

# **FSRA**

Financial Services Regulatory  
Authority of Ontario

# **Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF)**

## **Plan d'affaires 2019-2022**



## **Table des matières**

<b>Sommaire .....</b>	<b>2</b>
<b>Mandat.....</b>	<b>4</b>
<b>Gouvernance .....</b>	<b>5</b>
<b>Analyse environnementale .....</b>	<b>7</b>
<b>Cadre stratégique .....</b>	<b>14</b>
<b>Aperçu des activités et programmes courants et futurs.....</b>	<b>17</b>
<b>Priorités pour la mise en œuvre.....</b>	<b>24</b>
<b>Cibles et mesures d'évaluation du rendement.....</b>	<b>55</b>
<b>Stratégies pour la définition, l'évaluation et l'atténuation des risques .....</b>	<b>63</b>
<b>Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs.....</b>	<b>67</b>
<b>Finances.....</b>	<b>69</b>
<b>Initiatives auxquelles participent des tiers.....</b>	<b>79</b>
<b>Plan de communication .....</b>	<b>80</b>
<b>Réponse aux attentes énoncées dans la lettre de mandat de l'organisme .....</b>	<b>82</b>

# Sommaire

---

Le Plan d'affaire 2019-2022 décrit la transformation de l'ARSF en un organisme de réglementation visionnaire, souple, autofinancé et fondé sur des principes, en mesure de suivre le rythme d'évolution rapide du marché, de l'industrie et des attentes<sup>1</sup> des consommateurs.

L'ARSF fonctionne au sein d'un cadre législatif clair. Nous aurons des pouvoirs et des responsabilités en vertu des lois se rapportant aux secteurs réglementés et de la *Loi de 2016 sur l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers* (Loi sur l'ARSF), y compris le pouvoir d'établir des règles régissant les droits, cotisations et autres questions; d'émettre des directives; de superviser les secteurs réglementés. Nous nous servirons de notre expertise et de notre autorité pour répondre aux changements du marché et des produits et pour servir l'intérêt public.

L'ARSF continue de collaborer avec le MFO, la CSFO et la SOAD pour assurer une transition harmonieuse des pouvoirs réglementaires à l'ARSF ainsi que pour amorcer la transformation.

## Principales réalisations

Au cours de la dernière année, l'ARSF a recruté avec succès une nouvelle équipe de direction ayant une profonde expérience du secteur et de la réglementation; a mis en œuvre une conception organisationnelle axée sur l'intégration, l'expertise, la responsabilisation et la collaboration; a commencé à mettre en place les systèmes, les processus et la surveillance nécessaires pour un fonctionnement bien régi, efficace et efficient; a largement consulté les intervenants internes et externes; a jeté les bases de la transformation de la réglementation.

## Faits saillants du plan

Ce plan démontre l'intention de l'ARSF de réglementer différemment en se servant d'une expertise et d'une prise de décision élargies, ainsi que d'autres outils de réglementation et processus améliorés pour réduire les charges et accroître l'efficacité réglementaire tout en maintenant les coûts aussi bas que raisonnablement possible.

Au cours de notre première année à titre d'organisme de réglementation, en plus d'assurer une supervision continue et efficace des secteurs réglementés, nous avons deux priorités pour l'ensemble des secteurs : *allègement des tâches* et *efficacité réglementaire*.

---

<sup>1</sup> Remarque : pour l'équilibre du présent document, le terme « consommateurs » fait référence aux gens qui achètent des produits et services offerts par les secteurs réglementés régis par l'ARSF ou en tirent avantage, y compris les prestataires de régimes de retraite et les membres de *credit unions*.

- Pour *alléger les tâches*, l'ARSF réalisera, en collaboration avec ses intervenants, un examen minutieux des documents d'orientation existants, des exigences en matière de données et de classement et des normes de services pour s'assurer qu'ils sont pertinents, utiles et qu'ils soutiennent notre mandat.
- *L'efficacité réglementaire* consiste à assurer l'atteinte de nos objectifs législatifs et la protection de l'intérêt du public grâce à une expertise de l'industrie et réglementaire, une collaboration et transparence accrues, des processus efficaces et le recours à la technologie et à l'innovation.

En plus des priorités intersectorielles, nous avons défini pour chaque secteur, sur la base de discussions avec les intervenants, des possibilités propres au secteur pour permettre à l'ARSF d'alléger les tâches et d'améliorer l'efficacité réglementaire. Nous réaliserons ces priorités en collaborant avec l'industrie, des représentants des consommateurs et d'autres intervenants.

## Aperçu financier

Afin d'appuyer l'ARSF à titre d'organisme de réglementation renouvelé et indépendant aux priorités clairement établies, l'ARSF entend facturer des droits et cotisations de 80,6 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020 afin de couvrir des dépenses d'exploitation de 79,6 millions de dollars et pour commencer à recouvrer ses coûts de démarrage. Il s'agit d'une augmentation de 3,3 millions de dollars en dépenses d'exploitation (4,4 %) pour les 10 mois durant lesquels nous prévoyons superviser les secteurs réglementés au cours de l'exercice 2019-2020, comparativement aux budgets combinés de la CSFO et de la SOAD pour l'exercice 2019 couvrant les mêmes secteurs réglementés et équivalents à une période de dix mois. Si on met de côté l'amortissement accru, les frais d'intérêt et le recouvrement du déficit, qui se rapportent tous à l'établissement des bases de l'ARSF, les dépenses d'exploitation de l'ARSF pour la première année seront essentiellement les mêmes que celles des anciens organismes.

Le budget proposé fournit les ressources nécessaires pour permettre à l'ARSF d'offrir une continuité réglementaire et pour réaliser ses priorités proposées. L'organisme se sert d'un modèle de dotation qui ajoute des postes et une expertise du secteur dans des volets réglementaires et de soutien clés. Nous avons également défini des réductions de coûts, mais elles ont été en partie contrebalancées par des investissements en expertise et dans de nouvelles bases financières et des technologies de l'information pour faciliter des opérations indépendantes. Les consultations auprès de l'industrie et du public sur le budget proposé et la règle pour les droits et cotisations des secteurs réglementés ont éclairé les coûts et les livrables, y compris les charges directes prévues dans chaque secteur et la part des charges communes pour chaque secteur.

# Mandat

---

La *Loi de 2016 sur l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (Loi sur l'ARSF)* établit le rôle joué par l'ARSF dans des secteurs réglementés clés, énonce les pouvoirs en administration et application de la loi et des lois visant les secteurs, et décrit la structure de gouvernance et de responsabilisation de base de l'ARSF.

Les objets de l'ARSF, définis dans la Loi sur l'ARSF, sont les suivants :

## Dispositions générales

- réglementer les secteurs réglementés et les superviser de façon générale;
- contribuer à la confiance du public dans les secteurs réglementés;
- surveiller et évaluer les progrès et les tendances dans les secteurs réglementés;
- collaborer avec d'autres organismes de réglementation, lorsque cela est approprié;
- promouvoir l'éducation du public sur les secteurs réglementés et sa connaissance de ceux-ci;
- promouvoir la transparence et la divulgation de renseignements par les secteurs réglementés;
- prévenir toute conduite, pratique et activité trompeuse ou frauduleuse de la part des secteurs réglementés;
- réaliser tout autre objet prescrit.

## Services financiers

- faire la promotion de normes élevées de conduite des affaires;
- protéger les droits et intérêts des consommateurs;
- favoriser un secteur des services financiers robuste, viable, concurrentiel et innovant.

## Régimes de retraite

- promouvoir la bonne administration des régimes de retraite;
- protéger et préserver les prestations de retraite et les droits des bénéficiaires de régimes de retraite.

## Credit Unions

- fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle des dépôts confiés aux caisses;
- promouvoir la stabilité du secteur des caisses en Ontario et y contribuer, en tenant compte de la nécessité de permettre aux caisses d'être concurrentielles tout en prenant des risques raisonnables;
- poursuivre les objets ci-haut mentionnés à l'avantage des déposants des caisses et de manière à minimiser les risques de perte que court le Fonds de réserve d'assurance-dépôts.

Nous avons soigneusement tenu compte de ces objets dans la préparation de ce plan et des priorités de l'ARSF.

# Gouvernance

---

## Cadre de gouvernance

L'ARSF est un organisme de réglementation établi en vertu de la Loi sur l'ARSF, qui est entrée en vigueur le 29 juin 2017. L'ARSF est une personne morale autofinancée régie par un conseil d'administration formé de membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre des Finances (le « ministre »). L'ARSF relève du ministre et doit rendre compte à l'Assemblée législative de l'Ontario par l'intermédiaire du ministre.

La Loi stipule que le conseil d'administration de l'Autorité doit compter au moins trois et au plus 11 administrateurs. Les nominations se font conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations, à tout protocole d'entente existant entre le ministre et l'ARSF et aux procédures du Secrétariat des nominations du gouvernement de l'Ontario. Le lieutenant-gouverneur en conseil désigne un administrateur à la présidence sur la recommandation du ministre.

Le conseil nomme le directeur général, qui s'occupe de la gestion et de l'administration des affaires de l'ARSF et d'exercer les pouvoirs et les responsabilités de l'ARSF en vertu de la législation régissant l'ARSF et les secteurs réglementés. Le directeur général peut déléguer des responsabilités à son équipe de haute direction. Le conseil supervise le directeur général et son équipe dans la gestion des affaires de l'ARSF. Le conseil a également des pouvoirs précisés en vertu d'une telle législation pour établir des règles qui, après la conduite d'un processus de consultation obligatoire et l'approbation du ministre, ont force de loi.

Conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations, l'ARSF et le ministre doivent conclure un protocole d'entente qui établit la relation redditionnelle entre le conseil d'administration de l'ARSF, le président du conseil et le ministre.

## Membres du conseil

- Bryan Davies, président
- Kathryn Bouey
- Blair Cowper-Smith
- Brigid Murphy
- Richard Nesbitt
- Larry Ritchie
- Judith Robertson

## **Comités<sup>2</sup>**

### **Comité de gouvernance**

- Blair Cowper-Smith, président
- Larry Ritchie
- Judith Robertson

### **Comité des ressources humaines**

- Judith Robertson, présidente
- Kathryn Bouey
- Brigid Murphy

### **Comité des finances et de la vérification**

- Richard Nesbitt, président
- Kathryn Bouey
- Brigid Murphy

### **Comité de la technologie**

- Kathryn Bouey, présidente
- Brigid Murphy
- Richard Nesbitt

### **Comité des règles et politiques**

- Larry Ritchie, président
  - Blair Cowper-Smith
  - Judith Robertson
- 

<sup>2</sup> Le président du conseil de l'ARSF est membre d'office non votant de tous les comités.

# Analyse environnementale

---

## La nécessité du changement

Au cours des cinq dernières années, le milieu de la réglementation des services financiers de l'Ontario a fait l'objet d'un examen par le Fonds monétaire international (FMI), la vérificatrice générale de l'Ontario ainsi que d'un examen par un groupe d'experts des mandats de la Commission des services financiers de l'Ontario, du Tribunal des services financiers et de la Société ontarienne d'assurance-dépôts (groupe d'experts). Les rapports qui ont suivi ont été représentatifs de vastes recherches et consultations, incluant des présentations écrites d'organisations et de particuliers, des tables rondes propres au secteur et un dialogue ouvert au cours de rencontres informelles avec des organismes de réglementation, des intervenants des services financiers et des défenseurs des investisseurs. Cet examen a permis de relever un certain nombre de problèmes clés.

## Fonds monétaire international

Au début de 2014, le FMI a produit un rapport sur l'évaluation de la stabilité du secteur financier canadien. Il observait que les systèmes de réglementation en place en Ontario ne disposaient pas des ressources pour effectuer la supervision nécessaire de façon proactive, uniforme et efficace.

*« Freinée par des ressources limitées, la CSFO a adopté une approche réactive et ciblant toute l'industrie en matière de supervision des assureurs fédéraux basés en Ontario (la vaste majorité d'entre eux) et de la plupart des intermédiaires d'assurance (...) La méthode de supervision de la CSFO est plus réactive, principalement en réponse aux autodéclarations de non-conformités ou de plaintes et renseignements reçus. »<sup>3</sup>*

Un rapport ultérieur du FMI recommandait que le gouvernement de l'Ontario retire la CSFO de ses contrôles financiers et de ses directives administratives pour renforcer son autonomie, comme dans le cas de l'Autorité des marchés financiers (AMF) au Québec qui, selon le FMI, fonctionne conformément aux meilleures pratiques internationales :

*« Il est essentiel que la CSFO dispose des ressources adéquates et de la capacité financière pour composer avec la taille et la diversité du marché de l'Ontario. »<sup>4</sup>*

## Vérificatrice générale de l'Ontario

---

<sup>3</sup> Report on Canada's Financial Sector Stability Assessment, Fonds monétaire international, février 2014.

<sup>4</sup> Report on Canada's Financial Sector Stability Assessment, Fonds monétaire international, mars 2014.



À la suite d'une vaste vérification des activités de la CSFO, le Rapport annuel 2014 du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario a défini des lacunes et des risques dans le fonctionnement réglementaire de la CSFO et a suggéré que, étant donné l'étendue de son champ de responsabilité, la FSCO envisage des façons de transférer la responsabilité à des associations autogérées de l'industrie et à d'autres organismes de réglementation.

## Groupe d'experts

Nommé par le ministre des Finances en 2015, le groupe d'experts a réalisé un examen des mandats de trois organismes importants pour le bien-être financier des Ontariennes et des Ontariens : la CSFO, le Tribunal des services financiers (TSF) et la SOAD. Ses travaux ont été éclairés par un mandat du gouvernement visant à moderniser la réglementation financière et à améliorer la protection des consommateurs au moyen de vastes consultations avec les intervenants et de pratiques exemplaires d'autres gouvernements. Ses conclusions ont mis en lumière les principales lacunes d'un milieu réglementaire en constante évolution et prônaient la création d'un nouvel organisme de réglementation autonome et intégré appelé l'Autorité de réglementation des services financiers (ARSF) :

*« Alors que les secteurs des services financiers et des régimes de retraite évoluent très rapidement (...), l'Ontario doit se doter d'un organisme de réglementation flexible et innovateur possédant l'expertise nécessaire pour rester en phase avec l'environnement financier en constante évolution. Nous ne demandons pas des modifications, des révisions ou des améliorations du cadre réglementaire existant et de ses mécanismes. Nous voulons le remplacement de la structure réglementaire et de l'approche actuelles par une structure plus souple et plus responsable. »<sup>5</sup>*

Le groupe d'experts a reconnu que les employés de la CSFO ont été gênés par l'absence d'outils essentiels de réglementation, de ressources et de mécanismes, et a fait la constatation suivante :

*« Tout au long du processus de consultation, nous avons entendu des messages similaires. De nombreux intervenants estiment que les mandats, l'approche réglementaire, les ressources opérationnelles, les outils et la capacité des organismes accusent des failles importantes. Nous tenons cependant à souligner que la plupart des critiques ont porté sur le cadre réglementaire, les approches et les restrictions imposées aux organismes, et non sur leur personnel. »<sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> Examen des mandats de la Commission des services financiers de l'Ontario, du Tribunal des services financiers et de la Société ontarienne d'assurance-dépôts, mars 2016.

<sup>6</sup> Examen des mandats de la Commission des services financiers de l'Ontario, du Tribunal des services financiers et de la Société ontarienne d'assurance-dépôts, mars 2016.

## Analyse par compétence

L'ARSF a amorcé une analyse par compétence en 2017 en se servant d'un mélange d'entretiens avec d'anciens employés et employés actuels d'organismes de réglementation ainsi que de recherche en ligne.<sup>7</sup> L'analyse a permis de relever certaines tendances ayant une incidence sur les secteurs réglementés, chacune ayant des répercussions précises sur les organismes de réglementation des services financiers :

- **Les entrants non traditionnels sur le marché** continueront de perturber les secteurs réglementés. La nature de la concurrence changera, et le degré de compétitivité s'accroîtra, forçant les organismes de réglementation à établir une situation équitable tout en favorisant une innovation continue.
- **De nouvelles technologies innovantes** (p. ex., l'intelligence artificielle) émergeront et le rythme général du changement augmentera. La transformation des modèles d'affaires, des expériences client, des activités et de la conformité réglementaire obligera les organismes de réglementation à être prévoyants, proactifs et collaboratifs;
- Les lignes traditionnelles qui distinguent **les secteurs « verticaux » deviendront moins nettes** à mesure que de nouveaux partenariats permettront aux organismes de passer outre les chaînes de valeur traditionnelles. Il sera essentiel de réglementer et d'établir des normes uniformes en ce qui concerne les activités « horizontales » et les caractéristiques courantes dans tous les secteurs de l'industrie.
- **L'intégration réglementaire** intérieure et mondiale s'intensifiera. Un « organisme de réglementation de l'avenir » en Ontario doit attentivement tenir compte de sa portée, de ses capacités et de son modèle d'interaction avec d'autres organismes de réglementation; il ne peut fonctionner en vase clos.
- **Les attentes des consommateurs augmenteront** en ce qui concerne les produits, les services et les expériences. Alors que les secteurs réglementés innoveront pour répondre aux attentes élevées, un organisme de réglementation robuste et souple est nécessaire pour protéger les consommateurs et les investisseurs de façon adéquate.

En réaction à ces tendances, les autorités de réglementation devront tenir compte des principes suivants :

- établir des mandats clairs; réduire au minimum le chevauchement réglementaire et favoriser la collaboration
- faire participer les intervenants rapidement et fréquemment; être un participant dans l'écosystème
- assurer une situation équitable – ou à tout le moins une obligation de diligence commune
- simplifier et rendre la conformité réglementaire efficiente et simple
- plaider en faveur de solutions technologiques de réglementation innovantes pour assurer la conformité

---

<sup>7</sup> Commission des valeurs mobilières de l'Ontario; Autorité de réglementation des marchés des capitaux; Bureau du surintendant des institutions financières; Autorité des marchés financiers, Québec; Australian Securities and Investment Commission; Financial Conduct Authority, Royaume-Uni.

- collaborer avec des organismes de réglementation dans l'ensemble des secteurs et géographies

De plus, une autre analyse par compétence des modèles de financement réglementaires a été réalisée en 2018 pour éclairer l'élaboration de la nouvelle règle proposée de l'ARSF.

## Dialogue et consultation avec l'industrie et les consommateurs

L'ARSF a à cœur d'utiliser une approche ouverte, transparente et collaborative qui inclut les intervenants et permet de recevoir de nombreux commentaires et points de vue pour éclairer son orientation.

Comme l'explique la section sur le plan de mise en œuvre, l'ARSF envisage l'emploi de mécanismes à plus long terme pour garantir une participation et des commentaires améliorés et plus efficaces de la part des intervenants. Dans l'intérim, l'ARSF a activement rencontré et consulté les intervenants.

### Dialogue avec l'industrie et les consommateurs

Sept groupes consultatifs de l'industrie (GCI) spéciaux ont été créés en juillet 2018 afin qu'ils communiquent le point de vue et l'avis de l'industrie des secteurs réglementés à la direction et au conseil d'administration de l'ARSF. À ce jour, les GCI ont participé à deux initiatives clés de l'ARSF : une proposition de règle sur les droits et cotisations pour les secteurs réglementés par l'ARSF, et l'ébauche des priorités et du budget 2019-2020 de l'ARSF. Chaque GCI s'est réuni deux fois avec l'ARSF à propos de chaque initiative - une fois avec la direction et une fois directement avec le conseil d'administration - pour un total de 28 réunions englobant plus de 85 intervenants.

Une table ronde pour les consommateurs et d'intérêt public a eu lieu le 7 février 2019, à laquelle ont participé des particuliers et des organisations qui représentent le point de vue des consommateurs dans les secteurs réglementés. Au total, 82 participants représentant des particuliers et 39 organisations ont répondu présents et ont communiqué le point de vue et l'avis des consommateurs et des intervenants sur l'ébauche des priorités et du budget 2019-2020 de l'ARSF à la direction et au conseil d'administration de l'ARSF.

En outre, le conseil d'administration, le directeur général et les dirigeants administratifs de l'ARSF ont rencontré un large éventail d'intervenants de l'industrie et des consommateurs dans le cadre de réunions planifiées, et ont activement participé à des événements et congrès de l'industrie et à une sensibilisation du public.

### Consultations sur la règle

En plus des réunions des GCI sur la règle proposée, une période de consultation publique écrite a eu lieu du 5 octobre 2018 au 4 janvier 2019. Conformément aux dispositions contenues dans la *Loi de 2016 sur l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers*, la règle proposée a été publiée sur le site Web de l'ARSF pour une période de consultation de 90 jours, au cours de laquelle l'ARSF a reçu 84 soumissions. Sur la base des contributions reçues, l'ARSF a révisé la règle et tenu une autre période de consultation de 21 jours. L'Avis et demande de commentaires additionnels sur la règle proposée 2019-001, y compris les commentaires reçus et la réponse de l'ARSF, sont publiés sur le site Web de l'ARSF à l'adresse <https://www.fsrao.ca/fr/consultations/assessment-and-fees>. Les résultats des consultations seront communiqués au ministre lorsque la règle lui sera soumise aux fins d'approbation.

### Consultation sur les priorités et le budget

Les consultations sur l'ébauche des priorités et du budget 2019-2020 de l'ARSF ont inclus une table ronde avec les consommateurs et une période de consultation publique du 21 janvier au 14 février 2019. Les Priorités et budget 2019-2020 proposés par l'ARSF et les commentaires reçus sont publiés sur le site Web de l'ARSF à l'adresse : <https://www.fsrao.ca/fr/consultations/draft-2019-20-priorities-budget>. Les contributions découlant de la consultation sur les priorités et le budget ont été intégrées à ce plan.

## Dialogue interne et consultation

L'ARSF a travaillé en étroite collaboration avec la CSFO et la SOAD pour assurer la contribution des employés et leur participation à des initiatives clés, ainsi qu'une participation générale pour éclairer la planification et les orientations futures.

À l'automne 2018, on a invité tous les employés de la CSFO et de la SOAD à participer aux consultations des employés pour obtenir leur point de vue sur « la façon dont l'ARSF peut s'améliorer à l'avenir », en particulier dans les domaines des objectifs réglementaires et de surveillance, les cadres de travail, les outils et systèmes et les processus. Les séances avaient pour but :

- D'éclairer un changement pluriannuel à la réglementation, la refonte des processus et les stratégies de ressources humaines conçues pour orienter et habiliter les gens de l'ARSF et créer une culture nécessaire pour permettre à l'ARSF de réussir;
- De démontrer et de renforcer l'intention de l'ARSF de bâtir une culture collaborative et ouverte;
- De partager les premières réflexions et d'entendre le point de vue des employés concernant la culture et le contexte futurs désirés en milieu de travail.

