17

Concurrence

Le BSIF n'a pas pour rôle de faciliter la concurrence. Toutefois, il essaie d'adopter une attitude flexible face aux nouvelles initiatives de l'industrie ou des responsables de l'élaboration des politiques. De plus, le BSIF est d'avis, étant donné que la réglementation et la surveillance de la solvabilité peuvent imposer des restrictions sur la capacité d'une institution financière d'être concurrentielle, particulièrement avec les institutions non réglementées, il a une obligation de limiter les contraintes réglementaires à celles qui sont essentielles à l'accomplissement des autres éléments de son mandat.

Cet objectif est cohérent avec l'élaboration d'un cadre réglementaire et de surveillance mieux ciblé et plus efficace.

Réalisations et initiatives de 1997-1998

Préparer l'ouverture de succursales bancaires

En février 1997, le gouvernement fédéral a annoncé la révision de sa politique actuelle sur l'accès et les activités des banques étrangères au Canada. Il a indiqué son vœu d'élaborer un nouveau cadre d'accès, y compris un régime permettant aux banques étrangères d'exploiter des succursales au Canada. Depuis 1980, les banques étrangères n'ont eu le droit d'exercer leurs activités au Canada que par le biais de filiales. Un certain nombre de facteurs ont été pris en considération en révisant la politique sur l'accès des banques étrangères, dont le désir d'augmenter la concurrence sur les marchés financiers au Canada tout en veillant à la sécurité, la solidité et l'intégrité du système financier.

En mai 1998, le gouvernement a annoncé que la législation modifiant le régime en matière d'accès des banques étrangères serait reportée jusqu'au dépôt du rapport du Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien cet automne. Malgré ce report, le BSIF continue à consacrer des ressources à l'élaboration du cadre de surveillance qui tiendra compte de l'ouverture de succursales de banques étrangères au Canada. À cette fin, une Division de la surveillance des succursales de banques étrangères a été établie dans le cadre de la réorganisation du BSIF. La Division a participé à l'élaboration des critères d'accès, défini le processus d'évaluation et établi le cadre de surveillance des succursales bancaires. Une fois la législation habilitante adoptée, la Division collaborera à l'évaluation des demandes et sera chargée de la surveillance des succursales de banques étrangères.

Faciliter le retrait de la forme mutuelle

Au cours du dernier exercice, quatre grandes sociétés d'assurance-vie canadiennes ont annoncé leur retrait de la forme mutuelle et leur transformation en sociétés ouvertes.

Les souscripteurs des sociétés mutuelles d'assurance-vie en sont les propriétaires. Lors de la transformation en sociétés par actions, les souscripteurs admissibles en deviendraient les actionnaires et la société disposerait d'un accès plus grand aux marchés financiers. Les souscripteurs conserveraient les avantages contractuels aux termes des polices existantes et auraient le choix de détenir leurs nouvelles actions ou de les vendre sur le marché libre.

L'accès aux capitaux est un facteur clé pour les sociétés d'assurances canadiennes exerçant leurs activités à l'échelle tant nationale qu'internationale. Le BSIF comprend le besoin croissant d'accéder aux marchés de capitaux au sein d'une industrie des services financiers très concurrentielle et il collabore avec le ministère des Finances pour mettre au point des règlements orientant le retrait de la forme mutuelle.

« Nous nous acquittons de notre mandat d'organisme de réglementation en tenant compte de la nécessité de permettre aux institutions d'exercer une saine concurrence. »

Le BSIF veut s'assurer que le bien-être des souscripteurs soit ce qui compte le plus dans tout retrait de la forme mutuelle. À cet égard, un certain nombre de principes clés orienteront l'élaboration des règlements, y compris l'établissement de la juste valeur de la société et l'attribution de cette valeur aux souscripteurs, l'expression de l'opinion d'un spécialiste indépendant sur l'équité de la valeur de la société ainsi que sur les méthodes et les hypothèses ayant servi à déterminer cette valeur et l'expression de l'opinion d'un actuaire indépendant sur l'équité de la nature, du montant et des avantages dévolus au souscripteur.

