

# Deloitte.



## Renouveau réglementaire

### Habiliter les régulateurs

# Introduction

La police des politiques, le seul rôle des organismes de réglementation? Ne sont-ils pas aussi des bâtisseurs et des décideurs?

Pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités, un régulateur doit faire des choix stratégiques qui peuvent se rapporter à des ensembles de règles, à des activités visant à assurer la conformité ou encore à la formulation d'avis concernant les nouvelles lois ou politiques. La notion selon laquelle un organisme de réglementation ne doit se préoccuper que de la mise en œuvre des règlements est trop restrictive, et des problèmes graves peuvent faire surface avec le temps s'il ne tient pas compte du côté stratégique de son rôle.

**Bien entendu, les organismes de réglementation ne sont pas tous pareils et le type et la taille de l'organisme influe sur la portée de ses fonctions stratégiques. En règle générale, on distingue trois types d'organismes de réglementation :**

01

les ministères responsables, qui relèvent directement de représentants élus et sont chargés de l'exécution de nombreux programmes et de la prestation de multiples services, liés ou non à la réglementation;

02

les organismes sans lien de dépendance, qui sont plus étroitement axés sur les obligations réglementaires; et

03

les ordres professionnels, qui sont investis de pouvoirs très spécifiques.

Plus le lien de dépendance est faible, moins l'organisme participe directement à la définition des politiques comme la proposition aux ministres de nouvelles initiatives législatives de grande portée, mais plus il a de la latitude pour prendre des décisions sur les sujets qui lui incombent.

Les organismes de réglementation participent à différents types d'activités décisionnelles. Ils apportent une expérience du terrain et un savoir-faire aux discussions sur les politiques au sein des gouvernements et des assemblées législatives ainsi que sur la place publique. Ils font des choix dans l'élaboration des exigences réglementaires et en matière d'interprétation dans les limites des paramètres définis par les lois. Ils doivent choisir entre une multitude d'options en raison de ressources limitées dans le but d'assurer la conformité à la réglementation.

Quelles que soient la nature de l'organisme de réglementation ou la latitude décisionnelle dont il dispose, ces choix doivent être délibérés et reposer sur les pratiques exemplaires et l'utilisation d'un large éventail de données et d'outils. Les régulateurs qui tiennent compte de la stratégie en amont se positionnent pour réussir la mise en œuvre de la réglementation en aval. Les autres, à l'inverse, risquent de fournir une piètre performance, de nuire à l'harmonisation opérationnelle et de voir des occasions en or leur filer entre les doigts.



# Défis

Effectuer des choix stratégiques est plus facile à dire qu'à faire. Si ce principe s'applique à n'importe quelle organisation, il est d'autant plus vrai dans le cas d'un organisme de réglementation.

## Champ d'influence mal défini

L'un des principaux défis? Amener les parties prenantes à reconnaître la nécessité pour les organismes de réglementation de participer activement aux discussions importantes relatives aux politiques qui contribuent à définir les orientations stratégiques. Il s'agit d'un problème courant pour les organismes de réglementation sans lien de dépendance, qui ont peu d'occasions de formuler des conseils aux représentants élus et de participer aux consultations organisées par les ministères afin d'obtenir le point de vue d'experts et des intervenants concernés. Cependant, même un ministère responsable de la réglementation, ou une de ses divisions, peut être écarté des discussions lorsque c'est un autre ministère qui prend le commandement et sous-estime la contribution stratégique des collègues sur le terrain.

Bien entendu, ces attitudes ne sont pas réservées aux autres : certains organismes peuvent percevoir leur rôle comme étant essentiellement axé sur la mise en œuvre et tendre à investir moins de temps et de ressources pour déterminer et évaluer méthodiquement les options stratégiques. L'inertie peut alors prendre le dessus. Toute suggestion de changement proactif, même modeste, peut être reçue avec scepticisme, des décisions difficiles peuvent être reportées jusqu'à ce que les problèmes s'accumulent et qu'une crise se dessine à l'horizon, et la capacité de réflexion dépassant le cadre exclusivement tactique peut être réduite. Cette « continuité par défaut » implique que tout petit

rajustement mineur est traité comme un écart majeur et que les conversations sur des choix plus fondamentaux sont mises de côté.

## Objectifs divergents

Même lorsque la délibération stratégique fait partie de l'ADN des organismes de réglementation, composer avec des objectifs divergents peut compliquer largement la discussion. De nos jours, même s'ils sont confrontés à des réalités qui évoluent rapidement, on s'attend à ce qu'ils mettent au point des mécanismes infaillibles de protection de la sécurité et de la sûreté, de l'environnement, des droits des consommateurs, des marchés concurrentiels, etc., tout en n'imposant qu'un niveau minimal de contraintes sur les organisations et les personnes réglementées. Ils doivent aussi fréquemment tenir compte des positions d'ardents défenseurs qui manœuvrent vigoureusement afin d'obtenir les résultats qu'ils souhaitent. Certains d'entre eux blâment volontiers les organismes de réglementation pour avoir abdiqué leurs responsabilités en matière de protection, tandis que d'autres expriment leur frustration à l'égard du fardeau que représentent les nombreuses règles et procédures de conformité. Dans de pareilles conditions, les choix stratégiques peuvent sembler se ramener à un jeu à somme nulle.

