Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de la Société d'assurance-dépôts du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de la Société d'assurance-dépôts du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2020.

N° de catalogue FA3-159/2019F
ISBN 978-0-660-33561-2

Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 19 février 2020

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

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l’examen spécial de la Société d’assurance-dépôts du Canada conformément au plan présenté au Comité d’audit du Conseil d’administration le 5 mars 2019. Comme l’exige l’article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d’administration le rapport d’examen spécial final ci-joint.

J’en profite pour remercier les membres du Conseil d’administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d’État pour la coopération et l’aide précieuses qu’ils nous ont fournies tout au long de l’examen.

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

Normand Lanthier
Directeur principal (responsable de l'audit)
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 0G6

Table des matières

Introduction 1

Information générale 1

Objet de l'audit 4

Constatations, recommandations et réponses 5

Méthodes de gestion organisationnelle 5

La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais la rémunération du président et premier dirigeant était inférieure à celle d'autres dirigeants et il y avait une faiblesse dans la gestion des risques 5

Gestion des activités de la Société 13

La Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités 13

Conclusion 17

À propos de l'audit 18

Tableau des recommandations 22

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. Depuis 1967, la Société d'assurance-dépôts du Canada contribue à la protection des économies de millions de Canadiennes et de Canadiens. Aux termes de sa loi habilitante, la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*, la société d'État a pour mission :

- de fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts détenus par ses institutions membres (voir la pièce 1);
- d'encourager la stabilité du système financier au Canada;
- de poursuivre ces deux objectifs de manière à minimiser les possibilités de perte pour elle-même;
- d'agir à titre d'autorité de règlement pour ses institutions membres, c'est-à-dire de prendre les mesures nécessaires en vue de pouvoir régler la faillite d'une institution membre de manière à protéger les dépôts assurables.

2. La Société rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Finances. Elle est entièrement financée par les primes que lui versent ses institutions membres, à savoir des banques, des sociétés de fiducie, des sociétés de prêt, des coopératives de crédit fédérales et des associations de crédit.

3. Un système financier stable est garant d'une saine économie. Un certain nombre d'organisations publiques fédérales collaborent pour garantir ce que la Société appelle le « filet de sécurité financier » du Canada. En plus d'elle-même, la Société identifie quatre autres organismes qui composent ce filet de sécurité financier :

- le ministère des Finances Canada, qui est chargé d'établir les politiques et les lois relatives aux questions financières fédérales;
- le Bureau du surintendant des institutions financières du Canada, qui est chargé de superviser les banques et les autres institutions financières assujetties aux règlements fédéraux;
- la Banque du Canada, qui œuvre de façon générale pour la prospérité économique et financière du pays et qui surveille aussi le système de compensation, de paiements et de règlement du Canada;
- l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, qui s'emploie à renforcer la surveillance des enjeux qui ont une incidence sur les consommateurs et à informer ces derniers sur le secteur financier.

Pièce 1 L'assurance-dépôts offerte par la Société

<table>
<tr><th colspan="2">Au moment de notre audit :</th></tr>
<tr><td>Dépôts assurés par la Société :
Dépôts assurables, jusqu'à concurrence de 100 000 $ (somme du principal et des intérêts), détenus séparément auprès de chaque institution membre dans ce qui suit :
• dépôts au nom d'une seule personne;
• dépôts en copropriété;
• dépôts en fiducie;
• régime enregistré d'épargne-retraite;
• fonds enregistré de revenu de retraite;
• compte d'épargne libre d'impôt;
• dépôts destinés au paiement de l'impôt foncier sur des biens hypothéqués.</td><td>Dépôts assurables :
• les comptes d'épargne et les comptes de chèques;
• les dépôts à terme, comme les certificats de placement garanti de cinq ans ou moins;
• les mandats et les traites bancaires émis par les institutions membres, et les chèques certifiés.
Les dépôts doivent être payables au Canada, en monnaie canadienne.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Dépôts non assurables
Fonds communs de placement, actions et dépôts en devise (y compris en dollars US), en monnaies numériques et en cryptomonnaies.</td></tr>
<tr><th colspan="2">Changements à venir à la suite des modifications apportées en 2018 à la Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada :</th></tr>
<tr><td>À compter du 30 avril 2020 :
• protection étendue aux dépôts assurables en devise;
• protection étendue aux dépôts à terme de plus de cinq ans;
• suppression de la protection des chèques de voyage.</td><td>À compter du 30 avril 2021 :
• protection distincte, jusqu'à concurrence de 100 000 $, des dépôts assurables détenus dans des régimes enregistrés d'épargne-études;
• protection distincte, jusqu'à concurrence de 100 000 $, des dépôts assurables détenus dans des régimes enregistrés d'épargne-invalidité;
• élimination de la protection distincte des dépôts détenus dans les comptes d'impôts fonciers sur des biens hypothéqués (ils seront désormais combinés aux dépôts assurables d'autres catégories);
• nouvelles exigences pour la protection des dépôts en fiducie qui permettront à la Société de protéger ces dépôts et de les rembourser rapidement après la faillite d'une institution membre.</td></tr>
</table>