Le taux de participation a été très élevé, comme mentionné ci-dessous :

2 séances avec la direction	11 participants
5 séances avec les directeurs et les gestionnaires	43 participants
28 séances fonctionnelles et 10 séances culturelles	Environ 300 participants
<i>Total de 45 séances</i>	<i>Environ 350 participants</i>

## Résumé des conclusions

### *Ce qui fonctionne bien en ce moment*

- Engagement envers la fonction publique et grande fierté en matière de protection des consommateurs
- Approche axée sur le risque en matière de réglementation
- Générosité et esprit communautaire solide et cohésif
- Soutien TI sur place pour résoudre rapidement les problèmes
- Possibilité de participer à ces consultations

### *Rétroaction de la séance fonctionnelle*

Divisés par secteurs fonctionnels, les employés ont discuté de la façon dont l'ARSF peut s'améliorer par rapport aux objectifs réglementaires et de surveillance, aux outils, aux systèmes et aux processus. Les domaines d'amélioration incluaient les suivants :

- Transparence, communication et collaboration au sein de l'organisme, avec d'autres organismes de réglementation, avec les secteurs que nous réglementons et avec le public que nous desservons;
- Les technologies de l'information, par exemple base de données consolidée sur les secteurs réglementés, gestion de cas et les systèmes de centres d'appels, automatisation de processus manuels, accès et ouvertures de session plus faciles dans les systèmes de réglementation de base;
- Responsabilités et rôles mieux définis au sein des services et entre eux;
- Outils d'analyse et données pour une meilleure connaissance du marché liée aux tendances et premiers indicateurs de risques;
- Application renforcée et conséquences mises en application de façon uniforme, et suffisamment importantes pour dissuader les mauvais joueurs;
- Participation et dialogue proactifs avec les secteurs, le MFO et d'autres organismes de réglementation pour prévoir les changements dans l'industrie et y réagir plus rapidement;
- Améliorations aux processus pour faciliter les interactions avec les secteurs et accélérer les examens, approbations et mesures.

### *Rétroaction de la séance sur la culture*

Dans le cadre des séances avec les employés de la CSFO et de la SOAD, on a demandé aux participants de définir ce que signifie une « excellente culture » à leurs yeux :

- Une vision claire de l'ARSF que nous pouvons tous comprendre et appuyer
- Moins de formalité et de hiérarchie, une communication plus ouverte
- Leadership ouvert et transparent
- Précision des fonctions et de l'habilitation, afin que les approbations et les décisions puissent se prendre rapidement
- Des responsabilités claires, où chacun est redevable de son travail
- Possibilités d'avancement personnel et professionnel
- Politiques de ressources humaines mises en application de façon juste et uniforme
- Horaires de travail souples
- Solide collaboration, tant à l'interne qu'à l'externe
- Sentiment de confiance, de respect et de reconnaissance pour le travail que nous accomplissons et la valeur que nous apportons.

## Cadre stratégique

L'ARSF se veut un organisme de réglementation **visionnaire**, souple et autofinancé, en mesure de suivre le **rythme d'évolution rapide** du marché, de l'industrie et des attentes des consommateurs. Notre cadre stratégique se compose de trois éléments clés : orientations stratégiques générales, éléments clés et normes d'excellence.

<b>Orientations stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir l'investissement des entreprises</li> <li>• S'adapter aux changements dans l'industrie, chez les consommateurs et dans le marché</li> <li>• Protéger les consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'efficacité et l'intégrité du marché</li> <li>• Favoriser une réglementation efficace et uniforme à l'échelle du Canada</li> </ul>
<b>Éléments clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadre législatif jumelé à une capacité réglementaire activée et autres outils de direction pour s'adapter rapidement et de façon efficace</li> <li>• Un leadership organisationnel et une culture visionnaire et de collaboration</li> <li>• Des systèmes solides, capables, robustes et intégrés pour les données et l'analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un modèle de financement simple, uniforme et équitable</li> <li>• Des processus et systèmes de services organisationnels efficaces et efficaces</li> <li>• Des mécanismes pour soutenir la collaboration et la mise en œuvre d'innovations</li> </ul>
<b>Normes pour offrir l'excellence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonnes pratiques de gouvernance et leadership expert</li> <li>• Personnes et technologies habilitées, au rendement élevé</li> <li>• Consultation continue avec les intervenants</li> <li>• Approches transparentes, axées sur des principes et des données probantes en matière de réglementation</li> <li>• Administration efficace des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expérimentation, proactivité et adaptabilité</li> <li>• Indépendance opérationnelle d'avec le gouvernement et collaboration continue avec celui-ci</li> <li>• Processus réglementaires agiles et efficaces qui aident l'Ontario à être un bon endroit où faire des affaires</li> <li>• Coordination avec d'autres organismes de réglementation</li> </ul>

## Orientations stratégiques

Lorsqu'elle sera en activité, l'ARSF sera un organisme de réglementation **fondé sur des principes** qui :

- favorisera la force et la stabilité des secteurs réglementés grâce à la concurrence et à l'innovation;
- **s'adaptera de façon proactive** aux changements dans les attentes de l'industrie, des consommateurs et des membres;
- **pourra mieux protéger les consommateurs** qui : achètent une assurance (biens et risques divers y compris auto; vie et santé incluant rentes et produits d'investissements en assurance-vie) ou reçoivent des prestations d'une assurance; sont membres de *credit unions*; font affaire avec des *credit unions* ou des sociétés de prêt et sociétés de fiducie; ont recours à des courtiers en hypothèques; dépendent des régimes de retraite pour assurer la sécurité de leur revenu;
- **améliorera l'efficacité du marché** ainsi que l'intégrité du marché;
- **favorisera une réglementation efficace et uniforme** à l'échelle du Canada au moyen de leadership et de représentations.

## Éléments clés

Les éléments clés représentent les capacités dont a besoin l'ARSF pour être souple, axée sur l'avenir, adaptée et positionnée pour l'émergence de nouvelles technologies et de nouveaux modèles d'affaires, produits et services. La vision ambitieuse de l'ARSF pour la modernisation et la transformation est ancrée dans ces capacités.

Élément clé	Description
Un cadre législatif jumelé à une capacité réglementaire activée et autres outils de direction pour s'adapter rapidement et de façon efficace	Une autorité réglementaire (représentative d'une collaboration significative avec le MOF et d'autres intervenants clés), combinée avec des fonctions et capacités nouvelles et améliorées et d'autres outils de direction et de surveillance, permettra à l'ARSF d'être adaptée, orientée sur les données et dynamique dans son approche réglementaire
Un leadership organisationnel et une culture visionnaire et de collaboration	Pour stimuler la transformation à l'échelle de l'organisme, des façons différentes de travailler sont nécessaires pour soutenir la fonction réglementaire afin de devenir plus souple, novateur et visionnaire; elles seront mises en application au moyen d'une culture organisationnelle adaptée
Des mécanismes pour soutenir la collaboration et la mise en œuvre d'innovations	L'ARSF travaillera avec les participants du marché sur des initiatives innovantes et reposant sur la technologie, et offrira la souplesse pour mettre à l'essai de nouvelles idées et rassembler des données afin de mieux éclairer des façons de répondre aux exigences réglementaires



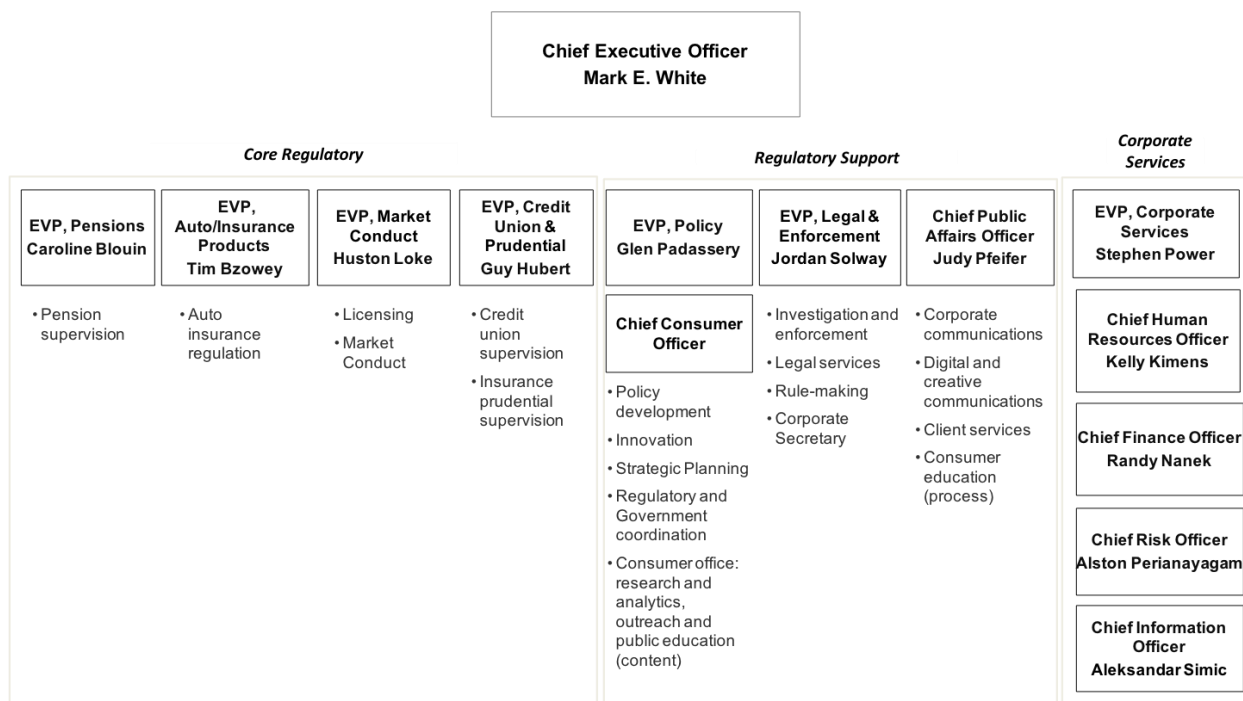
Des systèmes solides, capables, robustes et intégrés pour les données et l'analyse	Les données et les capacités d'analyses amélioreront l'efficacité réglementaire, favoriseront une protection plus efficace des consommateurs, stimuleront des résultats commerciaux positifs et permettront une prise de décision fondée sur les faits
Des processus et systèmes de services organisationnels efficaces et efficaces	Afin de fonctionner de façon autonome et de favoriser la transformation, l'ARSF bâtira des services organisationnels essentiels et des capacités opérationnelles
Un modèle de financement simple, uniforme et équitable	Un modèle de financement axé sur les principes, élaboré en consultation avec les secteurs réglementés

# Aperçu des activités et programmes courants et futurs

## Aperçu organisationnel

Tout en offrant une continuité réglementaire, l'ARSF formera un nouvel organisme utilisant une approche différente. La preuve en est notre nouvelle équipe de direction, qui possède une vaste expérience de l'industrie et une expertise réglementaire. Ces dirigeants s'occuperont de soutenir l'innovation dans les secteurs réglementés, de stimuler les améliorations continues à l'échelle de l'ARSF et de défendre une culture :

- visionnaire, possédant l'expertise pour surveiller, comprendre et aborder les changements dans les marchés, les secteurs et les désirs et besoins des consommateurs;
- compétente et décisive, permettant d'agir rapidement dans un milieu à l'évolution rapide;
- basée sur des principes et souple afin de réagir de façon appropriée à la nature dynamique du secteur des services financiers;
- transparente et axée sur les relations, pour assurer une responsabilisation et une adaptation.



L'ARSF créera une culture qui encourage une approche fonctionnelle et transversale. Puisque les services financiers sont complexes et en évolution, les organismes de réglementation modernes ont besoin d'équipes de surveillance ciblées qui supervisent les secteurs réglementés ainsi que des équipes de spécialistes. Ces spécialistes favoriseront la réalisation d'objectifs réglementaires grâce à l'excellence en élaboration de politiques, à la compréhension des points de vue des consommateurs, à des communications bidirectionnelles efficaces et à une application efficace.

Les fonctions réglementaires de base constituent le lien actif vers les secteurs réglementés; en supervisant les secteurs réglementés, elles mettent en œuvre des processus conçus pour atteindre des résultats qui soutiennent nos objectifs réglementaires et, ce faisant, définissent les enjeux juridiques, d'application et de politiques, et stimulent l'amélioration technologique. Les volets soutien réglementaire, juridique et application et services organisationnels appuient la réglementation de base en offrant une importante expertise technique et des ressources communes centralisées. Ceci permet à l'ARSF d'être efficiente et cohérente, et permet de maintenir une gouvernance appropriée et une rigueur à propos d'importantes activités et décisions soutenant la supervision des secteurs réglementés.

Par exemple, le volet des politiques travaillera en étroite collaboration avec les volets réglementaires de base pour veiller à ce qu'il existe une approche coordonnée et éclairée en matière d'élaboration et de mise en œuvre de politiques; il offrira une expertise en matière de politiques et favorisera l'innovation, en plus de stimuler la stratégie et d'assurer la coordination des intervenants. Le Bureau des consommateurs fera partie du volet des politiques afin d'intégrer la voix des consommateurs à l'échelle de l'organisme et d'en tenir compte dans toutes les activités d'élaboration et d'évaluation des politiques et stratégies de l'ARSF. Le Bureau des consommateurs se concentrera sur la recherche axée sur les consommateurs et le soutien aux politiques pour forger des politiques et des approches réglementaires; il réalisera également des activités de communication avec les consommateurs et collaborera avec les affaires publiques pour informer les consommateurs.

L'ARSF examinera les processus et les technologies pour faire en sorte de pouvoir définir des possibilités de réaliser des économies et des gains d'efficacité et d'investir dans les bons projets pour stimuler de futurs gains d'efficacité. L'ARSF travaille à la mise en œuvre d'un système administratif complet permettant d'offrir des volets finances, ressources humaines et autres volets administratifs efficaces et efficaces. Puisque ces volets organisationnels essentiels sont actuellement fournis à la CSFO par la fonction publique de l'Ontario (FPO), il s'agit d'une étape clé pour assurer la continuité et une transition harmonieuse. Enfin, alors que l'ARSF se prépare au transfert des effectifs et des fonctions de la CSFO et de la SOAD, nous avons à cœur d'attirer, de retenir et de former des talents clés possédant l'expertise nécessaire pour mettre en œuvre notre nouvelle vision réglementaire et diriger notre culture.

L'ARSF a la responsabilité de nombreux processus et systèmes variés et complexes qui existaient à la CSFO et à la SOAD. Certaines technologies de la CSFO arrivent en fin de vie et sont à risque de défaillance, ce qui nécessite des investissements immédiats et importants pour maintenir et améliorer la fonction de l'organisme de réglementation. Par exemple, une infrastructure de centre de données stable et sécurisé est en cours de création pour garantir des données sécuritaires, récupérables et fiables, et pour renforcer la cybersécurité et la protection des données.

Les travaux sont commencés et se poursuivront au cours de la première année d'activités de l'ARSF, afin de mettre sur pied un plan directeur exhaustif en matière de renouvellement des technologies de l'information, en appui à une approche plus numérisée en matière de services et de réglementation.

## **Principaux programmes et activités de réglementation**

Au cours de sa première année, l'ARSF se concentrera sur *l'allègement des tâches et l'efficacité réglementaire* au moyen de priorités intersectorielles et propres à chaque secteur pouvant être réalisées ou considérablement avancées durant l'exercice 2019-2020. Ces activités mesurables ont formé la base

de notre consultation sur nos priorités proposées, et après l'intégration des commentaires reçus, forment l'épine dorsale de ce plan.

Les priorités intersectorielles générales de l'ARSF réinitialiseront le fondement réglementaire, rendront la réglementation plus efficace et efficiente et feront progresser nos objectifs législatifs. Au cours de notre consultation sur les priorités, les intervenants ont mis de l'avant certaines suggestions des consommateurs et propres à chaque secteur. Nos priorités proposées auront une incidence positive sur l'allègement des tâches, l'amélioration de l'efficacité réglementaire et l'amélioration de l'expérience réglementaire des intervenants. Ces priorités stimuleront la responsabilisation interne des dirigeants et serviront de base à la planification opérationnelle et à l'évaluation du rendement.

Priorités générales				
Allègement des tâches		Efficacité réglementaire		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner les directives léguées</li> <li>Examiner les exigences en matière de cueillette et de classement de données</li> <li>Établir des normes significatives en matière de service</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Protéger l'intérêt du public</li> <li>Accroître l'expertise sectorielle</li> <li>Favoriser l'innovation</li> <li>Améliorer la collaboration des intervenants</li> <li>Moderniser les systèmes et les processus</li> </ul>		
Propres à chaque secteur : Priorités ciblées à impact élevé				
Assurance automobile	Credit Unions	Conduite des assurances	Courtage hypothécaire	Régimes de retraite
<ul style="list-style-type: none"> <li>Simplifier le processus de réglementation des taux</li> <li>Soutenir une stratégie pour la réforme de l'assurance automobile</li> <li>Examiner la réglementation pour les fournisseurs de services de santé (FSS)</li> <li>Élaborer une stratégie pour la réduction de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer la surveillance comportementale et prudentielle</li> <li>Soutenir la modernisation du cadre réglementaire</li> <li>Adopter un code de conduite de l'industrie</li> <li>Garantir un cadre approprié en matière de résolution et pour le fonds de réserve d'assurance-dépôts (FRAD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopter des normes de conduite efficaces</li> <li>Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'octroi de permis</li> <li>Harmoniser la directive en matière de traitement équitable des consommateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir une surveillance efficace des investissements dans des hypothèques syndiquées</li> <li>Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'octroi de permis</li> <li>Adopter un code de conduite de l'industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir la souplesse des régimes</li> <li>Examiner le cadre prudentiel</li> <li>Insister sur l'allègement des tâches</li> </ul>

Veillez consulter le plan de mise en œuvre pour des renseignements détaillés sur l'approche liée aux priorités générales et propres à chaque secteur.

## Ressources humaines (RH)

Au cours des prochaines années, l'ARSF travaillera à établir les bases et les programmes de RH pour bâtir et soutenir sa stratégie de transformation des ressources humaines. L'organisme se concentrera à créer des politiques, pratiques, processus et programmes de RH qui soutiennent ses objectifs stratégiques et ses valeurs. Les priorités pour 2019-2022 incluent les suivantes :

- Élaborer une stratégie de ressources humaines pour l'organisme qui s'harmonise avec la stratégie d'affaires. L'accent sera mis sur la création de valeurs organisationnelles qui soutiennent les aspirations culturelles du nouvel organisme. Un élément clé sera la conception d'approches et de stratégies qui garantissent que le transfert permet un début positif pour les employés se joignant à l'ARSF en provenance d'organismes existants, et crée une culture de collaboration, d'innovation et de réaction. Le tableau qui suit décrit les principes de RH qui ont été établis pour soutenir cette approche.
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de transition détaillé pour assurer un transfert harmonieux et réussi et pour commencer à créer de nouvelles capacités en appui à la transformation de l'organisme est nécessaire pour concrétiser cette vision. À mesure que l'ARSF fait progresser le plan de transition de la main-d'œuvre, elle travaillera en étroite collaboration avec les ministères clés pour assurer une transition harmonieuse et faire en sorte que l'organisme s'acquitte de toutes les principales obligations envers le gouvernement. L'ARSF se concentrera également à créer des liens solides et positifs avec les représentants de nos agents négociateurs.
- Formation d'une équipe des RH nouvellement créée axée sur des avis, un soutien et des services stratégiques grâce à la création de processus efficaces.
- Élaboration d'un programme important de perfectionnement du leadership axé sur l'encadrement, le travail d'équipe et le perfectionnement du rendement pour veiller à ce que la nouvelle équipe de direction de l'ARSF motive les employés à offrir des services d'une qualité optimale.
- Élaboration et mise en œuvre de services de soutien solides pour répondre aux exigences quotidiennes essentielles de l'organisme.
- Élaboration et mise en œuvre de valeurs de l'ARSF qui constitueront la base pour créer la culture de l'ARSF qui s'harmonise avec la façon dont nous travaillerons avec succès à concrétiser nos objectifs législatifs et les priorités énumérées.
- Élaboration de solides stratégies et programmes de RH harmonisés avec le secteur parapublic et les industries connexes dans les domaines de la rémunération, de la gestion du talent, de l'évolution de l'organisme et de la participation des employés.

Principe	Description
Accent mis sur les gens et la culture	Bâtir une stratégie significative pour les gens et la culture et travailler à assurer une expérience constamment positive pour les employés
Planifier la main-d'œuvre pour s'aligner avec les besoins organisationnels	Créer un plan de la main-d'œuvre bien réfléchi qui aborde les dépendances, les liens et les éventualités clés en se fondant sur les forces actuelles, tout en maintenant l'harmonisation avec les objectifs de la situation future de l'ARSF
Élaborer des politiques et pratiques des RH qui appuient les aspirations culturelles de l'organisme	Les politiques et pratiques des RH seront conçues de manière à favoriser un milieu de travail moderne et souple, qui vise à attirer et à retenir les talents, à faire participer pleinement la main-d'œuvre et à encourager et récompenser l'excellence du rendement
Être ouvert, transparent et réaliste	Gérer les attentes de façon proactive en assurant une transparence et un message clair concernant les plans et décisions en lien avec la main-d'œuvre qui ont une incidence sur les différentes équipes dans le but d'instaurer la confiance
Établir un équilibre entre les besoins immédiats et la modernisation du programme	Trouver le juste équilibre entre le quotidien et l'établissement de bases pour l'avenir, en consacrant suffisamment de ressources dotées des bons ensembles de compétences pour maintenir les capacités de base existantes tout en soutenant la création de nouvelles activités
Collaborer pour gérer les changements transitoires	Établir un processus en partenariat avec la CSFO et la SOAD afin de prévoir et de gérer le changement organisationnel transitoire (p. ex., changements structurels, postes à pourvoir, etc.) et d'effectuer une transition efficace vers une seule entité à l'ARSF.
Retenir et attirer des talents clés	Retenir et attirer les meilleurs talents pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'organisme de réglementation
Créer un climat positif de relations de travail	Travailler en collaboration et de façon respectueuse avec les partenaires des agents négociateurs pour assurer l'harmonisation avec les exigences législatives et des conventions collectives en appui à une expérience positive pour les employés

<b>Principe</b>	<b>Description</b>
Comprendre la main-d'œuvre existante	Éclairer la transition et les décisions opérationnelles continues au moyen d'une compréhension détaillée de la main-d'œuvre actuelle

## Technologies de l'information (TI)

Certains systèmes de gestion de l'information (GI) et de technologies de l'information (TI) de la CSFO arrivent en fin de vie ou sont à risque de défaillance, et nécessitent des investissements immédiats et importants pour maintenir et améliorer la capacité de fonctionnement de l'ARSF. D'autres sont désuets, inefficaces, coûteux et incapables de soutenir une réglementation moderne et souple. La modernisation de ces systèmes de GI/TI et des processus qu'ils soutiennent devrait se traduire par des investissements pluriannuels de plusieurs millions de dollars.

Nous avons déjà commencé à remplacer et à rebâtir l'infrastructure des TI et à établir un centre de données sécurisé et stable. En plus de créer des systèmes de soutien efficaces et efficaces, nous intégrons notre main-d'œuvre des TI et améliorons la cybersécurité. Au cours des prochains mois, en consultation avec l'industrie, nous élaborerons des stratégies et des systèmes afin de mieux soutenir les activités réglementaires de base.

