



Bureau du surintendant des institutions financières

Rapport d'audit interne sur le Secteur de la réglementation

Groupe des approbations et des précédents (GAP)

Avril 2017



Table des matières

1. Contexte.....	3
2. À propos de la mission	4
3. Notation des observations	5
4. Résultats de la mission	6
5. Réponse de la direction	7
6. Observations et recommandations.....	8

1. Contexte

Introduction

L'Audit interne exécute des missions d'assurance pour déterminer si les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du Bureau du surintendant des institutions financières Canada (BSIF), tels qu'ils ont été conçus et présentés par la direction, sont suffisants et fonctionnent de manière à ce que les risques soient bien cernés et gérés, et pour veiller au respect des exigences énoncées nommément dans les politiques, plans et procédures, et dans les lois et leurs règlements d'application.

L'audit du Groupe des approbations et des précédents (GAP) a été recommandé par le Comité d'audit du BSIF et il a été approuvé par le surintendant aux fins d'inclusion dans le Plan d'audit interne 2016-2017 du BSIF.

La direction du GAP a examiné le présent rapport en plus de fournir sa réponse à celui-ci et ses plans d'action. Le rapport sera soumis au Comité d'audit du BSIF lors de sa réunion du 15 février 2017 aux fins d'approbation par le surintendant.

Contexte

Selon la *Loi sur les banques*, la *Loi sur les sociétés de fiducie et de prêt*, la *Loi sur les sociétés d'assurances* et la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, les institutions financières fédérales (les IFF) doivent obtenir l'agrément à l'égard de certains types d'opérations.

Le traitement de ces demandes incombe au Groupe des approbations et des précédents (GAP), qui relève de la Division de la législation et des approbations du Secteur de la réglementation.

Le GAP a pour mandat d'évaluer et de traiter les demandes d'agrément réglementaire; d'interpréter et d'appliquer les lois, les règlements et les consignes visant les institutions financières fédérales; de recenser les opérations susceptibles d'avoir des conséquences de nature stratégique et d'établir un précédent; et de formuler des recommandations tenant compte de la nécessité, pour les institutions, de se faire concurrence de façon efficace et de prendre des risques raisonnables.

Le GAP est organisé de manière que l'équipe des Approbations des institutions de dépôts et celle des Approbations des sociétés d'assurances s'occupent surtout de traiter les demandes devant faire l'objet d'un agrément aux termes des lois régissant les institutions financières fédérales. De son côté, l'équipe des Précédents interprète les lois, les lignes directrices et les règlements, et s'occupe de la diffusion des consignes, y compris des préavis, des décisions ayant valeur de précédent et des guides d'instruction pour appuyer le processus d'approbation.

Le Système de gestion des cas (SGC), un logiciel personnalisé mis en place en 2001, est le principal soutien utilisé pour appuyer les processus et les flux de travail du GAP, et pour gérer l'information liée aux demandes reçues des organisations. Le SGC permet au personnel du GAP de gérer tous les aspects du processus d'approbation et des flux de travail pour rendre une décision en réponse à une demande d'approbation réglementaire.

Le GAP a élaboré des consignes et les a publiées sur le site Web externe du BSIF. Elles comprennent des normes de service pour le traitement des demandes visant à garantir la transparence et l'efficacité du processus des approbations réglementaires.

2. À propos de la mission

Objectif de la mission

La mission avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des processus, des procédures et des pratiques d'approbation réglementaire appliquées par le GAP pour évaluer et approuver les demandes d'approbation réglementaire.

Portée de la mission

La mission ciblait :

- le cadre d'approbation réglementaire du GAP, y compris les processus de base, les consignes formelles, les procédures et les outils système;
 - les activités de supervision du GAP et les contrôles qui encadrent les processus de base pour veiller à ce que les activités d'approbation réglementaire soient adéquatement suivies, transparentes, effectuées en temps opportun et efficaces;
 - les demandes traitées entre janvier 2014 et décembre 2015;
 - la portée des activités de l'équipe des Précédents directement liées au processus d'approbation réglementaire. L'AI a donc procédé à un examen sélectif des principaux documents préparés au besoin par l'équipe des Précédents.
-

Approche de la mission

L'exécution de la mission comprenait :

- l'examen des processus de base, des procédures et des pratiques existantes du GAP;
 - l'examen du guide du SGC et de l'application de ses règles;
 - une revue et des discussions avec le personnel du GAP afin de comprendre leur mandat réglementaire, les processus, les procédures, les outils système et les pratiques en place;
 - des discussions avec d'autres participants clés au processus d'approbation réglementaire du GAP, c'est-à-d. le Secteur de la réglementation;
 - l'examen d'un échantillon de demandes, et de certains documents au besoin.
-

Déclaration de conformité

L'audit a été effectué conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes, à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, qui sont appuyées par les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité.

