

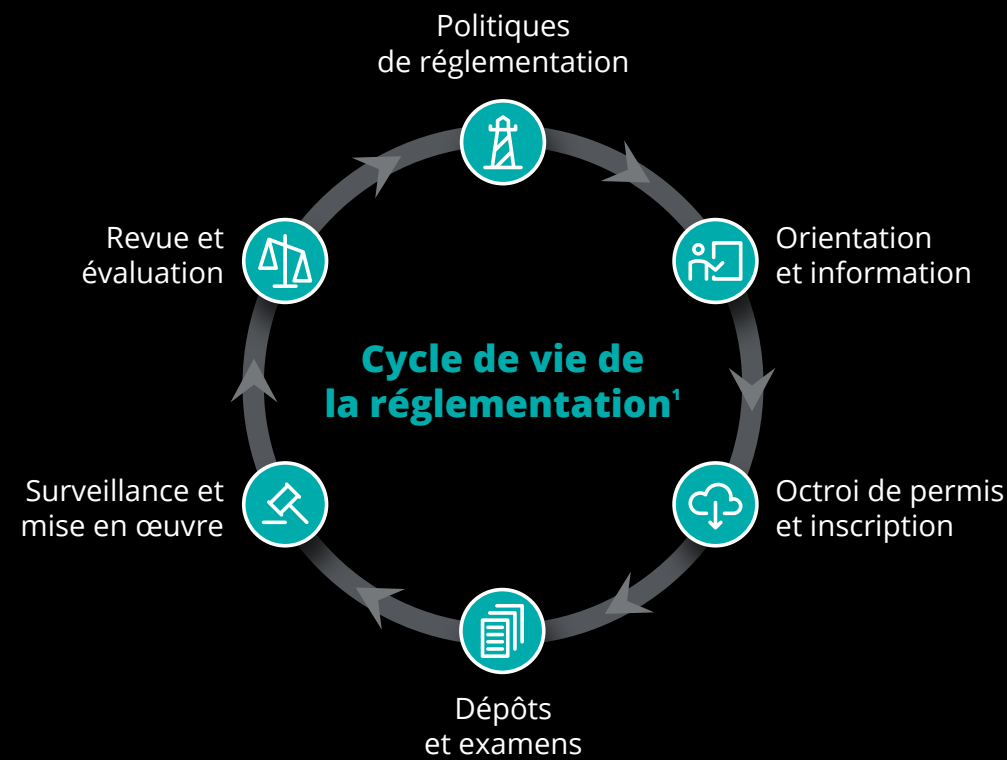
**Deloitte.**



Renouveau réglementaire :  
la modernisation à  
une ère de perturbations

# Table des matières

Introduction	02
Les grands défis	04
Les occasions importantes à saisir	12
Ce que nous réserve l'avenir	24



En chiffres, partout au Canada<sup>2</sup>

Plus de <b>500</b> organismes de réglementation	Plus de <b>160</b> entités gouvernementales	Plus de <b>150</b> organismes indépendants	Plus de <b>250</b> professions autoréglementées
---	---	--	---



# Introduction

**La réglementation est l'une des principales fonctions d'un gouvernement et elle est essentielle au bon fonctionnement des sociétés modernes complexes.**

Une réglementation efficace engendre de nombreuses retombées positives : économie plus concurrentielle et prospère, santé et sécurité accrues de la population, traitement plus équitable des travailleurs et des consommateurs, protection des systèmes et des infrastructures essentielles, et progrès dans la lutte contre les changements climatiques, sans compter une plus grande confiance du public à l'égard de la capacité du gouvernement à bien faire les choses.

Réglementer, c'est établir les règles qui mettent en œuvre les exigences plus générales formulées dans la législation et veiller à ce qu'elles soient respectées. La portée de la réglementation est à géométrie variable; elle peut concerner l'application de mesures à grande échelle ou dans des secteurs complets, ou bien encadrer de manière chirurgicale une activité en particulier. De nombreux ministères et organismes gouvernementaux jouent un rôle dans la réglementation. Parmi les quelque 500 organismes de réglementation au Canada, certains relèvent directement d'un ministère, et d'autres jouissent d'une autonomie plus grande tout en restant rattachés au gouvernement. Il existe aussi des organismes d'autoréglementation professionnelle.

Pour les organismes de réglementation, les choses se compliquent. Ils doivent surmonter des défis qui, s'ils ne datent pas d'hier, ont été amplifiés ces dernières années en raison de plusieurs facteurs, dont la pandémie. Certaines innovations et pratiques émergentes pourraient toutefois leur donner la possibilité non seulement de vaincre ces obstacles, mais aussi de transformer la manière dont ils atteignent les objectifs de la réglementation.

Les instances de réglementation ont aujourd'hui l'occasion de repenser la façon dont elles accomplissent le mandat capital que leur confient les élus, et donc de maximiser leur contribution au bien-être de la population canadienne. Il est urgent qu'elles agissent en ce sens.

L'analyse qui suit présente les pressions les plus importantes que subissent les organismes de réglementation, de même que des stratégies et outils efficaces leur permettant d'accroître leur agilité, leur engagement et leur résilience. Elle ne vise pas à brosser un portrait exhaustif, mais plutôt à inspirer les leaders visionnaires. Nous espérons en effet que le présent document favorisera l'amorce de conversations importantes et alimentera les discussions en cours. Vos commentaires sont les bienvenus.



# Les grands défis

**Au Canada et ailleurs dans le monde, les organismes de réglementation font face à six défis colossaux qui, parfois, se chevauchent :** les coûts pour les entreprises, l'attente d'une protection accrue de la part du public, le souhait d'une plus grande équité, l'accélération des changements technologiques, les ressources restreintes, et les questions liées à la culture organisationnelle et aux talents.

**Voyons chacun de ces défis plus en détail.**

## 1 Coûts pour les entreprises

Les règlements peuvent s'appliquer aux sociétés à but lucratif, au secteur public, aux organismes à but non lucratif et aux particuliers. Cela dit, dans la plupart des cas, ils visent à encadrer les activités des entreprises. Celles-ci se plaignent d'ailleurs depuis longtemps de ce qu'on appelle parfois le « fardeau réglementaire », c'est-à-dire l'accumulation des règles qu'elles doivent connaître et appliquer.

La manière dont les entreprises conçoivent et expriment leurs préoccupations dans ce domaine évolue. À une époque où il y a un large consensus sur la nécessité de réduire les émissions de carbone, de voir à ce que les produits médicaux soient sécuritaires et de s'attaquer au contenu en ligne problématique, les entreprises concentrent moins leurs récriminations sur le nombre de règles en soi. Elles ont plutôt dans leur mire

les exigences inutilement compliquées et rigides, les processus d'approbation lents et imprévisibles et le manque d'harmonisation entre les organismes de réglementation. Ces éléments, exacerbés par une mentalité de rivalité, nuisent selon elles à leur capacité de communiquer avec ces instances et de les consulter, ainsi qu'à leurs efforts pour se conformer aux règles sans que cela n'entraîne des coûts superflus.

Par conséquent, on presse les organismes de réglementation de revoir les exigences difficiles et coûteuses à respecter pour les entreprises, et de rendre les systèmes de réglementation plus ciblés, flexibles et collaboratifs.

Le Canada se classe au

**53<sup>e</sup> rang mondial**

pour ce qui est de l'indicateur du Forum économique mondial relatif au fardeau réglementaire imposé par le gouvernement<sup>3</sup>.

En 2016, les PME canadiennes ont dû présenter

**en moyenne 75 soumissions**

pour se conformer à leurs obligations réglementaires<sup>4</sup>.



## 2 Attente d'une protection accrue de la part du public

Deuxième défi de taille : les attentes de plus en plus élevées du public à l'égard des organismes de réglementation liés à la santé et à la sécurité, aux droits des consommateurs et à l'environnement. Cela s'accompagne souvent de scepticisme quant à la capacité des institutions publiques à faire ce qui doit être fait, et d'inquiétudes devant le risque que ces organismes se rapprochent trop des secteurs qu'ils sont censés surveiller et en viennent à protéger d'abord et avant tout leurs intérêts. Les pressions en ce sens ont commencé à croître avant 2020. Les confinements, l'augmentation des cyberattaques, les feux de forêt et les

autres catastrophes naturelles liées aux changements climatiques, de même qu'un sentiment généralisé de déstabilisation, sont venus amplifier ce défi.