## Changement rapide

Le rythme étourdissant du changement dans les secteurs réglementés et dans la société en général aggrave ces problèmes.

Les organismes chargés de protéger l'intérêt public peuvent ne plus savoir où donner de la tête compte tenu de la vitesse à laquelle les pratiques et les exigences évoluent, dans des directions imprévisibles. La prise méthodique de décisions est d'autant plus complexe que les technologies et les pratiques commerciales qu'un organisme de réglementation doit surveiller évoluent rapidement. Les circonstances peuvent changer alors même que l'organisme de réglementation tente de mettre au point une nouvelle règle ou de déterminer des priorités. Si une règle ou une priorité sombre dans l'obsolescence avant d'être mise en application, le rendement sur le capital investi en matière de prise de décisions stratégiques peut sembler faible.

## Ressources limitées

Enfin, comme les organismes de réglementation tendent à manquer de temps et d'argent, même un régulateur qui, en principe, reconnaît la valeur des choix stratégiques peut choisir de limiter l'énergie qu'il consacre aux délibérations « en amont ».

Paradoxalement, un nombre de ces facteurs d'accroissement de la complexité, comme les objectifs divergents, le changement rapide des conditions et les ressources limitées, justifient pourtant l'importance de choix stratégiques soigneusement pesés. À la lumière de ces défis, posons-nous la question suivante : comment faire en sorte que ces choix stratégiques soient effectués et veiller à ce qu'ils soient applicables en pratique et ne se limitent pas à des notions théoriques?

# Approches

Essentiellement, l'activité stratégique de l'organisme de réglementation consiste à s'acquitter proactivement de ses responsabilités de base compte tenu de l'évolution des circonstances, des outils et des compétences, et à faire des choix de priorités et d'activités futures éclairés.

Un organisme de réglementation dispose de quatre façons interreliées de créer à la fois la capacité et la liberté d'action nécessaires pour ce faire : favoriser une culture de réflexion stratégique, établir une feuille de route et se forger une réputation de compétence et de transparence, interagir avec les intervenants externes et mettre à profit les données et les technologies.