L'ARSF ciblera et priorisera des domaines pour la refonte des processus et des améliorations et investissements dans les systèmes de GI/TI pour offrir des services efficaces, efficaces et opportuns qui s'harmonisent entièrement avec les stratégies et priorités de l'ARSF. Ceci nous permettra d'établir des stratégies, tactiques et fondations habilitantes intersectorielles entièrement harmonisées aux entreprises, souples et efficaces pour les technologies et les données et d'élaborer et de compléter des processus propres à chaque secteur et des stratégies et améliorations pour les systèmes de GI/TI. L'élaboration des systèmes vise à offrir une souplesse pour répondre aux besoins réglementaires changeants. À l'avenir, nous chercherons à utiliser les technologies qui changent le visage des services financiers (p. ex., IA, mégadonnées) pour changer la façon dont nous réglementons.



## Priorités pour la mise en œuvre

---

Comme mentionné à la section précédente, sept groupes consultatifs de l'industrie (GCI) spéciaux en matière de règles ont été créés en juillet 2018 afin qu'ils communiquent le point de vue et l'avis de l'industrie des secteurs réglementés à la direction et au conseil d'administration de l'ARSF. À ce jour, les GCI ont participé à deux initiatives clés de l'ARSF : une proposition de règle sur les droits et cotisations pour les secteurs réglementés par l'ARSF, et l'ébauche des priorités et du budget 2019-2020 de l'ARSF. Une table ronde des consommateurs a également eu lieu en février 2019 pour discuter des priorités proposées de l'ARSF. Le plan de mise en œuvre des priorités décrit ci-dessous a été préparé en consultation avec les participants à la table ronde et d'autres intervenants.

## Priorités intersectorielles

### 1. Allègement des tâches

Dans tous les aspects des activités de l'ARSF, nous chercherons à alléger les tâches de nos secteurs réglementés et à stimuler une surveillance et une réglementation efficaces et efficientes en veillant à ce que les avantages justifient les coûts internes et externes de la réglementation. À titre d'étape fondamentale, l'ARSF proposera des principes directeurs pour son approche et sollicitera des avis sur ce sujet.

Un cadre réglementaire qui impose des coûts inutiles (p. ex., en n'étant pas fondés sur le risque) ou dont les exigences et l'orientation sont floues ou inutiles peut avoir un impact négatif sur l'économie et les entreprises réglementées de l'Ontario ainsi que sur les consommateurs. Pour cette raison, l'ARSF a fait de l'allègement des tâches réglementaires une priorité intersectorielle, particulièrement axée sur trois initiatives clés :

1. Examiner les directives léguées
2. Examiner les exigences en matière de cueillette et de classement de données
3. Établir des normes significatives en matière de service

#### 1.1 Allègement des tâches : Examiner les directives léguées

Le cadre d'orientation actuel de la CSFO et de la SOAD varie considérablement par secteur, et peut manquer d'uniformité, susciter la confusion ou être ambigu dans les secteurs.

L'ARSF examinera toutes les directives léguées pour en assurer la clarté et l'uniformité, pour éliminer les exigences qui se chevauchent et qui manquent possiblement d'uniformité, et pour veiller à ce que l'impact visé soit clair (p. ex., s'agit-il d'une interprétation juridique; d'un avis sur des attentes en matière de surveillance; de principes fondamentaux; d'exemples pour guider des pratiques exemplaires ou des activités; ou de renseignements ou d'autres avis?). Les entités réglementées et le public sont mieux desservis lorsque la directive est nécessaire (p. ex., offre la protection du consommateur nécessaire; génère plus d'avantages que le coût qu'elle impose), uniforme, accessible et réalisable, et lorsque son but visé est bien compris. L'ARSF élaborera et appliquera un cadre d'orientation réglementaire cohésif, fondé sur des principes pour simplifier, préciser et mettre à jour la directive actuelle pour une plus efficacité réglementaire, une transparence et une responsabilisation accrues et

l'allègement des tâches. Le modèle réglementaire de l'ARSF sera éclairé par d'autres modèles réglementaires axés sur les principes, y compris celui du BSIF et de l'AMF.

L'ARSF cherchera à utiliser l'analyse coûts-avantages pour évaluer si la directive est nécessaire ou pourrait être améliorée (p. ex., simplifiée) ou éliminée, en consultant l'industrie pour établir les priorités pour un impact optimal.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Procéder à un inventaire et, si possible, à une première évaluation de la directive existante par secteur;
  - Avec la contribution du MFO, des intervenants et d'autres organismes de réglementation, définir les domaines prioritaires à examiner (p. ex., voir les priorités propres à chaque secteur);
  - Préparer un plan par secteur pour examen et réaffirmation de la directive.
- Première année
  - Amorcer un examen de toutes les directives existantes;
  - Établir un cadre axé sur les principes pour les directives;
  - Le cas échéant, réviser, consolider et simplifier les directives à priorité élevée;
  - Entamer le travail visant à éliminer les directives ne procurant que peu d'avantages.
- Deuxième année et par la suite
  - Réviser les directives de façon continue en fonction du cadre d'orientation de l'ARSF et des contrôles et processus définis, y compris en établissant l'ordre de priorité et en réalisant des évaluations coûts-avantages.

### **Dépendances**

- Coordination avec le MFO lorsque la réglementation ou la loi fait référence à la directive ou que celle-ci est dépendante de la loi ou de la réglementation;
- Coordination avec les organismes nationaux et d'autres organismes de réglementation lorsque l'orientation est uniforme dans toutes les provinces.

### **Cible pour la première année**

- Établir un cadre axé sur les principes pour la directive (p. ex., hiérarchie; objet; processus);
- Amorcer un examen de toutes les directives léguées;
- Le cas échéant, émettre de nouveau ou réviser toutes les directives hautement prioritaires;
- Élaborer un plan pour éliminer ou simplifier les directives ne procurant que peu d'avantages, à faible priorité ou inutiles, et amorcer l'exécution de ce plan.

## **1.2 Allègement des tâches : Examiner les exigences en matière de cueillette et de classement de données**

Les entités réglementées ont fait part de préoccupations concernant des exigences doublées en matière de rapports, une cueillette de données inutiles et des exigences fastidieuses en matière de

classement. Elles perçoivent également un manque d'analyse opportune des données recueillies et de production de rapports à leur sujet. L'ARSF examinera les exigences actuelles en matière de données et de classement pour définir des moyens de simplifier les exigences en matière de déclaration de données, afin d'alléger les tâches des secteurs réglementés, d'accroître la transparence et le partage de renseignements et d'améliorer l'évaluation et l'analyse de l'industrie.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Consulter les intervenants à propos des principes liés aux données et au classement, et commencer à établir un cadre pour les exigences en matière de données et de classement, y compris un cadre coûts-avantages pour analyse;
  - Envisager et confirmer un accent d'abord mis sur les exigences concernant la divulgation aux consommateurs ou aux membres.
- Première année
  - Amorcer un examen des exigences en matière de données et de déclaration, et consulter les intervenants à propos de ces exigences;
  - Réaliser un examen des besoins en données et classement et des sources de renseignements de l'ARSF afin de définir des moyens possibles de minimiser les tâches tout en tirant profit des données pour améliorer les résultats réglementaires;
  - À la suite de la consultation avec les intervenants, élaborer un plan pour réduire ou raffiner les exigences en matière de données et de déclaration et amorcer la mise en œuvre de ce plan;
  - Accroître la transparence en précisant la façon dont on utilise les données recueillies et les renseignements sur le classement et en faisant des consultations sur l'analyse et les renseignements désirés et la façon dont ils pourraient fournir des renseignements plus utiles aux intervenants.

### **Dépendances**

- Conséquences possibles des changements sur les ententes intergouvernementales et la loi;
- Limitations des systèmes de GI/TI et nécessité de renouveler les TI.

### **Cible pour la première année**

- Amorcer un examen des exigences en matière de données et de déclaration, élaborer des principes pour orienter les exigences en matière de données et de déclaration, et consulter les intervenants sur de tels principes et exigences;
- À la suite de la consultation avec les intervenants, élaborer un plan pour réduire ou raffiner les exigences en matière de données et de déclaration et amorcer la mise en œuvre de ce plan.

## **1.3 Efficacité réglementaire : Établir des normes significatives en matière de service**

On perçoit un manque de responsabilisation et d'adaptation dans le cadre réglementaire existant. Les intervenants subissent des conséquences négatives si la réalisation en temps opportun, raisonnable, prévisible et bien comprise des activités réglementaires ne se fait pas de façon uniforme. Les normes de service constituent un outil clé pour alléger au minimum les tâches réglementaires inutiles.

L'ARSF augmentera la transparence et la responsabilisation pour son offre d'activités réglementaires en collaborant avec les intervenants pour élaborer et mettre en œuvre des normes de services qui évaluent de façon utile notre efficacité à atteindre nos objectifs et qui répondent aux besoins de nos intervenants. Ceci comprend un traitement rapide et adapté de questions réglementaires dans un délai qui facilite une offre rentable de services financiers.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Entamer une discussion pour comprendre les attentes et processus des intervenants dans chaque secteur réglementé ainsi que toutes normes de services existantes et leur efficacité.
- Première année
  - Amorcer et achever l'élaboration de principes pour une norme de services ainsi qu'un examen des normes de services (y compris un examen des pratiques exemplaires d'autres gouvernements) pour chaque processus ou objectif réglementaire clé de chaque secteur;
  - Mettre en œuvre de nouvelles normes de services, si possible, dans les processus existants;
  - Inclure les normes de services dans les cibles de rendement des employés.

### **Dépendances**

- Collaboration et entente avec les intervenants concernant les attentes pour l'ARSF;
- Limitations liées à la cueillette de données et aux systèmes.

### **Cible pour la première année**

- Achever le cadre sur les principes de normes de services;
- Mettre en œuvre des normes de services nouvelles et actualisées qui sont mesurables.

## **2. Efficacité réglementaire**

### **2.1 Efficacité réglementaire : Protéger l'intérêt du public**

Le secteur des services financiers vit des changements importants, ce qui accentue la nécessité pour les organismes de réglementation de comprendre et de protéger l'intérêt du public. Les attentes des consommateurs en matière de choix et de services sont élevées, stimulent de nouvelles technologies, de nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux produits et services. L'ARSF a à cœur de soutenir l'innovation, les investissements et la croissance de l'industrie, et d'assurer la concurrence et l'offre continue de nouveaux produits. L'ensemble de l'organisme se concentrera davantage à adopter le point de vue des consommateurs pour favoriser l'innovation et les gains d'efficacité qui profiteront aux consommateurs tout en veillant à ce que l'on s'occupe adéquatement de leurs intérêts. Cette situation est illustrée dans le secteur des régimes de retraite, où la protection des membres doit être équilibrée avec la pérennité financière, la viabilité et la croissance du secteur, en reconnaissant que la nature et le type de régime peuvent nécessiter une approche différenciée.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Consulter pour mieux comprendre les points de vue et priorités des consommateurs, y compris faire participer les intervenants des consommateurs dans les secteurs réglementés;
  - Définir les sources et réseaux actuels de renseignements et de connaissance des consommateurs (p. ex., industrie, autres organismes de réglementation, organismes axés sur les consommateurs);
  - Évaluer les portails de renseignements à l'intention des consommateurs (p. ex., sites Web et centres d'appel) pour définir les domaines à améliorer dans la façon dont l'ARSF diffuse et recueille des renseignements.
- Première année
  - Examiner la surveillance et l'application (c.-à-d., activités réglementaires de base) de l'ARSF pour faire en sorte que nous protégeons les besoins des consommateurs et y répondons, y compris les tendances évolutives;
  - Préciser et suivre clairement les enjeux des consommateurs pour éclairer la réforme réglementaire et aider à en établir les priorités;
  - Réaliser une cartographie de l'expérience des consommateurs pour veiller à ce que nos renseignements et processus soient conviviaux pour les membres du public, et travailler à permettre aux membres de prendre des décisions éclairées;
  - Mettre sur pied un Bureau des consommateurs, en vertu du volet des politiques, afin d'inclure le point de vue des consommateurs au processus décisionnel à l'échelle de l'organisme afin que les stratégies, politiques et pratiques de surveillance de l'ARSF intègrent des façons de protéger, de soutenir et d'informer les consommateurs;
  - Faire participer officiellement les intervenants et établir des liens à l'échelle des groupes matériels de membres et d'intervenants des consommateurs;
  - Définir et tirer profit des sources existantes de recherche et d'analyse sur l'économie comportementale et une communication efficace avec les consommateurs;
  - Accroître la sensibilisation et la compréhension à l'interne du point de vue des consommateurs pour éclairer la façon dont l'ARSF met en pratique la directive actuelle et élabore de nouvelles approches;
  - Lancer un nouveau site Web de l'ARSF contenant des ressources et renseignements à l'intention des consommateurs clairs, facilement accessibles et conviviaux sur les secteurs réglementés;
  - Définir et améliorer des moyens permettant aux consommateurs et aux entreprises de signaler des renseignements sur la fraude et de mauvais joueurs.

### **Cible pour la première année**

- Lancement d'un nouveau site Web contenant des renseignements clairs et facilement accessibles à l'intention des consommateurs;
- Un Bureau des consommateurs en place et fonctionnant en vertu du cadre axé sur les principes et de processus opérationnels définis;
- Une participation complète des intervenants pour l'approche, les principes et la recherche nécessaires pour favoriser la protection des consommateurs.

## **2.2 Efficacité réglementaire : Expertise sectorielle**

Le secteur des services financiers est de plus en plus complexe, et exige une expertise du secteur et réglementaire pour prévoir les tendances et réagir aux possibilités et aux enjeux. Un manque d'expertise peut se traduire par une mauvaise compréhension, une directive imprécise et de la frustration. L'ARSF retiendra, recrutera et habilitera les personnes possédant une expertise professionnelle et des secteurs réglementés, créera des volets de politiques et de surveillance à rendement élevé qui mettront l'accent sur les connaissances sectorielles et fera en sorte que les employés soient formés adéquatement. Cette façon de faire permettra une collaboration plus efficace avec les secteurs réglementés, encouragera l'innovation et de nouveaux modèles d'affaires, et permettra des activités de réglementation plus efficaces et adaptées.

Dans le volet des politiques de l'ARSF et sa conduite et d'autres volets de surveillance réglementaire de base, l'ARSF définira le besoin en expertise, expérience et connaissances de l'industrie et embauchera des employés en conséquence.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Établir des volets de politiques, conduite et autres volets de surveillance à l'échelle de l'organisme avec une portée suffisante pour obtenir l'expertise de l'industrie;
  - Retenir et recruter des vice-présidents administratifs et des employés clés possédant l'expertise appropriée;
  - Désigner des gestionnaires des relations clés pour des entités ciblées des secteurs réglementés.
- Première année
  - Former les gestionnaires des relations clés afin qu'ils puissent interagir de façon efficace avec les entités ciblées;
  - Réaliser des travaux continus pour renouveler et améliorer l'expertise, y compris de la formation à l'interne;
  - Élaborer des paramètres d'expertise sectorielle et de crédibilité de l'organisme de réglementation auprès des secteurs réglementés.

### **Dépendances**

- Accès à des talents possédant l'expérience de l'industrie, de l'expertise et des connaissances en raison de contraintes gouvernementales, liées aux conventions collectives et autres contraintes.

### **Cible pour la première année**

- Achever l'embauche de l'équipe de direction et pourvoir les postes non liés à la direction pour améliorer l'expertise en lien avec l'industrie;
- Terminer l'élaboration de cibles pour l'expertise sectorielle.

## **2.3 Efficacité réglementaire : Favoriser l'innovation**

Des cadres réglementaires plus anciens et rigides retiennent les innovateurs et limitent les choix offerts aux consommateurs et avantages économiques de la concurrence et de l'innovation dans l'industrie. Les intervenants craignent une future perturbation et de se retrouver à la traîne d'un milieu d'affaires

évoluant rapidement; ils se demandent si l'Ontario soutiendra des percées technologiques qui permettent de nouveaux modèles d'affaires et produits. L'ARSF créera un Bureau de l'innovation pour :

- Soutenir une approche propice aux affaires à l'échelle de l'ARSF et se concentrer sur le recensement d'occasions de favoriser l'innovation et la transformation des entreprises et les appuyer;
- Promouvoir la collaboration avec les intervenants afin de faciliter le processus pour les entités réglementées qui cherchent à lancer des produits et services innovants sur le marché (c.-à-d., aider à s'y retrouver dans les exigences réglementaires; là où l'ARSF a l'autorité en la matière, élaborer et mettre en œuvre des essais personnalisés et l'offre de nouveaux produits et services à l'aide des pouvoirs existants de l'ARSF pour accorder des dérogations et des exemptions);
- Collaborer avec les intervenants et le MFO pour définir les obstacles juridiques et réglementaires à l'innovation, et concevoir et promouvoir des façons d'adapter le régime réglementaire pour favoriser l'innovation.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Mettre sur pied un Bureau de l'innovation et embaucher un dirigeant;
  - Définir les initiatives hautement prioritaires que peut soutenir le bureau de l'innovation;
  - Consulter les intervenants à propos d'outils et ressources supplémentaires nécessaires pour soutenir l'innovation.
- Première année
  - Lancer le Bureau de l'innovation avec un effectif complet;
  - Élaborer, mettre en œuvre et communiquer les principes et processus ainsi que le cadre pour soutenir l'innovation;
  - Communiquer avec les intervenants pour comprendre les besoins et cibler le soutien de l'ARSF en conséquence.

### **Dépendances**

- Collaboration avec les intervenants et le MFO pour éliminer tout obstacle défini et assurer un cadre réglementaire approprié.

### **Cible pour la première année**

- Achèvement de l'élaboration des principes et du processus/cadre pour favoriser l'innovation;
- Un Bureau de l'innovation en place et fonctionnant en vertu du cadre axé sur les principes et des processus opérationnels;
- Réalisation d'activités de participation des intervenants sur les exigences, principes et processus en matière d'innovation.

## **2.4 Efficacité réglementaire : Améliorer la collaboration des intervenants**

Un dialogue, une collaboration et une consultation seront au cœur de l'approche de l'ARSF pour son ambitieux plan de transformation et de modernisation de la réglementation. Nous sommes satisfaits des commentaires positifs des intervenants sur le processus de GCI jusqu'à maintenant et sur nos activités de participation précoces. En collaboration avec les intervenants, l'ARSF définira des possibilités de mécanismes de consultation continus et à long terme.

Nous continuerons de nous fonder sur le dialogue de l'ARSF, de la CSFO et de la SOAD avec l'industrie pour travailler ensemble à forger notre cadre réglementaire, améliorer les normes de services et moderniser nos systèmes et processus.

En se fondant sur un engagement solide envers la collaboration, l'ARSF définira et mettra en œuvre des mécanismes pour obtenir la collaboration des intervenants à différents niveaux de l'organisme, cherchera des occasions d'améliorer les relations avec les intervenants et se servira de la technologie pour rejoindre un plus grand nombre d'intervenants de façon efficace et efficiente.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Élaborer les premiers objectifs et principes pour des mécanismes de consultation directe avec les principaux participants du secteur pour le conseil d'administration de l'ARSF et pour l'équipe de direction et les employés de l'ARSF;
  - Réaliser une cartographie des intervenants pour garantir que nous avons défini tous les intervenants (des consommateurs et de l'industrie), leur approche et leurs sujets de prédilection en matière de participation;
  - Évaluer le mécanisme existant pour les activités de consultation du conseil auprès des intervenants.
- Première année
  - Là où la consultation est insuffisante, établir ou élargir les mécanismes de participation des intervenants pour en arriver à un dialogue plus efficace (p. ex., établir des mécanismes de consultation directe auprès des intervenants pour aider le conseil dans l'établissement de règles);
  - Préparer des plans de consultation des intervenants sur des initiatives et priorités particulières, par exemple un examen exhaustif des directives pour alléger les tâches des secteurs réglementés;
  - Évaluer les comités consultatifs et groupes de travail existants de la CSFO et de la SOAD pour assurer une expertise technique continue et efficace et des conseils d'experts et chefs de file de l'industrie, et représentatifs, dans le secteur des régimes de retraite, des besoins diversifiés de différents types de régimes et catégories de membres pour soutenir une approche plus souple et axée sur les principes;
  - Lancer des activités ciblées de gestion des relations dirigées par les experts sectoriels de l'ARSF auprès des secteurs réglementés, y compris des réunions bilatérales avec l'industrie, pour améliorer la compréhension des besoins de l'industrie, promouvoir l'innovation, soutenir les investissements et la croissance de l'industrie et encourager de nouveaux produits et modèles d'affaires;
  - Se servir d'autres réseaux comme les webinaires, les médias sociaux et les sites de clavardage en ligne pour rejoindre plus efficacement les intervenants partout en Ontario;
  - Établir des normes de services pour la participation des intervenants.

### **Cible pour la première année**

- Achever l'examen et le rafraîchissement des avenues existantes de consultation avec les intervenants et la direction (p. ex., mandats actualisés; participants; processus);
- Élaborer des plans de participation propres à chaque secteur à la suite de consultation avec les intervenants;



- Établir des mécanismes de consultation du conseil avec les représentants des secteurs (industrie et consommateurs);
- Lancer des outils en ligne et numériques, y compris un site Web amélioré;

## 2.5 Efficacité réglementaire : Moderniser les systèmes et les processus

Certains systèmes de gestion de l'information (GI) et de technologies de l'information (TI) de la CSFO arrivent en fin de vie ou sont à risque de défaillance, et nécessitent des investissements immédiats et importants pour maintenir et améliorer la capacité de fonctionnement de l'ARSF. D'autres sont désuets, inefficaces, coûteux et incapables de soutenir une réglementation moderne et souple. La modernisation de ces systèmes de GI/TI et des processus qu'ils soutiennent devrait se traduire par un investissement pluriannuel de plusieurs millions de dollars. L'ARSF ciblera et priorisera des domaines pour la refonte des processus et des améliorations et investissements dans les systèmes de GI/TI pour offrir des services efficaces, efficaces et opportuns qui s'harmonisent entièrement avec les stratégies et priorités de l'ARSF. Ceci nous permettra d'établir des stratégies, tactiques et fondations habilitantes intersectorielles entièrement harmonisées aux entreprises, souples et efficaces pour les technologies et les données et d'élaborer et de compléter des processus propres à chaque secteur et des stratégies et améliorations pour les systèmes de GI/TI. L'élaboration des systèmes vise à offrir une souplesse pour répondre aux besoins réglementaires changeants.

### Approche

- Avant le lancement
  - Installer et exploiter un centre administratif de données et d'opérations;
  - Assurer une transition harmonieuse des services de TI vers l'ARSF au moment du lancement.
- Première année
  - Lancer un premier site Web de l'ARSF;
  - Amorcer et achever un examen des systèmes de GI/TI et des principaux processus réglementaires avec la contribution et la consultation des intervenants;
  - Procéder à la refonte des processus réglementaires dans la mesure du possible, et prévoir la refonte là où le travail se poursuivra;
  - Mettre en œuvre les premières améliorations peu coûteuses ou très prioritaires aux systèmes de GI/TI dans la mesure du possible, conformément aux priorités de l'ARSF;
  - Élaborer une stratégie, un plan et une feuille de route pour l'architecture de GI/TI de l'ARS et pour la transformation des systèmes de GI/TI propres à chaque processus ou secteur conformément aux priorités de l'ARSF;
  - Sur la base de l'évaluation et des recommandations de nos conseillers externes, élaborer une stratégie, planifier et établir une feuille de route pour la mise en œuvre de la pratique de l'ARSF en matière de cybersécurité.
- Deuxième année et par la suite
  - Procéder à une refonte ciblée des processus;
  - Entamer la mise en œuvre d'une stratégie de GI/TI pour l'ARSF et des principaux processus de réglementation;
  - Mettre en œuvre des projets porteurs dans la mesure du possible.

