'emploi, et j'ai pensé que mon histoire pourrait vous aider à envisager les prochaines étapes.

J'ai grandi à Seattle et à Vancouver dans un foyer aimant, excentrique, coloré, occupé et souvent imprévisible, rempli d'amis et de connaissances qui s'intégraient à notre famille pendant un certain temps avant de poursuivre leur route.

Mes parents aimaient aider les gens, et ils le faisaient souvent. En plus de mon frère et de moi-même, mes parents ont accueilli cinq frères adoptifs (trois d'entre eux ont vécu avec nous pendant de longues périodes, et les deux autres nous rendaient visite régulièrement). Je me souviens qu'un jour, lorsque mon frère et moi avions six et quatre ans, mon père nous a emmenés sortir l'un de mes frères adoptifs de prison. Mon frère adoptif avait « emprunté » la voiture d'un voisin. Mon père pensait qu'être accompagné de deux mignons petits enfants pourrait contribuer à attendrir le cœur des policiers. Il avait raison.

Mes parents ont également aidé des détenus dont la libération conditionnelle approchait à faire une transition à la fin de leur vie derrière les barreaux. Ceux-ci venaient parfois manger à la maison.

En plus de tout cela, ma mère gérait un groupe de musiciens chiliens qui, pendant toutes mes études universitaires, ont répété dans notre sous-sol. Je peux encore entendre le son de leurs flûtes.

J'aime raconter que je n'ai pas quitté la maison pour me joindre à un cirque. C'est le cirque que *j'ai quitté*.

Autrement dit, j'ai grandi dans un climat d'incertitude et de volatilité. Je ne savais jamais qui, ou quoi, allait m'accueillir lorsque je franchissais la porte. Je ne m'en rendais pas compte à l'époque, mais mon enfance m'a ouvert à vivre de nouvelles expériences et m'a rendu à l'aise de fonctionner dans un climat d'incertitude. Je n'hésite jamais à essayer de nouvelles choses ni à prendre de grands risques calculés.

Après avoir obtenu un diplôme de premier cycle en administration des affaires et en économie à l'Université Simon Fraser, j'ai commencé à travailler comme informaticien pour une société ferroviaire. Mais en relevant ce défi, j'ai réalisé que je ne voulais pas être informaticien dans une société ferroviaire. J'ai donc fait une demande d'inscription au programme de MBA de l'INSEAD, une école de commerce qui se trouve en France. Cette maîtrise en administration des affaires m'a aidé à décider que je voulais travailler dans le domaine de la finance. J'ai déménagé à New York et j'ai trouvé du travail comme expert-conseil en gestion. J'ai ensuite obtenu un poste d'analyste du crédit chez Moody's. C'était très intéressant.

Puis, j'ai reçu une offre de la Banque Nationale pour travailler comme analyste financier à Toronto.

J'ai fait ce travail pendant sept ans, puis j'ai décidé de répondre à une vocation de longue date en devenant fonctionnaire. J'ai tiré parti de mon réseau pour pouvoir dîner avec le sous-ministre des Finances et, de fil en aiguille, je me suis retrouvé à Ottawa au ministère des Finances.

Ce qui caractérise ma carrière, c'est que je n'ai rien planifié. Mais j'avais une stratégie. Il s'agissait de prendre des risques, de m'aventurer en terres inconnues et de relever des défis. De grands défis. Me pardonner mes erreurs et en tirer des leçons, les accueillir et en être reconnaissant. Vos cicatrices vous définiront et enrichiront votre vie. Ne les dissimulez pas, exhibez-les avec fierté.

Lorsque le poste de premier dirigeant de la SADC était à pourvoir, je ne travaillais au ministère des Finances que depuis un an. Il semblait trop tôt pour faire un tel saut, mais j'en ai parlé à mon patron et il m'a encouragé à poser ma candidature. Il pensait que je n'obtiendrais pas le poste parce que je venais d'entrer dans la fonction publique et que j'étais très peu connu à Ottawa. Mais je lui ai dit que j'allais au moins effectuer

l'entrevue initiale et que nous aviserions à partir de là. Nous avons bien ri. J'ai pris ce risque et, à ma surprise, on m'a offert le poste. Nous avons ri encore plus !