Selon certains observateurs attentifs, l'inadéquation de la réglementation et la méfiance envers les organismes de réglementation peuvent miner la confiance en la démocratie<sup>5</sup>. C'est particulièrement vrai à l'ère de l'information en continu et des médias sociaux, où les défaillances de la réglementation, aussi rares soient-elles, peuvent rapidement prendre une ampleur considérable. Dans ce contexte, la population et les élus exhortent les organismes de réglementation à renforcer les protections, à réduire le nombre et la gravité de leurs défaillances et, le cas échéant, à réagir promptement et efficacement.

On ne peut pas viser la perfection, surtout quand on tient compte des autres défis dont fait état la présente étude. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas lieu d'accroître les protections et de limiter les défaillances. La crédibilité des organismes de réglementation dépend de leur capacité à prouver, jour après jour, qu'ils peuvent accomplir leur mandat de manière cohérente, impartiale et professionnelle.

Selon des études de l'OCDE, les valeurs comme un haut niveau d'intégrité et d'équité ainsi qu'une grande ouverture des institutions représentent des prédicteurs fiables de la confiance du public. De la même manière, la compétence d'un gouvernement, c'est-à-dire sa réactivité et sa capacité à assurer les services publics et à anticiper les nouveaux besoins, est cruciale pour accroître la confiance dans les institutions<sup>5</sup>.

Dans le monde entier,

**67%**

des citoyens veulent que les gouvernements en fassent plus pour lutter contre les changements climatiques<sup>7</sup>.

Dans le monde entier,

**61%**

des citoyens estiment que les gouvernements n'ont pas une compréhension assez fine des nouvelles technologies pour être en mesure de bien les encadrer<sup>8</sup>.

## 3 Souhait d'une plus grande équité

Au-delà d'une meilleure protection, la population exige de plus en plus que les organismes gouvernementaux, dont les organismes de réglementation, redoublent d'efforts sur le plan de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, et établissent un dialogue avec les peuples autochtones dans le respect de leur histoire et de leurs droits au Canada.

Différents mouvements ont porté ces demandes sur la place publique, notamment *Idle No More*, *Me Too* et *Black Lives Matter*. Cette aspiration au changement n'est pas un phénomène passager, et elle fait maintenant partie d'un consensus fort quant aux domaines où il est impératif d'élargir les possibilités et de renforcer le respect.

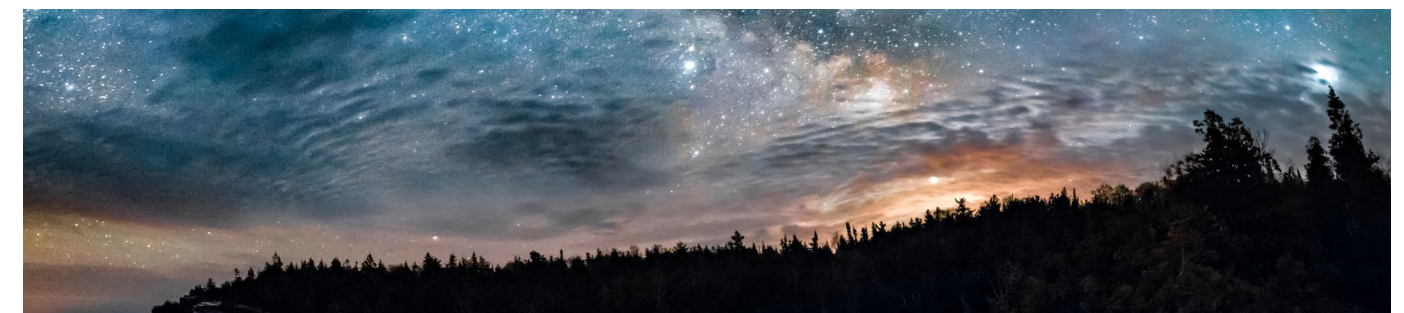
Les femmes veulent mettre fin aux préjugés sexistes et au harcèlement sexuel, et briser les plafonds de verre. Les minorités racisées dénoncent le racisme systémique et réclament une équité généralisée. Quant aux peuples autochtones, forts d'un appui grandissant des tribunaux, des leaders politiques et du grand public, ils exigent des actions concrètes pour que l'on veille au respect des traités et de l'honneur de la Couronne, que l'on fasse avancer la réconciliation et – après tant d'années de discrimination et de marginalisation –



que l'on améliore les perspectives économiques de leurs communautés.

Ces changements sociaux suscitent des attentes et des exigences supplémentaires. Certaines concernent la plupart des organisations, sans égard à la nature de leur mandat ou de leurs activités. D'autres visent plus particulièrement les organismes de réglementation chargés de rendre des décisions – pensons à l'approbation de projets d'envergure, comme la construction de voies ferrées et de pipelines – qui ont potentiellement une incidence sur les droits ou les intérêts des Autochtones.

Le gouvernement du Canada reconnaît qu'un engagement significatif avec les peuples autochtones vise à obtenir leur consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause, lorsque le Canada propose de prendre des mesures ayant une incidence sur les peuples autochtones et leurs droits sur leurs terres, leurs territoires et leurs ressources<sup>9</sup>.





## 4 Accélération des changements technologiques

On constate depuis quelques années un véritable engouement mondial pour les cryptomonnaies – dans les pays de toutes les fourchettes de revenu. Les organismes de réglementation sont toujours en train d'évaluer les enjeux inédits posés par les monnaies numériques. Pendant des années, les banques centrales et les ministères des Finances se sont la plupart du temps concentrés sur les politiques, fondées sur le risque, de signalement et de contrôle des actifs virtuels. Entretemps, ces monnaies ont connu une croissance exponentielle, leur adoption enregistrant une hausse de plus de 2 300 % depuis 2019, et de 881 % uniquement au cours de la dernière année<sup>10</sup>.



Le quatrième défi des organismes de réglementation se rapporte à l'accélération des innovations technologiques, dans certains secteurs comme l'intelligence artificielle, l'informatique quantique et la collecte de données, et à leurs éventuels effets perturbateurs à grande échelle. En pratique, de réglementation régit les activités et les produits ciblés, mais aussi les systèmes internes.

La réglementation a pour objectif premier l'établissement de paramètres. C'est pourquoi, traditionnellement, elle repose sur une certaine stabilité de l'environnement externe dans le temps. Or, l'ampleur, le rythme et la fréquence des changements technologiques et de la génération de données font qu'il est difficile de saisir comment fonctionnent les choses aujourd'hui, et quasi impossible

de prévoir comment elles fonctionneront demain. Les biens, les services et les modèles d'affaires sont en évolution rapide et constante, et la réglementation, tout comme les pratiques qui permettent de s'y conformer, peine à suivre le pas.

À ce problème externe s'ajoute, en parallèle, l'obsolescence rapide des systèmes internes des organismes de réglementation. Il n'y a pas si longtemps, il leur suffisait d'investir périodiquement dans leurs systèmes de TI pour pouvoir exercer leurs activités. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Ces instances n'ont effectivement pas les moyens financiers et techniques d'avoir à leur disposition des systèmes à jour, dotés de toutes les fonctionnalités récentes, dans le but de gérer la demande, et ce, sans risque d'interruption de service.



### En 2019,

le numérique pesait presque autant, du point de vue du PIB canadien, que les secteurs minier, pétrolier et gazier réunis<sup>11</sup>.

### Près de moitié

des dirigeants canadiens ont déclaré que la pandémie avait stimulé l'adoption de technologies numériques au sein de leur société, les poussant à revoir leurs modèles d'affaires<sup>12</sup>.



### 83 %

des entreprises canadiennes ayant adopté l'IA estiment que la technologie aura une grande incidence sur leur secteur au cours des cinq à dix prochaines années<sup>13</sup>.