## **Dépendances**

- Participation efficace des intervenants pour faire en sorte que la refonte des systèmes de GI/TI soit adaptée aux besoins actuels et éventuels.

## **Cible pour la première année**

- Réaliser un examen des processus réglementaires et des outils de GI/TI existants en consultation avec les intervenants;
- Élaborer un plan pour la refonte des processus réglementaires et entamer cette refonte;
- Élaborer une stratégie, une feuille de route et une conception en matière de GI/TI pour l'ARSF (c.-à-d., fondement) à la suite d'une consultation avec les intervenants, et amorcer la mise en œuvre des éléments à priorité élevée;
- Élaborer une stratégie en matière de GI/TI pour les processus et secteurs réglementaires clés et préparer la feuille de route et le plan de mise en œuvre.

## Priorités propres à chaque secteur

Les priorités intersectorielles décrites plus haut énoncent le plan de l'ARSF visant à alléger les tâches et à accroître l'efficacité de la réglementation. En outre, l'ARSF a défini certaines possibilités au sein de chaque secteur qui appuient ces priorités fondamentales et créeront une cible dédiée à même l'ARSF et une responsabilisation envers des intervenants particuliers. Ces priorités propres à chaque secteur sont décrites dans la section qui suit (en ordre alphabétique par secteur).

### 1. Secteur de l'assurance automobile

L'assurance automobile est obligatoire en Ontario et représente plus de 12 milliards de dollars en primes directes souscrites. Elle représente une protection pour tous les particuliers en cas d'accident, un coût lié à la possession d'un véhicule pour les dix millions de chauffeurs titulaires de permis dans la province et une source majeure de primes et de réclamations pour l'industrie de l'assurance. Le système d'assurance automobile est fortement réglementé, et l'ARSF travaillera en étroite collaboration avec le MFO; d'autres organismes de réglementation et organismes; le public (y compris des représentants des consommateurs et des réclamants); l'industrie de l'assurance (y compris les compagnies et intermédiaires); les fournisseurs de services aux réclamants (y compris les praticiens de soins de santé et les représentants juridiques) à l'amélioration du système en se concentrant sur les quatre priorités du secteur automobile qui suivent :

1. Simplifier la réglementation des taux
2. Soutenir une stratégie pour la réforme de l'assurance automobile
3. Examiner la réglementation des fournisseurs de services de santé
4. Élaborer une stratégie pour la réduction de la fraude

#### 1.1 Assurance automobile : Simplifier le processus de réglementation des taux

Aux yeux des compagnies d'assurance, les processus existants d'étude et d'approbation des dépôts de demandes de taux pour assurance automobile, en particulier les processus se rapportant aux taux pour les véhicules personnels, sont rigides, longs et excessivement complexes. Ces enjeux créent des obstacles à l'innovation et empêchent les compagnies d'assurance de réagir rapidement aux changements. L'ARSF améliorera le processus de réglementation des taux pour réduire les coûts réglementaires et alléger les tâches des compagnies d'assurance automobile, et pour créer de meilleurs résultats pour les consommateurs, au moyen d'approbations de taux plus rapides.

##### Approche

- Avant le lancement
  - Examiner les processus existants pour définir des occasions précoces d'alléger les tâches et de réduire les délais;
  - Fixer une cible d'amélioration du processus d'approbation des taux;
  - Consulter l'industrie sur l'approche proposée.
- Première année
  - Consulter les intervenants à propos des améliorations à apporter aux processus de réglementation des taux

- Mettre en œuvre les améliorations aux processus, y compris des directives révisées

### **Dépendances**

- Les améliorations aux processus pourraient devoir être ajustées ou modifiées pour appuyer la priorité 1.2.

### **Cible pour la première année**

- Consulter les intervenants sur les améliorations à apporter aux processus de réglementation des taux;
- Mettre en œuvre les améliorations aux processus, y compris des directives révisées.

## **1.2 Assurance automobile : Soutenir une stratégie pour la réforme de l'assurance automobile**

La pression ascendante sur les taux d'assurance automobile se poursuit, et est représentative d'augmentations sous-jacentes des coûts. Les consommateurs désirent obtenir la meilleure police possible au plus bas prix, tandis que les assureurs automobiles indiquent qu'ils ne génèrent pas de profits suffisants pour maintenir une viabilité de l'industrie et une offre de produits répandues. La combinaison de l'augmentation des taux, des attentes des consommateurs et des préoccupations voulant que le système de réglementation actuel de l'assurance automobile crée des obstacles à un établissement efficace des prix, au contrôle des coûts, à de bons résultats de souscription et à l'innovation pourrait rendre le marché moins attrayant et se traduire par une diminution des choix, de la concurrence et de l'offre de produits pour les consommateurs. Dans son énoncé économique de l'automne 2018, le gouvernement a pris certains engagements visant à améliorer le système de l'assurance automobile, et l'ARSF appuiera le MFO dans la réalisation de ces engagements.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Collaborer avec le MFO et la CSFO sur des travaux se rapportant aux engagements pris par le gouvernement pour le secteur de l'assurance automobile, par exemple un examen conjoint de la réglementation des taux d'assurance automobile.
- Première année
  - Soutenir l'examen réalisé par le gouvernement du secteur de l'assurance automobile, y compris fournir un leadership au besoin;
  - Participer à la consultation des intervenants et examiner le secteur de l'assurance automobile comme l'exige le MFO, et préparer un plan de mise en œuvre permettant à l'ARSF d'appuyer toutes les réformes définies durant la première année
- Deuxième année et par la suite
  - Poursuivre la mise en œuvre des changements à l'ARSF qui appuient les réformes.

### **Dépendances**

- Des réformes considérables pourraient nécessiter que l'on modifie la loi pour permettre leur mise en œuvre.

#### **Cible pour la première année**

- Participer à la consultation des intervenants et examiner le secteur de l'assurance automobile comme l'exige le MFO;
- Élaborer un plan de mise en œuvre permettant à l'ARSF de soutenir toutes les réformes définies dans la première année.

### **1.3. Assurance automobile : Examiner la réglementation des fournisseurs de services de santé**

Le régime actuel d'octroi de permis pour les fournisseurs de services de santé dans le système de l'assurance automobile de l'Ontario est perçu par certains comme étant inefficace pour atteindre les objectifs visés de contrôle des coûts et pour assurer une offre efficace de prestations en réduisant la fraude. Nous examinerons de quelle manière les fournisseurs de services de santé sont réglementés par l'ARSF en insistant sur l'allègement des tâches et sur l'accès aux traitements par les réclamants. L'examen tiendra compte des objectifs et résultats du cadre actuel, en mettant particulièrement l'accent sur :

- la façon dont de tels fournisseurs de services de santé doivent être réglementés par l'ARSF ou une autre entité et la façon dont ces activités de réglementation sont avantageuses pour notre système d'assurance automobile;
- la simplification du processus d'octroi de permis et la révision de l'approche en matière de surveillance des fournisseurs de services de santé, y compris les examens, pour atteindre les objectifs réglementaires désirés;
- la définition du rôle approprié pour les assureurs automobiles dans le contrôle des coûts liés à la fraude et l'offre de services de santé, et ce que l'ARSF et les autres organismes de réglementation peuvent faire pour appuyer les assureurs (p. ex., offre de données);
- l'examen du rôle de l'information et de la technologie dans la réduction de la fraude.

#### **Approche**

- Avant le lancement
  - Collaborer avec le MFO et l'industrie pour définir les conditions particulières et le processus de l'examen.
- Première année
  - Amorcer et achever l'examen;
  - Assurer l'harmonisation avec des mesures appuyant l'initiative de réforme du secteur de l'assurance automobile par le gouvernement et la priorité 1.4 de l'ARSF en matière de réduction de la fraude et de l'abus;
- Deuxième année et par la suite
  - Lancer la mise en œuvre des améliorations au processus de réglementation définies dans l'examen.

## Dépendances

- Collaboration et coopération avec les intervenants et d'autres organismes de réglementation et gouvernementaux, par exemple les ordres, et les changements technologiques en matière de GI/TI.

## Cible pour la première année

- Réaliser un examen en consultation avec les intervenants, y compris établir les objectifs de base et préparer un plan de mise en œuvre pour les changements recommandés.

## 1.4 Assurance automobile : Élaborer une stratégie pour la réduction de la fraude et de l'abus

Les intervenants du système d'assurance automobile en Ontario se tournent vers l'ARSF pour accroître la confiance du public et contenir les coûts en jouant un rôle actif dans la réduction de la fraude et de l'abus, tant dans les réclamations en santé qu'en réparation de véhicules. De nombreuses parties ont un rôle à jouer dans le contrôle et la dissuasion de la fraude et de l'abus en assurance automobile, et il faut en arriver à un consensus sur l'approche appropriée. L'ARSF jouera un rôle de chef de file pour rassembler le gouvernement, les organismes de réglementation et les intervenants afin de stimuler la mise sur pied d'une stratégie améliorée en lien avec l'assurance automobile et axée sur ce qui suit :

- préciser les rôles et attentes des différentes parties;
- collaborer avec les intervenants pour examiner et améliorer l'efficacité des systèmes et outils d'information et de technologie pour contrôler et dissuader la fraude et l'abus en assurance automobile;
- définir des possibilités d'une meilleure utilisation des données et de l'analyse;
- tenir compte de la nécessité de fournir de meilleures communications au public concernant les coûts de la fraude et de l'abus pour les consommateurs ontariens et les avantages possibles d'une meilleure sensibilisation à la réduction de la fraude et de l'abus.

## Approche

- Avant le lancement
  - Définir les parties et les mécanismes de collaboration et de coopération.
- Première année
  - Établissement d'un forum ou processus permettant au gouvernement, aux organismes de réglementation et aux intervenants d'évaluer et d'améliorer le contrôle de la fraude et de l'abus et consultation à ce sujet;
  - Rapport au MFO sur les recommandations visant à réduire la fraude;
- Deuxième année et par la suite
  - Collaborer avec les intervenants pour achever la mise en œuvre de la stratégie convenue.

## Dépendances

- Collaboration et coopération avec de nombreuses parties responsables de contrôler la fraude et l'abus; peut nécessiter un changement à la loi ou des améliorations technologiques.

## Cible pour la première année

- Établissement d'un forum ou processus permettant au gouvernement, aux organismes de réglementation et aux intervenants d'évaluer et d'améliorer le contrôle de la fraude et de l'abus lié aux réclamations et consultation à ce sujet; ;
- Rapport au MFO sur les recommandations visant à réduire la fraude et l'abus lié aux réclamations.

## 2. Secteur des *credit unions*

Les 79 *credit unions* de l'Ontario jouent un rôle important avec 1,6 million de membres, plus de 7 300 employés et des actifs totalisant plus de 63,5 milliards de dollars. Ces *credit unions* sont de tailles diverses; les cinq plus importantes représentent plus de la moitié de ces actifs. Le secteur a connu une période de consolidation rapide, et le nombre de *credit unions* a diminué de 343 en 2000. Le secteur est actuellement supervisé par deux organismes de réglementation – la SOAD pour le capital et les exigences en matière de prêts et d'investissements (surveillance prudentielle) et l'assurance-dépôts; et la CSFO pour les pratiques du marché. Le gouvernement a adopté des lois qui, au moment du lancement de l'ARSF, fusionneront l'ARSF et la SOAD, combinant ainsi ces deux fonctions. À la suite de consultations avec les intervenants, l'ARSF a défini les priorités qui suivent pour la surveillance du secteur :

1. Intégrer la surveillance prudentielle et de la conduite des *credit unions*
2. Soutenir la modernisation du cadre réglementaire des *credit unions*
3. Adopter un code de conduite de l'industrie
4. Garantir un cadre approprié en matière de résolution et pour le fonds de réserve d'assurance-dépôts (FRAD)

### 2.1 *Credit unions* : Intégrer la surveillance prudentielle et de la conduite des *credit unions*

La ségrégation existante entre les organismes de réglementation prudentielle et de conduite du marché se traduit par un dédoublement des efforts et l'inefficacité des *credit unions* à interagir avec deux organismes de réglementation. La fusion de la SOAD et de l'ARSF créera des gains d'efficacité et permettra de mieux harmoniser la surveillance des *credit unions* tout en assurant la continuité de l'expertise de l'organisme de réglementation.

#### Approche

- Avant le lancement
  - Bâtir une équipe intégrée de *credit unions* axée sur la gestion des relations pour couvrir les questions prudentielles, transactionnelles et de conduite pour tirer profit des organismes de réglementation spécialisés (p. ex., pratiques);
  - Mettre en place un plan de fusion et une conception organisationnelle au moment du lancement pour améliorer l'efficacité et l'efficience.
- Première année

- Moderniser la méthodologie, les outils et l'approche réglementaire pour les *credit unions* afin que les cadres supérieurs et les gestionnaires de transactions et d'événements couvrent les questions prudentielles, de conduite et transactionnelles de façon intégrée;
- Élaborer une approche améliorée en matière de surveillance représentative de l'intégration et de toutes les améliorations nécessaires.

### Dépendances

- L'entrée en vigueur des modifications à la LCPCU et à la *Loi de 2016 sur l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers* est nécessaire pour la fusion et l'intégration.

### Cible pour la première année

- Mettre en place un plan d'intégration et le mettre en œuvre.
- Élaborer une approche améliorée et intégrée en matière de surveillance.

## 2.2 *Credit unions* : Soutenir la modernisation du cadre réglementaire des *credit unions*

Les *credit unions* s'attendent à une souplesse réglementaire pour soutenir la transformation des modèles d'affaires, améliorer la compétitivité et s'adapter aux nouvelles offres de produits et innovations dans le secteur. Un cadre réglementaire révisé/actualisé composé de lois, réglementations, règles et lignes directrices jetterait les bases d'une efficacité réglementaire future dans le secteur des *credit unions*.

L'ARSF travaillera activement avec le MFO et le secteur des *credit unions* pour appuyer toutes les initiatives gouvernementales visant la modernisation de la loi et des règlements, y compris les règles en matière de capitaux. L'ARSF a l'intention de mettre sur pied une approche améliorée en matière de surveillance appuyée par des directives et, le cas échéant, par les règles adaptées à la nature, à la taille, à la complexité et au profil de risque de chaque *credit unions*.

### Approche

- Avant le lancement
  - Participer à un effort dirigé par le MFO visant à moderniser le cadre législatif et réglementaire des *credit unions*, par exemple les changements éventuels au cadre lié à la suffisance du capital.
- Première année
  - Continuer à soutenir les initiatives du MFO visant à moderniser le cadre législatif et réglementaire des *credit unions*;
  - Élaborer des règles relevant de la compétence de l'ARSF et consulter à leur sujet, y compris l'établissement de règles pour remplacer les règlements de la SOAD axés sur l'externe, au besoin;
  - Examiner l'orientation existante de la SOAD à des fins de modernisation;
  - Collaborer avec le MFO et d'autres organismes de réglementation pour définir des pratiques exemplaires pour le secteur qui éclaireront l'élaboration de directives.

### Dépendances



- La modernisation du cadre des *credit unions* exigera probablement l'adoption de nouvelles lois et réglementations par le MFO.

#### **Cible pour la première année**

- Participer à un effort dirigé par le MFO visant à moderniser le cadre législatif et réglementaire des *credit unions*, par exemple les changements éventuels au cadre lié à la suffisance du capital; élaborer et mettre en œuvre un plan permettant à l'ARSF de réaliser toute tâche déléguée;
- Examiner les directives de la SOAD; définir les règles prioritaires et les directives et faire progresser leur révision;
- Démontrer des progrès substantiels en matière d'établissement de règles visant à remplacer les règlements de la SOAD axés sur l'externe.

### **2.3 Credit unions : Adopter un code de conduite de l'industrie**

Les pratiques exemplaires à l'échelle internationale et les attentes des consommateurs se rapportant aux pratiques et à la réglementation continuent d'évoluer dans le secteur des services financiers. Les participants du secteur ont, par l'entremise de l'association de leur industrie, l'Association canadienne des coopératives financières (ACCF), accepté de mettre au point et de faire adopter par l'industrie des *credit unions* un code national de conduite en fonction duquel les *credit unions* s'auto-évalueraient et l'ARSF pourrait assurer une surveillance. Il faudra une collaboration avec le MFO pour examiner les options pour l'adoption du code de conduite de l'industrie afin d'assurer l'harmonisation avec les mesures pour la protection des consommateurs dans la loi concernant les *credit unions*.

#### **Approche**

- Avant le lancement
  - Soutenir les associations de l'industrie en faisant des commentaires sur le code de conduite national de l'industrie proposé pour les *credit unions*; une ébauche devrait être prête pour examen réglementaire au printemps 2019.
- Première année
  - Examiner le code national de l'industrie et, à la suite de discussions avec les intervenants, décider de l'utiliser ou non et de la façon de l'utiliser au sein du cadre de surveillance de l'ARSF;
  - Discuter de l'harmonisation avec d'autres organismes de réglementation des *credit unions*;
  - Dans la mesure où il fait partie du cadre de surveillance de l'ARSF, élaborer un plan pour inclure le code de conduite dans les examens et la surveillance.
  -
- Deuxième année et par la suite
  - Poursuite de la mise en œuvre d'un plan pour réaliser des examens de tout code utilisé par le cadre de surveillance.

#### **Dépendances**

- Coordination des points de vue sur le code proposé avec les autres intervenants qui examinent le code de conduite pour déterminer si le code est finalement acceptable pour être utilisé par l'ARSF dans son cadre de surveillance;

- Une harmonisation nationale nécessiterait l'accord des autres organismes de réglementation des *credit unions*.

#### **Cible pour la première année**

- Consulter l'industrie et d'autres organismes de réglementation sur le code proposé;
- Accepter le code de conduite de l'industrie ou formuler des raisons pour lesquelles le code ne peut être utilisé par l'ARSF;
- Le cas échéant, élaborer et amorcer un plan de surveillance connexe et la préparation organisationnelle pour mettre en œuvre une supervision continue en fonction du code.

## **2.4 Credit unions : Assurer une résolution appropriée et un cadre pour le FRAD**

L'ARSF continuera d'améliorer et de peaufiner la stratégie en matière de préparation léguée par la SOAD, qui comprendra une stratégie améliorée de résolution et une exigence pour que les grandes institutions se dotent d'un plan de redressement et garantissent des capacités et stratégies efficaces et appropriées en matière de résolution pour ainsi atténuer le risque de perte pour le FRAD.

L'ARSF administrera le FRAD, qui vise à payer les demandes d'indemnité faites à l'assurance-dépôt et les coûts associés au maintien ou à la liquidation ordonnée des *credit unions*/caisses populaires en difficulté financière. La préservation et la gouvernance du FRAD sont importantes à titre de protection dédiée pour les déposants des *credit unions* et la confiance envers le secteur. Avec la fusion de la SOAD et de l'ARSF et la mise en œuvre de la règle proposée de l'ARSF, les coûts d'exploitation de l'ARSF (p. ex., les coûts associés aux activités de réglementation) seront financés par une cotisation qui sera distincte des futures primes du FRAD. On préparera une proposition pour modifier le calcul des primes d'assurance-dépôt afin que les primes soient calculées pour s'établir uniquement au niveau nécessaire pour financer le FRAD.

#### **Approche**

- Avant le lancement
  - Élaborer des processus de gouvernance pour qu'un comité du conseil surveille le FRAD (p. ex., à quel moment et comment l'ARSF peut-elle accéder au FRAD et s'en servir pour payer des demandes d'indemnité à l'assurance-dépôt et les coûts associés au maintien ou à la liquidation ordonnée de *credit unions* en difficulté financière) et veille à ce qu'il demeure distinct d'autres actifs de l'ARSF;
  - Appuyer le MFO dans l'élaboration de modifications proposées au calcul des primes de l'assurance-dépôts établies dans le Règlement de l'Ontario 237/09.
- Première année
  - Élaborer de meilleures exigences en matière de stratégie de résolution et de plan de recouvrement en consultation avec les intervenants, et établir un cadre ou des directives pour la mise en œuvre et la supervision
  - Mettre à jour le cadre pour évaluer le caractère adéquat du FRAD à la suite d'une consultation avec les intervenants et le mettre en application pour l'exercice financier 2020-2021

- Surveiller la gouvernance du FRAD pour veiller à ce que les processus soient efficaces et veiller à apporter les modifications appropriées pour représenter le changement à l'ARSF – ce travail devrait inclure une évaluation des besoins en liquidités et des stratégies d'investissement;
- Réaliser, en 2019-2020, un rapport actuariel sur le caractère adéquat du FRAD devant être présenté au ministre des Finances en 2020-2021
- Deuxième année
  - Faire entrer en vigueur les exigences du plan de redressement;
  - Évaluer le caractère adéquat du FRAD et en faire rapport au ministre.

### Dépendances

- Adoption de la loi concernant la fusion de la SOAD et de l'ARSF et des lois connexes;
- Exigences possibles en matière de TI.

### Cible pour la première année

- Élaborer de meilleures exigences en matière de stratégie de résolution et de plan de recouvrement en consultation avec les intervenants, et établir un cadre ou des directives pour la mise en œuvre et la supervision;
- Mettre à jour le cadre de gouvernance du FRAD, y compris l'établissement d'un comité du conseil d'administration de l'ARSF pour superviser le FRAD;
- Mettre à jour le cadre pour évaluer le caractère adéquat du FRAD à la suite d'une consultation avec les intervenants et le mettre en application pour l'exercice financier 2020-2021;
- Réaliser, en 2019-2020, un rapport actuariel sur le caractère adéquat du FRAD (devant être présenté au ministre des Finances à l'exercice 2020-2021).