## Favoriser une culture de réflexion stratégique

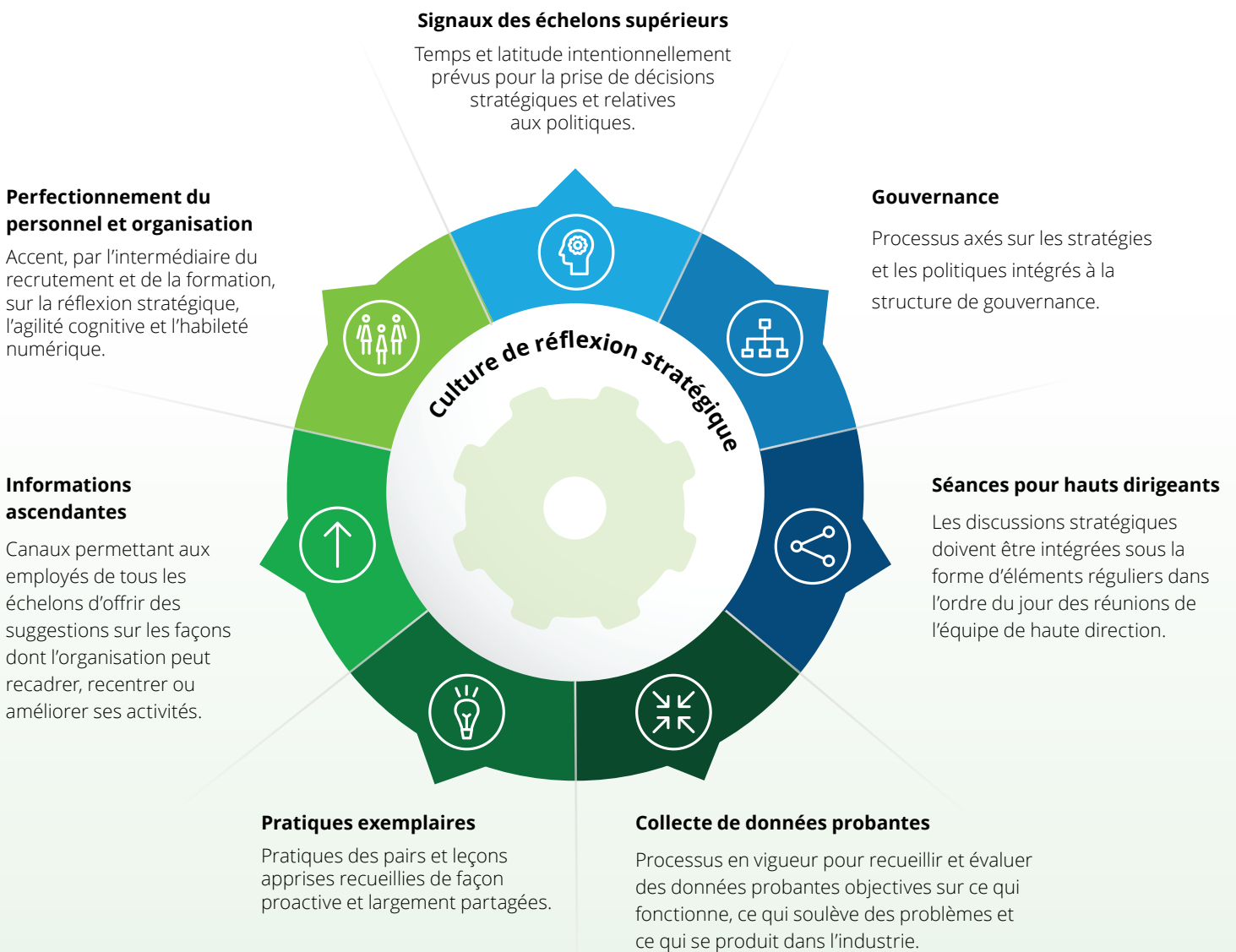


Figure 1 – Favoriser une culture de réflexion stratégique

Tout commence par les bons comportements et les bons processus internes. Remettre en question l'ordre établi, s'adapter à l'évolution des circonstances, explorer des approches novatrices, faire des compromis judicieux entre différentes priorités et approches ainsi que mener des recherches et exploiter les données probantes : autant d'éléments à intégrer à la culture des organismes de réglementation. Voici comment y parvenir :

- **Signaux des échelons supérieurs :** hauts dirigeants et cadres supérieurs, expliquez clairement aux équipes de direction et aux employés que la prise de décisions stratégiques est un élément essentiel au succès de leur organisation.
- **Gouvernance :** désignez un responsable des processus stratégiques. Il peut s'agir d'un groupe ou à tout le moins d'une personne dont la principale tâche est d'encourager des façons créatives pour l'institution de s'acquitter de ses obligations.

- **Séances pour hauts dirigeants :** ajoutez régulièrement à l'ordre du jour de la haute direction des discussions stratégiques sur l'anticipation, la planification de scénarios et la mise au point de plans d'intervention proactifs.
- **Collecte de données probantes :** établissez des processus pour recueillir et évaluer des données probantes objectives sur les événements externes qui peuvent affecter la capacité de l'organisme de mener à bien son mandat, à court ou à long terme, ainsi que sur les mécanismes qui produisent les résultats attendus et sur ceux qui sont inefficaces.
- **Pratiques exemplaires :** recherchez activement et partagez des informations sur les pratiques exemplaires et les leçons apprises par vos pairs. Pensez à des autorités réglementaires qui encadrent les mêmes secteurs ou types d'activités dans d'autres territoires de compétence, des régulateurs du même territoire de compétence qui supervisent des activités ou des secteurs différents, ou encore des

organismes de réglementation d'autres pays dont le système d'administration publique est semblable.

- **Informations ascendantes :** créez des occasions permettant aux employés de tous les échelons d'offrir des suggestions sur les façons dont l'organisation peut recadrer, recentrer ou améliorer ses activités.
- **Perfectionnement du personnel et organisation :** mettez la réflexion stratégique, l'agilité cognitive et l'habileté numérique au cœur du recrutement et de la formation du personnel (à tout le moins d'une partie du personnel). Démantelez les silos traditionnels et mettez sur pied des équipes ponctuelles regroupant des participants de plusieurs secteurs pour travailler à la résolution de problèmes stratégiques.

C'est ainsi que les choix stratégiques ne seront plus l'exception, mais deviendront graduellement la règle.

## Étude de cas : Commission de l'énergie de l'Ontario – défi de l'espace innovation

La Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) montre le rôle que peut jouer un organisme de réglementation dans l'innovation et l'atteinte des résultats visés par l'expérimentation, à l'aide de solutions qui fournissent de la valeur aux clients et enrichissent les politiques actuelles et futures de la CEO en matière de transition énergétique. Le défi de l'espace innovation de la CEO encourage les intervenants à mettre au point de nouvelles approches axées sur deux thèmes : la transition des projets pilotes à l'application à plus grande échelle et une meilleure compréhension par les clients de leur rôle dans la transition énergétique. La CEO s'est engagée à soutenir financièrement l'initiative à partir des sommes recueillies à titre de pénalités pour la non-conformité aux exigences actuelles, et à fournir des conseils personnalisés aux participants. Cette approche unique dépasse le modèle classique de milieu expérimental en faisant la promotion active de la collaboration entre l'organisme de réglementation, les entités soumises à la réglementation, le milieu universitaire et les associations sectorielles dans un environnement dynamique et ouvert. Les leçons ainsi tirées peuvent aider l'organisme de réglementation à faire des choix stratégiques éclairés sur les règles elles-mêmes et sur leur application.