3. Notation des observations

Notation des observations

Les observations sont notées afin d'aider la direction à affecter les ressources nécessaires pour combler les lacunes relevées et / ou améliorer les contrôles internes et / ou l'efficacité opérationnelle. Ces notes sont à titre d'orientation seulement. La direction doit évaluer les notes selon sa propre expérience et propension à prendre des risques.

Les observations sont notées conformément à ce qui suit.

Observation prioritaire – une attention immédiate est requise compte tenu soit d'une lacune significative au plan d'un contrôle (c.-à-d., il n'y a pas de contrôle ou le contrôle est mal conçu ou ne fonctionne pas efficacement) soit d'une possibilité d'améliorer considérablement les opérations.

Observation à priorité moyenne – il faut combler une lacune au plan d'un contrôle ou améliorer les opérations à court terme.

Observation à faible priorité – observation non essentielle à laquelle on peut donner suite soit en renforçant un contrôle interne soit en améliorant les opérations, normalement à peu de frais et d'efforts.

Les notes individuelles ne doivent pas être considérées seules; il faut tenir compte aussi de leur effet sur d'autres objectifs et domaines.

4. Résultats de la mission

Résumé

L'application du cadre du GAP est une affaire complexe qui requiert un jugement sûr de la part du personnel du Groupe en vue d'évaluer et de traiter les demandes d'approbation réglementaire conformément aux normes de service élaborées et mises en œuvre par le BSIF en 2005. Somme toute, le personnel du GAP a démontré une solide compréhension du cadre et des exigences à respecter. Par contre, le renforcement des pratiques et des contrôles existants du GAP à l'égard de la sécurité de l'information devrait être une priorité.

Afin de promouvoir et de partager son savoir à l'échelle du BSIF, le GAP a donné plusieurs séances de formation qui ont connu du succès et ont été bien accueillies. Ces séances aident le personnel du BSIF à comprendre le rôle du GAP, la portée de ses travaux et comment il peut appuyer d'autres groupes du BSIF à titre de spécialiste de la législation, de la réglementation et de leur interprétation. Ces initiatives du GAP sont perçues de façon positive et devraient être appuyées puisqu'elles peuvent favoriser le resserrement des liens professionnels avec d'autres groupes du BSIF, surtout dans les domaines où le GAP peut contribuer à l'établissement de règles en plus de jouer un rôle de soutien.

Le processus d'approbation prévoit une double reddition de comptes. Alors que le GAP doit diriger le processus, il ne recommande généralement pas l'approbation avant que les dirigeants du Secteur de la surveillance n'aient confirmé qu'ils appuient l'opération puisque le processus et son résultat peuvent avoir une incidence sur le travail et les ressources des équipes de surveillance du BSIF. Cette incidence est particulièrement notable lorsqu'il s'agit d'accueillir une nouvelle institution. Vu l'importance de ce processus, le GAP élabore des consignes internes, des outils et des rapports additionnels afin de faciliter la prise de décisions par les intervenants du BSIF qui interviennent dans l'accueil de nouvelles institutions de dépôts. Compte tenu des changements significatifs en préparation et puisque cette question débordait du cadre de l'audit, l'AI recommande d'examiner plus tard ce processus pour déterminer si les changements proposés rehausseront la clarté et la transparence entre le GAP et les autres intervenants du BSIF.

Vu l'importance de son rôle à l'appui du mandat du BSIF, le GAP devrait songer à établir davantage de liens entre les activités de reddition de comptes, de planification et de mesure du rendement. Cela devrait inclure l'élaboration d'un processus formel assorti de responsabilités formelles à l'égard de l'examen et de la mise à jour périodiques des normes de service du BSIF et des cibles internes connexes afin qu'elles demeurent pertinentes.

5. Réponse de la direction

Réponse

Le GAP tient à remercier l'équipe d'audit pour son travail et d'avoir procédé à cet exercice de façon professionnelle.