## 3. Pratiques du secteur de l'assurance

Le secteur de l'assurance offre des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie et des produits d'investissements connexes pour aider les gens à protéger la valeur actuelle et future d'aspects clés de leur vite contre le risque de perte. Avec plus de 48 milliards de dollars de primes (vie et santé et biens et générales combinées), le secteur dirige une importance composante de l'économie. Le secteur comprend plus de 250 assureurs, plus de 50 000 agents et environ 12 000 courtiers. Le secteur de l'assurance est bien établi et réglementé; toutefois, il existe des préoccupations à l'égard de normes de conduite efficaces, un besoin d'amélioration de l'efficacité de l'octroi des permis, un désir de surveillance uniforme et accrue des intermédiaires et d'une harmonisation nationale générale. Dans ce contexte, et au moyen d'une vaste consultation avec les intervenants de l'industrie et du gouvernement, l'ARSF a proposé les priorités qui suivent pour la réglementation de la conduite dans les secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie :

1. Adopter des normes de conduite efficaces
2. Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'octroi de permis
3. Harmoniser l'orientation pour le traitement équitable des consommateurs des services financiers

### **3.1 Pratiques du secteur de l'assurance : Adopter des normes de conduite efficaces**

Le FMI ainsi que les principaux assureurs et associations de l'industrie ont fait part de leurs préoccupations voulant que la CSFO ne dispose pas des ressources adéquates pour surveiller les pratiques d'un si grand nombre d'agents. Le Conseil canadien des responsables de la réglementation d'assurance (CCRRA) et les Organismes canadiens de réglementation en assurance (OCRA) ont émis conjointement une directive en matière de pratiques pertinente pour les secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie, y compris celles se rapportant au traitement des réclamations et des plaintes, à l'adéquation des produits, aux exigences en matière de divulgation, aux conflits d'intérêts, à la publicité, etc. Dans le secteur des assurances vie, accidents et maladie, les intervenants ont soulevé le manque de réglementation des intermédiaires entre les assureurs et les agents (agents détenteurs d'un permis ou agents généraux administrateurs) qui effectuent des fonctions de surveillance ou de gestion et qui devraient être régis par des exigences correspondantes en matière de conduite. Dans le secteur des assurances biens et assurances générales, les intervenants ont soulevé des préoccupations à propos de la conformité avec l'exigence « visant à accepter toutes les demandes » dans le secteur de l'assurance automobile de l'Ontario. Des normes de conduite renforcées élimineront les lacunes en matière de surveillance dans l'industrie, assureront une situation équitable pour tous les participants de l'industrie et aideront à accroître l'équité pour les consommateurs.

#### **Approche**

- Avant le lancement
  - Dialoguer avec les intervenants et d'autres organismes de réglementation, y compris les Courtiers d'assurances inscrits de l'Ontario (RIBO), afin de mieux comprendre les positions et possibilités de consensus.
- Première année
  - Séparer les processus de consultation pour évaluer et, si nécessaire, améliorer les exigences en matière de conduite dans chacun des segments des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie;
  - Élaborer un plan d'affectation des ressources et de mise en œuvre pour soutenir une surveillance appropriée et l'application de nouvelles lignes directrices sur les pratiques dans les secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie;
  - Si les intervenants d'un sous-secteur particulier (assurances biens et assurances générales ou assurances vie, assurances accident et assurances maladie) adoptent un code de conduite, l'ARSF l'examinera (formulera des commentaires en cas de code proposé) et envisagera son adoption afin de l'utiliser dans sa surveillance de ce secteur.

#### **Dépendances**

- Importante coordination et collaboration avec les groupes d'intervenants dans le spectre des assurances et le MFO en cas d'obstacles à une surveillance efficace.

#### **Cible pour la première année**

- Achever le processus de consultation pour recommander des améliorations pour les secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie;
- Examine les codes de conduite pertinents et les adopter pour utilisation dans un cadre de surveillance ou préciser les motifs pour lesquels ils n'ont pas été adoptés.

### **3.2 Pratiques du secteur de l'assurance : Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'octroi de permis**

Les intervenants des secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie ont soulevé des préoccupations à propos de l'apparent manque de coordination et de partage de renseignements pour recenser et éliminer les inscrits « mauvais joueurs » (non conformes) ainsi que les normes laxistes pour la formation continue et l'assurance professionnelle pour appuyer de bonnes pratiques. Il existe un intérêt pour veiller à ce que les inscrits non conformes ou les particuliers ayant été exclus de la participation à une industrie (p. ex., l'industrie des valeurs mobilières), ou dans une autre province, soient aussi exclus des activités du secteur de l'assurance. La CSFO exploite plusieurs systèmes d'octroi de permis, dont certains sur papier, qui ne sont pas intégrés et qui n'ont pas la capacité d'analyser des données pour assurer une porte d'entrée solide. De plus, les systèmes d'octroi de permis ont également fait l'objet de critiques pour leur manque de convivialité et un manque d'harmonisation entre provinces, ce qui crée une charge inutile. Par exemple, de nombreux agents directs du secteur des assurances biens et assurances générales sont titulaires d'un permis dans chaque province dans laquelle la compagnie exerce des activités, et sont assujettis à différents systèmes et exigences non intégrés entre les provinces.

#### **Approche**

- Avant le lancement
  - Consulter les intervenants (MFO, secteurs réglementés) dans chacun des secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie pour définir les améliorations à apporter aux exigences et systèmes d'octroi de permis pour assurer une formation continue appropriée, des exigences en matière d'assurance et pour restreindre l'entrée et exiger le départ des « mauvais joueurs »;

- 
- Première année
  - Élaborer un plan de mise en œuvre pour intégrer les systèmes d’octroi de permis et de surveillance pour assurer une harmonisation adéquate des systèmes et alléger les tâches, tout en fournissant à l’industrie et à l’ARSF la fonctionnalité appropriée;
  - En consultation avec l’industrie et les intervenants de chacun des secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie, élaborer de nouvelles exigences en matière d’octroi de permis pour assurer une formation continue appropriée, des exigences en matière d’assurance et restreindre l’entrée et exiger le départ des inscrits non conformes.
  -
- Deuxième année et par la suite
  - Mettre en place un système et des exigences;
  - Améliorer et intégrer les règles d’octroi de permis et autres règles de conduite pour atteindre les objectifs réglementaires.

### Dépendances

- Importante coordination avec les associations de l’industrie et autres organismes de réglementation et le gouvernement en cas d’obstacles à une efficacité accrue du système d’octroi de permis;
- Prise en compte des lois sur la protection de la vie privée (p. ex., pour partager ou tenir compte d’autres renseignements sur l’octroi de permis pour des services financiers) et nécessité pour les consommateurs et d’autres organismes de réglementation de connaître les inscrits non conformes;
- Limitations des systèmes de GI/TI et besoins de ces systèmes; échéanciers pour le renouvellement des TI.

### Cible pour la première année

- Simplifier les autorisations de permis et améliorer les niveaux de services offerts

## 3.3 Pratiques du secteur de l’assurance : Harmoniser l’orientation pour le traitement équitable des consommateurs des services financiers

Les intervenants de l’industrie de l’assurance des secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie s’inquiètent de l’existence de chevauchement et de documents possiblement non uniformes sur le traitement équitable des consommateurs (TEC) émis par différents organismes de réglementation; les directives sur le TEC émises conjointement par le CCRRA et les OCRA s’appliquent aux assurances, tandis que la directive sur le traitement équitable des consommateurs de services financiers de la CSFO s’applique à tous les secteurs réglementés des services financiers. Ces différents documents d’orientation créent de l’incertitude et un manque d’uniformité possible entre les provinces au Canada. L’ARSF collaborera avec les intervenants et d’autres organismes de réglementation pour solliciter des attentes harmonisées en matière de conduite et fournir des précisions sur la façon dont cette directive doit être interprétée et appliquée dans les activités de tous les jours durant le cycle de vie du produit.

### Approche

- Avant le lancement

- Consulter les intervenants et d'autres organismes de réglementation pour déterminer des attentes harmonisées en matière de conduite afin que l'ARSF puisse fournir des précisions sur la façon dont cette directive peut être interprétée et appliquée dans les activités de tous les jours durant tout le cycle de vie des produits d'assurances biens et assurances générales, et d'assurances vie, assurances accident et assurances maladie en Ontario.

#### Première année

- Sur la base d'un examen préalable au lancement et de discussions avec les intervenants, élaborer tous les changements proposés et précisions nécessaires;
- Consulter les intervenants à propos d'une approche et la communiquer.
- Deuxième année
  - Collaborer avec d'autres organismes de réglementation pour solliciter une application uniforme de la directive sur le TEC au Canada, y compris en ce qui concerne des exemples de traitement équitable ou inéquitable.

#### Dépendances

- Coordination avec le CCRRA et les OCRA et d'autres organismes de réglementation pour en arriver à un consensus national sur l'application de la directive sur le TEC.

#### Cible pour la première année

- Donner des précisions sur la directive sur le traitement équitable des consommateurs (TEC) en Ontario, et sa cohérence avec les directives du CCRRA et des OCRA;
- Définir, en consultation avec les intervenants, des exemples de traitements des consommateurs acceptables et inacceptables.

## 4. Secteur du courtage hypothécaire

Le secteur du courtage hypothécaire de l'Ontario permet de financer l'achat d'une maison pour bon nombre de particuliers, avec plus de 318 000 hypothèques évaluées à environ 126 milliards de dollars traitées par des courtages hypothécaires chaque année. Le secteur représente environ 12 500 agents et 2 700 courtiers à l'emploi de 1 200 firmes de courtage. Depuis sa création en 2008, le secteur a gagné en importance. Au même moment, la répartition des investissements dans des hypothèques syndiquées (IHS) a, dans certains cas, échoué à se conformer au cadre réglementaire et n'a pas respecté les attentes de ses intervenants. Dans ce contexte, et au moyen d'une vaste consultation auprès des intervenants de l'industrie et du gouvernement, l'ARSF a proposé les priorités qui suivent pour le secteur :

1. Offrir une surveillance efficace des IHS
2. Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'octroi de permis
3. Adopter un code de conduite de l'industrie

### 4.1 Courtage hypothécaire : Offrir une surveillance efficace des IHS

L'ancien cadre réglementaire pour les IHS et les nouvelles exigences pour la divulgation d'IHS pourraient ne pas réussir à garantir une divulgation efficace des risques pour permettre aux investisseurs de prendre des décisions entièrement éclairées. Pour renforcer la protection des investisseurs, les courtiers en hypothèques et les administrateurs doivent divulguer de façon adéquate les risques d'IHS que les investisseurs peuvent facilement comprendre.



Un transfert de responsabilité pour la réglementation des offres d'IHS non qualifiées et divulgations connexes de la CSFO/l'ARSF est envisagé pour le début de 2020, mais l'ARSF continuera d'être l'organisme de réglementation pour les courtiers en hypothèques et les administrateurs qui participent aux IHS, et aura la responsabilité de réglementer les transactions d'IHS existantes.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Élaborer un plan pour évaluer l'efficacité des divulgations d'IHS et la surveillance des courtiers en hypothèques et des administrateurs que lègue la CSFO à l'ARSF.
- Première année
  - Mettre en œuvre un plan pour évaluer et, si nécessaire, améliorer l'efficacité des divulgations d'IHS et la surveillance qu'exerce l'ARSF sur les courtiers en hypothèques et les administrateurs et sur les transactions d'IHS;
  - Collaborer avec les intervenants (MFO, secteurs réglementés et autres organismes de réglementation) pour assurer un transfert harmonieux de la surveillance de la réglementation des offres d'IHS non qualifiées à la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO), y compris l'offre efficace de toute surveillance par l'ARSF de courtiers en hypothèques inscrits et d'anciennes transactions;
  - Collaborer avec le MFO pour mettre en œuvre toutes révisions nécessaires aux exigences en matière de divulgation d'IHS ou autres changements convenus;

### **Dépendances**

- Collaboration avec le MFO en cas d'obstacle juridique à une supervision et divulgation efficace d'IHS (p. ex., pour créer une nouvelle catégorie d'inscrits en matière d'IHS);
- Limitations des systèmes de GI/TI et besoins de ces systèmes; échéanciers pour le renouvellement des TI.

### **Cible pour la première année**

- Évaluer et améliorer les processus de surveillance des IHS au besoin;
- Consulter les intervenants sur les divulgations, la surveillance et le transfert d'IHS à la CVMO;
- Examiner et améliorer le cadre de surveillance et de divulgation des IHS ou (si à l'extérieur des pouvoirs de l'ARSF) des propositions pour l'améliorer au besoin;
- Aider à la préparation de la CVMO pour le transfert de la réglementation des offres d'IHS non qualifiées.

## **4.2 Courtage hypothécaire : Améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'octroi de permis**

Les commentaires de l'industrie et des consommateurs indiquent que le cadre d'octroi de permis ne suffit peut-être pas à couvrir les exigences de produits plus complexes (IHS) ou ne mettent pas la barre assez haute pour restreindre l'entrée des inscrits non conformes dans le secteur ou procéder efficacement à leur retrait du secteur. La plateforme actuelle d'octroi de permis ne s'harmonise pas aux

capacités technologiques existantes ni avec la portée nationale de nombreux joueurs de l'industrie, et accroît la pression exercée sur les participants de l'industrie. La CSFO exploite plusieurs systèmes d'octroi de permis, dont certains sur papier, qui ne sont pas intégrés et qui n'ont pas la capacité d'analyser des données pour assurer une porte d'entrée solide ou l'analyse permettant de pouvoir repérer les joueurs qui doivent être exclus ou faire l'objet d'une surveillance plus étroite.

L'octroi de permis est une mesure de contrôle clé qui devrait faire office de solide obstacle à l'entrée pour les joueurs qui ne sont pas préparés ou qui sont incapables (p. ex., en raison d'enjeux d'octroi de permis pour d'autres services financiers) de respecter des normes acceptables ou pour ceux qui sont actuellement détenteurs d'un permis, mais qui ne respectent plus les normes exigées.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Consulter les intervenants (gouvernement, secteurs réglementés et défenseurs des consommateurs) pour déterminer les améliorations nécessaires à apporter aux exigences et systèmes d'octroi de permis.
- Première année
  - Élaborer un plan pour intégrer un système d'octroi de permis et de surveillance et accroître la capacité de l'ARSF à gérer et à analyser les données en appui aux objectifs réglementaires;
  - En consultation avec l'industrie, le MFO et les défenseurs des consommateurs, élaborer de nouvelles exigences en matière d'octroi de permis, les mettre en œuvre dans la mesure du possible et autrement préparer un plan de mise en œuvre;
  - Définir de quelle manière l'octroi de permis peut contribuer à contrôler l'arrivée dans les secteurs et à éliminer les inscrits non conformes du secteur, et les endroits où d'autres outils seront nécessaires pour restreindre l'entrée ou les inscriptions continues.
- Deuxième année et par la suite
  - Système et exigences en place;
  - Règles d'octroi de permis ou de conduite améliorées et intégrées pour atteindre les objectifs réglementaires.

### **Dépendances**

- Importante coordination avec les associations de l'industrie, d'autres organismes de réglementation et le MFO en cas d'obstacles;
- Prise en compte des lois sur la protection de la vie privée (p. ex., pour partager ou tenir compte d'autres renseignements sur l'octroi de permis pour des services financiers) et nécessité pour les consommateurs et d'autres organismes de réglementation de connaître les inscrits non conformes;
- Limitations et besoins des systèmes de GI/TI; échéancier pour le renouvellement des TI.

### **Cible pour la première année**

- Simplifier les autorisations de permis et améliorer les niveaux de services offerts

## **4.3 Courtage hypothécaire : Adopter un code de conduite de l'industrie**

Les produits hypothécaires et les services de courtage ont pris de l'ampleur et se sont raffinés et complexifiés, mais les exigences en matière de conduite ne se sont pas adaptées à cette nouvelle réalité. Le secteur conçoit des normes de conduite et comportementales appropriées grâce aux efforts de son industrie et des associations professionnelles, et grâce aux pratiques de ses membres établis et chefs de file. Les objectifs professionnels et liés à la réputation du secteur, ainsi que les intérêts des consommateurs et des investisseurs interagissant avec les inscrits, seront améliorés grâce à l'adoption par les inscrits de l'industrie d'un code de conduite de l'industrie appuyé par l'ARSF qui améliorera le professionnalisme de l'industrie.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Soutenir les associations de l'industrie en lançant la préparation d'un code national de conduite de l'industrie pour les participants du secteur du courtage hypothécaire.
- Première année
  - Collaborer avec les intervenants pour examiner tout code de conduite proposé de l'industrie pour en vérifier le caractère adéquat;
  - Communiquer les attentes de l'ARSF se rapportant au code de conduite et la façon dont l'ARSF propose d'intégrer un tel code à ses pratiques de surveillance.

### **Dépendances**

- Mise sur pied par l'industrie d'un code de conduite approprié;
- Importante coordination et collaboration avec les groupes d'intervenants dans le spectre hypothécaire et le MFO en cas d'obstacle à l'efficacité réglementaire.

### **Cible pour la première année**

- Consulter les intervenants à propos d'un code de conduite préparé par l'industrie;
- Si convenu, établir des pratiques de surveillance pour mettre en œuvre une supervision continue en fonction du code (en cas de désaccord de la part de l'ARSF, préciser les motifs du désaccord).

## **5. Secteur des régimes de retraite**

La couverture des régimes de retraite en Ontario est demeurée stable, à environ un tiers de la population active. Étant donné les changements dans la population active et l'économie, certains promoteurs de régimes sont à la recherche de façons nouvelles et innovantes d'offrir les régimes de retraite. L'ARSF collaborera pour assurer la mise en œuvre appropriée du cadre réglementaire pour faciliter le transfert d'actifs, la consolidation et autres évolutions du secteur qui favoriseront le secteur des régimes de retraite et des options en matière de retraite pour les membres actuels et futurs de régimes de retraite.

Les régimes de retraite représentent un actif financier substantiel pour de nombreux particuliers; on compte 2,2 millions de membres actifs et 1,8 million de membres retraités dans des régimes de

différents types et différentes tailles. Bien que les régimes à cotisation déterminée aient gagné en popularité, la majorité des membres et des actifs se situent dans des régimes à prestations déterminées (avec des actifs d'environ 618 milliards de dollars dans des régimes à prestations déterminées (PD) et de 22 milliards de dollars dans des régimes à cotisations déterminées (CD)). L'ARSF collaborera avec le MFO pour assurer une surveillance adéquate du secteur des régimes de retraite qui saura établir un équilibre entre la protection des droits des membres tout en assurant la viabilité, la croissance et la pérennité des régimes de retraite en Ontario, et a établi les priorités suivantes :

1. Favoriser l'évolution des régimes
2. Examiner le cadre de surveillance prudentielle
3. Recentrer la réglementation des régimes sur l'allègement des tâches

## 5.1 Régimes de retraite : Favoriser l'évolution des régimes

### Approche

- Avant le lancement
  - Soutenir le MFO dans son élaboration de politiques et les changements continus à la loi se rapportant à l'évolution du secteur des régimes de retraite.
  - Élaborer des principes qui orienteront les changements au processus et aux structures pour permettre une souplesse accrue des régimes et sollicitera des commentaires à leur sujet
- Première année
  - Élaborer et mettre en œuvre des changements à la structure organisationnelle pour attirer les ressources appropriées et les déployer de façon optimale, y compris instaurer un modèle relationnel pour les régimes plus importants/régimes de retraite conjoints (RRC);
  - Créer et mettre en œuvre un cadre pour de meilleures relations avec les régimes plus importants et changeants afin de mieux protéger les intérêts de leurs membres et prestataires;
  - Se servir des pouvoirs discrétionnaires et autres pouvoirs (p. ex., en formulant des principes, directives et décisions) et de ressources dédiées pour mieux appuyer des transactions complexes, y compris des fusions de régimes et l'évolution de plans plus robustes;
  - Lancer une consultation sur les politiques et directives clés (léguées) en matière de régimes de retraite de l'ARSF.

### Dépendances

- Collaboration avec le MFO en cas d'obstacle à une réglementation appropriée.

### Cible pour la première année

- Acheter la consultation et apporter des changements concrets aux processus et structures et à la façon de surveiller et de soutenir les régimes importants et en évolution;
- Réaliser un examen des directives qui auront le plus grand impact sur le secteur des régimes de retraite; mettre à jour les directives à priorité élevée; élaborer un plan en consultation avec les intervenants pour mettre à jour/rafraîchir les directives restantes, y compris les échéanciers, et amorcer le plan de mise en œuvre.

## 5.2 Régimes de retraite : Examiner le cadre de surveillance prudentielle

L'ARSF examinera sa surveillance des questions prudentielles en matière de régimes de retraite pour garantir une évaluation appropriée des risques et cibler la surveillance. Cet examen inclura la prise en compte de la gouvernance appropriée des régimes; la façon dont la surveillance réglementaire gère et établit les risques possibles pour le Fonds de garantie des prestations de retraite (FGPR); les approches en matière de régimes en difficulté; l'évaluation des risques aux prestations/droits des membres du régime et la réputation du secteur.

### Approche

- Avant le lancement

- Évaluer l'expertise de l'ARSF et l'orientation axée sur le risque de l'ancienne gestion prudentielle du risque (p. ex., compréhension de la gouvernance par rapport aux enjeux liés aux actifs et à la responsabilité) dans les régimes admissibles au FGPR et autres régimes de retraite; examiner les pratiques de la CSFO et les pratiques exemplaires en matière prudentielle et de surveillance d'autres organismes de réglementation;
- Tenir compte des exigences en matière de ressources, de programmes et de TI/données pour offrir une surveillance plus efficace des régimes et une gestion plus efficace des régimes de retraite en difficulté.
- Première année
  - Amorcer des améliorations aux exigences en matière de données et de systèmes pour assurer une évaluation adéquate des risques;
  - Élaborer un cadre prudentiel et tenir des consultations à son sujet pour évaluer et surveiller la gouvernance des régimes, la gestion du risque, les contrôles et les processus de contestation efficaces; Le cadre doit tenir compte de la nature unique et des caractéristiques du régime faisant l'objet d'une surveillance;
  - Évaluer comment l'ARSF peut définir et communiquer des pratiques exemplaires concernant différents sujets se rapportant au risque prudentiel, notamment : stratégies pour les régimes importants et complexes, investissements, gouvernance des actifs et des transactions, contrôle et gestion du risque; entamer l'évaluation et la communication.
- Deuxième année
  - Poursuivre la mise en œuvre et réaliser l'évaluation prudentielle et la communication des risques;
  - Collaborer avec le MFO pour envisager la conception d'autres outils appropriés avec le temps, y compris un soutien aux régimes de retraite en difficulté.

### Dépendances

- Importante coordination et collaboration avec les intervenants;
- Limitations des systèmes de GI/TI et besoins de ces systèmes; échéanciers pour le renouvellement des TI.

### Cible pour la première année

- Élaborer le cadre de surveillance prudentielle en consultation avec les intervenants (p. ex., principes, processus, politiques et pratiques nécessaires pour la préparation et la mise en œuvre du cadre);
- Mettre en œuvre des outils pour permettre une évaluation des risques dans le secteur des régimes de retraite, et tenir compte de la nature unique et des caractéristiques des types de régimes;
- Élaborer et mettre en œuvre des processus pour protéger les droits des prestataires de régimes de retraite et le Fonds de garantie des prestations de retraite (FGPR), y compris l'avis du conseil concernant le FGPR.

## 5.3 Régimes de retraite : Recentrer la réglementation des régimes sur la réduction de la charge

Nous proposons d'axer les ressources de l'ARSF sur une activité de réglementation à valeur élevée et de réduire toutes charges réglementaires inutiles et activités réglementaires à faible rendement.

L'affectation de ressources aux domaines de faible valeur réglementaire limite l'attention disponible pour des activités réglementaires à risque plus élevé ou procurant des avantages plus importants. L'ARSF continuera d'évaluer l'efficacité et l'efficience de son cadre réglementaire et d'autres pratiques pour tous les types de régimes, pour veiller à ce qu'ils soient axés sur des principes et sur le risque, et afin de définir des possibilités d'alléger les tâches et d'améliorer l'efficacité réglementaire.