Uniformiser les règles du jeu

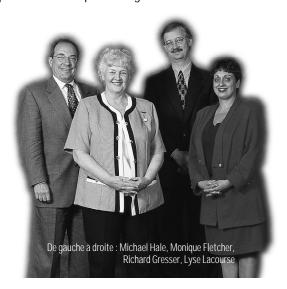
En 1997, le BSIF, l'Association des banquiers canadiens et les représentants des institutions de dépôts ont établi un groupe d'étude pour recenser les différences des normes de surveillance au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni et pour déterminer si le régime réglementaire canadien devait être modifié. Les questions soulevées portaient sur les provisions générales, la titrisation de l'actif, les actions privilégiées perpétuelles cumulatives et non cumulatives et les autres instruments de capital hybrides, le multiple des actifs sur les capitaux et l'impôt sur le capital. La priorité a été accordée aux provisions générales et à la titrisation de l'actif puisque le Comité de Bâle révise actuellement la définition des fonds propres pour les institutions de dépôts.

Provisions générales - Aux termes de l'Accord de Bâle sur les fonds propres, des provisions générales à concurrence de 1,25 p. 100 des actifs à risques pondérés peuvent être incluses dans les fonds propres de deuxième catégorie si certains critères sont satisfaits. En 1997, pour uniformiser les règles du jeu, le BSIF a décidé de permettre en partie la comptabilisation des provisions générales dans les fonds propres, selon un maximum de 0,625 p. 100 des actifs à risques pondérés, sous réserve de son approbation. Les institutions de dépôts souhaitant inclure des provisions générales dans les fonds propres doivent en faire la demande par écrit au BSIF et joindre un plan d'action exposant leurs intentions quant à la constatation du risque de crédit inhérent.

Titrisation de l'actif - En 1998, un groupe consultatif a été formé par le BSIF et l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) afin d'élaborer une note d'orientation de l'ICCA sur la titrisation de l'actif, pour que celle-ci soit cohérente avec le traitement comptable appliqué aux États-Unis. Les différences actuelles entre le Canada et les États-Unis portent surtout sur la constatation d'une vente. Aux termes des principes comptables généralement reconnus (PCGR) au Canada, une vente est comptabilisée au moment du transfert d'une partie importante des risques et des résultats du groupe d'actifs. Selon les PCGR aux États-Unis, une vente est comptabilisée lorsque le contrôle est transféré en fonction des composantes individuelles. Il est prévu d'émettre la note d'orientation en 1999.

Réduire le chevauchement et le dédoublement de la réglementation du système financier canadien

Un bon moyen d'assurer la rentabilité de la réglementation et de la surveillance sans restreindre indûment la concurrence consiste à réduire le chevauchement et le dédoublement des compétences. Le BSIF effectue déjà des inspections aux termes de contrats conclus avec certaines provinces et il est prêt à élargir son rôle. Au cours du dernier



exercice, il a commencé à explorer la possibilité d'augmenter ses activités pour réaliser des inspections de régimes de retraite dans certaines provinces.

L'année dernière, nous avons annoncé la conclusion d'une entente avec la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO), aux termes de laquelle le BSIF lui fournirait un rapport annuel sur les opérations en Ontario des sociétés d'assurances et sociétés de secours mutuels réglementées, libérant celles-ci de l'obligation de remettre un rapport annuel à la CSFO. Depuis, des ententes semblables ont été signées avec l'Île-du-Prince-Édouard et l'Alberta. D'autres provinces ont exprimé un intérêt envers ce genre d'accord et d'autres préféreraient avoir accès aux bases de données du BSIF. Nous examinerons cette proposition si la demande le justifie.

Le BSIF a discuté abondamment au cours du dernier exercice avec l'Ontario à propos de la possibilité de surveiller les sociétés de fiducie et de prêt constituées dans cette province. Le BSIF est limité par certains facteurs en termes de savoir-faire et d'autorité. Le fonctionnement du processus et le traitement des éléments dont le BSIF ne peut s'occuper ont été étudiés attentivement. Ces questions devront être résolues pour permettre au processus de se poursuivre.

Critères de rendement

L'un de nos défis les plus grands pour mesurer le rendement est lié à l'incidence de nos activités sur la compétitivité des industries que nous réglementons. L'élaboration d'un critère approprié est complexe en raison de la présence d'un nombre de variables interdépendantes. Par exemple, certains perçoivent la réglementation comme un fardeau, tandis que d'autres sont d'avis qu'elle contribue à la confiance du public et qu'elle ajoute ainsi une valeur aux institutions réglementées.