### D'ici 2025,

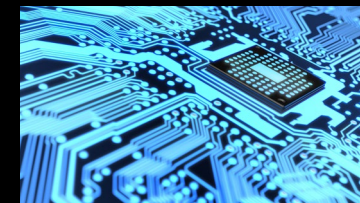
le volume des données créées chaque jour à l'échelle mondiale devrait atteindre 463 zettaoctets, soit l'équivalent de 212 millions de DVD<sup>14</sup>.

### Selon les prévisions,

les marchés de la réalité augmentée (RA) et de la réalité virtuelle (RV) devraient atteindre 1 200 milliards de dollars d'ici 2030 – une croissance annuelle composée de 42 %<sup>15</sup>.

### Le nombre total d'appareils lDO,

qui était de 10 milliards en 2019, devrait passer à 70 milliards d'ici 2025<sup>16</sup>.



### D'ici 2023,

70 % des entreprises devraient utiliser des appareils intelligents de périphérie (véhicules autonomes, RV, appareils lDO, etc.)<sup>17</sup>.

### Selon un sondage

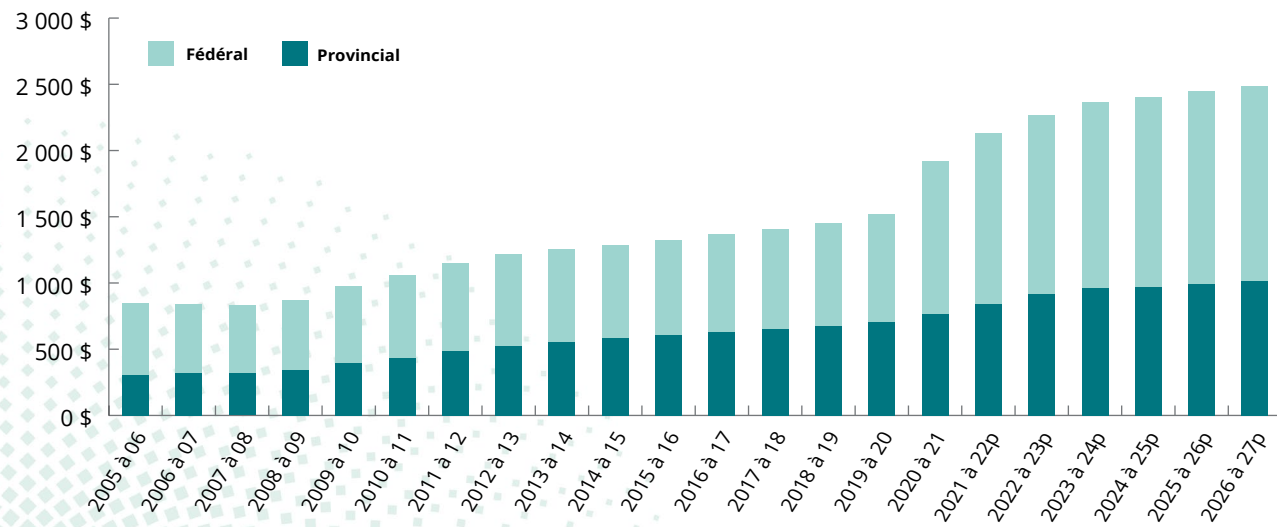
réalisé dans 14 pays, 13 % à 36 % des personnes croient que la 5G présente des risques pour la santé<sup>18</sup>.

## 5 Ressources restreintes

Passons au cinquième défi des organismes de réglementation, qui touche aussi de nombreuses autres entités : un financement qui semble souvent lacunaire. Il s'agit d'un enjeu particulièrement difficile pour les organismes de réglementation, dont les activités manquent parfois de ce je-ne-sais-quoi qui permet d'attirer de nouvelles ressources – sauf peut-être lorsque survient un incident majeur ou une urgence, et qu'on exerce des pressions en faveur d'une réglementation plus efficace. La plupart du temps, les organismes doivent composer avec ce qui semble être un décalage entre le nombre d'entités et de règles à superviser et les fonds reçus à cette fin.

Ce problème prendra de l'ampleur dans les années à venir. D'un côté, la réponse des organismes de réglementation aux multiples défis qui se présentent à eux grèvera leur budget; de l'autre, les gouvernements voudront sûrement limiter les coûts dans le but de réduire les gigantesques déficits cumulés pour atténuer les répercussions de la pandémie, surtout s'il y a une hausse des taux d'intérêt. Une contrainte budgétaire plus stricte est donc à prévoir, et on demandera fort probablement aux organismes de réglementation financés avec des fonds publics de remplir un mandat qui ne cesse de se complexifier avec les mêmes ressources ou, dans de nombreux cas, avec moins.

Dettes totales – gouvernements fédéral et provinciaux (milliards de dollars)<sup>19</sup>



## 6 Questions liées à la culture organisationnelle et aux talents

Le dernier défi des organismes de réglementation est celui qui porte le plus sur des éléments internes, à savoir la culture organisationnelle, le recrutement et le développement d'un effectif diversifié et qualifié. En raison de leur mandat et de leur histoire, les organismes de réglementation ont souvent une culture organisationnelle axée sur les règles et la continuité, et disposent d'employés dont l'ancienneté au sein d'une même organisation est supérieure à la moyenne. Comme l'expertise de ces organismes dépend principalement de leurs employés de longue date, il peut leur être difficile d'attirer des talents prometteurs, qui les perçoivent généralement comme des entités rigides et ignorent à quel point leur travail est stimulant et important.

En raison de leurs responsabilités, les organismes de réglementation ont tout intérêt à s'appuyer sur leur expérience et à évaluer soigneusement les situations et les diverses options avant d'agir. Cela dit, dans un monde où le changement s'accélère, où les demandes qui leur sont adressées sont sans cesse fluctuantes et où la diversité est un atout, un excès de prudence et un manque d'agilité et d'ouverture à l'innovation compromettent la capacité des organismes de réglementation à jouer leur rôle au lieu de la préserver.

Dans la plupart des cas, les organismes de réglementation prennent des mesures afin de favoriser l'équité et l'inclusion, une gestion intelligente du risque, leur adaptabilité et le transfert des connaissances. Il leur faudra cependant redoubler d'efforts pour répondre aux attentes et mettre à profit les occasions qui s'offrent à eux.



# Les occasions importantes à saisir

**Combinés, ces défis représentent un vaste programme.** Pour créer un espace de transformation, il faut donc se concentrer sur les points d'inflexion en faisant ressortir, et en analysant de près, les pratiques qui maintiennent le statu quo.

La question n'est pas de savoir si les organismes de réglementation continueront à protéger la santé, la sécurité et les droits des consommateurs de même que l'environnement, et à soutenir une économie saine et concurrentielle. Ces missions fondamentales sont plus importantes que jamais. Non, il faut plutôt se demander comment ces instances peuvent atteindre ces objectifs avec une efficacité et une efficience accrues dans le deuxième quart du 21<sup>e</sup> siècle.

Pour répondre à cette question, nous présentons certaines pratiques et stratégies émergentes. Les unes sont transversales et s'appliquent à tout le spectre des activités de réglementation. Les autres se rangent principalement dans trois catégories : cadres réglementaires, activités de réglementation, puis ressources humaines et culture. Les organismes de réglementation retiendront une combinaison pertinente de réponses en fonction de leur situation particulière. Il est peu probable qu'ils ne trouvent rien ici pour les aider à surmonter leurs défis et à réaliser leurs objectifs.

## 1 Stratégies transversales

Quels que soient la nature de leurs activités et leurs principaux défis, tous les organismes de réglementation ont avantagé à mettre en place une solide gouvernance, ainsi que des mécanismes modernes d'interaction et de rétroaction, et à tirer parti de l'introspection comportementale et de la conception centrée sur la personne.