### **Approche**

- Avant le lancement
  - Prévoir le changement continu de cible de l'ARSF en mettant l'accent sur les priorités réglementaires axées sur le risque; élaborer une approche générale axée sur les principes en matière de réglementation des régimes.
  
- Première année
  - Consulter les intervenants sur la façon d'adapter les processus de réglementation pour assurer une concentration appropriée des ressources limitées en réglementation des régimes sur les objectifs plus importants de surveillance et réglementation
  - Élaborer un cadre axé sur les principes pour orienter les changements aux processus, structures, politiques et directives et solliciter des avis sur le sujet
  - Élaborer et amorcer un plan pour la mise en œuvre de processus améliorés axés sur les principes pour se servir de pouvoirs discrétionnaires et émettre des directives à des fins de précision et de simplicité et pour alléger les tâches

### **Dépendances**

- Collaboration avec le MFO en cas d'obstacle à une réglementation appropriée.

### **Cible pour la première année**

- Consulter les intervenants sur la façon d'adapter les processus de réglementation pour assurer une concentration appropriée des ressources limitées en réglementation des régimes sur les objectifs plus importants de surveillance et réglementation;
- Élaborer un cadre axé sur les principes pour orienter les changements aux processus, structures, politiques et directives et solliciter des avis sur le sujet;
- Élaborer et amorcer un plan pour la mise en œuvre de processus améliorés axés sur les principes pour se servir de pouvoirs discrétionnaires et émettre des directives à des fins de précision et de simplicité et pour alléger les tâches.

# Cibles et mesures d'évaluation du rendement

---

## Cycle de planification actuel : Cibles pour la première année

Les premières activités de planification des affaires de l'ARSF sont principalement axées sur le lancement réussi de l'organisme au printemps 2019 et la réalisation de ses priorités pour la première année d'ici la fin de l'exercice 2019-2020. La mise en œuvre des priorités servira de point de départ de ce cycle de planification, à mesure que l'ARSF élabore de nouvelles normes de services ainsi qu'une approche exhaustive en matière d'évaluation du rendement. Nous avons supposé qu'avec l'appui du ministère, l'ARSF aura un accès complet aux ressources de la CSFO et de la SOAD pour amorcer les travaux sur les priorités de la première année de l'ARSF (p. ex., détachements à la CSFO; accès direct au personnel et aux renseignements pour travailler sur les priorités; personnel de la CSFO/SOAD travaillant aux priorités avant de se joindre à l'ARSF) au début de l'exercice financier 2019-2020 de l'ARSF.

Chacune des priorités de la première année de l'ARSF favorise la réalisation de nombreux objectifs que l'ARSF doit poursuivre en vertu de la Loi sur l'ARSF, et l'ARSF a défini des cibles précises au cours de la première année qui lui permettront de faire un suivi de ses progrès sur ces priorités et d'évaluer ces progrès. Tant les priorités que les cibles ont fait l'objet d'une vaste consultation auprès des intervenants au moyen du document *Priorités et budget 2019-2020 proposés par l'ARSF* publié le 21 janvier 2019. L'actuel plan d'affaires comprend les cibles définies par l'ARSF et un aperçu de la façon dont chaque priorité est liée aux objectifs législatifs, dans le but de faire rapport aux intervenants et au gouvernement sur les résultats atteints à la fin de la première année.

## Mesures d'évaluation du rendement pour les futurs cycles de planification

D'ici la fin de l'exercice 2019-2020, l'ARSF aura élaboré des principes directeurs sur les normes de services et aura mis en œuvre des normes de services nouvelles et actualisées basées sur les principes, après avoir réalisé un examen des normes existantes à la SOAD et à la CSFO. Les normes de services nouvelles et actualisées permettront à l'ARSF d'aborder le manque perçu de responsabilisation et de réactivité dans le cadre réglementaire actuel.

En outre, l'ARSF continuera de collaborer avec le gouvernement et d'autres intervenants pour élaborer des mesures d'évaluation du rendement fondées sur les normes de services et qui facilitent une surveillance significative de la façon dont l'ARSF s'acquitte de son mandat. L'ARSF cherchera à élaborer des mesures quantitatives et axées sur les résultats associées à son orientation stratégique et à ses objectifs législatifs, par exemple des mesures pour réduire les exigences réglementaires (p. ex., réduction par un certain pourcentage du nombre de documents de directives) et évaluations de l'efficacité réglementaire (p. ex., réduction par un certain pourcentage du nombre d'inscrits non conformes) pour faire le suivi de ses réussites futures. L'organisme le fera en collaboration avec le gouvernement et d'autres intervenants, en se concentrant sur ce qui suit :

- Examiner les approches prises par les organismes de réglementation existants, d'autres organismes en Ontario et dans d'autres provinces ou territoires pour comprendre les pratiques exemplaires;
- Définir les résultats à court, moyen et long terme que l'ARSF doit chercher à atteindre sur la base de son orientation stratégique et de ses objectifs législatifs;
- Choisir des mesures d'évaluation du rendement qui fournissent des résultats valides, fiables et quantifiables sur les progrès menant à l'atteinte des résultats à court, moyen et long terme;



- Veiller à ce que les mesures soient simples à comprendre;
- Définir des exigences en matière de données et, conformément aux priorités de la première année de l'ARSF, veiller à ce que la collecte des données exigées n'alourdisse pas la tâche des intervenants;
- Mettre en place des plans pour assurer une surveillance régulière et un examen des résultats atteints en fonction des mesures pour permettre l'élaboration de boucles de rétroaction et favoriser l'amélioration continue;
- Raffiner les mesures d'évaluation du rendement au besoin.

## Cibles pour la première année par priorité

L'ARSF fera rapport sur les résultats atteints en fonction des cibles pour la première année décrites dans le présent plan d'affaires dans son rapport annuel pour 2019-2020. En outre, les intervenants et le gouvernement participeront de façon significative aux travaux de l'ARSF pour réaliser certaines des priorités de la première année, créant ainsi des occasions de faire des comptes rendus informels des progrès transitoires et favorisant une culture de transparence et de responsabilisation.

Priorité	Cible pour la première année (y compris les mesures)
<b>Intersectorielle : Allègement des tâches</b>	
<b>1.1 : Examiner les directives léguées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un cadre axé sur les principes pour les directives (p. ex., hiérarchie; objet; processus)</li> <li>• Amorcer un examen de toutes les directives léguées</li> <li>• Le cas échéant, émettre de nouveau ou réviser toutes les directives à priorité élevée</li> <li>• Élaborer un plan visant à éliminer ou simplifier toutes les directives de faible incidence, faible priorité ou inutile, et amorcer son exécution</li> </ul>
<b>1.2 : Examiner les exigences en matière de cueillette et de classement de données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amorcer un examen des exigences en matière de données et de déclaration, élaborer des principes pour orienter les exigences en matière de données et de déclaration, et consulter les intervenants sur de tels principes et exigences;</li> <li>• À la suite de la consultation avec les intervenants, élaborer un plan pour réduire ou raffiner les exigences en matière de données et de déclaration et amorcer la mise en œuvre de ce plan;</li> </ul>
<b>1.3 : Établir des normes significatives en matière de service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un cadre de principes pour les normes de services</li> <li>• Mettre en œuvre des normes de services nouvelles et actualisées qui sont mesurables</li> </ul>
<b>Intersectorielle : Efficacité réglementaire</b>	
<b>2.1 : Protéger l'intérêt du public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer un nouveau site Web contenant des renseignements publics clairs et facilement accessibles</li> <li>• Mettre en place un Bureau des consommateurs opérationnel en vertu du cadre axé sur les principes et de processus opérationnels définis</li> <li>• Faire participer les intervenants à l'approche, aux principes et à la recherche nécessaires pour favoriser la protection des consommateurs</li> </ul>

Priorité	Cible pour la première année (y compris les mesures)
<b>2.2 : Expertise sectorielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achever l'embauche de l'équipe de direction et combler les postes à pourvoir non liés à la direction afin de rehausser l'expertise de l'industrie</li> <li>• Terminer l'élaboration de cibles pour l'expertise sectorielle</li> </ul>
<b>2.3 : Favoriser l'innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminer l'élaboration des principes et du processus/cadre pour favoriser l'innovation</li> <li>• Mettre en place un Bureau de l'innovation opérationnel en vertu du cadre axé sur les principes et de processus opérationnels</li> <li>• Faire participer les intervenants aux exigences, principes et processus en matière d'innovation</li> </ul>
<b>2.4 : Améliorer la collaboration des intervenants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achever l'examen des avenues existantes pour la consultation des intervenants et de la direction et les actualiser (p. ex., mandats actualisés; participants; processus)</li> <li>• Élaborer des plans de participation propres à chaque secteur à la suite de consultation avec les intervenants</li> <li>• Établir des mécanismes de consultation du conseil avec des représentants des secteurs (industrie et consommateurs)</li> <li>• Lancer des outils en ligne et numériques, y compris un site Web amélioré</li> </ul>
<b>2.5 : Moderniser les systèmes et les processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser un examen des processus réglementaires et des outils de GI/TI existants en consultation avec les intervenants</li> <li>• Élaborer un plan pour la refonte des processus réglementaires et entamer cette refonte</li> <li>• Élaborer une stratégie, une feuille de route et une conception en matière de GI/TI pour l'ARSF (c.-à-d., fondement) à la suite d'une consultation avec les intervenants, et amorcer la mise en œuvre des éléments à priorité élevée</li> <li>• Élaborer une stratégie en matière de GI/TI pour les processus et secteurs réglementaires clés et mettre en œuvre la feuille de route et le plan</li> </ul>
<b>Secteur de l'assurance automobile</b>	
<b>1.1 : Simplifier le processus de réglementation des taux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter les intervenants sur les améliorations à apporter aux processus de réglementation des taux</li> <li>• Mettre en œuvre les améliorations aux processus, y compris des directives révisées</li> </ul>
<b>1.2 : Soutenir une stratégie pour la réforme de l'assurance automobile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à la consultation des intervenants et examiner le secteur de l'assurance automobile comme l'exige le MFO</li> <li>• Élaborer un plan de mise en œuvre permettant à l'ARSF de soutenir toutes les réformes définies dans la première année</li> </ul>

Priorité	Cible pour la première année (y compris les mesures)
<b>1.3 : Examiner la réglementation des fournisseurs de services de santé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser un examen en consultation avec les intervenants, y compris établir les objectifs de base et préparer un plan de mise en œuvre pour les changements recommandés</li> </ul>
<b>1.4 : Élaborer une stratégie pour la réduction de la fraude et de l'abus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir un forum ou processus permettant au gouvernement, aux organismes de réglementation et aux intervenants d'évaluer et d'améliorer le contrôle de la fraude et de l'abus lié aux réclamations et tenir des consultations à ce sujet</li> <li>Faire rapport au MFO sur les recommandations visant à réduire la fraude et l'abus lié aux réclamations</li> </ul>
<b>Secteur des <i>credit unions</i></b>	
<b>2.1 : Intégrer la surveillance prudentielle et de la conduite des <i>credit unions</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un plan d'intégration et le mettre en œuvre</li> <li>Élaborer une approche améliorée et intégrée en matière de surveillance</li> </ul>
<b>2.2 : Soutenir la modernisation du cadre réglementaire des <i>credit unions</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à un effort dirigé par le MFO visant à moderniser le cadre législatif et réglementaire des <i>credit unions</i>, par exemple les changements éventuels au cadre lié à la suffisance du capital; élaborer et mettre en œuvre un plan permettant à l'ARSF de réaliser toute tâche déléguée</li> <li>Examiner les directives de la SOAD; définir les règles prioritaires et les directives et faire progresser la révision de ces règles et directives.</li> <li>Démontrer des progrès significatifs en matière d'établissement de règles visant à remplacer les règlements de la SOAD axés sur l'externe</li> </ul>
<b>2.3 : Adopter un code de conduite de l'industrie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulter l'industrie et d'autres organismes de réglementation sur le code proposé</li> <li>Accepter le code de conduite de l'industrie ou formuler des raisons pour lesquelles le code ne peut être utilisé par l'ARSF</li> <li>Le cas échéant, élaborer et amorcer un plan de surveillance connexe et la préparation organisationnelle pour mettre en œuvre une surveillance continue en fonction du code</li> </ul>

Priorité	Cible pour la première année (y compris les mesures)
<p><b>2.4 : Assurer une résolution appropriée et un cadre pour le FRAD</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer de meilleures exigences en matière de stratégie de résolution et de plan de recouvrement en consultation avec les intervenants, et établir un cadre ou des directives pour la mise en œuvre et la supervision</li> <li>• Mettre à jour le cadre de gouvernance du FRAD, y compris l'établissement d'un comité du conseil d'administration de l'ARSF pour superviser le FRAD</li> <li>• Mettre à jour le cadre pour évaluer le caractère adéquat du FRAD à la suite d'une consultation avec les intervenants et le mettre en application pour l'exercice 2020-2021</li> <li>• Réaliser, durant l'exercice 2019-2020, un rapport actuariel sur le caractère adéquat du FRAD (devant être présenté au ministre des Finances à l'exercice 2020-2021)</li> </ul>
<p><b>Pratiques du secteur de l'assurance</b></p>	
<p><b>3.1 : Adopter des normes de conduite efficaces</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achever le processus de consultation pour recommander des améliorations pour les secteurs des assurances biens et assurances générales, ainsi que des assurances vie, assurances accident et assurances maladie</li> <li>• Examiner les codes de conduite pertinents et les adopter pour utilisation dans le cadre de surveillance ou préciser les motifs pour lesquels ils n'ont pas été adoptés</li> </ul>
<p><b>3.2 : Améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'octroi de permis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifier les autorisations de permis et améliorer les niveaux de services offerts</li> </ul>
<p><b>3.3 : Harmoniser l'orientation pour le traitement équitable des consommateurs des services financiers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des précisions sur la directive sur le traitement équitable des consommateurs (TEC) en Ontario, et sa cohérence avec les directives du CCRRA et des OCRA</li> <li>• Préparer, en consultation avec les intervenants, des exemples de traitements des consommateurs acceptables et inacceptables</li> </ul>
<p><b>Secteur du courtage hypothécaire</b></p>	
<p><b>4.1 : Offrir une surveillance efficace des IHS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer et améliorer les processus de surveillance des IHS, le cas échéant</li> <li>• Consulter les intervenants sur les divulgations, la surveillance et le transfert d'IHS à la CVMO</li> <li>• Examiner et améliorer le cadre de surveillance et de divulgation des IHS ou (si à l'extérieur des pouvoirs de l'ARSF) des propositions pour l'améliorer au besoin</li> <li>• Aider à la préparation de la CVMO pour le transfert de la réglementation des offres d'IHS non qualifiées</li> </ul>

Priorité	Cible pour la première année (y compris les mesures)
<b>4.2 : Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'octroi de permis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifier les autorisations de permis et améliorer les niveaux de services offerts</li> </ul>
<b>4.3 : Adopter un code de conduite de l'industrie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter les intervenants à propos d'un code de conduite préparé par l'industrie</li> <li>• Si convenu, établir des pratiques de surveillance pour mettre en œuvre une surveillance continue en fonction du code (ou si le code n'est pas accepté par l'ARSF, préciser les motifs de désaccord)</li> </ul>
<b>Secteur des régimes de retraite</b>	
<b>5.1 : Favoriser l'évolution des régimes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achever la consultation et apporter des changements concrets aux processus et structures et à la façon de surveiller et de soutenir les régimes importants et en évolution</li> <li>• Réaliser un examen des directives qui auront la plus grande incidence sur le secteur des régimes de retraite; mettre à jour les directives à priorité élevée; élaborer un plan en consultation avec les intervenants pour mettre à jour/rafraîchir les autres directives, y compris les échéanciers, et amorcer la mise en œuvre du plan</li> </ul>
<b>5.2 : Examiner le cadre de surveillance prudentielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer le cadre de surveillance prudentielle en consultation avec les intervenants (p. ex., principes, processus, politiques et pratiques nécessaires pour la préparation et la mise en œuvre du cadre)</li> <li>• Mettre en œuvre des outils pour permettre l'évaluation des risques dans le secteur des régimes de retraite, et tenir compte de la nature unique et des caractéristiques des types de régimes</li> <li>• Élaborer et mettre en œuvre des processus pour protéger les droits des prestataires de régimes de retraite et le Fonds de garantie des prestations de retraite (FGPR), y compris le point de vue du conseil en ce qui concerne le FGPR</li> </ul>
<b>5.3 : Recentrer la réglementation des régimes sur l'allègement des tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter les intervenants sur la façon d'adapter les processus de réglementation pour assurer une concentration appropriée des ressources limitées en réglementation des régimes sur les objectifs plus importants de surveillance et réglementation</li> <li>• Élaborer un cadre axé sur les principes pour orienter les changements aux processus, structures, politiques et directives et solliciter des avis sur le sujet</li> <li>• Préparer et amorcer un plan pour mettre en œuvre des processus améliorés axés sur les principes pour se servir de pouvoirs discrétionnaires et émettre des directives à des fins de précision et de simplicité et pour alléger les tâches</li> </ul>

## Priorités pour la première année et objectifs législatifs

Les priorités pour la première année de l'ARSF sont étroitement liées aux objectifs législatifs définis dans la Loi sur l'ARSF. Les tableaux qui suivent démontrent de quelle manière les priorités s'harmonisent avec les objectifs législatifs et les soutiennent, et de quelle manière ils permettent à l'ARSF de s'acquitter de son mandat.

### Objets

Intersectorielle	1	Réglementer les secteurs réglementés et les superviser de façon générale
	2	Contribuer à la confiance du public dans les secteurs réglementés
	3	Surveiller et évaluer les progrès et les tendances dans les secteurs réglementés
	4	Collaborer avec d'autres organismes de réglementation, lorsque cela est approprié
	5	Promouvoir l'éducation du public sur les secteurs réglementés et sa connaissance de ceux-ci
	6	Promouvoir la transparence et la divulgation de renseignements par les secteurs réglementés
	7	Prévenir toute conduite, pratique et activité trompeuse ou frauduleuse de la part des secteurs réglementés
	8	Réaliser tout autre objet prescrit
Services financiers	9	Promouvoir des normes de conduite professionnelle élevées
	10	Protéger les droits et intérêts des consommateurs
	11	Favoriser le développement de secteurs des services financiers solides, durables, concurrentiels et novateurs
Rég. de retraite	12	Promouvoir la bonne administration des régimes de retraite
	13	Protéger les prestations de retraite et les droits des prestataires des régimes de retraite
Credit Union	14	Fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle des dépôts confiés aux caisses
	15	Promouvoir la stabilité du secteur des caisses en Ontario et y contribuer, en tenant compte de la nécessité de permettre aux caisses d'être concurrentielles tout en prenant des risques raisonnables
	16	Poursuivre les objets énoncés aux clauses [14 et 15] à l'avantage des déposants des caisses et de manière à minimiser les risques de perte que court le Fonds de réserve d'assurance-dépôts

## Harmonisation des priorités avec les objectifs législatifs

		Intersectorielle							Assurance automobile			Credit Unions			Pratiques du secteur de l'assurance	Courtage hypothécaire		Régimes de retraite									
Objectifs législatifs																											
		7.1.1. : Examiner les directives léguées	7.1.2. : Examiner les exigences en matière de cueillette et de	7.1.3. : Établir des normes significatives en matière de service	7.2.1. : Protéger l'intérêt du public	7.2.2. : Expertise sectorielle	7.2.3. : Favoriser l'innovation	7.2.4. : Améliorer la collaboration des intervenants	7.2.5. : Moderniser les systèmes et les processus	8.1.1. : Simplifier le processus de réglementation des taux	8.1.2. : Soutenir une stratégie pour la réforme de l'assurance	8.1.3. : Examiner la réglementation des fournisseurs de services de	8.1.4. : Élaborer une stratégie pour la réduction de la fraude et de	8.2.1. : Intégrer la surveillance prudentielle et de la conduite des <i>credit</i>	8.2.2. : Soutenir la modernisation du cadre réglementaire des <i>credit</i>	8.2.3. : Adopter un code de conduite de l'industrie	8.2.4. : Assurer une résolution appropriée et un cadre pour le FRAD	8.3.1. : Adopter des normes de conduite efficaces	8.3.2. : Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'octroi de permis	8.3.3. : Harmoniser l'orientation pour le traitement équitable des	8.4.1. : Offrir une surveillance efficace des IHS	8.4.2. : Améliorer l'efficacité et l'efficience de l'octroi de permis	8.4.3. : Adopter un code de conduite de l'industrie	8.5.1. : Favoriser l'évolution des régimes	8.5.2. : Examiner le cadre de surveillance prudentielle	8.5.3. : Recentrer la réglementation des régimes sur l'allègement des	
Intersectorielle	1	<	<	<		<					<		<	<			<	<	<	<				<	<	<	
	2	<	<	<	<	<		<		<		<	<		<	<	<	<	<	<	<		<	<	<	<	
	3		<			<		<		<		<	<		<	<	<	<	<	<	<		<	<	<	<	
	4	<			<	<		<		<	<	<	<		<		<	<	<	<	<	<				<	
	5				<					<																	
	6		<			<		<								<	<	<	<	<	<	<					
	7					<					<	<			<							<					
	8					<					<	<										<					
Services financiers	9	<			<	<		<		<			<	<			<	<	<	<							
	10	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<	<					
	11	<				<		<		<		<	<				<	<	<	<		<					
Régimes de retraite	12	<	<	<	<	<	<	<															<	<	<	<	
	13	<	<	<	<	<	<	<															<	<	<	<	
Credit Union	14												<	<	<	<											
	15					<	<	<					<	<	<	<											
	16					<	<	<					<	<	<	<											

# Stratégies pour la définition, l'évaluation et l'atténuation des risques

---

La gestion du risque est dynamique et en constante évolution. Les progrès rapides de la technologie donnent lieu à des risques émergents, par exemple un risque associé à la gouvernance des données et à la cybersécurité. L'industrie et les organismes de réglementation sont tenus de surveiller continuellement la grande diversité de risques, par exemple les risques opérationnels et ceux liés au marché, au crédit, à la cybersécurité, à la fraude, à la technologie, aux pratiques et les risques juridiques et à la réputation.

Le volet gestion des risques de l'ARSF a été créé en janvier 2019, et nous procédons actuellement à l'agrandissement de l'équipe avec des postes clés, alors que nous nous associons à la CSFO/SOAD et allons de l'avant avec le lancement de l'ARSF. L'équipe de gestion du risque contribuera à forger l'ARSF alors qu'elle établit son organisme, élabore son cadre des politiques, ses processus réglementaires et consultatifs, et qu'elle se prépare à assumer les fonctions réglementaires d'autres organismes.