Le GAP s'engage à maintenir des normes de rendement élevées, et elle cherche constamment à améliorer l'exécution de ses responsabilités.

Le GAP souscrit aux observations et aux recommandations contenues dans le présent rapport. Les réponses de la direction à celui-ci comprennent des mesures précises que le GAP prendra pour donner suite à chacun des quatre groupes d'observations. À noter que les mesures liées à la recommandation hautement prioritaire sont mises en œuvre immédiatement.

6. Observations et recommandations

**Observation
prioritaire****1. Sécurité de l'information**

Les employés du BSIF doivent souvent communiquer des renseignements de nature délicate à des organisations externes par courriel. Ces renseignements doivent être acheminés de façon sécuritaire à l'aide des mécanismes de chiffrement des courriels qu'utilise le BSIF pour que seules les personnes autorisées puissent en prendre connaissance. Lorsqu'un protocole de sécurité appelé Couche de sécurité pour le transport (TLS) est en place dans le domaine de courriel cible, les courriels échangés entre les employés du BSIF et les destinataires externes sont automatiquement chiffrés. Le BSIF dispose d'une liste des domaines protégés par TLS configurés pour permettre l'échange de communications TLS, et il l'étouffe continuellement. Si une organisation ne dispose pas du protocole TLS, les employés du BSIF doivent trouver un autre moyen de communication comme une clé USB sécurisée. Cette pratique sûre est conforme à la directive du BSIF et aux politiques du gouvernement du Canada sur la sécurité de l'information.

L'audit montre que le GAP a surtout communiqué avec des organisations externes par courriel tout au long du processus d'approbation. Or, pendant la période d'audit, on n'a relevé que peu de preuves indiquant que le personnel du GAP a envisagé ou utilisé d'autres modes de communication protégés, conformément aux exigences du BSIF sur la sécurité de l'information.

Recommandations :

L'amélioration des pratiques et des contrôles du GAP visant la sécurité de l'information devrait constituer une priorité et nécessitera :

- la formation du personnel au sujet des exigences de la politique du BSIF sur la sécurité de l'information;
- des consignes et un engagement de la part de la direction du BSIF pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre d'une solution répondant aux besoins opérationnels du GAP et comprenant des contrôles adéquats avec le soutien d'autres groupes du BSIF, dont celui de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI-TI).

Mesures préconisées par la direction :

Le GAP souscrit aux observations et aux recommandations qui précèdent sur la sécurité de l'information.

Le GAP a pris des mesures immédiates pour renforcer la sécurité de l'information en mai 2016 en instaurant le protocole de sécurité TLS avec le plus grand nombre possible de demandeurs. À mesure qu'il est devenu apparent au cours de l'audit que de meilleures pratiques s'imposaient, le GAP a pris d'autres mesures à l'endroit des demandeurs non conformes au protocole TLS. La direction du GAP est en mesure de confirmer que ses pratiques de communication sont maintenant en ligne avec le protocole du BSIF sur la sécurité de l'information.

La direction du GAP a discuté de la possibilité d'utiliser d'autres technologies qui nécessitent moins d'interventions de la part du personnel de la GI-TI. L'équipe de la GI-TI a fait savoir qu'elle n'entend pas examiner pour le moment des solutions de TI qui seraient des solutions de rechange au protocole TLS en raison de priorités plus urgentes et plus stratégiques en matière de sécurité des données. Le GAP appuie cette évaluation des priorités et de l'affectation des ressources.

Suite à la page suivante

6. Observations et recommandations, suite

**Observation
prioritaire**
(suite)

1. Sécurité de l'information (suite)

Mesures préconisées par la direction (suite):

Certains projets en cours amélioreront les pratiques de gestion et de sécurité des données du BSIF, et le GAP communiquera ses exigences à l'égard des processus opérationnels dans le cadre de ces initiatives. Nous convenons toutefois aussi qu'aucune solution technique ne mettra fin au recours au personnel pour gérer et protéger les données confidentielles; nous mettrons donc davantage l'accent sur la formation et la sensibilisation continues.

6. Observations et recommandations, suite

2. Activités de planification, de suivi et de rapport du GAP

**Observation
à priorité
moyenne**

Les activités de base du GAP consistent à évaluer et à traiter les demandes de consentement réglementaire, de même qu'à produire des consignes liées aux approbations réglementaires, aux décisions tenant lieu de précédent et aux préavis au sujet de précédents législatifs et stratégiques et d'interprétations. La charge de travail du GAP est principalement tributaire du nombre et de la complexité des demandes soumises au BSIF pour être approuvées, le volume étant généralement stable d'année en année. Le BSIF a publié des normes de service visant les différents types d'approbations réglementaires, à quelques exceptions près.