Sources : D'après des informations provenant du rapport annuel de la Société d'assurance-dépôts du Canada de 2019 et du site Web de la Société.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

4. Au 31 mars 2019, la Société avait 85 institutions membres, dont les 6 plus grandes banques du pays : la Banque de Montréal, la Banque de Nouvelle-Écosse, la Banque Canadienne Impériale de Commerce, la Banque Nationale du Canada, la Banque Royale du Canada et la Banque Toronto-Dominion. Elle comptait aussi parmi ses membres d'autres institutions de dépôt qui proposent des prêts hypothécaires résidentiels ou commerciaux, des prêts aux entreprises ou à la consommation, des cartes de crédit et des services à la commission. La Société emploie environ 120 personnes à temps plein et son siège social est situé à Ottawa.

5. À cette même date, la Société protégeait des dépôts qui totalisaient 807 milliards de dollars, contre des dépôts de 512 milliards de dollars selon notre rapport d'examen spécial de 2010.

6. Depuis notre dernier examen spécial, le Parlement a modifié la loi habilitante de la Société. Certaines modifications sont déjà entrées en vigueur, par exemple la mise en œuvre d'un nouvel outil de règlement des faillites réservé aux grandes banques canadiennes (voir le paragraphe 36). D'autres modifications ne sont pas encore entrées en vigueur, notamment l'élargissement de l'assurance-dépôts offerte par la Société (voir la pièce 1).

7. Les dix dernières années ont été porteuses de diverses avancées technologiques qui pourraient influer sur la capacité de la Société à s'acquitter de sa mission. Ainsi, les médias sociaux peuvent propager instantanément des informations sur l'instabilité d'une institution membre de la Société et les clients peuvent facilement transférer leurs dépôts dans une autre institution par voie électronique. Ces évolutions augmentent le risque qu'un grand nombre de clients retirent leur argent d'une institution en même temps, ce qui pourrait alors créer un problème de liquidité pour l'institution membre concernée.

8. La Société a pris des mesures pour s'adapter à un environnement en mutation et se doter d'une approche systématique et globale pour gérer les crises. Parmi les mesures prises, il y a les suivantes :

- Depuis 2012, les modifications apportées à la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada* habilitent la Société à signer des accords avec d'autres parties pour échanger des informations et coordonner des mesures en vue de régler une faillite. La Société a conclu des accords d'échange d'information et de coopération avec des organismes de réglementation nationaux et internationaux.
- En 2016, la Société a recentré ses activités de sensibilisation du public afin de mieux informer la population sur sa mission et son programme d'assurance-dépôts.
- En 2018, la Société a nommé son premier chef de la gestion des risques, qui est chargé de maîtriser les risques liés aux activités de la Société. De plus, elle a établi un centre d'excellence en matière de simulation de crise en 2019 (voir le paragraphe 38).

- En 2019, la Société a fusionné sa Division de l'assurance et de l'évaluation des risques et sa Division des règlements de faillite afin de pouvoir recenser rapidement les problèmes et prendre des mesures concertées en temps opportun.

Objet de l'audit

9. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société d'assurance-dépôts du Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

10. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés ne satisfont pas aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

11. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des activités de la Société.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

12. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 18 à 21), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais la rémunération du président et premier dirigeant était inférieure à celle des autres dirigeants et il y avait une faiblesse dans la gestion des risques

Ce que nous avons constaté

13. Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle dans les domaines de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion des risques. Nous avons cependant constaté que l'échelle de rémunération du président et premier dirigeant était inférieure à celles des autres dirigeants de la Société. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas défini ses niveaux d'appétence et de tolérance au risque.

14. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique;
- la gestion des risques d'entreprise.

Contexte

15. Le Conseil d'administration de la Société compte un président et jusqu'à cinq autres administrateurs du secteur privé. De plus, cinq postes d'administrateurs sont réservés aux personnes suivantes :

- le gouverneur de la Banque du Canada;
- le sous-ministre des Finances;
- le commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada;
- deux cadres du Bureau du surintendant des institutions financières du Canada (à savoir le surintendant et un surintendant auxiliaire ou tout autre cadre supérieur).

En 2018, les cinq administrateurs du secteur privé étaient tous nouvellement nommés.

16. Le Conseil a créé les comités suivants :

- le Comité d'audit;
- le Comité de la régie de la Société et des ressources humaines;
- le Comité du risque.

17. Le Conseil dispose d'une charte qui décrit son mandat, notamment les principes de son fonctionnement et les attentes.

18. Le Conseil supervise l'orientation stratégique de la Société et veille à ce que les risques d'entreprise importants soient relevés et bien gérés.

Recommandations

19. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 24, 25 et 30.

Gouvernance de la Société

20. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes de gouvernance. Cependant, l'échelle de rémunération du président et premier dirigeant était inférieure à celles des autres postes de dirigeant au sein de la Société (voir la pièce 2).

Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	Le Conseil d'administration a pris ses décisions en restant indépendant de la direction. Le Conseil a adopté un code de conduite et une politique d'éthique professionnelle. Les administrateurs ont été invités à déclarer tout conflit d'intérêts lors des réunions du Conseil et de ses comités, et dans une déclaration annuelle. Le Conseil s'est régulièrement réuni à huis clos sans les membres de la direction.	✅
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	Le Conseil d'administration a activement participé à la définition de l'orientation stratégique de la Société. Les objectifs stratégiques de la Société cadraient avec son mandat. Le Conseil s'est employé activement à définir des objectifs pour le président et premier dirigeant.	✅

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✅ Satisfait aux critères

⚠ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⛔ Ne satisfait pas aux critères

Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	Le Conseil d'administration a déterminé les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace. Le Conseil a périodiquement évalué si ses administrateurs possédaient les compétences et les connaissances appropriées pour s'acquitter de leurs responsabilités. Les membres du Conseil ont eu l'occasion de suivre des séances d'orientation après leur nomination et une formation en continu par la suite. Le Conseil a communiqué avec le ministre de tutelle au sujet de la nomination d'administrateurs, du renouvellement de sa composition et des vacances de poste. **Faiblesse** L'échelle de rémunération du président et premier dirigeant était inférieure à celle des autres dirigeants de la Société.	
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration remplissait son rôle de surveillance de la Société.	Le Conseil d'administration a restructuré ses comités (il a notamment créé le Comité du risque) pour mieux cibler la surveillance qu'il exerce. La fonction d'audit interne de la Société a réalisé régulièrement des audits. Le chef de la fonction d'audit interne a régulièrement rencontré le Comité d'audit à huis clos. Le Conseil a surveillé la conformité de la Société aux lois, aux règlements et aux principales politiques internes, ainsi qu'à son Code de conduite professionnelle et de comportement éthique. Le Conseil a évalué son rendement et celui de ses membres. Il a par ailleurs évalué le rendement du président et premier dirigeant. Les membres du Conseil ont reçu l'information nécessaire pour examiner les décisions de manière critique, formuler des directives et prendre des décisions.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

Satisfait aux critères

Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

Ne satisfait pas aux critères

21. **Faiblesse — Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration** — Nous avons constaté que, pendant la période visée par l'audit, l'échelle de rémunération du président et premier dirigeant était inférieure à celles des autres dirigeants de la Société. Il faut savoir que l'échelle de rémunération du président et premier dirigeant est fixée par le **gouverneur en conseil**. Les échelles de rémunération pour les autres postes de dirigeant sont quant à elles établies par le Conseil d'administration de la Société en fonction des normes en vigueur sur le marché.