## Mandat

L'agent principal de gestion des risques s'occupe de l'orientation stratégique ainsi que du leadership et de l'efficacité en général de la planification, de la conception, de la documentation, du ressourcement, de l'exécution et de la gestion du cadre de gestion du risque d'entreprise, qui est mis en œuvre grâce à la gouvernance, à l'infrastructure, aux assurances, aux systèmes, aux politiques, aux processus et aux contrôles. Ce cadre servira à définir, évaluer, gérer, surveiller, atténuer et contrôler les risques à l'ARSF. Le volet risque fera en sorte que l'ARSF s'acquitte de ses responsabilités législatives, exigées par les politiques directives et d'entreprise de façon rentable et efficiente et se libère de ses tâches réglementaires et de surveillance. L'équipe de gestion des risques s'occupe de l'accès à l'information, de la gestion des dossiers et des systèmes de bibliothèque internes, des politiques et des services de l'ARSF. L'équipe de gestion des risques supervisera la mise en œuvre de l'attestation de conformité de l'ARSF conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations.

## Le processus

La fusion entre l'ARSF, la CSFO et la SOAD donne lieu à différentes tâches d'intégration. Au cours des trois derniers trimestres, l'équipe de direction de l'ARSF a défini des paramètres pour établir les principaux risques et préoccupations découlant de ces tâches.

L'équipe de gestion du risque surveille ces risques, qui sont gérés par l'entremise de différents champs de travail. La direction continuera de travailler avec des partenaires à l'échelle de l'organisme et les principaux partenaires ministériels pour gérer les préoccupations définies dans nos paramètres actuels et continuera d'évaluer tous risques émergents une fois la fusion entièrement réalisée.

L'équipe de direction fera directement rapport au conseil sur les progrès globaux. Notre intention est de gérer de façon prudentielle les risques découlant de la fusion. L'équipe supervisera également la gestion des risques découlant de la fusion. Cette supervision doit inclure la définition et la gestion des risques tout en permettant la simplification des processus.



## Sommaire des risques liés à la transition et stratégies d'atténuation proposées

Certains risques liés à la transition et des stratégies d'atténuation proposées ont été définis pour permettre à l'ARSF d'atteindre des jalons clés. Ils sont décrits ci-dessous.

Risque	Atténuation proposée
<b>Stratégique et de gouvernance</b>	
Risque que l'ARSF soit incapable d'établir et de gérer des liens avec des intervenants externes clés (p. ex., ministère, entités réglementées, public en général, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ARSF réussit avec brio à communiquer avec les intervenants et à les rencontrer depuis la nomination des membres du conseil et du directeur général.</li> <li>• L'ARSF a retenu les services d'employés en communication pour appuyer sa planification et mise en œuvre de communications efficaces.</li> <li>• L'ARSF continuera de raffiner ses plans de communication et de participation des intervenants, qui incluent de définir qui sont les intervenants, de déterminer les méthodes de participation privilégiées, les principaux messages et les stratégies d'atténuation pour les enjeux clés</li> </ul>
Risque que les processus d'affaires de l'ARSF (à l'exception des TI) soient inadéquats ou inefficaces pour répondre aux besoins de l'organisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ARSF continuera d'élaborer des processus d'affaires appropriés</li> <li>• L'ARSF se conformera à la Directive concernant les organismes et les nominations et à ses obligations en matière de rapports, y compris la préparation d'un plan d'affaires et le suivi trimestriel de l'évaluation des risques</li> </ul>
Risque que l'ARSF aient des pratiques de gouvernance inadéquates dans la surveillance de la période de transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ARSF organisera des rencontres continues avec la direction de la CSFO et de la SOAD et travaillera à élaborer des protocoles concernant l'embauche, les communications, les dépenses en capital, etc.</li> <li>• L'ARSF assurera l'harmonisation avec la CSFO et la SOAD tout en participant aux discussions avec le gouvernement (p. ex., politiques et législation)</li> <li>• L'ARSF envisagera et élaborera des protocoles de gouvernance appropriés</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	
Risque que l'ARSF soit incapable d'attirer, d'embaucher et de retenir suffisamment de personnes clés possédant les qualifications, les compétences et le potentiel appropriés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaboration du volet RH</li> <li>• Approbation des politiques et outils de recrutement</li> <li>• Nouveaux dirigeants qui appuieront l'activité en approuvant les descriptions de tâche et en dirigeant le recrutement dans leurs domaines fonctionnels</li> </ul>

Risque	Atténuation proposée
Risque que l'ARSF ne maintienne pas d'activités stables durant la période de recrutement et de transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter des offres attirantes pour constituer les ressources pour le recrutement afin de pourvoir les postes prioritaires</li> <li>• Offrir des modalités aussi semblables que possible pour retenir les employés</li> <li>• Faire appel à son jugement au besoin pour certains membres du personnel</li> <li>• L'écart entre l'acceptation et le lancement permet d'examiner les risques sur la base de l'absence d'acceptation et donne le temps d'atténuer les risques</li> </ul>
<b>Technologies de l'information</b>	
Risque que l'ARSF soit incapable de respecter sa date prévue d'entrée en activité en juin 2019 en raison de problèmes de TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ARSF continuera de faire participer le ministère des Finances, la SOAD et d'autres intervenants si approprié pour régler les dépendances, les risques et autres enjeux non résolus pouvant entraver un lancement en juin 2019</li> <li>• En bonne voie pour un lancement le 1<sup>er</sup> juin; calendrier audacieux, mais réaliste</li> </ul>
Risque que l'ARSF soit incapable de maintenir son air d'aller à long terme ainsi que les changements à valeur ajoutée à apporter à la transformation des affaires en TI, alors qu'elle se concentre sur la mise en œuvre des capacités d'habilitation d'organisme de TI exigées dès le premier jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un Comité directeur de gestion formé des volets de travail, intervenants et dirigeants pertinents pour faire en sorte que l'ARSF soit en mesure de maintenir son air d'aller pour les activités de transformation des affaires TI et de lancement pour le premier jour</li> <li>• Embaucher des experts au besoin</li> </ul>
Risque que les processus actuels et la technologie en place à l'ARSF ne protègent pas adéquatement les actifs physiques, les actifs de données, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels contre des interventions délibérées ou accidentelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des améliorations au centre de données sont en bonne voie d'être prêtes pour la fin de juin 2019</li> <li>• L'ARSF surveille les progrès en matière de cybersécurité par rapport aux recommandations</li> </ul>
Risques associés à un portefeuille d'applications à la CSFO sans services de soutien et dont le cycle de vie est terminé qui limite la capacité des équipes internes à offrir des services appropriés de soutien et de maintenance et augmente le risque d'échec	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan concernant la migration du milieu du centre de données permettra une meilleure adaptabilité et soutiendra le portefeuille d'applications pour le premier jour d'entrée en fonction.</li> <li>• Une approche par étapes en matière de transformation permettra de passer à une plateforme de réglementation moderne au cours des deux ou trois prochaines années</li> </ul>
<b>Pérennité financière</b>	

Risque	Atténuation proposée
<p>Risque que les employés des finances de l'ARSF/CSFO seront occupés à fermer les livres de la CSFO, ce qui réduit le nombre de ressources libres pour ouvrir les livres de l'ARSF dans les logiciels administratifs et en milieu de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe de direction des finances de l'ARSF et de la CSFO examine des options et des scénarios pour la fermeture des livres</li> <li>• Maintenir le groupe au sein des finances de l'ARSF pour se concentrer sur les activités de fermeture de la CSFO</li> <li>• Embauche d'employés temporaires au besoin</li> </ul>
<p>Risque que le modèle de financement de l'ARSF ne respecte pas les principes directeurs du modèle de financement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le principe de la règle a été appliqué rigoureusement dans l'élaboration de la règle et les consultations sur la règle</li> <li>• L'ARSF a établi un échéancier pour garantir un processus approprié d'examen et d'approbations afin de respecter la date de lancement du 1<sup>er</sup> juin 2019</li> <li>• Si le modèle de financement a besoin d'être peaufiné, l'ARSF sollicitera un financement ou prêt supplémentaire auprès de la province</li> </ul>

## Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs

---

Durant les phases de démarrage, d'habilitation de l'organisme et de transition, l'ARSF a compté sur des ressources provisoires dans des domaines ciblés au besoin et s'est concentrée sur l'embauche de personnes pour pourvoir des postes essentiels afin de créer de nouvelles capacités organisationnelles. La structure et conception organisationnelle détaillée a été finalisée en consultation avec le directeur général de l'ARSF. À l'heure actuelle, l'équipe de direction nouvellement embauchée et les ressources de soutien se concentreront sur ce qui suit, alors que nous allons de l'avant avec la première année de l'ARSF à titre d'organisme de réglementation et que nous transformons les cultures, comportements, processus et activités des anciens organismes intégrés à l'ARSF :

### Engagement envers nos gens

L'ARSF s'engage à créer une expérience constamment positive pour les employés et à favoriser une culture solide et positive. Des politiques, approches et mesures de soutien exhaustives en ressources humaines appuieront une transition harmonieuse et aideront l'ARSF à attirer et à retenir des employés talentueux, dévoués et dynamiques qui partagent la vision de l'organisme.

### Leadership de transformation et surveillance

Avec le temps, l'ARSF bâtira et mettra en œuvre des capacités, systèmes et processus d'affaires à impact élevé et efficaces. Une fois mis en œuvre, de nouveaux systèmes, outils et processus permettront une cueillette et analyse des données plus avancées, simplifieront les déclarations électroniques et amélioreront la surveillance de la conformité et la gestion des risques. Des ressources dédiées assureront un leadership et une surveillance stratégiques à l'échelle organisationnelle à mesure que nous préparons et déployons notre plan pour devenir un organisme de réglementation transformé.

### Capacités des services organisationnels

De nouvelles capacités sont nécessaires pour offrir et améliorer les services organisationnels actuellement offerts par la FPO. La mise en œuvre de volets de services organisationnels internes efficaces, efficaces et robustes (p. ex., ressources humaines, finances, technologies de l'information, gestion de projets) positionnera l'ARSF pour la réussite, favorisera la transition et la transformation et offrira une intendance à l'échelle organisationnelle et une surveillance essentielle des initiatives organisationnelles, technologiques et de processus d'affaires.

### Continuité réglementaire et gestion du changement

L'ARSF établira une solide base organisationnelle pour favoriser la continuité réglementaire tout en amorçant une transformation ambitieuse. De nombreux aspects de l'effort de transformation seront complexes et seront échelonnés dans le temps. Au cours de la transition, l'ARSF a concentré ses efforts pour répondre aux besoins de tous les intervenants et appuyer la gestion du changement organisationnel en mettant en place le leadership, la structure, les volets, les ressources et les canaux de communication nécessaires.

## **Stratégies en matière de technologies de l'information et de processus d'affaires**

Les défis et limites du contexte de TI actuel au sein de la CSFO sont bien documentés, et il est clair qu'il faut d'importants investissements dans les technologies et les processus d'affaires pour permettre à l'ARSF de devenir un organisme de réglementation agile, souple et proactif, capable de réaliser son mandat à l'aide d'approches fondées sur les principes, les données probantes et les risques. Pour pouvoir acquérir une capacité d'application de la loi plus avancée, l'ARSF mettra en œuvre avec le temps de nouveaux systèmes, outils et processus pour la collecte et l'analyse de données, la surveillance de la conformité et la gestion du risque. Pour stimuler le changement dans le milieu réglementaire, l'ARSF se concentrera sur la création et l'intégration de nouvelles technologies, de nouveaux processus et de nouvelles capacités pour jeter les bases d'une transformation des processus réglementaires fondamentaux. La mise en œuvre d'une stratégie robuste de transformation numérique constituera un processus pluriannuel pour allouer suffisamment de temps à une conception réfléchie et à la mise en œuvre de processus et de systèmes visant à faciliter des améliorations maintenues à la réglementation.

# Finances

## Opérations

Le budget de l'ARSF proposé pour l'exercice 2019-2020 a été préparé pour soutenir le mandat de l'ARSF à titre d'organisme de réglementation indépendant, autofinancé et efficace, et pour permettre à l'ARSF d'offrir une continuité réglementaire et de réaliser ses priorités clés au cours de sa première année d'activités.

Le budget ci-dessous présente les activités financières pour la période de 10 mois comprise entre le 1<sup>er</sup> juin 2019 et le 31 mars 2020, ce qui est représentatif de l'hypothèse de responsabilités réglementaires découlant de la date de lancement prévue au printemps de l'ARSF. Le budget correspond à une période de deux mois, du 1<sup>er</sup> avril au 31 mai 2019, lorsque l'ARSF se préparera à assumer sa responsabilité réglementaire, et précise les ressources estimées nécessaires pour permettre à l'ARSF de respecter ses obligations réglementaires et de se transformer en un organisme de réglementation axé sur les principes, expert, indépendant, transparent, décisif et moderne. Les projections pour 2020-2021 et

(in millions)	2017-18	2018-19	2019-20	2019-20	2019-20	2020-21	2021-22
	Actual	Forecast	Budget	Budget	Annual	Projection	Projection
			April & May	June to March	Budget		
Total Revenues	\$0.023	\$4.062	\$0.877	\$80.562	\$81.439	\$101.075	\$103.812
Total Expenses	\$2.809	\$21.948	\$7.265	\$79.608	\$86.873	\$99.894	\$102.590
Surplus/(Deficit)	(\$2.786)	(\$17.886)	(\$6.388)	\$0.954	(\$5.434)	\$1.181	\$1.222
Opening Deficit		(\$2.786)	(\$20.672)	(\$27.060)	(\$20.672)	(\$26.106)	(\$24.925)
Accumulated Deficit	(\$2.786)	(\$20.672)	(\$27.060)	(\$26.106)	(\$26.106)	(\$24.925)	(\$23.703)

2021-2022 sont des périodes de 12 mois qui correspondent à des exercices financiers complets.

### Budget 2019-2020 (1<sup>er</sup> avril et 31 mai 2020)

Le budget d'avril et de mai 2019 suppose la continuité des employés présents au démarrage, des employés pourvoyant des postes vacants et non syndiqués à l'ARSF ainsi que les dépenses connexes et une part au prorata du capital annuel. L'ARSF continuera de payer le bail de la CSFO au 5160, rue Yonge et de facturer celle-ci pour cette dépense.

Pour chaque semaine de retard du lancement à compter du 1<sup>er</sup> juin 2019, l'ARSF engagera des coûts de démarrage additionnels d'environ 0,7 million de dollars qui auront une incidence sur le flux de trésorerie supposé.

### Budget 2019-2020 (1<sup>er</sup> juin au 31 mars 2020)

Pour atteindre ses objectifs et réaliser ses priorités, l'ARSF augmentera ses coûts liés à l'effectif afin d'améliorer ses capacités en investissant dans une expertise sectorielle et fonctionnelle et en embauchant des dirigeants très compétents et chevronnés et du personnel pour occuper d'autres postes clés réglementaires et de soutien. En outre, des employés supplémentaires sont nécessaires pour permettre à l'ARSF de fonctionner de façon indépendante du gouvernement. Ceci comprend les coûts liés aux effectifs pour des activités non couvertes par la CSFO, puisqu'elle profitait de certaines activités administratives par l'entremise d'autres services du gouvernement.

L'ARSF a ciblé des diminutions dans ses coûts d'investissements et coûts directs de fonctionnement. Ces diminutions incluent le fait de ne plus payer pour des services pour lesquels l'ARSF a acquis une capacité à l'interne, ainsi que des gains d'efficacité réalisés en combinant et en réduisant des coûts de la CSFO et de la SOAD comme les frais d'hébergement, des coûts liés au conseil d'administration et des coûts administratifs comme les honoraires d'experts-conseils et les services juridiques. Ces diminutions de coûts ont été en partie contrebalancées par une expertise supplémentaire et par des investissements dans les systèmes financiers et les fondements de technologies de l'information de l'ARSF pour faciliter des activités indépendantes. Ces fondements soutiendront également la création et la mise en œuvre de futures solutions TI numériques et innovantes pour permettre des pratiques réglementaires ultra modernes.

L'ARSF est autofinancée et est imputable au gouvernement pour des frais d'intérêt qu'elle a encourus au moment de financer un déficit jusqu'à ce que l'ARSF puisse cotiser les secteurs réglementés pour ces frais – de tels frais d'intérêt n'ont pas été encourus lorsque la CSFO faisait partie du fonds consolidé de revenus. L'ARSF empruntera jusqu'à 40 millions de dollars et engagera des frais d'intérêt en soutien à ses activités de démarrage et commencera le remboursement de l'emprunt en juin 2019. L'ARSF commencera le recouvrement des 40 millions de dollars sur 20 ans auprès des secteurs au moyen de ses droits et cotisations.

Des frais d'intérêt de 1,991 million de dollars (1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020) sur la tranche utilisée du prêt de démarrage de 40 millions de dollars de l'ARSF et le financement du fonds de roulement sont compris dans ce budget, et un montant de 0,954 million de dollars sera récupéré sous forme d'intérêts au cours de la période de 10 mois durant l'exercice de 2019-2020 où l'ARSF sera l'organisme de réglementation.

De plus, certains coûts se rapportant à la création de l'infrastructure TI et des capacités administratives de l'ARSF ont été financés par emprunt par le gouvernement et immobilisés. Le budget de l'ARSF pour la première année, qui commence le 1<sup>er</sup> juin 2019 (la date prévue d'entrée en activité de l'ARSF), contient l'amortissement prévu de ces charges immobilisées à titre de dotation aux amortissements, et le remboursement de ce financement par emprunt sous forme de trésorerie générée par les droits et cotisations facturés aux secteurs réglementés pour rembourser la dette. Ceci se traduit par une dotation aux amortissements de 2,245 millions de dollars pour la période de 10 mois de l'exercice 2019-2020 où l'ARSF sera l'organisme de réglementation. L'ARSF doit recouvrer, sur 20 ans, un déficit accumulé engagé au cours du démarrage, qui a été financé par des prêts du gouvernement jusqu'à ce que l'ARSF puisse cotiser les secteurs réglementés pour ces frais. Au cours de la première année d'activités de l'ARSF, le budget comprend des décaissements pour rembourser le capital, et des revenus pour contrebalancer le déficit accumulé de 20,672 millions de dollars. Pour contrebalancer le déficit accumulé et financer le remboursement au gouvernement du prêt pour financer ses activités de démarrage, l'ARSF facturera aux secteurs réglementés les coûts accumulés pour lancer l'ARSF et la préparer à devenir fonctionnelle.

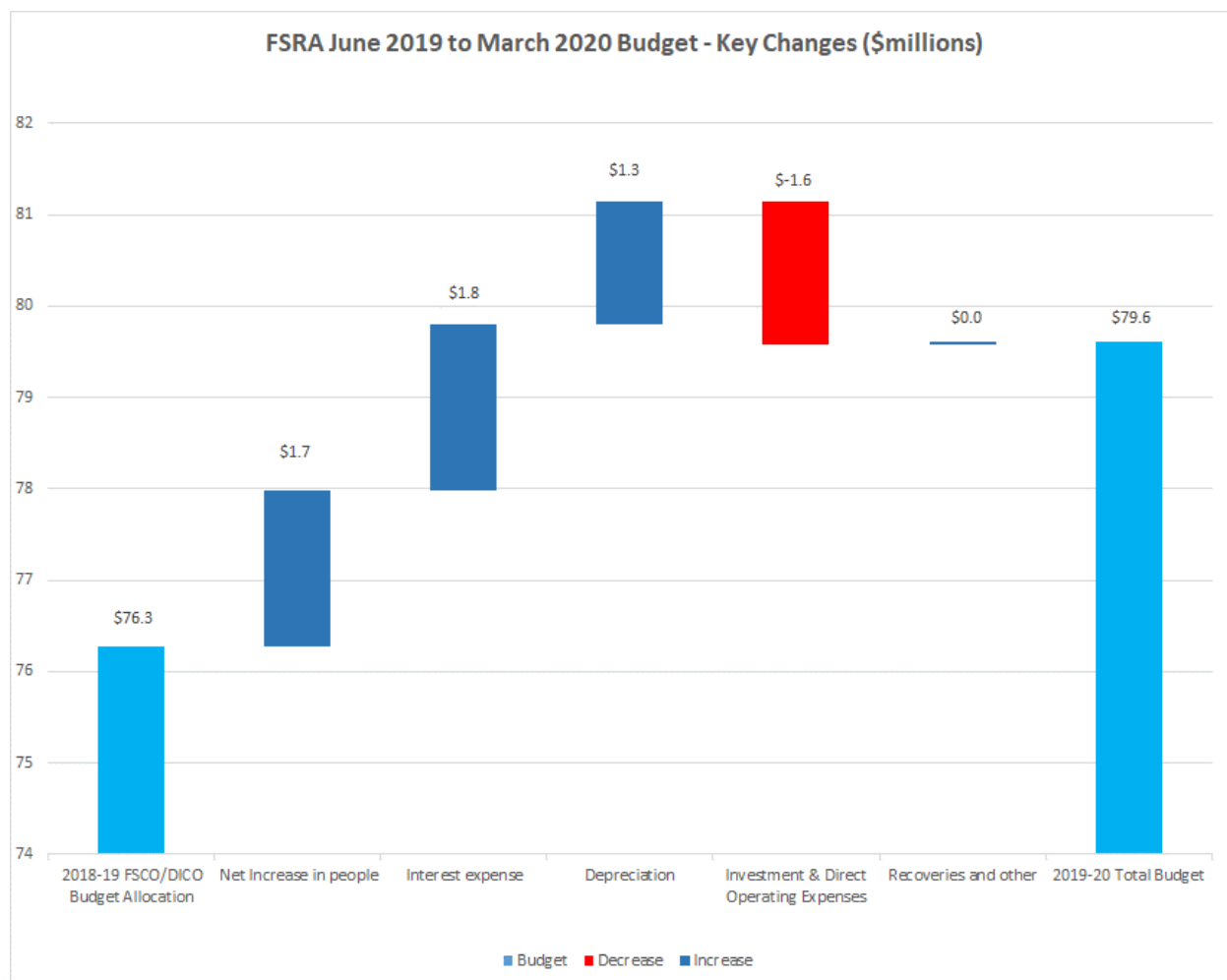
## **Budget annuel 2019-2020**

La combinaison des budgets de démarrage d'avril et mai 2019 et de lancement du 1<sup>er</sup> juin au 31 mars 2020 se traduit par un revenu total de 81,439 millions de dollars, des dépenses de 86,873 millions de dollars, avec pour résultat un déficit de 5,434 millions de dollars. Le déficit se compose d'un déficit de 6,388 millions de dollars lié aux activités de démarrage en avril et mai 2019 et de 0,954 million de dollars liés au recouvrement des frais de démarrage une fois que l'ARSF entreprendra ses activités le 1<sup>er</sup> juin 2019.



## Budget de l'ARSF comparativement aux budgets de ses prédécesseurs

Le tableau ci-dessous illustre l'impact du budget sur les secteurs comparativement à ses organismes prédécesseurs.



On note une augmentation de 3,3 millions de dollars en frais d'exploitation (4.4 %) comparativement aux budgets combinés de la CSFO et de la SOAD pour l'exercice 2019 (76,3 millions de dollars) couvrant les mêmes secteurs réglementés pendant la même période de 10 mois. Si on met de côté une augmentation des dépenses d'amortissement et des frais d'intérêt, qui se rapportent tous à la création de la base de l'ARSF, les frais d'exploitation de l'ARSF pour ses 10 premiers mois à titre d'organisme de réglementation seront à peu près les mêmes que ceux des anciens organismes.