L'audit montre que les tâches d'approbation du GAP (sa principale responsabilité) sont de complexité variable et que la charge de travail dépend de la demande exprimée par l'industrie. Ces facteurs obligent le GAP à être réactif et favorise la planification informelle de ses activités, encore qu'il soit possible d'utiliser les tendances historiques et les changements environnementaux pour anticiper les périodes de pointe. De plus, maintes tribunes fournissent l'occasion de cerner et d'évaluer les risques pour les objectifs opérationnels, également de manière informelle.

L'audit montre qu'une approche plus structurée est suivie en ce qui touche le suivi des normes de service et la présentation de rapports à ce sujet. À l'heure actuelle, les normes de service du GAP reposent sur le délai entre la « réception » d'une demande et son approbation. La décision de « recevoir » une demande dépend du jugement de l'agent des cas, en consultation avec le gestionnaire. Les demandes ne sont « reçues » qu'une fois que l'organisation externe a soumis pratiquement tous les documents, soit généralement après la « réception » de la demande initiale. Cette approche mesurée ne traduit donc pas le délai total de traitement de bout en bout d'une demande. Bien que cette façon de faire ait été instaurée pour tenir compte du fait que le GAP peut ne pas pouvoir contrôler l'intégralité de la demande initiale ou la rapidité avec laquelle les organisations externes fournissent les renseignements manquants, elle peut masquer des problèmes d'efficacité ou des retards dans l'approbation des demandes.

Les données sur les cas sont automatiquement générées par le SGC, tandis que la qualité et l'exactitude des données sont validées manuellement. Des erreurs peuvent survenir puisque les procédures en place pour calculer le rendement réel et le comparer aux normes de service peuvent faire en sorte que les rapports destinés aux principaux intervenants soient inexacts.

L'audit montre aussi qu'il n'y a pas de processus formel permettant d'examiner et de mettre à jour périodiquement les normes de service pour en assurer la pertinence et l'alignement avec l'environnement opérationnel du GAP et du BSIF. Les normes de service du BSIF et le processus de traitement des plaintes n'ont pas été revus depuis leur élaboration, en 2005.

Recommandations :

L'alignement plus serré entre les obligations redditionnelles du GAP et ses activités de planification, y compris la mesure des normes de service, pourrait accroître la capacité du GAP de cerner les principaux aspects à améliorer, de même que la planification et l'affectation des ressources.

6. Observations et recommandations, suite

Observation à priorité moyenne (suite) **2. Activités de planification, de suivi et de rapport du GAP (suite)**

Recommandations :

Les processus de planification, de suivi et de rapport du GAP pourraient être améliorés :

- en renforçant les liens entre les obligations redditionnelles du GAP et ses activités de planification et de mesure du rendement dans le contexte de son environnement opérationnel actuel;
- en mettant en place un mécanisme formel comprenant des responsabilités clairement définies pour assurer l'examen et la mise à jour périodiques des normes de service et des cibles internes connexes pour qu'elles demeurent pertinentes et alignées avec les activités du GAP.

De plus, le GAP pourrait bénéficier d'une évaluation des capacités pour s'assurer de disposer de ressources appropriées pour mener à bien son mandat et ses objectifs opérationnels.

Mesures préconisées par la direction :

Le GAP souscrit aux observations et aux recommandations qui précèdent au sujet de l'amélioration potentielle de ses processus de planification, de suivi et de rapport.

Comme on l'a vu, la capacité de la direction du GAP de planifier les travaux de base de ce dernier est limitée par l'incertitude du volume des demandes futures et de l'incidence sur les ressources parce que le nombre et la nature des demandes qu'étudie le GAP et le nombre de demandes d'interprétation législative sont largement déterminés par l'industrie.