Je travaille à la SADC depuis 2018. Je dirige une équipe de près de 200 personnes. Mon approche consiste à encourager mes employés à prendre des risques audacieux, mais à le faire intelligemment. Pour les persuader de le faire, je dois, en tant que premier dirigeant d'une institution, créer, promouvoir et entretenir un environnement de sécurité psychologique. C'est mon obligation envers mes collègues de la SADC. Comment fait-on cela ? En faisant preuve d'empathie et de vulnérabilité. Il peut paraître étrange qu'un premier dirigeant utilise des mots comme empathie, vulnérabilité et sécurité psychologique, mais faites-moi confiance : si, en tant que dirigeant, vous restez vous-même et tenez vos engagements, vos collègues ne se contenteront pas de surpasser vos attentes. Ils vous surpasseront, vous aussi. À la SADC, nous disons à nos employés qu'on a le droit de faire des erreurs, mais qu'on doit absolument en tirer des enseignements.

Les défis à venir

La SADC a son lot de défis à relever, tout comme vous au moment d'entrer sur le marché du travail. Voyons comment elle s'y prend.

La volatilité est notre nouvelle réalité. Depuis que vous êtes nés, nous avons connu l'effondrement de la bulle des entreprises technologiques et la récession qu'elle a entraînée.

La crise financière mondiale de 2008.

La crise de la dette en Europe.

Aujourd'hui, cela fait plus d'un an que nous faisons face à la crise de la COVID-19, dont l'incidence dépasse tout ce que nous avons connu de notre vivant, mais nous nous en sortons plutôt bien. Certes nous avons perdu des amis et des proches, et la santé mentale en prend un coup en raison des mesures de santé et de sécurité liées à la pandémie. Mais le Canada sortira plus fort de cette crise. Nous surmonterons les difficultés personnelles causées par la pandémie ; notre économie est en voie de redressement et en route vers une reprise saine. En tant que Canadiens, nous comptons la résilience parmi nos meilleures qualités.

Tout cela nous a entre autres appris que les épisodes fréquents de volatilité sont devenus la règle plutôt que l'exception.

Les Canadiennes et Canadiens, en général, et les fonctionnaires comme moi, en particulier, doivent faire preuve d'humilité face à cette volatilité et à cette incertitude. Et je crois que les sources de volatilité seront multiples, à l'avenir.

Les changements climatiques pourraient avoir une influence considérable sur les flux de trésorerie générés par certains actifs immobilisés et entraîner une variation

généralisée, et parfois abrupte, des valorisations. Ils pourraient peser de façon inégale sur les institutions financières et en déstabiliser certaines.

De même, la poursuite de la numérisation des services financiers perturbera de nombreux modèles d'affaires sectoriels et pourrait déstabiliser un petit nombre d'institutions financières, sans que l'on ne puisse encore déterminer lesquelles. À cela s'ajoute l'incidence croissante des cyberattaques.

Nous prévoyons une période prolongée de faibles taux d'intérêt. La faiblesse de ces taux pourrait amplifier la variation des flux de trésorerie à long terme et, par ricochet, la volatilité de la valorisation des immobilisations.

Ce sont là des inconnues connues. Mais, comme si ça ne suffisait pas, il y aura aussi des inconnues inconnues. La COVID-19 en est un bon exemple.

Si la nouvelle réalité est définie par une plus grande volatilité, nous devons accroître notre capacité à nous adapter. C'est valable pour la SADC, mais aussi pour tous ceux et celles qui sont présents ici aujourd'hui. Pour pouvoir composer avec des épisodes de volatilité récurrents, mieux vaut **anticiper** l'incertitude et nous transformer, notre culture d'entreprise et nous, que réagir aux changements.