## Immobilisations

Le programme d'immobilisations de l'ARSF est présenté ci-dessous et s'harmonise avec sa stratégie visant à alléger le fardeau réglementaire et à améliorer l'efficacité de la réglementation. En conformité avec les priorités de l'ARSF, d'importants investissements en technologie et en processus sont inclus. Alors que les priorités de l'ARSF pour l'exercice 2019-2020 incluent l'examen des anciens processus, lignes directrices et technologies dont elle a hérité, nous nous attendons à ce que le programme d'immobilisations évolue de façon considérable à mesure que nous déterminons des stratégies et des plans plus détaillés pour une transformation de la réglementation facilitée par la technologie.

in 000's	Forecast 2018-19	Budget 2019-20 April to May	Budget 2019-20 June to March	Projection 2020-21	Projection 2021-22
Core Regulatory	\$ 750	\$ 173	\$ 827	\$ 5,000	\$ 4,500
Back Office and Infrastructure	5,675	485	2,315	-	-
New location facilities		260	1,140	7,387	
Other IT Initiatives		342	1,634	1,393	734
Purchase of FSCO Assets			4,157		
<b>Total Capital Asset Purchases</b>	<b>\$ 6,425</b>	<b>\$ 1,259</b>	<b>\$ 10,074</b>	<b>\$ 13,780</b>	<b>\$ 5,234</b>

### Notes:

Purchase of FSCO Assets is recorded at NBV. It is assumed that FSRA will pay this amount for the assets. Any reduction in asset value will decrease FSRA's cash flow requirements & associated asset amortization.

FSCO assets are being amortized over 5 years, straight line.

Generally, all other assets are being amortized over 5 years, with 50% of the annual amortization being charged in the year of acquisition.

Facilities assets are being amortized over the lease term

FSRA recovers its capital asset expenditures from the sectors through capital asset amortization.

## Situation financière et flux de trésorerie

Les tableaux qui suivent indiquent la situation financière et le flux de trésorerie de l'ARSF jusqu'en 2021-2022 et comprennent la position financière et les hypothèses en matière de dépenses en capital mentionnées précédemment.

Les états des flux de trésorerie correspondent au financement fourni par le MFO/OOF pour le démarrage (qui englobe la période prolongée de démarrage jusqu'à juin 2019) et autres exigences définies, y compris le fonds pour les dépenses de capital et sont illustrés ci-dessous.

Emprunt prélevé actuel	27 M\$
Prélèvement supplémentaire en date du 31 mars 2019	<u>13 M\$</u>
Total partiel (valeur du contrat de prêt)	40 M\$ amortis sur 20 ans
Prélèvement pour 2019-2020	
○ 6,5 M\$ en juin 2019	
○ 6,0 M\$ en septembre 2019	12,5 M\$ amortis sur 20 ans
Prélèvement pour 2020-2021 (amorti sur 19 ans)	4,5 M\$ amortis sur 19 ans
Prélèvement pour 2021-2022 (amorti sur 18 ans)	<u>3,0 M\$ amortis sur 18 ans</u>
Total	60 M\$

Le remboursement de la dette est amorti sur 18 à 20 ans, avec l'objectif que tous les prêts viennent à échéance dans environ 20 ans à compter de juin 2019 à un taux d'intérêt de 3,4 %. Le déficit d'exploitation accumulé de l'ARSF, estimé à 20,672 millions de dollars à la date de lancement présumée du 1<sup>er</sup> juin 2019, et les investissements en immobilisations de 36,772 millions de dollars au cours des prochaines années seront entièrement financés par ces prêts gouvernementaux. Les flux de trésorerie découlant de la dépréciation des immobilisations (généralement amortis sur 5 à 10 ans) et des droits facturés pour recouvrir le déficit de démarrage (qui devrait être recouvert sur 20 ans) serviront à financer le remboursement de la dette et, dans la mesure où il existe une accumulation temporaire de liquidités, pourront être investis dans des placements à revenu fixe de qualité ou servir à couvrir des investissements dans les immobilisations ou des dépenses d'exploitation imprévues, le tout approuvé par le conseil d'administration de l'ARSF.

Financial Position in 000's	Forecast 2018-19	Budget 2019-20 April to May	Budget 2019-20 June to March	Projection 2020-21	Projection 2021-22
<b>Assets</b>					
Cash/(Overdraft Loan Draw)	\$ 12,765	\$ 5,428	\$ 9,689	\$ 3,979	\$ 6,745
Prepaid expenses	781	781	649	521	412
Capital assets	6,425	7,684	17,758	31,538	36,772
Accumulated Amortization	(643)	(953)	(3,198)	(7,548)	(13,500)
Net Capital assets	5,783	6,731	14,560	23,990	23,272
<b>Total Assets</b>	<b>\$ 19,328</b>	<b>\$ 12,940</b>	<b>\$ 24,897</b>	<b>\$ 28,490</b>	<b>\$ 30,428</b>
<b>Liabilities &amp; Retained Earnings</b>					
Loan	\$ 40,000	\$ 40,000	51,004	53,415	54,131
Accumulated Deficit	(20,672)	(27,060)	(26,106)	(24,925)	(23,703)
<b>Total Liabilities &amp; Accumulated Deficit</b>	<b>\$ 19,328</b>	<b>\$ 12,940</b>	<b>\$ 24,897</b>	<b>\$ 28,490</b>	<b>\$ 30,428</b>

Note Capital Assets excludes \$3.3M in FSCO stranded assets.

Cash Flow in 000's	FCST 2018-19	Budget 2019-20 April to May	Budget 2019-20 June to March	Projection 2020-21	Projection 2021-22
Increase/(decrease) in Retained Earnings	\$ (17,886)	\$ (6,388)	\$ 954	\$ 1,181	\$ 1,222
Change in current assets	(558)	0	132	128	109
Change in current liabilities	(662)	0	0	0	0
Capital asset amortization	643	310	2,245	4,350	5,952
	(18,463)	(6,078)	3,331	5,659	7,283
Investment in Capital assets	(6,425)	(1,259)	(10,074)	(13,780)	(5,234)
Loan Draw	22,612	0	12,500	4,500	3,000
Loan Repayment	0	0	(1,496)	(2,089)	(2,284)
Change in cash	(2,276)	(7,337)	4,261	(5,709)	2,766
Cash on hand, beginning of year	15,041	12,765	5,428	9,689	3,979
<b>Cash</b>	<b>\$ 12,765</b>	<b>\$ 5,428</b>	<b>\$ 9,689</b>	<b>\$ 3,979</b>	<b>\$ 6,745</b>

## Effectif

Le nombre d'employés équivalents temps plein (ETP) à l'ARSF augmente au lancement, alors que les employés de la CSFO et de la SOAD se joignent aux employés de l'ARSF. Les effectifs demeurent constants jusqu'en 2021-2022, moment où les gains d'efficacité découlant des investissements en TI commencent à être réalisés.

	2019-2020	2020-2021	2021-2022
ETP prévus	550	550	550

## Règle

Afin d'établir l'ARSF à titre d'organisme de réglementation autofinancé et indépendant, nous avons proposé une règle visant à obtenir un financement des secteurs des services financiers que nous réglementerons. La règle proposée, ainsi que les priorités et le budget décrits aux présentes, permettront à l'ARSF de maintenir la continuité des activités de la CSFO et de la SOAD et d'entamer la transformation de nos processus de réglementation grâce à une nouvelle conception organisationnelle, forte d'une capacité accrue et de l'expertise de l'effectif. Ceci permettra à l'ARSF de prévoir efficacement et de façon efficiente les changements du marché, de l'industrie et des attentes des consommateurs et d'y répondre.

La règle proposée se base sur des principes clés : simples, uniformes, justes, transparents, axés sur l'avenir, efficaces et efficaces. Elle a été élaborée à l'aide de vastes contributions de l'industrie et au moyen d'une consultation publique.

Les priorités de l'ARSF pour l'exercice 2019-2020 énoncées dans ce plan orienteront l'ARSF, à l'aide des ressources fournies par les droits et cotisations de 2019-2020 de l'ARSF, pour lui permettre d'aller au-delà de la continuité réglementaire afin de concrétiser la transformation réglementaire et de réaliser le mandat de l'ARSF.

Alors que la règle sera mise en œuvre en 2019-2020, la facturation initiale pour les cotisations de l'ARSF seront retardées jusqu'à la fin de l'été ou au début de l'automne 2019 pour éviter que les secteurs reçoivent de multiples factures de la CSFO, de la SOAD et de l'ARSF. Par conséquent, l'ARSF a prévu un prêt d'exploitation n'excédant pas 40 millions de dollars pour financer l'Autorité à compter du 1<sup>er</sup> juin, jusqu'à ce que des liquidités soient recueillies au moyen de la facturation de la fin de l'été ou du début de l'automne.

## Affectation des secteurs

Les affectations des secteurs sont déterminées en définissant les charges directes (charges directement attribuables à un secteur, par exemple les coûts liés aux ETP, se rapportant aux TI et les frais de locaux ou d'hébergement basés sur les charges directes des ETP et autres charges clairement et directement attribuées à un secteur particulier) et une affectation des charges communes restantes (par exemple les services de soutien organisationnels et les frais d'intérêt) basées sur la part des charges directes pour chaque secteur.

Les cotisations des secteurs sont calculées comme étant les charges totales du secteur moins tous droits de permis ou d'activité directe.

Les tableaux ci-dessous illustrent l'impact total des droits et cotisations comparativement aux budgets combinés de la CSFO et de la SOAD pour l'exercice 2019 et à l'affectation aux secteurs budgétée pour la date de lancement du 1<sup>er</sup> juin 2019.

## Consultations sur la règle

Les consultations sur la règle ont commencé à l'automne 2018, et les règles ont été affichées pendant 90 jours à compter du 5 octobre 2018. Les règles ont été affichées à la suite d'une série de réunions de la direction et du conseil avec des Groupes consultatifs de l'industrie (GCI) propres à chaque secteur.

Au total, l'ARSF a reçu 91 commentaires et questions durant la consultation originale et a répondu à tous ces commentaires. Un large éventail de réponses correspondant à tous les secteurs ont été reçues allant d'un soutien favorable à la règle fondée sur les principes et l'approche de l'ARSF en matière de transparence jusqu'aux préoccupations à propos d'une augmentation des droits ou des cotisations. Des commentaires ont été reçus de chacun des secteurs (autre que les prêts et fiducies) se rapportant à des enjeux précis, mais seuls les commentaires des secteurs des *credit union* et des FSS se sont traduits par des changements propres aux secteurs.

La mise en œuvre de la règle pour se servir de cotisations basées sur les actifs à risques pondérés (plutôt que des cotisations basées sur les dépôts) pour les *credit unions* a été reportée d'un an pour permettre que l'on facture chaque *credit union* sur la même base. Cette mesure a éliminé la nécessité de facturer et de refacturer les *credit unions* en fonction de la fin de leur exercice financier.

La règle se rapportant aux exonérations pour les FSS dans le cas de fournisseurs desservant moins de 6 clients a été révisée pour éliminer l'exonération.

Étant donné ces révisions, l'ARSF a évalué les changements et a décidé de resoumettre la règle à une autre période de consultation de 21 jours à compter du 4 février 2019. Neuf autres réponses ont été reçues sur la règle soumise de nouveau et aucun enjeu important n'a été recensé. Les réponses tendaient à réaffirmer les préoccupations et commentaires antérieurs constatés durant la période de consultation originale ou à traiter de questions faisant partie de la consultation sur les priorités et le budget ou d'autres questions non liées à la règle. Tous les commentaires reçus durant les consultations seront inclus dans la présentation de la règle au ministre.

De façon générale, les préoccupations particulières ci-haut mentionnées ont été abordées et la règle a reçu un vaste appui.

	FSRA 2019-2020 Budget (\$000's)	FSCO & DICO Combined Fiscal 2019 Budgets (\$000's)	Variance (\$000's)	Variance (%)
<b>Revenue</b>				
Activity Fees	5,227			
Fee Assessment	61,869	76,280		
Licensing Fees	12,512			
Deficit Recovery	954			
<b>Total Revenue</b>	<b>80,562</b>	<b>76,280</b>	<b>4,282</b>	<b>5.6%</b>
<b>Direct Costs</b>				
	57,314	54,597	2,717	5.0%
<b>Common Costs</b>				
	22,294	21,684	610	2.8%
<b>Total Costs</b>	<b>79,608</b>	<b>76,280</b>	<b>3,328</b>	<b>4.4%</b>
<b>Increase/(decrease) in Retained Earnings</b>	<b>954</b>	<b>0</b>	<b>954</b>	

**Notes:**

The FSCO/DICO combined fiscal budgets represents their prorated budgets equivalent to the June 1, 2019 to March 31, 2020 FSRA budget.

The prorated FSCO/DICO budget is a combination of the 2018 FSCO budget allocation and the 2019 DICO budget.

Sector	Insurance (Variable except for Activity, Agents' & Adjusters' Fees)					Pensions (Variable)	Credit Unions (Variable)	Mortgage Brokers (Fixed)	Health Service Providers (Fixed)	Loans & Trusts (Variable)	Secretariats	Total
	Auto Rates (Note 2)	P&C Conduct	P&C Prudential Regulation	Life Conduct	Total Insurance							
<b>Revenue</b>												
Activity Fees	13,333	155,833	833	4,732,581	4,902,581	48,333	153,333	-	122,500	-	-	5,226,748
Fee Assessment	10,429,704	16,240,543	394,964	1,502,434	28,567,646	22,672,715	11,061,962	-	-	224,356	296,087	62,822,766
Licensing Fees	-	-	-	-	-	-	-	7,971,397	2,996,259	-	-	10,967,656
Fee Shortages/Overages (Note 1)	-	-	-	-	-	-	-	1,229,740	315,093	-	-	1,544,832
HSP Fixed Fee Shortfall recovered from Auto Rates	320,318	-	-	-	320,318	-	-	-	(320,318)	-	-	-
<b>Total Revenue</b>	<b>10,763,355</b>	<b>16,396,377</b>	<b>395,797</b>	<b>6,235,015</b>	<b>33,790,544</b>	<b>22,721,048</b>	<b>11,215,296</b>	<b>9,201,137</b>	<b>3,113,534</b>	<b>224,356</b>	<b>296,087</b>	<b>80,562,002</b>
<b>Total Direct Expenditures</b>												
	7,450,861	11,698,427	282,392	4,448,536	23,880,216	16,210,931	8,102,093	6,564,794	2,449,972	160,073	(53,914)	57,314,164
<b>Percentage Allocation, excluding secretariats</b>												
	13.0%	20.4%	0.5%	7.8%	41.6%	28.3%	14.1%	11.4%	4.3%	0.3%	0.0%	100%
<b>Total Common Expenditures</b>												
	2,992,177	4,697,949	113,405	1,786,479	9,590,011	6,510,117	3,113,203	2,636,343	983,880	64,283	350,001	23,247,838
<b>Total 2019-20 Expenditures (10 months)</b>												
	10,443,038	16,396,377	395,797	6,235,015	33,470,226	22,721,048	11,215,296	9,201,137	3,433,852	224,356	296,087	80,562,002
<b>% of Total (10 months)</b>												
	13.0%	20.4%	0.5%	7.8%	41.7%	28.3%	14.0%	11.5%	4.3%	0.3%	0.0%	100.0%

**Notes**

Note 1: \$1.2M Mortgage Broker (MB) fixed fee shortfall (caused by FSCO billing MB's in 2018 for 2 years of fees which are now considered inadequate) will be covered by borrowing in 2019-20 and will be charged to MB in next years budgeting/billing cycle.

Note 2: HSP fixed fee shortfall (\$320K) is a cost to be recovered from the Auto Rates sector as FSCO will already be in receipt of 2019-20 HSP fees when FSRA is launched.

## Initiatives auxquelles participent des tiers

---

Le système de réglementation continue d'évoluer à mesure que les entreprises s'adaptent aux paysages en constante évolution de l'économie et de l'innovation. Au Canada et partout dans le monde, les organismes de réglementation éprouvent déjà des difficultés à suivre le rythme des conditions changeantes du marché alors que les entreprises continuent d'exercer des pressions pour une efficacité réglementaire accrue et les besoins économiques d'alléger les tâches.

Dans ce contexte, nous avons besoin d'une approche réglementaire stratégique pour assurer une surveillance plus efficiente et efficace. Une plus grande collaboration entre organismes de réglementation – incluant la coordination et l'harmonisation des approches réglementaires — serait clairement profitable pour tous les intervenants.

Comme mentionné dans les priorités et objectifs législatifs de l'ARSF, une plus grande « collaboration avec d'autres organismes de réglementation » entraînera des occasions de coordination, d'harmonisation et de convergence de la réglementation. L'ARSF tirera parti des relations existantes actuellement gérées par la CSFO (au moyen de la Direction de la coordination des règlements) pour promouvoir un dialogue national sur une approche harmonisée en matière d'enjeux réglementaires dans les domaines que nous réglementons.

La Direction de la coordination des règlements (DCR) fournit des services de secrétariat aux associations d'organismes de réglementation de services financiers qui s'occupent de promouvoir une approche nationale en matière d'enjeux réglementaires - le Conseil canadien des responsables de la réglementation d'assurance (CCRRA), l'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR), le Conseil canadien des autorités de réglementation des courtiers hypothécaires (CCARCH), Les Organismes canadiens de réglementation en assurance (OCRA) et l'Agence statistique d'assurance générale (ASAG). La DCR travaille également en étroite collaboration avec le secrétariat des Autorités canadiennes en valeurs mobilières pour planifier et organiser le congrès annuel du Forum conjoint des autorités de réglementation du marché financier.

À l'avenir, l'ARSF se fondera sur les efforts actuels des organismes de réglementation pour également se concentrer sur l'élaboration de politiques et de règles pouvant mener à de meilleurs résultats : a) soutenir la force et la stabilité de l'industrie dans les territoires participants; b) améliorer la collaboration réglementaire et diminuer les redondances; c) élaborer des règles intégrées et plus efficaces pour atteindre les résultats des politiques publiques visant la protection des consommateurs.



# Plan de communication

---

## Transition de l'organisme et gestion du changement

L'établissement de l'ARSF représente un changement important comportant des impacts pour les intervenants internes et externes. Afin d'assurer une transition réussie et de jeter les bases de la transformation future, l'ARSF s'engage à fournir des renseignements clairs, uniformes et opportuns aux étapes importantes et tout au long de la transition.

Les communications seront continues tout au long de la transition et demeureront une priorité constante à la suite de l'entrée en activité de l'ARSF. L'ARSF fournira des messages simples, clairs et uniformes au moyen de différents canaux pour assurer une continuité organisationnelle et réglementaire.

## Participation des intervenants

Un dialogue, une collaboration et une consultation seront au cœur de l'approche de l'ARSF pour son ambitieux plan de transformation et de modernisation de la réglementation. Toutes nos priorités reflètent un engagement envers une meilleure collaboration avec les intervenants. En collaborant avec les intervenants, l'ARSF définira des possibilités pour établir des mécanismes de consultation continue et bidirectionnelle à plus long terme à tous les niveaux de l'organisme (p. ex., tables rondes des consommateurs, groupes de travail conjoints, forums pour l'industrie).

Nous continuerons de nous appuyer sur la participation actuelle de l'ARSF, de la CSFO et de la SOAD et entreprendrons un examen de la participation de tous les intervenants pour faire en sorte de continuer à tirer profit de nos activités de participation auprès des consommateurs et de l'industrie, afin que nous travaillions ensemble à forger notre cadre réglementaire, à améliorer les normes de services et à moderniser nos systèmes et processus.

Comme décrit dans ce plan, nous nous sommes engagés à procéder à un premier examen de la participation des intervenants pour nous assurer d'avoir des objectifs et principes clairs permettant l'établissement de mécanismes de consultation directe des intervenants clés participants pour le conseil d'administration ainsi que la direction et les employés de l'ARSF. En se fondant sur un engagement solide envers la collaboration et la communication, l'ARSF définira et mettra en œuvre des mécanismes pour obtenir la collaboration des intervenants à différents niveaux de l'organisme, cherchera des occasions d'améliorer les relations avec les intervenants et se servira de la technologie pour rejoindre un plus grand nombre d'intervenants de façon efficace et efficiente.

## Communications internes

Pour les employés qui seront transférés à l'ARSF, notre objectif consiste à créer une expérience positive pour les employés et à favoriser une solide culture positive à l'ARSF. Tout au long de la transition, l'ARSF s'engage à stimuler la transparence et la participation, en précisant clairement le besoin de changement, en partageant les renseignements de façon uniforme et opportune et en maintenant le dialogue avec les employés, ainsi qu'en soutenant la continuité des affaires et la prestation des services.

Les principaux éléments du plan de communication interne incluent les suivants :

- Nouveau site intranet de l'ARSF pour offrir des renseignements complets aux employés;
- Réunions publiques pour les services et tous les employés;
- Bulletin de comptes rendus de l'ARSF;

- Série de conférences pour éduquer et renseigner les employés à propos des tendances, enjeux et possibilités clés dans les secteurs réglementés;
- Consultation et dialogue continus avec les employés.

## Communications externes

Dans le cas des intervenants externes, le mandat de l'ARSF visant à stimuler la transformation dans la réglementation des services financiers se traduira par différents impacts à différents moments. Qu'il s'agisse de communications opérationnelles liées à la transition, de l'appui à la continuité des affaires, d'un dialogue continu et futur sur des éléments comme la règle et les priorités et budget, l'ARSF fournira des communications claires et uniformes. Un partage de renseignements et une consultation efficace avec d'autres organismes de réglementation sont essentiels pour favoriser la coordination et créer une dynamique de changement à l'échelle des gouvernements et des secteurs et entre ceux-ci.

Les principaux éléments du plan de communication externe incluent les suivants :

- Lancer un site Web de l'ARSF contenant des ressources et renseignements clairs, facilement accessibles et conviviaux sur les secteurs réglementés;
- Créer des canaux permettant aux consommateurs et aux entreprises de signaler des renseignements sur la fraude, l'abus et de mauvais joueurs.
- Faire connaître tous les mécanismes de consultation pour garantir la contribution des intervenants, y compris des canaux comme les webinaires, les médias sociaux et les clavardages en ligne pour rejoindre plus efficacement les intervenants de l'Ontario;
- Tirer profit des liens et des mécanismes de participation des intervenants existants et en créer de nouveaux, par exemple des comités consultatifs et des groupes de travail;
- Maintenir un dialogue continu avec d'autres organismes de réglementation et intervenants clés;
- Offrir de façon continue des renseignements clés liés à la transition pour garantir la continuité des activités et un transfert harmonieux des opérations.

## Réponse aux attentes énoncées dans la lettre de mandat de l'organisme

---

L'ARSF s'engage à travailler en étroite collaboration avec le ministère des Finances à la planification et à la mise en œuvre de la transition des fonctions de réglementation des organismes actuels et à établir et entretenir un organisme efficace et à rendement élevé afin de concrétiser nos ambitieux plans de transformation. Lorsqu'une lettre de mandat sera fournie, l'ARSF se coordonnera le cas échéant avec le MFO et d'autres intervenants pertinents pour réaliser les attentes.