Une **solide gouvernance** dépend de structures, de rôles et de processus organisationnels visant trois objectifs. Premièrement, ils protègent l'intégrité, l'impartialité et l'indépendance du processus décisionnel des organismes de réglementation, et ce, pour éviter toute ingérence politique ou influence indue, réelle ou perçue, de la part des secteurs réglementés ou d'autres parties. Pour y arriver, il faut miser sur l'autonomie institutionnelle, la transparence des processus et les politiques et procédures internes qui définissent clairement les pouvoirs et les responsabilités de chacun. Deuxièmement, ces structures, rôles et processus, organisationnels doivent garantir la rigueur des revues internes et des processus d'approbation pour que l'on puisse assurer un encadrement et une supervision adéquats, tout en évitant les lourdeurs qui mènent au gaspillage des ressources et au ralentissement de la prise de décisions. Les processus des organismes de réglementation comportent souvent trop de niveaux et de doubles vérifications. La rationalisation a des bienfaits immédiats sur le plan de l'efficacité et de l'agilité, car elle permet d'affecter les ressources ainsi libérées

à des activités qui ajoutent de la valeur. Troisièmement, ces éléments aident les organismes à maintenir un juste équilibre entre les impératifs liés à leur fonction première – qui mobilisent habituellement la majeure partie de leurs ressources – et l'attention qu'ils doivent porter aux tendances et aux développements à long terme susceptibles d'avoir une incidence sur les cadres réglementaires, leurs activités et leurs employés.

« L'orientation client – que l'on pourrait décrire comme le fait de porter compulsivement une attention à la satisfaction des clients et d'accorder de l'importance à leurs rétroactions – doit être au cœur de la vision et de la culture de toute organisation efficace. Cette orientation, qui est axée sur les besoins du public et sur les enjeux présentant un intérêt pour l'ensemble des acteurs ciblés par les différentes réglementations, n'est pas au centre des pratiques des gouvernements – alors que cela devrait être le cas<sup>20</sup>. »

**Daniel Etsy**  
professeur, droit de l'environnement  
et politiques connexes,  
Université Yale



En France, l'**Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep)** régit le secteur des télécommunications. Cet organisme de réglementation a entre autres missions d'assurer une connectivité à l'échelle nationale ainsi qu'une concurrence saine et efficace dans le secteur en donnant aux utilisateurs (consommateurs) la possibilité de participer aux processus de réglementation.

Pour intégrer à ce processus une boucle de rétroaction à 360 degrés, l'Arcep a mis sur pied trois principales plateformes destinées aux consommateurs :

- Publication de cartes montrant les différentes couvertures réseau;
- Plateformes de signalement des problèmes aux opérateurs;
- Moteur de recherche sur les technologies internet disponibles.

Grâce à cet influx de données, l'Arcep peut examiner et traiter les plaintes des consommateurs, déceler les problèmes systémiques et mettre à disposition de tiers un portail de données ouvertes aux fins d'évaluation et de modélisation<sup>21</sup>.

L'adoption de **mécanismes modernes d'interaction avec le public, les parties prenantes et le personnel** peut aussi avoir une incidence majeure. Auparavant, il suffisait de publier les propositions réglementaires et d'attendre les soumissions écrites, ou d'envoyer occasionnellement une note aux employés pour les informer des décisions de la direction. Ce genre de pratiques rate la cible à notre époque « bruyante » où l'attention est fragmentée et la consultation, une obligation légale – notamment dans les dossiers concernant les Autochtones et, dans certains contextes, d'autres groupes.

Les organismes peuvent recourir à des outils numériques, comme l'externalisation ouverte, les sondages en ligne, les séances de discussion ouverte et les tables rondes virtuelles, pour recueillir les commentaires pertinents d'un large éventail d'intervenants (représentants sectoriels, spécialistes, représentants de groupes minoritaires, citoyens intéressés et employés). Ils peuvent aussi mettre en place des dispositifs pour entretenir un dialogue ininterrompu, structuré et approfondi avec les parties davantage concernées par leur mandat. En adoptant des stratégies d'interactions multicanaux plus efficaces et transparentes, les organismes de réglementation pourront d'une part répondre aux impératifs de réconciliation, et d'autre part faire en sorte que leurs cadres, leurs activités et leurs employés tiennent plus compte de la réalité des secteurs concernés et des attentes du public, et que l'on ait une confiance accrue en leur capacité d'être à l'écoute des commentaires et de produire des résultats.

Ces échanges peuvent avoir lieu non seulement pendant la phase d'élaboration des cadres réglementaires et des pratiques opérationnelles, mais aussi lors de leur mise en œuvre, pour **pouvoir**

**évaluer régulièrement, sur une base factuelle**, leur efficacité et leur adéquation aux réalités changeantes. Ces évaluations devront comprendre une analyse de données et des examens fondés sur l'intelligence artificielle. Ainsi, les organismes de réglementation seront plus à même de déterminer si les cadres réglementaires atteignent leurs objectifs; si ces cadres comportent des dispositions dépassées, redondantes ou défaillantes; si toutes les règles, actions et décisions de l'organisme sont aussi cohérentes et impartiales que possible (exemptes de préjugés inconscients, sexistes ou raciaux). Il faut effectuer des revues intégrant un large éventail de données et des boucles de rétroaction à une fréquence raisonnable, pour ne pas seulement « établir des règles et passer à autre chose », et faciliter le repérage et la correction rapides des lacunes, des inefficacités ou des préjugés.

Ultimement, l'ensemble des activités réglementaires peuvent tirer avantage de l'application de trois champs au développement rapide : **l'introspection comportementale, la conception centrée sur l'humain et la conception des systèmes**. On peut s'en inspirer pour instaurer des mécanismes de consultation et d'évaluation, rédiger des textes réglementaires, et concevoir des approches opérationnelles et des stratégies en milieu de travail en étant à l'écoute de l'expérience des employés, ainsi que de leurs intérêts et de leurs motivations. Ces approches permettent également de les inciter à adopter les bons comportements et à délaisser les mauvais. Surtout, on peut s'en servir pour évaluer les interactions entre toutes les règles et les effets cumulatifs qui en découlent. Ces techniques peuvent donc contribuer de manière importante à l'atteinte des objectifs réglementaires tout en réduisant la complexité et les coûts des efforts déployés pour y arriver.

## 2 Cadres réglementaires

Les cadres réglementaires renvoient aux textes réglementaires à proprement parler, de même qu'aux politiques et aux orientations publiées par les organismes de réglementation qui, tout en étant le prolongement de ces textes, ont un caractère moins contraignant.

Lorsqu'ils conçoivent des cadres modernes, les organismes de réglementation doivent tout d'abord choisir, de manière consciencieuse et délibérée, un **instrument adéquat** selon un principe de **proportionnalité**, et procéder à une **évaluation rigoureuse des impacts** allant au-delà de la simple analyse coûts-avantages, le but étant de prendre en considération les implications des différentes approches en fonction d'un large ensemble de facteurs. La sélection attentive et étayée d'un instrument permet de déterminer l'avenue à privilégier pour atteindre l'objectif souhaité, qu'il s'agisse d'un règlement obligatoire ou d'une option plus flexible, comme une politique, une ligne directrice ou une campagne d'information. Il se peut qu'un règlement strict soit la bonne solution, notamment si l'on croit qu'un secteur n'adoptera certaines mesures jugées urgentes que s'il en a l'obligation. La clarté et la force exécutoire s'avèrent donc indispensables dans certains cas. Cela dit, on se tourne trop souvent d'emblée vers un règlement obligatoire en occultant les solutions moins draconiennes qui, pourtant, pourraient être plus aisément modulables avec le temps.

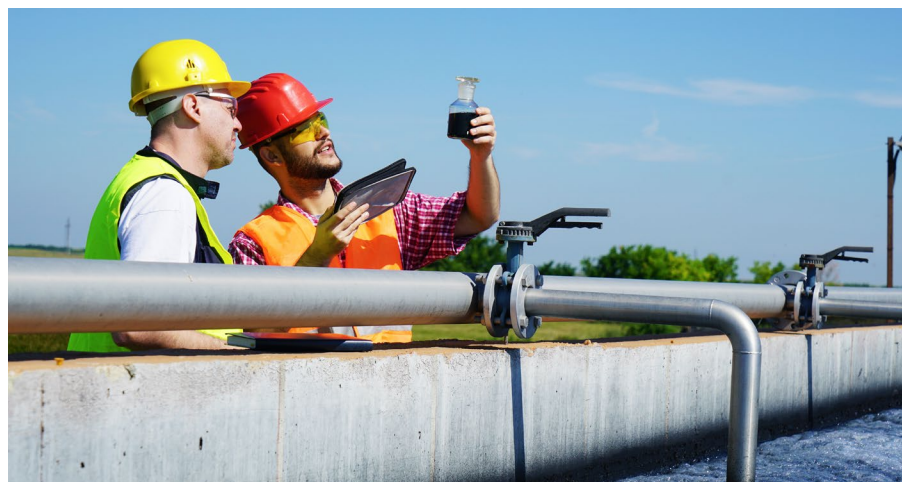
Aux instruments choisis judicieusement doivent s'ajouter des cadres réglementaires raisonnablement **axés sur les résultats**, ne comportant pas une profusion de détails, ni des dispositions prescriptives s'appliquant uniquement à un petit groupe d'entités.