## Faire preuve de compétence et de transparence

En parallèle avec la culture interne, la capacité d'un organisme de réglementation de définir des stratégies efficaces dépend de sa crédibilité auprès des intervenants externes. Lorsque d'autres agences gouvernementales, secteurs réglementés, groupes autochtones et parties affectées sont convaincus de la compétence et de l'intégrité d'un organisme de réglementation, ce dernier dispose d'une plus grande marge de manœuvre pour poser des choix stratégiques à l'interne et contribuer à de plus vastes conversations sur les politiques.

Pour acquérir de la crédibilité, un organisme de réglementation doit montrer qu'il maîtrise les sujets qui font partie de son mandat, montrer qu'il assume efficacement la gamme complète de leurs responsabilités, bien comprendre les changements dans les secteurs réglementés (y compris les technologies et les modèles d'affaires innovants) et offrir des avis pratiques. Ceci lui permet de prouver sa compétence, de proposer des perspectives uniques à valeur ajoutée et

de prouver sa place dans les grands débats sur les stratégies et les politiques.

En plus de démontrer sa compétence, faire preuve de transparence et assumer ses responsabilités de rendre des comptes permet à un organisme de réglementation d'inspirer confiance. Dans la mesure du possible, tout en tenant compte des limites imposées par la protection des renseignements personnels, les privilèges liés aux débats, la confidentialité des délibérations du Conseil des ministres et autres considérations semblables, l'organisme de réglementation doit rendre public son utilisation des ressources et ses activités, justifier clairement ses décisions, assumer ses responsabilités et appliquer des mesures correctives en cas de problème. Il pourrait donc avoir à mettre cartes, ou en l'occurrence, processus internes et raisonnements, sur table.

Un organisme de réglementation dispose de nombreuses tribunes pour atteindre ces buts et diffuser des informations et des idées : documents écrits classiques (comme les rapports annuels), sites

web, témoignages devant des comités parlementaires, allocutions de hauts dirigeants, pages d'opinions et médias sociaux. Peu importe le moyen de communication, le mot d'ordre est l'adaptation au public cible : qui sont les principaux intervenants ciblés par les communications? Quels sont leurs besoins et leurs intérêts? Par quels moyens est-il possible de retenir leur attention dans une sphère publique bruyante et fragmentée? Utiliser un langage simple, s'en tenir aux faits et présenter des réflexions convaincantes : voilà la clé. L'intelligence artificielle générative peut d'ailleurs être utilisée pour accroître la pertinence, l'intérêt et l'impact des messages.

Accroître sa crédibilité et renforcer la confiance des intervenants de façon délibérée permet à l'organisme de réglementation d'élargir la portée de ses décisions stratégiques, soit en participant aux délibérations générales au sein du gouvernement et de l'assemblée législative, soit en posant des choix relatifs à la façon dont il s'acquitte de ses responsabilités.



Figure 2 – Faire preuve de compétence et de transparence par l'interaction

## Interagir efficacement

De plus, organiser des activités d'interactions à l'intention de différents intervenants et partenaires externes peut aider l'organisme de réglementation à accroître sa crédibilité et à élargir son autonomie décisionnelle. Il peut ainsi dépasser le cadre étroit de ses obligations classiques en matière d'information des parties affectées et de publication des règles proposées.

### Autres intervenants gouvernementaux

Tout organisme de réglementation doit cultiver avec les différents intervenants gouvernementaux (ministres, attachés politiques et autres ministères et agences) des relations qui évitent les surprises et qui sont fondées sur le dialogue et le respect des obligations respectives de chacun. Un organisme de réglementation sans lien de dépendance doit porter une

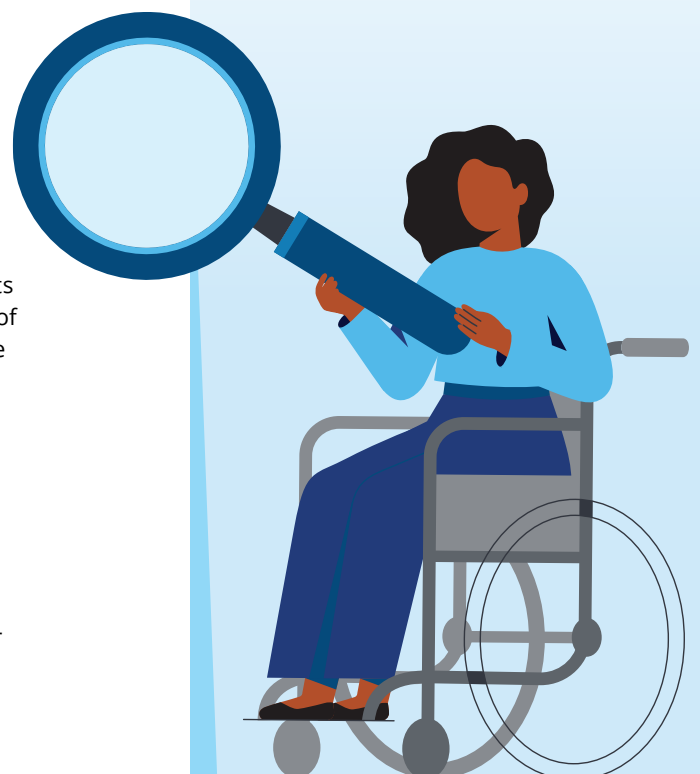
attention particulière à ces relations, étant donné qu'il peut facilement être mis à l'écart des discussions sur les politiques, particulièrement si la latitude dont il dispose pour prendre ses distances par rapport aux positions et préférences officielles rend d'autres intervenants inconfortables. Et, bien entendu, même lorsqu'il cherche à s'assurer qu'on accorde un poids raisonnable à ses points de vue et intérêts institutionnels particuliers, l'organisme de réglementation a le devoir de préserver sa capacité de prendre des décisions de façon indépendante.