22. Cette faiblesse est importante parce que cet écart salarial pourrait limiter la capacité de la Société à attirer et à maintenir en poste des candidats qualifiés pour le poste de président et premier dirigeant, ce qui pose un risque pour la gestion de la Société.

23. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas divulgué la rémunération versée aux membres de la direction, notamment dans son rapport annuel. Or les salaires constituent l'une des plus importantes dépenses de fonctionnement de la Société. La publication de la rémunération des dirigeants ou des échelles salariales favoriserait la transparence et serait conforme aux pratiques généralement en vigueur au sein de l'administration publique et du secteur financier. Cette information aiderait aussi les parties prenantes à mieux comprendre les structures de la rémunération et les problèmes connexes.

24. **Recommandation** — La Société d'assurance-dépôts du Canada devrait continuer de dialoguer avec son ministre de tutelle et le Bureau du Conseil privé pour régler le problème lié à la rémunération du président et premier dirigeant.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La Société d'assurance-dépôts du Canada continuera de dialoguer avec son ministre de tutelle et le Bureau du Conseil privé en vue de revoir l'ensemble de la structure de rémunération du poste de président et premier dirigeant en fonction de l'élargissement du mandat, du cadre législatif et des pouvoirs de la Société. Il s'agira d'avoir l'assurance que la Société continue d'attirer des candidats qualifiés au poste de président et premier dirigeant et de pouvoir garder son premier dirigeant en poste.*

25. **Recommandation** — La Société d'assurance-dépôts du Canada devrait envisager de divulguer son cadre de rémunération et le montant total de la rémunération associée aux postes de dirigeant (par exemple dans son rapport annuel), conformément aux pratiques en vigueur dans l'administration publique et le secteur financier.

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit en tant qu'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. La Société d'assurance-dépôts du Canada s'emploiera à faire preuve d'une transparence accrue auprès de la population canadienne concernant la rémunération de ses dirigeants, tout en prenant soin de protéger les renseignements personnels relatifs à tous ses employés. Pour honorer cet engagement, la Société procédera à une revue des divulgations annuelles d'organisations semblables du secteur public et du secteur financier concernant leur structure salariale et le montant total de la rémunération des cadres supérieurs.*

Planification stratégique

26. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour assurer une planification stratégique (voir la pièce 3).

Pièce 3 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	La Société a défini un plan stratégique, puis l'a diffusé dans l'ensemble de l'organisation. Pour définir le plan, la Société a pris en compte son environnement interne et externe, ses forces et ses faiblesses sur le plan de la compétitivité, ainsi que les principaux risques auxquels elle était exposée. La Société a défini des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat législatif et les priorités du gouvernement. Les objectifs de rendement des dirigeants cadraient avec les objectifs stratégiques de la Société.	✓
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte des objectifs stratégiques.	La Société a défini des indicateurs de rendement pour appuyer la réalisation des objectifs stratégiques énoncés dans le plan d'entreprise. La Société a fait un suivi des initiatives mises en œuvre et des principaux résultats attendus. Elle a aussi surveillé les progrès réalisés pour atteindre les cibles et les résultats attendus.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⊖ Ne satisfait pas aux critères

Pièce 3 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	La Société a surveillé les progrès réalisés tous les mois en vue d'atteindre les objectifs stratégiques et elle a présenté des rapports trimestriels à la haute direction et au Conseil d'administration à ce sujet. La Société a évalué les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques et a utilisé l'information sur le rendement pour prendre des décisions. Le rapport annuel 2019 de la Société présente les résultats obtenus par rapport aux indicateurs de rendement établis.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⛔ Ne satisfait pas aux critères

Gestion des risques d'entreprise

27. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour gérer les risques. Toutefois, elle n'avait pas défini ses niveaux d'appétence et de tolérance au risque (voir la pièce 4).