Le BSIF effectue des études et examine les travaux de recherche disponibles. Pour élaborer des critères adéquats, nous pouvons utiliser l'information recueillie lors d'enquêtes réalisées pour analyser notre rendement par rapport à d'autres objectifs stratégiques, par exemple l'enquête sur l'efficacité, qui a été faite essentiellement pour évaluer la confiance du public. Le BSIF étudie aussi les critères équivalents utilisés dans d'autres territoires. Le rapport annuel 1998-1999 fournira plus de détails sur ce projet.



Le BSIF recouvre les dépenses qu'il engage pour surveiller les institutions financières au moyen de cotisations annuelles. Les dépenses relatives à la surveillance des régimes de retraite sont recouvrées grâce aux droits annuels exigés de ces derniers. On trouvera à l'annexe 1 le détail des dépenses assumées par le BSIF en 1997-1998.

« Nous préconisons des échanges francs et ouverts avec les parties intéressées sur les coûts et les avantages de notre mandat. »

Réalisations et initiatives de 1997-1998

Élaborer une répartition plus équitable des coûts

Pour faire suite aux préoccupations soulevées par les associations industrielles et à l'objectif du surintendant relativement à une répartition plus équitable des coûts, le BSIF a formé un groupe d'étude interne pour examiner la faisabilité d'une version modifiée du principe de l'utilisateurpayeur. En fonction des recommandations du groupe, le BSIF a proposé de modifier la méthode de recouvrement des coûts auprès des institutions réglementées, de manière que les institutions et les tiers non réglementés nécessitant plus d'attention de notre part couvrent une proportion plus grande de nos coûts. Cela se ferait par l'imposition de droits d'utilisateur, qui seraient fondés sur le temps réellement consacré à des activités précises, en faisant preuve d'économie et d'efficience dans la mesure du possible, et aux droits imposés par d'autres organismes de réglementation semblables pour les mêmes services. Cette approche modifiera la pratique actuelle du BSIF, qui consiste à recouvrer les coûts auprès des institutions et des régimes de retraite privés uniquement selon des cotisations annuelles préétablies.

Le BSIF croit que la mise en place de droits d'utilisateur représente une étape importante pour atteindre son objectif d'établir un régime de réglementation plus rentable. Au cours d'une vaste consultation, les associations industrielles et les institutions ont appuyé le concept des droits d'utilisateur, pourvu que ceux-ci soient appliqués de façon rentable.

Les points de vue des associations et des autres parties intéressées ont contribué à orienter la mise en place progressive des droits d'utilisateur et des modifications apportées à la méthode de cotisation actuelle. Il est prévu que la première étape commencera le 1er janvier 1999.

Affiner le processus budgétaire

En 1997-1998, le BSIF a révisé sa façon d'élaborer, d'examiner, de repenser et d'approuver les budgets annuels. La mise en application d'un nouveau modèle de gestion et de nouvelles méthodes a été reportée en raison de la réorganisation. Il est prévu de mettre les nouveaux procédés en œuvre au cours du cycle de planification de 1999-2000.

Critères de rendement

Le BSIF prend en considération les indices de rentabilité suivants :

- le ratio des coûts de surveillance directs et indirects, en dollars et en temps sur les actifs et (ou) les recettes pour chaque secteur industriel,
- la comparaison des coûts avec ceux d'autres compétences,
- la comparaison des coûts d'observation par secteur industriel (cette mesure sera élaborée conjointement avec l'élaboration des mesures d'évaluation de l'incidence du BSIF sur la concurrence).

La mise au point de ces mesures sera finalisée au cours de discussions avec l'industrie, qui porteront sur les changements de la répartition des coûts sur les secteurs et de la mise en œuvre de la version modifiée du principe de l'utilisateur-payeur. D'autres renseignements seront présentés dans le rapport annuel 1998-1999.





« Nous nous engageons à améliorer constamment les connaissances et les aptitudes de notre personnel, de même que la qualité de nos processus et de nos systèmes, afin de relever les défis posés pas une conjoncture qui change rapidement. »

Pour maintenir la qualité de ses travaux de réglementation et de surveillance, le BSIF doit notamment recruter, former et maintenir en poste un effectif très compétent, professionnel et motivé. Dans les meilleures conditions, il s'agirait là d'un défi de taille, mais celui-ci est particulièrement difficile à relever à l'heure actuelle en raison de la forte demande de personnel compétent exprimée par les institutions financières, du maintien des restrictions salariales dans le secteur public et des départs en masse connexes.