C'est pourquoi l'équilibre entre participation et autonomie est si important. Il dépend des fonctions de l'organisme de réglementation (dans le cas où, par exemple, ses pouvoirs comprennent la prise de décisions quasi judiciaires), de son

statut juridique et des normes qui se sont cristallisées au fil du temps. Néanmoins, les dynamiques peuvent évoluer, en partie parce que le niveau d'indépendance de l'organisme de réglementation fluctue en fonction des conditions politiques, des décisions des tribunaux et des attentes de la société. Cependant, comme il s'agit d'une zone grise, les réponses à ces questions ne vont pas de soi, et l'organisme de réglementation doit être prêt à discuter avec les autres intervenants pour déterminer comment participer à la définition des politiques. Des discussions franches peuvent clarifier les limites pour toutes les parties concernées, atténuer le risque inhérent à ces interactions parfois complexes, et permettre à l'organisme de réglementation et à ses collègues gouvernementaux de s'entendre et d'établir une collaboration fructueuse.

## Étude de cas : Ordre des vétérinaires de l'Ontario – permettre l'accès aux soins vétérinaires dans le Nord de l'Ontario

Les organismes de réglementation peuvent jouer un rôle important dans le rassemblement de partenaires d'un secteur, en agissant à titre de passerelles entre les décideurs politiques et les communautés qu'ils servent, et en enrichissant la prise de décisions stratégiques et le processus de réglementation. L'Ordre des vétérinaires de l'Ontario en est un exemple éloquent. Il a été à l'origine de la formation d'un groupe de travail sur la médecine vétérinaire dans le secteur bovin pour relever les défis liés à l'accès aux équipes vétérinaires et à la médecine vétérinaire dans le Nord de l'Ontario. Ce groupe de travail, qui comprenait des représentants de l'Ontario Association of Bovine Practitioners, des Beef Farmers of Ontario, de la Fédération de l'agriculture de l'Ontario, du Collège de médecine vétérinaire de l'Ontario, de l'Association des techniciens vétérinaires de l'Ontario et de l'Ontario Veterinary Medical Association, a mis collectivement en lumière l'importance critique d'une médecine vétérinaire de haute qualité et de la prestation de soins en équipe dans le secteur bovin, en illustrant comment le succès de cette industrie est lié aux fonctions réglementaires de l'Ordre des vétérinaires. Cette approche montre comment l'harmonisation des efforts dans un écosystème peut aider les organismes de réglementation et les entités réglementées à cadrer efficacement leurs choix stratégiques dans un ensemble plus vaste de priorités gouvernementales pour gagner un élan et mettre les intervenants au même diapason.



## Entités réglementées

L'équilibre avec les entités réglementées doit être soigneusement dosé. L'organisme de réglementation qui établit un dialogue franc et ouvert avec les organisations et les personnes dont il encadre les activités renforce ainsi le lien de confiance et est en mesure d'offrir des conseils qui peuvent augmenter la conformité sans l'obliger à sortir le bâton en plus de profiter de la rétroaction de ceux qui sont les plus affectés par ses actions. Ce dialogue peut prendre diverses formes :

- prise de contact auprès d'entités et de segments émergents qui, dans un contexte d'innovation rapide et d'entrepreneuriat, peuvent mal connaître le cadre juridique et, faute d'information, peuvent présenter un risque accru de non-conformité;
- consultation structurée et continue ou mise sur pied de comités consultatifs, sur des sujets particuliers ou de nature plus générale, pouvant inclure d'autres parties affectées aux côtés des entités réglementées;
- ateliers, séances d'information et autres événements ponctuels offrant à un organisme de réglementation des occasions structurées de diffuser de l'information et de recevoir des commentaires dans le cadre d'une rencontre de groupe;
- discussions individuelles, souvent spontanées, pour revoir le rendement et les plans en matière de conformité d'une personne ou d'une organisation particulière, répondre à ses questions et recevoir ses suggestions d'amélioration aux règles et aux procédures.