Pièce 4 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société a élaboré des processus de recensement et d'évaluation des risques, et défini une série de politiques de gestion des risques. Le Conseil et le Comité du risque ont décrit les rôles et responsabilités des administrateurs et des membres de la haute direction à l'égard des risques. La Société a recensé les principaux risques liés aux vulnérabilités économiques et financières, aux changements réglementaires, à la préparation à un règlement de faillite, à la cybersécurité, à la gestion des changements et à la réputation. La Société a évalué ses principaux risques tous les trimestres.	
Atténuation des risques	La Société a défini et pris des mesures pour atténuer les risques.	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques les plus importants.	
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	La Société a surveillé les activités d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard tous les trimestres au conseil d'administration. **Faiblesse** La Société n'avait pas établi ses niveaux d'appétence et de tolérance au risque pour orienter la prise de décisions par la direction.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

Satisfait aux critères

Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

Ne satisfait pas aux critères

Pièce 4 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Plan de continuité des activités et sécurité des technologies de l'information (TI)	La Société avait des systèmes informatiques qui étaient disponibles et accessibles au besoin, et qui pouvaient résister à une attaque et se remettre en marche après une défaillance.	La Société avait établi un plan de continuité des activités, qui a été testé en 2018 et actualisé en 2019. La Société avait une politique de sécurité interne qui portait sur les actifs de TI et la gestion de l'information. La Société a retenu les services d'experts externes pour effectuer régulièrement des évaluations des risques liés à ses systèmes et processus de TI essentiels. Le Comité du risque a régulièrement reçu des comptes rendus sur les activités de gestion des cyberrisques et les plans d'action connexes.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⛔ Ne satisfait pas aux critères

28. **Faiblesse — Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas établi ses niveaux d'appétence et de tolérance au risque pour orienter la prise de décisions par la direction.

29. Cette faiblesse est importante parce que les niveaux d'appétence et de tolérance au risque aideraient la Société à déterminer si des mesures sont nécessaires, à prendre des décisions éclairées et fondées sur les risques, à affecter les ressources, à définir les priorités et à atteindre ses objectifs.

30. **Recommandation** — La Société d'assurance-dépôts du Canada devrait intégrer des niveaux d'appétence et de tolérance au risque à ses processus de recensement et d'évaluation des risques.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. En mars 2020, la Société d'assurance-dépôts du Canada transformera son programme de gestion des risques de l'entreprise. Elle a créé le Comité du risque au sein du Conseil d'administration pour surveiller la mise en œuvre du programme et a nommé un chef de la gestion du risque pour piloter cet effort. La Société définira son appétence au risque, établira ses niveaux de tolérance au risque et élaborera un cadre de gestion des risques de l'entreprise. Le programme de gestion des risques d'entreprise de la Société présidera à une affectation stratégique des ressources et guidera la prise de décisions par la direction au cours des années à venir.*

Gestion des activités de la Société

La Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités

Ce que nous avons constaté

31. Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités.

32. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion du risque lié aux institutions membres;
- la gestion des règlements de faillite.

Contexte

33. La Société fournit une assurance contre la perte de dépôts assurables détenus par ses institutions membres en cas de faillite. Au 31 mars 2019, les dépôts qu'elle assurait se chiffraient à 807 milliards de dollars.

34. La Société dispose d'un processus d'évaluation du risque posé par chaque membre. Elle peut ainsi surveiller et évaluer activement le rendement en continu de ses institutions membres et leur risque de faillite. Le processus vise à relever les problèmes suffisamment tôt pour pouvoir prendre des mesures appropriées. La Société applique une stratégie de suivi fondée sur les risques, qui lui permet d'adapter le niveau de suivi au niveau de risque posé par chaque institution membre. Pour mieux déterminer les niveaux de risque, la Société a accès aux informations détenues par ses institutions membres et d'autres partenaires qui composent le filet de sécurité financier.

35. La Société est l'autorité de règlement de faillite du Canada. Cela signifie qu'elle protège les dépôts assurables en prenant les commandes pour régler la situation en cas de faillite d'une institution membre. La Société peut avoir recours à un certain nombre d'outils pour régler la faillite d'une institution membre.

36. Les outils choisis pour régler une faillite dépendent de la taille de l'institution membre. Ainsi, une modification de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*, qui est entrée en vigueur en 2018, a ajouté le pouvoir de « recapitalisation interne » à l'arsenal d'outils de règlement de la Société. Cet outil ne peut être utilisé que pour les grandes banques du Canada. Il permet à la Société de prendre temporairement le contrôle d'une institution membre en difficulté et de l'aider à redevenir viable en convertissant certains de ses titres de créance en actions ordinaires.