À la SADC, cela veut dire nous assurer que notre personnel, nos stratégies et nos outils permettent de répondre aux défis et aux occasions qui émergent dans ce contexte de risque.

La question que nous devons nous poser dans ce contexte est la suivante : que pouvons-nous faire aujourd'hui pour nous préparer à la volatilité et à l'incertitude de demain ?

Voici comment nous avons commencé à répondre à cette question, à la SADC.

D'une organisation axée sur les institutions membres, nous sommes devenus une organisation qui accorde la priorité aux déposants. Nous nous sommes demandé si nous pouvions tenir pleinement nos engagements envers la population canadienne. C'est ainsi qu'est né le projet pluriannuel de transformation de notre culture d'entreprise, toujours dans le cadre de nos valeurs.

Nous avons renforcé notre façon de gérer le risque d'entreprise, qui est au cœur de notre modèle d'affaires. Définir à l'avance notre appétence fondamentale au risque nous permet de réagir plus rapidement le moment venu. Et reconnaître nos points faibles, c'est-à-dire admettre que nous sommes exposés à des risques que nous jugeons sérieux, nous a aidés à prendre des mesures proactives pour trouver des solutions.

Nous revoyons actuellement notre modèle d'affaires et la plateforme technologique qui le sous-tend pour améliorer notre capacité à rembourser les dépôts assurés. Il s'agit du plus important investissement technologique de notre histoire.

Nous avons entrepris l'examen du régime de primes que nous versent nos membres pour veiller à ce qu'il reflète une saine évaluation du risque et nous permette de disposer des fonds nécessaires pour remplir notre mandat.

Nous avons formé des groupes de travail internes pour étudier l'incidence potentielle des nouvelles technologies financières. Ce phénomène nous touche tous. Au fil de l'évolution des technologies et des modèles d'affaires, nous restons résolument concentrés sur la réalisation de notre engagement envers les Canadiens : la protection de leur argent durement gagné.

Enfin, l'une des choses les plus importantes que nous faisons est de nous assurer de disposer d'un vaste éventail de compétences. C'est ainsi que les organisations bâtissent et prospèrent.

Comment y parvenir ?

En favorisant la diversité dans le recrutement. Disposer d'une main-d'œuvre diversifiée est un objectif remarquable en soi. Cela reflète la réalité canadienne, la mosaïque de notre pays, et c'est ce qu'il faut faire. Mais ce n'est pas la seule raison pour laquelle nous favorisons la diversité. Nous cherchons à bâtir un effectif diversifié parce que, sans cela, nous ne serons pas en mesure d'atteindre les objectifs fixés par mon actionnaire, le gouvernement fédéral, et de remplir nos engagements envers vous tous, nos concitoyens canadiens. Notre travail consiste à veiller à ce que les dépôts soient à l'abri. Je ne peux pas vous dire ce qui nous attend. C'est ça, la volatilité et l'incertitude. Mais nous serons mieux préparés pour tout ce qui nous attend si nous nous appuyons sur une équipe diversifiée aux compétences variées.

Voilà ce que nous faisons.

Et vous ?

L'une des meilleures choses que vous pouvez faire est de décider qui vous êtes et de prendre des décisions qui vous semblent justes et conformes à votre personnalité. **Apprenez à vous connaître.** Quelle est votre appétence pour le risque ? Que vous ont appris vos expériences de vie sur vous ? Dans quelle mesure êtes-vous capables de vous adapter à l'incertitude ?

Répondre à ces questions ne vous aidera peut-être pas à décider où postuler un emploi, mais cela vous aidera à trouver une stratégie de recherche de carrière et à orienter votre vie. Je vais donc revenir aux conseils qui ont fonctionné pour moi : lancez-vous et relevez des défis.

Je vais m'arrêter ici. Je répondrai volontiers à vos questions.