Un organisme de réglementation peut même interagir avec les entités réglementées pour mettre à l'essai de nouvelles approches, par exemple en mettant sur pied un environnement contrôlé dans lequel certaines règles sont

modifiées ou suspendues dans le but de faciliter l'expérimentation.

Quelle que soit leur forme, ces interactions avec des entités réglementées permettent à l'organisme de réglementation de recueillir de précieux renseignements sur ce qui se produit sur le terrain et renforcent sa légitimité dans la tenue de discussions stratégiques. Cela dit, il est important d'appliquer des mesures de protection appropriées pour éviter toute possibilité, réelle ou perçue, de détournement de la réglementation. L'organisme de réglementation doit documenter soigneusement les discussions, éviter toute interaction sociale et n'offrir aucune assurance qui pourrait être perçue comme soulevant un conflit d'intérêts s'il doit par la suite évaluer la conformité des entités concernées.

En résumé, même si des discussions franches et ouvertes avec les entités réglementées constituent une assise importante pour poser des choix stratégiques, la relation entre l'organisme de réglementation et les entités qu'il supervise doit demeurer professionnelle, cordiale et ouverte, sans devenir trop amicale.

## Groupes autochtones

On comprend maintenant largement que les groupes autochtones, à titre de détenteurs de droits inhérents, occupent une position particulière dans l'ordre constitutionnel au Canada. De plus, à mesure que les Canadiens et les citoyens d'autres pays présentant une histoire similaire, comme l'Australie et la Nouvelle-Zélande, tentent de composer avec les conséquences du colonialisme, la réconciliation est devenue un engagement central des gouvernements de tous les territoires de compétence.

Par conséquent, tout organisme de réglementation doit tenir soigneusement compte de la façon dont ses activités

peuvent affecter les droits et les intérêts des Autochtones et comment y intégrer réellement la réconciliation.

Cela signifie en partie d'évaluer rigoureusement si les droits et les intérêts des groupes autochtones peuvent être affectés par ses décisions et ses actions, par exemple dans le cas où il est responsable d'examiner et d'approuver des projets importants proposés sur des territoires autochtones traditionnels. En pareil cas, le devoir minimal de l'organisme de réglementation consiste à informer et à consulter les gouvernements et les représentants de groupes autochtones pouvant être affectés et à prendre des mesures afin d'accommoder leurs droits et leurs intérêts, d'éliminer ou d'atténuer les effets néfastes et de veiller à ce que ces groupes autochtones obtiennent une part équitable des bénéfices.

Dans d'autres cas, les effets peuvent être moins directs ou évidents. L'organisme de réglementation peut tout de même tenir compte des groupes autochtones et de la réconciliation. Par exemple, s'il délivre des permis pour des activités dont on peut prévoir raisonnablement qu'elles produiront un effet, positif ou négatif, disproportionné sur des communautés autochtones, ces dernières doivent avoir la possibilité de participer à la prise de décisions et d'influencer la réalisation des programmes. Dans le même ordre d'idées, l'organisme de réglementation doit être sensibilisé au fait que les pressions sur les ressources ou les approches fondées sur l'évaluation des risques qui s'appuient trop largement sur des échelles d'impacts potentiels peuvent occulter les incidences sur des communautés autochtones (ou d'autres collectivités) marginalisées qui, même si elles sont difficiles à joindre ou ne comptent qu'une faible population, ont néanmoins besoin de l'appui et des services qu'il peut leur offrir.





L'interaction entre un organisme de réglementation et un groupe autochtone est unique : elle représente une conversation de nation à nation qui s'appuie sur les lois fondamentales du territoire. Pour être en mesure d'établir et d'exercer efficacement son autorité stratégique, l'organisme de réglementation doit développer des aptitudes spécifiques et s'acquitter de façon convaincante des obligations particulières que tous les organismes publics canadiens ont à l'égard des peuples autochtones du pays.

### Organismes de défense des droits et des intérêts

Les obligations de nombreux organismes de réglementation présentent un intérêt pour un large éventail de Canadiens et, dans plusieurs cas, pour des communautés, des groupes de défense des droits ou des groupes de travailleurs qui tentent de représenter et de promouvoir le point de vue de leurs membres. Un organisme de réglementation qui interagit régulièrement et de façon respectueuse avec ces organisations profite des points de vue qu'elles font valoir et rehaussent la légitimité de ses contributions et de ses choix en matière de politiques.