37. Pour les institutions membres de taille petite ou moyenne, la Société peut utiliser d'autres mécanismes pour protéger les déposants tout en réduisant sa propre exposition au risque de perte. Ce sont les circonstances qui déterminent l'outil que la Société choisira. La Société doit notamment tenir compte de facteurs comme la taille et la complexité de l'institution en difficulté et l'existence ou non de solutions du secteur privé. Parmi les outils

que la Société peut utiliser, on compte l'aide à l'institution pour qu'elle redevienne viable, la restructuration de l'institution et le remboursement des dépôts assurés.

38. La dernière faillite d'une institution membre que la Société a dû régler remonte à 1996. La Société reste prête à intervenir en tout temps grâce à des exercices de simulation. Ces exercices comportent divers scénarios avec des institutions membres de taille différente, des outils de règlement différents, des catégories d'actif différentes et des faillites multiples et simultanées. Pour rester prête à intervenir, la Société examine aussi les leçons apprises lors de faillites qui ont été réglées par ses homologues dans d'autres pays.

Recommandation

39. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Gestion du risque lié aux institutions membres

40. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour maîtriser le risque lié à ses membres (voir la pièce 5).

Pièce 5 Gestion du risque lié aux institutions membres : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec ses plans stratégiques et son mandat.	La Société avait un cadre pour définir ses plans opérationnels visant à gérer le risque lié aux membres, conformément aux objectifs stratégiques de l'organisation. Le cadre définissait clairement les rôles et responsabilités, la fréquence des évaluations, les indicateurs de risque et des stratégies de surveillance adaptées au niveau de risque.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⛔ Ne satisfait pas aux critères

Pièce 5 Gestion du risque lié aux institutions membres : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mise en œuvre du plan opérationnel	La Société a mis en œuvre les plans opérationnels visant à gérer le risque lié à ses institutions membres.	La Société avait des moyens et des méthodes pour mettre en œuvre ses plans opérationnels en vue de gérer le risque lié à ses membres. La Société a effectué tous les trimestres des évaluations des risques posés par chacune de ses institutions membres; elle a déterminé l'impact potentiel, la gravité et la probabilité de la faillite de chaque membre. Dans le cadre de son processus de gestion du risque lié aux membres, la Société a identifié tout nouveau risque, notamment ceux liés à l'environnement et à la réglementation, et en a rendu compte. La Société s'est assurée de rester prête à intervenir rapidement et efficacement si elle identifiait un risque élevé de faillite chez un de ses membres.	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les résultats et a communiqué de l'information à ce sujet.	La Société a surveillé régulièrement sa gestion du risque lié à ses membres. La Société a communiqué au Conseil d'administration des rapports trimestriels sur les résultats en matière de rendement.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

Satisfait aux critères

Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

Ne satisfait pas aux critères

Gestion des règlements de faillite

41. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait de bons moyens et méthodes pour rester prête à intervenir en cas de faillite d'une institution membre (voir la pièce 6).

Pièce 6 Gestion des règlements de faillite : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec ses plans stratégiques et son mandat.	La Société a établi des plans pour assurer le règlement de la faillite d'une institution membre. Les plans de règlement de faillite de la Société décrivaient les rôles et responsabilités de ses divers services internes et les outils de règlement disponibles.	✓
Mise en œuvre du plan opérationnel	La direction a mis en œuvre les plans opérationnels en vue de gérer le règlement d'une faillite.	La Société avait des moyens et des méthodes pour mettre en œuvre et surveiller les plans en cas de règlement d'une faillite. La Société a documenté sa panoplie d'outils et de processus de règlement de faillite. La Société est restée prête à intervenir avec rapidité et efficacité s'il y avait des indicateurs de risque élevé de faillite. La Société a régulièrement préparé des simulations qui portaient sur une diversité de scénarios de règlement de faillite possibles. La Société a intégré les leçons apprises des simulations et des activités de règlement de faillite aux processus qui lui permettent de préserver sa capacité à intervenir.	✓
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les résultats et a communiqué de l'information à ce sujet.	La Société a surveillé régulièrement sa capacité à intervenir rapidement pour régler une faillite. La Société a communiqué au Conseil d'administration des rapports trimestriels sur les résultats en matière de rendement.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

⊖ Ne satisfait pas aux critères

Conclusion

42. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Société que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que la Société d'assurance-dépôts du Canada avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la Société d'assurance-dépôts du Canada a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la *Loi*, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société d'assurance-dépôts du Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie, et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur la Société d'assurance-dépôts du Canada. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous avons aussi testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. De plus, nous avons examiné une sélection d'activités, notamment l'évaluation des risques posés par les institutions membres, les plans de règlement de faillite pour les institutions membres et les simulations de crise. Nous nous sommes fondés sur notre évaluation des risques et notre jugement professionnel pour choisir ces activités.