C'est pourquoi le BSIF élabore et exécute une stratégie de gestion des ressources humaines à volets multiples. Cette stratégie vise à maximiser la flexibilité et l'autonomie de la gestion des ressources humaines, à simplifier et consolider ses cadres de relations de travail et de classification des postes et à acquérir et utiliser des techniques et des outils efficaces de recrutement, de formation et de perfectionnement professionnel. Le BSIF a aussi pris des mesures pour améliorer les communications entre

De gauche a droite : Paul Skosowski, Premachandran Subramaniam, Sheryl Slater, Christine Ring, Raneel Dhillon, Martha De Souza la direction et les employés pour que les problèmes importants soient définis et abordés de manière ouverte et progressive.

Réalisations et initiatives de 1997-1998

Être un employeur de choix

En développant un modèle dynamique et intégré pour la gestion des ressources humaines, le BSIF a examiné les pratiques exemplaires des industries qu'il réglemente. Il a amorcé deux initiatives au cours du dernier exercice pour mieux concilier la gestion des ressources humaines et les besoins opérationnels.

Le BSIF a appliqué le plan Hay pour évaluer la contribution relative de chaque poste à ses objectifs généraux. Dans le cadre de cette initiative, un nouveau programme de rémunération a été conçu pour tenir compte des facteurs suivants :

- les salaires doivent être concurrentiels afin d'atténuer les difficultés de recrutement pour combler les postes clés et maintenir en poste le personnel de qualité nécessaire à la réalisation de notre mandat. Au cours des dernières années, un grand nombre de nos employés expérimentés et prometteurs ont été recrutés par l'industrie, qui leur offrait de meilleurs salaires et perspectives de carrière,
- les salaires doivent récompenser le rendement individuel et offrir les encouragements adéquats,
- la nouvelle politique de rémunération doit être fondée sur l'équité interne.

Pour traiter ces questions, les salaires ont été rajustés, aux termes d'une enquête indépendante, pour refléter les taux moyens de rémunération dans le secteur financier et certains organismes des secteurs public et privé. De plus, la rémunération au rendement sera appliquée à tous les niveaux.

Pour améliorer la flexibilité du BSIF en matière de recrutement et de maintien en poste de professionnels de valeur, une nouvelle entente de délégation et de service a été conclue avec la Commission de la fonction publique, aux termes de laquelle le BSIF dispose de plus de pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines. Le BSIF peut maintenant définir des politiques et des procédures de dotation, d'attribution des tâches et de développement de carrière adaptées à l'environnement spécialisé du BSIF.

Former le personnel en place

En plus du recrutement interne et externe, le BSIF a lancé un Programme de gestion de carrière en 1997. Celui-ci servira à former un groupe de professionnels, dont l'éducation, l'expérience et l'acquisition des connaissances aideront le BSIF à s'acquitter de son mandat dans le cadre de l'évolution rapide du secteur des services financiers. Les candidats sont recrutés à l'interne et sur les campus

universitaires. Sur une période de trois ans, ils seront initiés aux nombreux aspects du cadre de réglementation ainsi qu'aux activités fonctionnelles et de soutien. Ce programme fournira une occasion de développer et d'appliquer des compétences dans les domaines de l'analyse, de la direction d'équipe, de la gestion et du leadership de manière structurée et progressive.

Promouvoir l'apprentissage continu

Le BSIF continue à encourager l'apprentissage continu en offrant une diversité de programmes de formation spécialisée et en donnant l'occasion à tous les employés d'augmenter leurs connaissances et leurs compétences. Le BSIF a démontré son engagement envers le perfectionnement professionnel et la formation en y affectant 3 p. 100 de sa masse salariale. Nous souhaitons que chaque employé reçoive en moyenne cinq jours ouvrables de formation en 1998-1999.

Le BSIF a élargi ses programmes de formation technique pour couvrir une vaste gamme de sujets, y compris la gestion des actifs, l'analyse des risques, la régie des sociétés et les marchés de capitaux. De plus, le BSIF a ouvert des centres d'autoformation dans ses bureaux d'Ottawa et de Toronto, qui offrent aux employés un accès aux outils d'apprentissage audiovisuels et multimédias courants pour la formation technique, la communication, la gestion, le travail d'équipe et la bureautique.