Dans le passé, les interactions avec les représentants de la société civile ont été généralement sporadiques et ponctuelles. Si un nouvel enjeu faisait

surface et qu'une mise à jour des règles était envisagée, certaines organisations et, parfois, les membres du public étaient invités à présenter leur point de vue, de façon informelle ou dans un cadre officiel. Ces interactions axées sur des sujets particuliers demeurent nécessaires, mais ne sont plus adéquates. La façon moderne de faire est d'établir un mécanisme plus dynamique de communication bidirectionnelle, notamment en exploitant des technologies de communication accessibles aussi bien aux Canadiens vivant en régions éloignées qu'à ceux qui habitent les grands centres, comme :

- un portail de discussion ou des sondages réguliers affichés sur le site web de l'organisme de réglementation;
- des robots conversationnels en ligne qui échangent avec les organisations et les citoyens sur les responsabilités et les activités de l'organisme de réglementation;
- la participation de groupes possédant une expertise pertinente à des comités consultatifs, aux côtés des entités réglementées;
- des séances d'information en personne ou en ligne tenues régulièrement pour répondre aux questions et recueillir des commentaires;
- la diffusion et l'échange d'informations par l'intermédiaire des médias sociaux.

Des interactions plus actives et ouvertes exigent toutefois certaines précautions, y compris, dans le cas des contacts avec des entités réglementées, le souci d'éviter d'être indûment sous l'influence de groupes d'intérêts revendicateurs ou de sembler faire l'objet de « captation réglementaire » de la part de telles organisations. De plus, il est important de créer les conditions requises pour des interactions sous le signe du respect, particulièrement dans les médias sociaux. De francs échanges avec des organismes de défense des droits et des citoyens intéressés, y compris la capacité de réagir aux critiques raisonnées, constituent des atouts, mais rien n'oblige à donner libre cours aux accusations douteuses ou aux messages agressifs qui tentent de noyer d'autres interventions. De fait, empêcher les critiques abusifs de monopoliser ou de détourner les conversations préserve l'environnement nécessaire à la tenue de discussions constructives.

Des règles de base claires et appropriées et une modération adéquate, combinées à des outils technologiques qui éliminent les commentaires générés par des robots, peuvent maximiser un dialogue fructueux tout en assurant la civilité des échanges. Elles renforcent aussi la confiance du public et fournissent à l'organisme de réglementation des renseignements utiles à ses délibérations stratégiques.



## Mettre à profit les données et les technologies

Des données fiables constituent la base des choix stratégiques efficaces. De nos jours, nous avons accès à plus de données que jamais et disposons également de méthodes évoluées pour les interpréter.

L'analyse des données peut :

- soutenir la planification de scénarios qui examinent différentes trajectoires possibles et diverses façons d'y réagir;
- aider l'organisme de réglementation à repérer les tendances émergentes qui exigent son attention sur le plan des règles ou de la conformité;
- enrichir le choix d'instruments, l'analyse des impacts de la réglementation et l'analyse des coûts et bénéfices, tout en minimisant le redoublement réglementaire, à mesure que les règlements sont élaborés ou mis à jour;
- faciliter le ciblage en fonction des risques dans les situations où les ressources associées aux activités de conformité sont limitées;

- signaler des violations potentielles de la réglementation;
- indiquer à l'organisme de réglementation les domaines où ses efforts portent leurs fruits et ceux où ils sont peu efficaces;
- renforcer la capacité de l'organisme de réglementation de participer aux discussions plus vastes sur les politiques au sein du gouvernement et d'apporter des données probantes pour enrichir ces discussions.

Ces contributions dépendent de la capacité de rechercher, d'extraire et d'évaluer des données robustes à l'aide de méthodes efficaces et abordables, et de mener ces recherches en continu, et non seulement une fois l'an dans le cadre d'un exercice ponctuel. Parmi les sources de données dans lesquelles l'organisme de réglementation peut puiser, mentionnons :

- référentiels de données ou activités et décisions antérieures;
- rapports, demandes et documents soumis par les entités réglementées;

- données de centre d'appels ou d'autres unités répondant à des demandes d'information;
- dossiers internes des entités réglementées, dans la mesure où l'organisme de réglementation est autorisé à y accéder;
- renseignements recueillis par d'autres agences du secteur public concernant les mêmes entités ou secteurs réglementés;
- informations de nature publique relatives aux activités des entités réglementées, comme les publications dans les médias sociaux, les rapports des médias d'information et les analyses d'opinion visant à évaluer la perception du public et les tendances émergentes.

Dans certains cas, il est possible que les dossiers doivent être numérisés ou convertis à des formats communs, une tâche à laquelle l'intelligence artificielle peut aider. De plus, des enjeux liés à la protection des renseignements personnels pourraient devoir être résolus et des



mesures garantissant la confidentialité prises. Cependant, des approches novatrices et une planification soignée permet généralement de mettre sur pied un ensemble de sources de données pour mener des analyses robustes et faire des inférences raisonnables.

Les outils du genre sont de plus en plus évolués et rentables. L'intelligence

artificielle, et plus particulièrement l'intelligence artificielle générative, facilite l'ingestion et l'interprétation de grands volumes de données, à un coût qui diminue constamment. Les budgets limités ne sont plus des obstacles à des approches comme la modélisation de scénarios fondés sur des données, les jumeaux numériques, la visualisation, et l'analyse de contenu et de tendances. Lorsque des outils numériques

sont mis à profit pour tirer les informations essentielles de grands ensembles de données avec un minimum d'intervention humaine, les processus orientés sur les stratégies peuvent s'appuyer plus largement sur des données probantes, ce qui en accroît l'impact et l'efficacité.