L'**Agence européenne des médicaments (EMA)** appuie le développement de médicaments qui répondent à des besoins non encore satisfaits. Dans l'intérêt de la santé publique, les demandeurs peuvent se voir octroyer une autorisation de mise sur le marché conditionnelle, même si leurs données cliniques sont moins exhaustives que ce que l'Agence exige habituellement, si les avantages de la commercialisation immédiate de leur médicament sont plus grands que le risque inhérent au fait que des données supplémentaires doivent encore être fournies.

On accorde ces autorisations conditionnelles pour les médicaments visant à traiter, à prévenir et à diagnostiquer les maladies humaines graves débilitantes ou posant un risque pour la vie. Cela peut aussi se faire dans un contexte d'urgence sanitaire, lorsque des données incomplètes et non cliniques sont acceptées. Cette forme d'approbation peut s'accompagner d'un examen en continu des données durant le développement d'un médicament prometteur pour passer plus rapidement à l'étape de l'évaluation.

En date de janvier 2022, l'EMA avait étudié en accéléré cinq vaccins (quatre autres sont actuellement en examen) et six traitements médicaux (deux autres sont actuellement en examen) pour traiter la COVID-19 en Europe<sup>22</sup>.



La précision excessive accroît le risque que les règlements tombent vite en désuétude face à l'évolution rapide des technologies et des modèles d'affaires. Elle entrave également la recherche de façons novatrices de réaliser les objectifs des politiques publiques. En misant sur les principes, les activités et les résultats, on peut atténuer ces risques, car l'on se concentre sur la fin plutôt que sur les moyens. Cela dit, un libellé trop général peut aussi susciter de l'incertitude autour des éléments ciblés par la réglementation et de la manière de s'y conformer. L'équilibre optimal dépend notamment de l'objet de la réglementation. Plus il est technique ou litigieux, plus la réglementation doit être précise.

Les organismes de réglementation peuvent effectuer des expériences de type « bac à sable » pour mettre à l'essai des approches moins traditionnelles sur des questions ou des secteurs ciblés. Cette méthode présente l'avantage de se faire dans un environnement contrôlé, favorisant la coopération et la communication entre l'organisme et les entités participantes. Une solution qui s'avère efficace peut ensuite être déployée à plus grande échelle. Dans le cas contraire, les répercussions négatives seront limitées, et l'on pourra facilement expliquer et corriger la situation étant donné la finalité explicite et la portée restreinte de l'expérience.

Au Royaume-Uni, la **Financial Conduct Authority (FCA)** réalise une expérience de réglementation « bac à sable » dans le cadre d'un projet d'innovation plus général. Des entreprises peuvent mettre à l'essai des propositions avant-gardistes sur le marché, avec de vrais clients. Cet arrangement permet à des entreprises technologiques et à des organisations autorisées ou non d'introduire des innovations sur les marchés financiers au Royaume-Uni. L'environnement bac à sable comporte ces avantages :

- Possibilité de tester les produits et services dans un environnement contrôlé;
- Délai réduit de mise en marché;
- Soutien pour protéger adéquatement les consommateurs;
- Facilitation de l'accès au financement.

Depuis le lancement de cette initiative, en 2016, la FCA a accompagné sept cohortes. En 2021, il y a eu 58 demandes, dont 13 ont été acceptées. Les participants ont ainsi été autorisés à mettre à l'essai certains produits et services liés à la pandémie de COVID-19, concernant plus particulièrement la détection des fraudes, le soutien aux consommateurs vulnérables afin de les aider à accroître leur résilience financière, et l'amélioration de l'accès au financement pour les PME<sup>23</sup>.



On peut concilier la nécessité de poser des exigences relativement détaillées (s'il y a lieu) et le désir d'adopter des approches novatrices pour atteindre les objectifs des politiques publiques – approches qui n'existaient peut-être pas au moment où la réglementation a été conçue – en intégrant à la réglementation ou à la loi concernée des dispositions de type « **atteindre ou dépasser** ». Ces dispositions permettent aux organismes de réglementation, après une évaluation rigoureuse, de soustraire une entité à une obligation précise si elle est en mesure de prouver qu'elle peut mettre en œuvre une approche qui produira des résultats égaux ou supérieurs, dans le respect de la finalité de l'obligation.

Il y a une dernière stratégie de pointe pour réduire le risque que les cadres réglementaires deviennent caducs : les **règles en tant que code**. La stratégie repose sur l'idée que les règles fondées sur des algorithmes peuvent évoluer afin d'être adaptées aux conditions changeantes. Bien que les expériences dans ce domaine n'en soient qu'à leurs balbutiements – il reste à examiner plusieurs questions touchant la transparence et l'opacité, et les risques de biais, une telle approche présente un potentiel transformateur pour certains types de cadres réglementaires.

L'Office des transports du Canada (OTC) a créé le *Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées* afin d'éliminer et de prévenir les obstacles aux déplacements des personnes handicapées. L'OTC peut soustraire un fournisseur de services à une obligation si celui-ci démontre qu'il peut mettre en œuvre une approche qui produira des résultats égaux ou supérieurs.

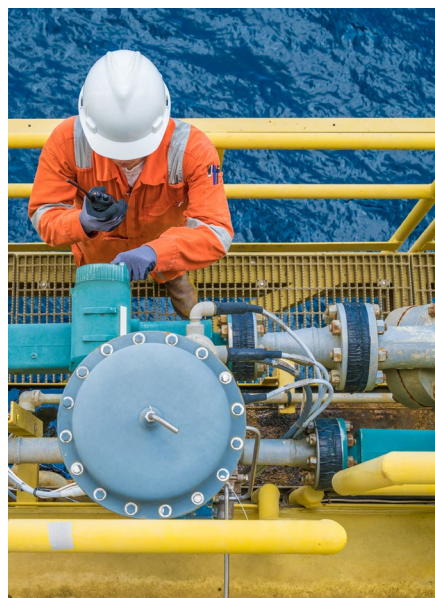
Une disposition du *Règlement sur les transports accessibles aux personnes handicapées* oblige les compagnies aériennes à informer de manière proactive les passagers utilisant des aides à la mobilité qu'ils peuvent faire une déclaration spéciale pour lever les limites de responsabilité standard, advenant que leur aide à la mobilité soit endommagée durant le transport.

En 2020, huit compagnies aériennes ont demandé à l'OTC de se soustraire à cette obligation, affirmant que leurs conditions de service standards éliminaient déjà les limites de responsabilité pour les aides à la mobilité.

Dans sa décision, l'OTC a conclu que les modalités d'Air Canada et de Jazz levaient sans ambiguïté les limites de responsabilité pour les aides à la mobilité et, en appliquant le principe « atteindre ou dépasser », a accordé des exemptions à ces compagnies aériennes. Le libellé des modalités des autres compagnies aériennes a toutefois été jugé moins clair, et leurs demandes ont été refusées<sup>24</sup>.

En vertu du cadre « Better Rules », la Nouvelle-Zélande expérimente l'utilisation de codes pour rédiger des règlements et des normes afin de les rendre plus accessibles numériquement, et adaptables à différentes situations et à des circonstances changeantes.