Encourager le dialogue pour un meilleur milieu de travail

Dans le cadre de l'engagement du BSIF envers l'amélioration continue, un sondage global sur la satisfaction des employés a été réalisé en 1997. Le projet a été entrepris pour mesurer le taux de satisfaction des employés et fournir des points de repère pour l'avenir. À la suite du sondage, le Groupe consultatif des employés a été constitué afin qu'il fasse des recommandations à la direction en matière de communication, de gestion des ressources humaines, de style de gestion et de leadership. Un autre sondage est prévu l'année prochaine, ce qui nous permettra d'évaluer nos améliorations éventuelles.

Améliorer les communications internes

Le BSIF a augmenté son utilisation d'Internet pour répondre à ses besoins de traitement et de présentation de l'information et améliorer les communications. L'année dernière, nous avons annoncé que le BSIF avait renouvelé et amélioré son site Web. En janvier, nous avons lancé BSIFNET, un réseau interne (intranet) accessible uniquement aux employés du BSIF. L'intranet permet au personnel de consulter les lignes directrices, documents de travail, bases de données, bulletins du personnel et financiers ainsi que des coupures de presse. Il sert de moyen de communication au personnel

en lui permettant de former des groupes de travail électroniques par le biais des groupes de discussion. Nous prévoyons que BSIFNET réduira le besoin de communications écrites.

Critères de rendement

Le BSIF a défini quatre méthodes d'évaluation de son efficacité à fournir un service de qualité. Deux servent à mesurer la satisfaction du personnel et l'obtention du noyau de compétences à l'interne tandis que les deux autres mettent l'accent sur la qualité des services internes et externes.

Satisfaction des employés - Pour que le BSIF puisse accomplir son mandat, il lui faut attirer et maintenir en poste un personnel compétent et motivé. Un sondage auprès des employés a été réalisé à l'été 1997 afin d'établir le taux de satisfaction des employés.

En général, les réponses indiquent que les employés connaissent notre mission, croient que les objectifs globaux sont satisfaits et sont confiants que les changements profiteront à l'organisme. La plupart sont fiers de travailler au BSIF et trouvent leur travail intéressant et riche en défis.

Toutefois, des faiblesses ont été mentionnées. Plus particulièrement, 41 p. 100 ont manifesté de



l'insatisfaction à l'égard de l'efficacité globale des communications au sein du BSIF et 51 p. 100 ont déclaré ne pas pouvoir exprimer librement leurs opinions à la direction. Comme mentionné auparavant, le Groupe consultatif des employés a été formé à l'automne 1997 pour traiter ces questions importantes avec la direction.

Pourcentage du personnel disposant du noyau de compétences - Cette mesure facilitera la prise de décisions par la direction en matière de recrutement, de formation, de perfectionnement et d'évaluation des employés. Elle inclura une courte description des lacunes au niveau des compétences et des mesures à prendre pour éliminer les faiblesses. Cette mesure indiquera les améliorations ou les détériorations au fil du temps et les progrès accomplis par rapport aux objectifs clés.

Pour la mise en application de ce critère de rendement, le BSIF mettra d'abord l'accent sur le noyau de compétences des inspecteurs. Il est prévu que les données sur les noyaux de compétences pour l'ensemble du personnel du BSIF seront recueillies au cours des deux prochains exercices.

Indice de la qualité du service externe - Cette mesure permet l'autoévaluation de la qualité des réponses du BSIF aux demandes de renseignements, d'interprétation et d'approbation externes. Elle s'appuiera sur un processus semblable à celui de l'Indice de l'efficacité de l'intervention (se reporter à la Protection contre les pertes indues). La nouvelle Division de l'assurance de la qualité mettra cette mesure au point au cours des deux prochains exercices.

Indice de la qualité du service interne - Le Secteur des services intégrés et d'autres divisions de services (p. ex. la Division des services juridiques et la Section des communications) auront recours à cet indice pour évaluer la qualité de la prestation des services internes. L'indice sera d'abord mis à l'essai au sein de la Division de la technologie de l'information. Le projet sera fondé sur les ententes de services avec la clientèle qui définissent les attentes en matière de prestation de services, les rôles et les responsabilités. Les normes de rendement correspondant aux pratiques exemplaires de l'industrie seront la clé de ces ententes. Les résultats serviront à déterminer les améliorations à apporter. Il est prévu que ces ententes et les normes connexes entreront en vigueur pour l'exercice 1998-1999.

Une fois établi le succès du projet pilote, des méthodes semblables seront appliquées aux autres services internes, comme les finances, la gestion des ressources humaines, la bibliothèque et l'administration.