En ce qui a trait aux travaux du GAP autres que ceux de base, la direction du Groupe reconnaît qu'une évaluation des tendances serait utile dans un contexte de planification. Par conséquent, au premier trimestre de 2017-2018, la direction du GAP évaluera les données historiques sur les demandes (comme le calendrier et le volume de certains types de demandes) afin de dégager les tendances. En 2017-2018, le GAP se penchera sur des façons plus structurées de planifier ses travaux autres que ceux de base (qui tiennent compte de ces tendances des demandes, de statistiques sur les délais de traitement et d'autres indicateurs comme les priorités pour l'examen et la diffusion des consignes externes abordées à la section suivante) afin d'appliquer ces nouvelles approches en 2018-2019. Ces renseignements pourraient aussi aider à définir des scénarios graves mais vraisemblables au plan de la capacité (de multiples opérations simultanées à forte utilisation de ressources, p. ex.) qui pourraient justifier l'établissement de plans de ressourcement d'urgence pour les travaux de base.

La direction du GAP s'engage aussi à élaborer, d'ici la fin du deuxième trimestre de 2017-2018, un protocole formel d'examen périodique de ses normes de service et des cibles internes connexes. Enfin, la direction du GAP élaborera, d'ici la fin du quatrième trimestre de 2017-2018, des exigences techniques afin d'automatiser davantage la production de ses rapports sur le rendement.

(suite)

**Observation à
priorité
moyenne**

3. Consignes externes du GAP

Un cadre formel comprenant des consignes internes et externes définies, des procédures et des gabarits / outils pour respecter les exigences d'approbation législative devrait être établi et mis à la disposition des intervenants internes et externes. Il faut mettre en place un processus en vue d'examiner et de mettre à jour périodiquement ce cadre pour en maintenir la pertinence. Il faut bien définir et mettre en place les rôles et les responsabilités en lien avec la diffusion, la tenue et l'approbation du cadre réglementaire et des consignes connexes.

L'équipe des Précédents est responsable au premier chef de la diffusion, de l'examen et de l'approbation de l'information publiée à l'externe.

À l'heure actuelle, les processus d'examen du GAP pour élaborer ou réviser les guides, les préavis, les décisions tenant lieu de précédent, les instructions relatives aux opérations et les frais d'utilisation sont informels. Au cours de la période visée par l'audit, plusieurs initiatives ont été retardées ou n'ont pas été retenues aux fins d'examen en raison d'une capacité potentiellement limitée. L'ordonnancement des examens, la priorisation et les activités de supervision visant le suivi des progrès de ces initiatives au regard des plans semblent avoir été fort peu structurés.

Recommandations :

Pour renforcer ses pratiques et contrôles existants à l'égard de la diffusion et de l'examen des consignes externes, le GAP devra :

- passer en revue son cadre de consignes externes pour déterminer s'il s'harmonise avec ses besoins actuels et prévus, le cas échéant;
- élaborer un mécanisme formel pour planifier et prioriser la diffusion et l'examen des consignes externes afin d'en préserver la pertinence et tenir compte de l'évolution du contexte des approbations;
- attribuer les responsabilités en lien avec le maintien et la mise à jour des consignes et les obligations redditionnelles relatives à leur approbation.

Mesures préconisées par la direction :

Le GAP souscrit aux observations et aux recommandations qui précèdent au sujet des pratiques de diffusion et d'examen des consignes externes.

Plus particulièrement, la direction du GAP reconnaît que la documentation de ce processus devrait être plus détaillée. À cette fin, le directeur général supervisera l'élaboration, au quatrième trimestre de 2016-2017, d'un cadre en vue de prioriser, de planifier et d'assurer la diffusion et l'examen des consignes externes par l'équipe des Précédents. Ce cadre sera intégré au processus de planification du GAP à compter de 2017-2018.

(suite)

**Observation à
priorité
moyenne**

4. Contrôle qualité et formation

Le contrôle qualité est un élément clé de tout processus opérationnel, et il faut assurer une supervision active à chaque étape importante pour garantir l'exécution efficace et efficiente des tâches. L'examen des cas est une tâche clé de la direction qui doit être exécutée à chaque étape du processus d'approbation pour :

- assurer l'application cohérente des exigences et des procédures opérationnelles;
- atténuer le risque réglementaire;
- assurer le perfectionnement des employés.

Afin de s'acquitter de son mandat, le GAP a besoin de ressources ayant des aptitudes, des connaissances et une expérience spécialisées. Ces ressources doivent être en mesure d'effectuer des analyses poussées et d'appliquer leur jugement à des questions complexes nécessitant une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation.