Les règles en tant que code permettent la réalisation de simulations fondées sur des données pour découvrir de nouvelles solutions aux problèmes, l'intégration de règles codées directement dans les systèmes des gouvernements et des entreprises afin de simplifier la mise en œuvre et de réduire les écarts, l'élaboration d'approches de service pour éviter les problèmes de conformité, puis la prestation de services publics par l'intermédiaire de plateformes numériques<sup>25</sup>.



### 3 Opérations réglementaires

Les organismes consacrent la majeure partie de leurs ressources aux opérations de réglementation. Ces opérations très variées servent à mettre en œuvre les cadres réglementaires.

Traditionnellement, les opérations de réglementation se concentrent principalement sur l'octroi de permis – autoriser des particuliers et des entreprises remplissant certains critères à exercer des opérations assujetties à la réglementation – et la mise en application des règlements – vérifier si des particuliers et des entreprises respectent les exigences réglementaires et, dans la négative, leur imposer des sanctions.

Pour renforcer l'efficacité de leurs opérations, les organismes de réglementation peuvent concevoir et déployer un **continuum global de conformité**. Il faut tout d'abord commencer par des opérations de sensibilisation et de formation, conçues suivant le principe que la plupart des entités assujetties à la réglementation veulent respecter leurs obligations, mais ne savent pas toujours quel est exactement leur rôle, ou comment bien s'y prendre. Ces opérations sont particulièrement importantes si l'application des règlements nécessite un processus complexe de revue et l'approbation de plusieurs organismes – parfois la consultation de groupes autochtones ou d'autres parties prenantes –, ou que les entités visées sont de petite taille, ou à l'étranger, et ont peu d'expérience dans le domaine réglementaire. Après la sensibilisation et la formation, les organismes de réglementation peuvent passer aux stratégies de surveillance. Celles-ci ne doivent pas uniquement consister en des visites sur place, qui sont chronophages (quoique dans certaines situations, les inspections sont indispensables). Il faut aussi pouvoir compter sur l'autodéclaration des entités soumises à la réglementation. On peut aussi tirer parti des outils de collecte de données à distance, comme les capteurs, les drones et l'internet des objets (IdO), des renseignements pertinents appartenant au domaine public (tels que, les signaux envoyés par les tendances sur les médias sociaux) et des contributions du public à la « science citoyenne ». Quand un problème est repéré, les organismes peuvent donner un avertissement assorti d'un délai afin de corriger la situation.

En dernier recours, les organismes de réglementation peuvent se tourner vers des mesures d'application plus « musclées » : ordres, révocation de permis, amendes et poursuites. Ces actions sévères sont parfois justifiées si une entité refuse sciemment de se plier à certaines exigences réglementaires importantes, et nécessaires pour encourager une conformité généralisée et garantir des conditions de concurrence équitables. Or, il faut les utiliser avec parcimonie, surtout à l'endroit des entités qui respectent habituellement les exigences réglementaires et qui font de bonne foi des efforts pour résoudre leurs problèmes de conformité.

L'adoption d'un continuum global de conformité doit être accompagnée de **stratégies, fondées sur le risque, de ciblage des ressources de surveillance et de mise en application de la conformité**. Ces stratégies reposent sur une analyse, s'appuyant sur des preuves tangibles, des cas présentant un risque plus élevé de non-conformité, et où celle-ci entraînerait des répercussions plus grandes. L'analyse permet ensuite d'orienter les opérations de sensibilisation, de surveillance et de mise en application. Les organismes de réglementation, qui encadrent de vastes pans de l'activité humaine, n'ont malheureusement pas le don d'ubiquité. Il est donc avantageux pour eux de cibler les risques, car cela leur permet de maximiser le rendement du capital investi dans la conformité, tout en réduisant les exigences d'inspection et de production de rapports concernant les entités aux antécédents irréprochables. Cela dit, il faut tout de même affecter une portion, même modeste, des ressources réservées au contrôle de la conformité à des opérations de surveillance aléatoires, non basées sur le risque, pour compenser la marge d'erreur dans l'évaluation du risque.

**OSINERGIM, l'organisme péruvien de réglementation de l'économie et des infrastructures**, assure la surveillance et la conformité des secteurs de l'énergie et de l'extraction minière. La supervision des installations de production d'électricité et d'extraction minière est une tâche complexe et risquée. D'un point de vue logistique, il peut être ardu d'évaluer ce type d'infrastructures. Par exemple, il existe une contrainte de temps liée à l'inspection des lignes de transport d'électricité, souvent très longues – durant en moyenne huit heures par kilomètre.

Dans le cadre de ses opérations de surveillance et de conformité, cet organisme a massivement déployé des drones pour recueillir des données virtuelles et visuelles dans le but de contrôler la conformité. Grâce à ces données précises collectées rapidement, OSINERGIM a pu<sup>27</sup> :

- réduire de huit heures à environ deux heures le temps d'inspection, sur le terrain, d'un kilomètre de ligne de transport d'électricité;
- relever 50 situations où il était potentiellement risqué d'accéder à des endroits isolés;
- réduire de 820 dollars américains à 380 dollars américains les coûts moyens de supervision;
- réduire de 18 à 2 jours le temps consacré à la supervision des sites.

Dans le cadre de son **plan d'innovation en santé numérique**, la **Food and Drug Administration (FDA)** a créé un **programme pilote de précertification des logiciels** pour les développeurs admissibles du domaine de la santé qui peuvent prouver qu'ils ont une culture de la qualité et d'excellence organisationnelle selon certains critères objectifs – par exemple, l'excellence dans la conception, le développement et l'essai de logiciels. Ce programme vise à permettre à la FDA d'accélérer la mise en marché de produits de santé à faible risque et de concentrer ses ressources sur ceux qui posent des risques plus grands pour les patients. Les développeurs précertifiés peuvent donc commercialiser des applications à faible risque sans approbation supplémentaire de la FDA, ou après un simple examen.

La FDA compte suivre en continu, au moyen de données concrètes, la performance de ces entreprises. Ainsi, leur pointage et leur niveau de précertification pourraient fluctuer selon les résultats obtenus. La FDA entend réitérer et tester plus amplement cette approche en vue de lancer un programme en bonne et due forme<sup>28</sup>.

#### Continuum de conformité<sup>26</sup>



#### Promotion de la conformité

L'Agence canadienne d'inspection des aliments (L'ACIA) offre des produits et services au secteur pour l'aider à comprendre et à respecter la réglementation.



#### Vérification de la conformité

L'ACIA mène des inspections pour vérifier le respect des exigences. On détermine le lieu et la fréquence d'une inspection en fonction des données sur les risques.



#### Réponse aux non-conformités

L'ACIA prend des mesures pour contrôler le risque immédiat et peut recourir à diverses mesures d'application sans obliger la partie réglementée à se conformer.



#### Application de mesures de contrôle

Des mesures de contrôle sont prises en réponse à un risque immédiat pour la santé humaine, animale ou végétale, ou pour l'environnement.

**Prise de mesures d'application:** Selon la situation, l'ACIA peut envoyer un avis écrit, imposer une sanction pécuniaire ou suspendre l'agrément d'un établissement.

**Possibilité de recours:** Comme le prévoit la loi, la partie réglementée peut contester l'intervention réglementaire de l'ACIA.

Le secteur prend des mesures correctives pour assurer sa conformité.

*Remarque : Selon les continums de conformité de l'Agence canadienne d'inspection des aliments.*

L'Autorité danoise des technologies liées à la sécurité (SIK) inspecte les commerces virtuels et physiques pour voir s'ils vendent des produits de consommation non conformes. Le repérage et le suivi des produits dangereux représentaient auparavant un défi de taille pour les organismes de réglementation. Les agents devaient en effet passer beaucoup de temps à faire des recherches en ligne pour les découvrir.

Pour remédier à ce problème, la SIK a mis au point AIME, un outil d'IA d'aide à la surveillance des commerces électroniques. AIME utilise la reconnaissance d'image et l'apprentissage automatique afin d'identifier les produits dangereux et non conformes vendus en ligne. Pour détecter ces produits, l'outil balaie les images à la recherche de concordances et analyse les billets de blogue, les commentaires et les sites de nouvelles. Le processus intelligent réduit considérablement – et automatiquement – les ressources humaines nécessaires à la réalisation des tâches qui font de l'Europe un endroit plus sûr<sup>29</sup>.