Nous nous sommes aussi entretenus avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction, et d'autres employés de la Société. De plus, nous avons assisté à certaines réunions du Conseil d'administration et de ses comités à titre d'observateurs.

Nous n'avons pas examiné les moyens et méthodes de la filiale de la Société, Adelaide Capital Corporation, puisque celle-ci n'est pas détenue en propriété exclusive et n'est donc pas assujettie à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fiés à aucuns travaux d'audit interne.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Ministère des Finances Canada et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

Bureau du surintendant des institutions financières du Canada, *Ligne directrice — Gouvernance d'entreprise*, 2018

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État — Lignes directrices*, 2016

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Planification stratégique

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*, 2012

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Gestion du risque d'entreprise

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Le management des risques de l'entreprise — Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*, 2017

ISACA, *Cadre de référence CobiT 5*, APO13 (Gérer la sécurité), BAI10 (Gérer la configuration), DSS05 (Gérer les services de sécurité) et MEA03 (Surveiller, évaluer et mesurer la conformité aux exigences externes)

Gestion des activités

Modèle de gestion "Plan-Do-Check-Act" adapté de la roue de Deming

Conseil de stabilité financière, *Principales caractéristiques des régimes de résolution efficace des institutions financières*, 2014

Tamara Parris, *Best Practices in Crisis Management Planning*, 2017

Organisation de coopération et de développement économiques, *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*, 2013

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises*, 2008

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1er janvier 2019 au 31 octobre 2019. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 26 novembre 2019, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Directeur principal : Normand Lanthier
Directrice : Laurie Girard

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
24. La Société d'assurance-dépôts du Canada devrait continuer de dialoguer avec son ministre de tutelle et le Bureau du Conseil privé pour régler le problème lié à la rémunération du président et premier dirigeant. **(20-23)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société d'assurance-dépôts du Canada continuera de dialoguer avec son ministre de tutelle et le Bureau du Conseil privé en vue de revoir l'ensemble de la structure de rémunération du poste de président et premier dirigeant en fonction de l'élargissement du mandat, du cadre législatif et des pouvoirs de la Société. Il s'agira d'avoir l'assurance que la Société continue d'attirer des candidats qualifiés au poste de président et premier dirigeant et de pouvoir garder son premier dirigeant en poste.
25. La Société d'assurance-dépôts du Canada devrait envisager de divulguer son cadre de rémunération et le montant total de la rémunération associée aux postes de dirigeant (par exemple dans son rapport annuel), conformément aux pratiques en vigueur dans l'administration publique et le secteur financier. **(20-23)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société d'assurance-dépôts du Canada s'emploiera à faire preuve d'une transparence accrue auprès de la population canadienne concernant la rémunération de ses dirigeants, tout en prenant soin de protéger les renseignements personnels relatifs à tous ses employés. Pour honorer cet engagement, la Société procédera à une revue des divulgations annuelles d'organisations semblables du secteur public et du secteur financier concernant leur structure salariale et le montant total de la rémunération des cadres supérieurs.
30. La Société d'assurance-dépôts du Canada devrait intégrer des niveaux d'appétence et de tolérance au risque à ses processus de recensement et d'évaluation des risques. **(27-29)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. En mars 2020, la Société d'assurance-dépôts du Canada transformera son programme de gestion des risques de l'entreprise. Elle a créé le Comité du risque au sein du Conseil d'administration pour surveiller la mise en œuvre du programme et a nommé un chef de la gestion du risque pour piloter cet effort. La Société définira son appétence au risque, établira ses niveaux de tolérance au risque et élaborera un cadre de gestion des risques de l'entreprise. Le programme de gestion des risques d'entreprise de la Société présidera à une affectation stratégique des ressources et guidera la prise de décisions par la direction au cours des années à venir.