L'audit montre que, de façon générale, la documentation suffit à étayer le flux logique de l'information dans le cas des demandes examinées, à quelques exceptions près. Les normes établies sur la documentation des cas pour veiller à ce que l'information conservée soit conforme aux procédures opérationnelles et se limite à ce qui est pertinent et nécessaire pour la prise de décisions ne sont pas toujours suivies. En outre, la fiche de contrôle pour la fermeture des dossiers, qui porte sur la fermeture définitive d'un dossier et doit être remplie dans les 30 jours suivant la date d'approbation, était souvent produite en retard et / ou incohérente.

Les activités de contrôle qualité et de supervision du GAP reprennent le concept de formation continue, de perfectionnement et d'encadrement du personnel. Un guide et une fiche de contrôle de la supervision de la gestion des cas contenant les procédures et les responsabilités du personnel au fil des six étapes du processus d'approbation ont été élaborés et mis en œuvre. Même si ces procédures et responsabilités ont été définies en fonction du niveau de supervision qu'exige un cas, elles semblent ne fournir que des consignes minimales sur l'application du jugement pour recenser et évaluer les risques réglementaires.

De plus, le processus existant pour saisir les changements de l'environnement de travail afin de veiller à ce que les composantes des consignes internes du GAP demeurent pertinentes n'est peut-être pas conçu adéquatement (la *Politique sur les sanctions administratives pécuniaires*, p. ex.). Le guide d'apprentissage du GAP est un autre important document interne qui aide le personnel du Groupe et contribue à la formation des nouveaux employés; il conviendrait de le passer périodiquement en revue pour s'assurer que son contenu demeure d'actualité.

L'audit montre également que, même si l'on compte de multiples initiatives de formation au sein du GAP reposant sur des analyses de ses besoins d'apprentissage et même si la plupart des employés disposent de documents sur les engagements à l'égard des buts et de plans d'apprentissage formels, ces documents ne semblent pas être axés sur la formation, le perfectionnement et l'acquisition des connaissances requises par ses employés aux différents échelons sur une plus longue période.

Suite à la page suivante

(suite)

Observation à 4. **Contrôle de la qualité et formation** (suite)

priorité

moyenne (suite) **Recommandations :**

Le GAP aurait intérêt à rehausser l'efficacité, l'efficience et la ponctualité de son processus d'examen du contrôle qualité pour mieux veiller à ce que :

- les problèmes de qualité du travail et d'efficience des processus soient décelés rapidement et efficacement tout au long des six étapes du processus d'approbation des demandes;
- les risques réglementaires soient atténués;
- les variantes dans l'interprétation et l'application, par le personnel, des procédures opérationnelles du GAP sont décelées en temps opportun pour en faire des occasions de former et d'encadrer les employés;
- les exigences de documentation des cas sont satisfaites de manière cohérente et selon les pratiques établies de gestion de l'information.

Le GAP aurait aussi intérêt à renforcer son approche de formation en élaborant une stratégie d'apprentissage et de progression de la carrière visant à accroître les connaissances techniques, les aptitudes et les compétences requises de tous les employés et qui s'harmonise avec sa stratégie opérationnelle globale. Il faut aussi élaborer et mettre en place des mécanismes appropriés afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des initiatives de formation (existantes et en cours).

Mesures préconisées par la direction :

Le GAP souscrit aux observations et aux recommandations qui précèdent sur le contrôle qualité et la formation.

Le GAP consultera tous les employés de l'équipe des Approbations des institutions de dépôts et de celle des Approbations des sociétés d'assurances d'ici le premier trimestre de 2017-2018 pour obtenir leur rétroaction sur l'utilisation du guide et de la fiche de contrôle de la supervision de la gestion des cas instaurés récemment. La direction profitera de cette occasion pour cerner des occasions d'accroître la cohérence, en multipliant les consignes internes ou en améliorant les mécanismes de contrôle qualité. Les directeurs chargés des approbations répondront de l'élaboration d'un plan d'action d'ici le troisième trimestre de 2017-2018 pour donner suite à toute constatation importante issue de ces consultations.

S'agissant de la formation, la direction du GAP élaborera, au premier trimestre de 2017-2018, un cadre pour formaliser l'évaluation de ses besoins à l'échelle des équipes et de chaque employé. Ce cadre sera intégré à son processus de planification au cours de 2017-2018. La direction du GAP reconnaît en outre que l'on pourrait envisager d'autres initiatives transversales de formation pour l'équipe des Approbations des institutions de dépôts et celle des Approbations des sociétés d'assurances.