Les évaluations fondées sur le risque ne sont qu'un exemple parmi d'autres de **l'utilisation de la numérisation et de l'automatisation** : avec la transformation des technologies de l'information, les organismes adoptent bien souvent le même type d'outils que les entités assujetties à leur réglementation. La numérisation et l'automatisation permettent d'élargir considérablement la portée des opérations de réglementation de différentes façons : simplification et uniformisation des processus; réduction du temps consacré par les employés à diverses tâches, du traitement des demandes de permis à la gestion des dossiers, en passant par la production de rapports; facilitation de l'analyse des mégadonnées en soutien aux opérations de réglementation et aux évaluations; renforcement de la sécurité des données et de la confiance des intervenants grâce à l'utilisation des chaînes de blocs et d'autres technologies semblables; et offre de plus d'options sans papier en libre-service. De plus, en raison du nombre grandissant d'outils de numérisation et d'automatisation sur le marché, mais aussi de clients qui les achètent, l'adoption d'outils technologiques conçus selon les besoins est de plus en plus abordable.

Une **collaboration accrue entre les organismes de réglementation**, sur le plan de l'établissement des règles, de la prestation des services et du soutien administratif, peut aussi avoir une incidence positive sur leurs opérations respectives. Cette collaboration, qui doit transcender les cloisonnements organisationnels, peut prendre diverses formes. Par exemple, les organismes de réglementation peuvent travailler ensemble pour maximiser l'uniformité et minimiser

le chevauchement des exigences réglementaires entre les organismes et les administrations, tant à l'échelle nationale qu'internationale. De même, lorsqu'un projet ou une opération doit au préalable recevoir l'approbation de différents organismes de réglementation, il est possible de mettre en place un processus intégré et prévisible, permettant aux demandeurs de soumettre de l'information, de recevoir des rétroactions et des demandes, et d'obtenir rapidement des décisions. Même si l'octroi de permis ne concerne pas tous les organismes de réglementation, ils peuvent tout de même échanger plus de données pour réduire les exigences de déclaration des entités visées et augmenter la capacité de repérage des signes avant-coureurs d'une possible non-conformité. Ces changements nécessiteraient l'adaptation des systèmes de TI ainsi que des politiques et des pratiques de protection des renseignements personnels (par exemple, la modification de la législation pour permettre l'échange de données entre les ministères); en contrepartie, les retombées pourraient être substantielles. Les organismes de réglementation peuvent aussi autoriser les agents de conformité des autres organismes à effectuer des inspections pour leur compte – voire des revues « allégées » – quand ils se rendent sur place pour un autre motif, le but étant de réduire au strict minimum la fréquence des visites dans les entreprises. Cela pourrait aussi se traduire par une augmentation du nombre total d'inspections réalisées par l'ensemble des organismes de réglementation. De surcroît, ceux-ci ont avantage à évaluer les possibles gains d'efficacité découlant de la mise en commun des services pour leurs fonctions internes; ils pourraient ainsi faire des économies d'échelle importantes. Ce type



d'arrangements fonctionne mieux si les parties concernées établissent clairement la répartition des services partagés et que le tout est chapeauté par des mécanismes de gouvernance permettant de régler rapidement les problèmes qui surgissent.

Enfin, il serait judicieux de **ne pas financer les opérations de réglementation uniquement avec des fonds publics**. On songe par exemple aux frais réglementaires imposés par certains organismes, ou aux frais d'utilisateur exigés dans certains secteurs. Tout d'abord, cette stratégie a l'avantage, pour les ministères des Finances, d'alléger les pressions budgétaires. Ensuite, elle permet aux organismes de réglementation de rendre leur financement plus prévisible et de jouir d'une certaine autonomie opérationnelle. Enfin, malgré les coûts supplémentaires que cela peut représenter pour les entités

réglementées, celles-ci peuvent y voir un moyen d'entretenir un dialogue avec les organismes de réglementation. Pour se financer de manière créative, les organismes de réglementation pourraient aussi monétiser les données en leur possession en les analysant dans le but de créer une valeur ajoutée, en autant que les organismes aient l'autorisation légale de vendre les résultats de ces analyses. Dans les deux cas, il faut cependant qu'un organisme ait l'autorisation de percevoir de l'argent et de le détenir dans un compte où il peut faire des dépôts et des retraits, et que son budget n'expire pas à la fin de l'exercice.

En raison de la pandémie de COVID-19, il y a une pression accrue sur les ressources et les capacités des organismes de réglementation, tous territoires confondus. Cela les oblige à mettre en place de nouveaux modèles de collaboration et de partage des ressources.

Depuis le début de 2021, des inspecteurs de la santé et de la sécurité au travail et des équipes pluriministérielles d'agents des infractions de l'Ontario ont mené plus de 19 500 inspections et enquêtes en milieu de travail liées à la COVID-19. Dans le cadre de ces visites, ils ont rendu plus de 15 000 ordres, délivré plus de 450 contraventions, et arrêté 24 fois des travaux dangereux en raison de la COVID-19<sup>30</sup>.

« Des progrès ont été accomplis pour rendre la fonction publique fédérale plus représentative, mais il faudra en faire davantage. Tous les Canadiens et Canadiennes qui postulent à une occasion d'emploi doivent avoir une chance égale de mettre en valeur leurs talents uniques<sup>31</sup>. »



## 4 Ressources humaines et culture

Les organismes de réglementation peuvent déployer plusieurs stratégies pour favoriser, à l'interne, l'adoption des attitudes et le développement des capacités nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'activités et de cadres modernes et réactifs. Si la plupart de ces stratégies s'appliquent à un large éventail d'organisations, elles révéleront leur pertinence particulièrement dans des contextes où il faut tempérer l'aversion au risque et renforcer l'adaptabilité.

Sur le plan organisationnel, il faut en premier lieu **attirer et retenir les bons talents**, en mettant autant l'accent sur les capacités techniques – comme on le fait d'ordinaire – que sur **la créativité et la diversité**. Cela peut vouloir dire, à l'étape du recrutement, de solliciter divers profils de compétences et de faire de la promotion auprès d'autres établissements et programmes scolaires, en utilisant de nouvelles méthodes pour éliminer les préjugés inconscients du

processus d'évaluation des candidats, et en faisant en sorte que les organismes ayant des besoins semblables puissent unir leurs efforts de recrutement et d'évaluation. En ce qui concerne le perfectionnement et la rétention, il faut présenter de manière convaincante la mission de l'organisme. On doit aussi exprimer clairement la volonté de mettre en valeur la collaboration et l'innovation, de procéder à l'automatisation des tâches plutôt répétitives, de sorte que le personnel puisse se concentrer sur les plus intéressantes, et d'offrir des perspectives attrayantes de perfectionnement et de carrière (notamment au moyen d'affectations externes). Il importe enfin de laisser aux employés du temps pour expérimenter de nouvelles approches – avec l'assistance nécessaire – de leur communiquer les limites acceptables quant à la prise de risque et de les soutenir si les choses prennent une tournure défavorable (une possibilité inhérente à la prise de risque).

Les organismes de réglementation peuvent utiliser différentes approches pour assurer la **transmission de l'expertise et des connaissances des employés expérimentés à ceux qui arrivent** (mais pas toujours les attitudes). Une telle démarche, qui va au-delà d'une synergie de travail entre collègues, doit comprendre des activités de jumelage et de mentorat individuel ou en groupe, des vidéos informatives et la diffusion des « faits d'armes » des employés de longue date ainsi que des leçons qu'ils ont apprises au fil de leur carrière.

Les organismes de réglementation doivent donc s'efforcer de bâtir une équipe aux compétences et aux connaissances appropriées, mais aussi délaisser les structures de travail rigides, reposant sur des descriptions détaillées de tâches et des unités organisationnelles statiques, pour se tourner vers des **approches plus flexibles, axées sur les compétences et les projets**, où des petits groupes d'employés sont créés pour une période donnée dans un but particulier. Soulignons que les deux approches ne sont pas mutuellement exclusives. Les principes établis et ceux plus dynamiques qui régissent l'exécution du travail peuvent et doivent coexister, car ils sont complémentaires. Cela dit, les organismes de réglementation doivent privilégier ceux de la deuxième catégorie pour être en mesure de relever leurs défis.