## Étude de cas : agence du gouvernement des États-Unis – analyse des commentaires du public et soutien à l'information réglementaire

L'IA générative et d'autres technologies émergentes accélèrent et enrichissent la prise de décisions réglementaires stratégiques. Une agence du gouvernement des États-Unis a mandaté Deloitte pour utiliser son outil d'information réglementaire fondé sur l'IA afin de traiter rapidement 21 000 commentaires du public afin de prendre des décisions en matière de réaction opérationnelle efficace. L'examen manuel d'un aussi grand volume de commentaires aurait exigé trop de temps et de ressources et aurait pu retarder des processus décisionnels critiques. L'outil a repéré et traité les commentaires en double, ce qui a réduit considérablement, à 3 306, le nombre de commentaires exigeant un examen manuel. La direction de l'agence a ainsi eu le temps et les ressources nécessaires pour poser des choix opérationnels stratégiques, ce qui lui a permis en fin de compte d'accroître sa vitesse de réaction et son efficacité.



# Conclusion

Les approches décrites ci-dessus mettent l'accent sur la façon dont les organismes de réglementation peuvent créer les conditions requises pour prendre efficacement des décisions stratégiques. Les résultats tangibles de ces processus, les produits qu'ils génèrent en pratique, comprennent :

- processus plus rigoureux de planification et de détermination des priorités fondés sur des données probantes;
- établissement de règles plus précises et efficaces plus susceptibles de fournir les résultats attendus par le public, sans imposer un fardeau démesuré aux entités et aux personnes réglementées;
- allocation plus efficace des ressources générant des taux de conformité plus élevés à moindre coût;
- personnel plus agile et possédant une compréhension plus claire de la mission à accomplir;

- capacité accrue de repérer les enjeux, qu'ils se rapportent à des problèmes dans les secteurs réglementés ou au rendement de l'organisme de réglementation, et de mettre en œuvre des mesures correctives en temps réel;
- amélioration de la réputation de l'organisme de réglementation et de sa capacité de contribuer à des discussions de plus vaste portée sur les politiques.

Bien entendu, aucun de ces éléments n'exige qu'un organisme de réglementation tourne le dos à ses obligations en matière de prestation opérationnelle, qui seront toujours au cœur de ses activités. Mais ils suggèrent qu'un organisme de réglementation qui n'a pas porté suffisamment attention aux aspects stratégiques doit réfléchir avec soin à la pertinence de réétalonner ses interventions et aux moyens d'atteindre ce but, et ainsi encore mieux remplir son mandat.

Analyse prudente, interactions fructueuses, culture d'engagement et prise de décisions en aval soigneusement réfléchies : de petits investissements peuvent générer des bénéfices considérables. Dans un contexte de changement très rapide, l'inertie peut s'avérer beaucoup plus coûteuse. Pour un organisme de réglementation contemporain qui doit prendre en considération des demandes multiples avec des ressources limitées, établir la capacité et la latitude nécessaires pour poser des choix stratégiques, en agissant avec confiance à titre de décideur et d'influenceur politique dans son champ d'autorité, n'est plus simplement une option. Cela est désormais une nécessité.



# Personnes-ressources



**Brandon Touchie**  
Associé  
[btouchie@deloitte.ca](mailto:btouchie@deloitte.ca)



**Scott Streiner**  
Conseiller principal  
[sstreiner@deloitte.ca](mailto:ssreiner@deloitte.ca)

## Remerciements

### **Sarah Wilson**

Directrice principale, Consultation

### **Emma Rose Bonanno**

Directrice, Consultation

### **Brian Geoghegan**

Directeur, Consultation

### **Eric Jackson**

Conseiller, Consultation







[www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

#### **Avertissement**

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. La présente publication ne peut remplacer de tels conseils ou services professionnels, et vous ne devez pas vous appuyer sur son contenu pour prendre des décisions ou des mesures qui auraient une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur vos finances ou sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

#### **À propos de Deloitte**

Chez Deloitte, nous avons pour raison d'être d'avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer en construisant un avenir meilleur. Notre travail sert de fondement à une société prospère dans laquelle les gens peuvent trouver un sens à leur vie et des occasions à saisir. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises; donne aux organisations les outils nécessaires pour découvrir des façons imaginatives de déployer leurs capitaux; facilite la mise sur pied d'institutions économiques et sociales équitables, dignes de confiance et efficaces; et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie associée à un avenir durable.

Deloitte offre des services financiers, fiscaux et juridiques, ainsi que d'audit et de certification, de consultation et de gestion des risques de pointe à près de 90 % des sociétés de la liste Fortune Global 500MD et à des milliers de sociétés privées. Nous offrons les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes.

Deloitte LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Veuillez visiter la page [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos) pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres.

Pour en savoir plus sur Deloitte Canada, veuillez communiquer avec nous par l'intermédiaire des réseaux [LinkedIn](#), [X](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).