Dernier point : les organismes de réglementation doivent tirer pleinement parti des **modalités de travail à distance et hybrides**. Ce qui était vu par la plupart des organisations, au moment où la pandémie a frappé, comme un virage essentiel mais temporaire, est désormais perçu à plusieurs égards comme un phénomène durable et salutaire. Le fait de donner aux employés la possibilité de travailler où ils le veulent, en utilisant des outils numériques de collaboration, permet de réduire les coûts liés aux espaces de travail et les autres frais généraux, d'accroître l'agilité, de stimuler l'adoption des technologies et l'exploitation des données, de réduire le stress à l'échelle individuelle, d'élargir et de diversifier le bassin de talents, puis de favoriser l'instauration d'une culture sous le signe de la flexibilité. Ce virage s'inscrit dans les nouvelles tendances en cours dans la sphère réglementaire, comme la réduction des processus manuels et des inspections sur place, et le recours accru à la numérisation et à l'analyse de données. Comme on le sait, le travail à distance ou en mode hybride peut toutefois inhiber les interactions spontanées et la créativité. Il faut donc les combiner à d'autres éléments (tels que, des séances de remue-méninges en ligne et des réunions en personne) pour assurer un équilibre optimal en toutes circonstances.

Dans un sondage de Deloitte réalisé à l'échelle mondiale,

**74 %**

des répondants ont déclaré que les pratiques de travail à distance ou virtuelles ont une incidence positive sur leur bien-être<sup>32</sup>.

Au total,

**52 %**

des employés du secteur public pensent que les changements que leur organisation a mis en place durant la pandémie de COVID-19 leur ont donné plus de latitude pour concilier leurs exigences personnelles et professionnelles<sup>33</sup>.

## Ce que nous réserve l'avenir

Il se pourrait que survienne prochainement un grand bouleversement dans la fonction de réglementation, comme cela arrive une fois toutes les générations. Cette transformation sera le fruit d'une rencontre : celle des défis colossaux – de plus en plus pressants – et des occasions que représentent les pratiques, les stratégies et les outils émergents. Les organismes de réglementation en ressortiront mieux outillés pour répondre plus efficacement et plus agilement à un large éventail d'attentes.

Le potentiel est extraordinaire. Pour qu'il puisse être concrétisé, les dirigeants des organismes de réglementation doivent proposer une vision claire, être à l'écoute et apprendre, puis faire preuve d'une ténacité exceptionnelle pour opérer cette mutation avec leur équipe.

S'ils y parviennent, ils pourront se féliciter d'avoir été des agents de renouvellement et de revitalisation. Les employés ne seront pas les seuls à en bénéficier. Les secteurs sous la supervision des organismes de réglementation, les parties prenantes qui s'intéressent à leur mandat, et l'ensemble de la population canadienne profiteront aussi d'une meilleure protection, d'un environnement plus sain et d'une économie plus dynamique.



# Notes de fin

1. « Principes de bonnes pratiques de l'OCDE : la gouvernance des régulateurs. » Organisation de coopération et de développement économiques. Consulté le 12 janvier 2022.
2. Le nombre total d'organismes de réglementation, d'entités gouvernementales de base, d'organismes de réglementation indépendants et de professions autoréglées a été obtenu dans le cadre d'une recherche interne de Deloitte.
3. « *The Global Competitiveness Report 2018* ». Forum économique mondial. Consulté le 12 janvier 2022.
4. « Enquête sur le coût de la mise en conformité à la réglementation », 2016. Statistique Canada. Publié le 19 mars 2019.
5. « *Trust in Government* ». Organisation de coopération et de développement économiques. Consulté le 12 janvier 2022.
6. Anne Applebaum. *Twilight of Democracy (Démocraties en déclin : réflexions sur la tentation autoritaire, traduction française)*. Signal/McClelland & Stewart: 2020, p. 59 (version anglaise). Consulté le 12 janvier 2022.
7. « The world is ready for climate action ». Deloitte. Consulté le 12 janvier 2022.
8. « *Edelman Trust Barometer 2020 Global Report* ». Edelman. Consulté le 12 janvier 2022.
9. « Principes régissant la relation du Gouvernement du Canada avec les peuples autochtones ». Gouvernement du Canada – ministère de la Justice. Modifié le 1<sup>er</sup> septembre 2021.
10. « *How to meet the crypto regulatory challenge* ». Forum économique mondial. Publié le 2 septembre 2021.
11. « La transformation numérique et la résilience de l'économie canadienne ». Banque du Canada. Consulté le 12 janvier 2022.
12. *Ibid.*
13. « Impératif de l'IA au Canada – amorcer, intensifier, réussir ». Deloitte. Consulté le 12 janvier 2022.
14. « *How much data is generated each day?* ». Forum économique mondial. Publié le 17 avril 2019.
15. « *Technology Futures: Projecting the Possible, Navigating What's Next* ». Forum économique mondial en collaboration avec Deloitte. Publié en avril 2021.
16. « La prochaine économie numérique ». Horizons de politiques Canada. Publié le 20 juin 2019.
17. « *Gathering velocity* ». Prédiction TMT 2021, Deloitte mondial. Consulté le 12 janvier 2022.
18. *Ibid.*
19. Le montant de la dette totale (gouvernements provinciaux et fédéral) a été calculé à partir de l'analyse par Deloitte des budgets provinciaux et fédéral, combinée à des projections internes.
20. « *Regulatory Excellence: Lessons from Theory and Practice* ». Penn Program on Regulation's Best-in-Class Regulator Initiative. Publié en juin 2015.
21. « *Developing data driven regulation for the digital ecosystem in France: Case study on the Electronic Communications, Postal and Print Media Distribution Regulatory Authority (ARCEP)* ». Organisation de coopération et de développement économiques. Consulté le 12 janvier 2022.
22. « *Conditional marketing authorization* ». Agence européenne des médicaments. Publié le 17 septembre 2018.
23. « *Regulatory sandbox* ». FCA. Publié le 4 mai 2016.
24. « *What is Better Rules?* ». Digital.govt.nz. Publié le 20 décembre 2019.
25. « Determination No. A-2022-10 ». Canada Transportation Agency. CTA. Publié le 1<sup>er</sup> février 2022.
26. « Politique sur la conformité et l'application de la loi ». Gouvernement du Canada, ACIA. Publié le 21 avril 2015.
27. « *Supervising electricity and mining companies with drones and virtual reality in Peru: Case study on the Energy and Mining Regulator* ». Organisation de coopération et de développement économiques. Consulté le 12 janvier 2022.
28. « *Digital Health Software Precertification (Pre-Cert) Program* ». U.S. Food and Drug Administration. Publié le 6 mai 2021.
29. « *New digital fine-toothed comb from Denmark is about to make more than 300 million European consumers safer* ». Danish Safety Agency. Publié le 1<sup>er</sup> décembre 2021.
30. « La campagne d'inspections des lieux de travail démarre dans les régions de points chauds de la COVID-19 ». Ministère du Travail, de la Formation et du Développement des compétences de l'Ontario. Publié le 8 avril 2021.
31. « La Commission de la fonction publique du Canada publie son rapport de vérification portant sur la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi lors du recrutement ». Commission de la fonction publique du Canada. Consulté le 12 janvier 2022.
32. « *The worker-employer relationship disrupted* ». Deloitte. Publié le 21 juillet 2021.
33. *Ibid.*



## Personnes-ressources



**James Gordon**  
Associé  
604-601-3487  
jamesgordon@deloitte.ca



**Brandon Touchie**  
Associé  
416-775-7041  
btouchie@deloitte.ca



**Scott Streiner**  
Conseiller principal  
613-617-8967  
sstreiner@deloitte.ca

## Collaborateurs

**Murad Javed**  
Directeur

**Sarah Reppchen**  
Directrice de service

**Labdhi Seth**  
Conseillère principale

**Megan McEvoy**  
Conseillère



## À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre 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 S.E.N.C.R.L./s.r.l., 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. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).