

2021

2025

Plan stratégique

Une Autorité à valeur ajoutée pour
le consommateur et le secteur financier



Table des matières

Message du président-directeur général	4
Message du président du Conseil consultatif de régie administrative	5
L'Autorité en bref	6
Enjeux	8
Retour sur le Plan stratégique 2017-2020	11
Nos orientations stratégiques 2021-2025	14
Orientation 01	14
Orientation 02	16
Orientation 03	18
Orientation 04	20
Tableau synoptique du Plan stratégique 2021-2025	22

Le Plan stratégique 2021-2025 tient lieu de plan d'activités 2021-2025 conformément à l'article 46 de la *Loi sur l'encadrement du secteur financier*.



Message du président- directeur général

Louis Morisset

C'est avec fierté que nous dévoilons dans ces pages la teneur de notre Plan stratégique 2021-2025, lequel présente les grandes orientations qui guideront nos choix, nos décisions et nos actions pour les quatre prochaines années.

L'élaboration de ce plan stratégique est le fruit de travaux exhaustifs réalisés avec nos parties prenantes intéressées, dont les membres de notre Conseil consultatif de régie administrative et les gestionnaires de notre organisation, qui ont mis en relief les expertises spécifiques de leurs équipes. Un diagnostic précis des environnements internes et externes a été pris en considération, s'appuyant notamment sur des échanges avec des consommateurs et de nombreux intervenants de l'industrie, de même que sur les résultats de divers sondages réalisés au cours des dernières années.

Notre Plan stratégique 2021-2025, que nous lançons un an plus tard qu'initialement envisagé en raison de la pandémie de COVID-19, qui nous a amenés à en réévaluer certains aspects, s'imprègne du nouveau contexte dans lequel nous évoluons dorénavant.

Il tient compte d'enjeux importants tels que le ralentissement de grands pans de l'économie, la perspective de très faibles taux d'intérêt pour une longue durée, les changements sociétaux dans l'organisation du travail, la connectivité accrue des consommateurs de produits et services financiers ainsi que l'accélération soutenue des changements technologiques. Il s'appuie également sur l'expérience acquise tout au long de la réalisation du Plan stratégique 2017-2020, un plan qui a grandement contribué à rendre notre organisation encore plus performante et qui lui a permis de jouer de manière encore plus affirmée son rôle de régulateur de proximité.

Ainsi, tout en répondant à de nouveaux besoins, l'Autorité continuera de miser sur ses forces, telles que son leadership de réflexion et son influence sur les scènes nationale et internationale, et maintiendra ses efforts en vue de continuer d'accroître son agilité et sa capacité d'innover.

Nous travaillerons également ensemble afin de bonifier notre prestation de services à l'égard des consommateurs et d'adapter notre encadrement à l'environnement évolutif du secteur financier, notamment en répondant en temps encore plus opportun aux tendances des marchés et aux risques auxquels sont confrontés tant les consommateurs que les intervenants de l'industrie.

Nous continuerons enfin à améliorer notre performance organisationnelle, notamment par le développement d'une culture axée sur la valorisation et l'utilisation optimale des données qui rehaussera nos processus opérationnels et décisionnels, en plus de porter une attention accrue au développement et au bien-être des forces vives de notre organisation.

Je suis confiant que ce plan stratégique nous permettra, à titre de régulateur intégré des marchés financiers, de concrétiser notre vision d'*Une Autorité à valeur ajoutée pour le consommateur et le secteur financier*, et de veiller au maintien d'un écosystème financier sain et dynamique au Québec.

Je tiens en terminant à remercier le ministre des Finances du Québec pour son appui à l'égard de notre organisation et l'accomplissement de notre mission. Je tiens également à souligner l'apport constant de notre Conseil consultatif de régie administrative, de même que l'engagement indéfectible de l'ensemble des collègues de l'Autorité, dont les efforts nous permettront de couronner de succès la réalisation de ce plan stratégique.

Louis Morisset



Message du président du Conseil consultatif de régie administrative

Robert Panet-Raymond

À titre de président du Conseil consultatif de régie administrative, je souligne d'emblée avec fierté l'ambition que comporte le Plan stratégique 2021-2025 de l'Autorité. Ce plan constitue pour le Conseil un puissant guide pour l'ensemble des employés de l'organisation.

Dès le début du processus de planification et de réflexion stratégique, les membres du Conseil ont été consultés et ont pu offrir leur perspective tant sur la démarche envisagée que sur les environnements internes et externes de l'Autorité, et les enjeux actuels et émergents du secteur financier québécois. Les membres du Conseil ont ensuite suivi de près le déroulement des travaux qui ont mené à l'identification des orientations stratégiques, objectifs et moyens de ce nouveau plan.

Ce nouveau plan, auquel le Conseil adhère sans réserve, permettra d'approfondir plusieurs grandes initiatives déployées dans le cadre du Plan stratégique 2017-2020, en plus de mettre de l'avant des orientations et des objectifs ambitieux et mobilisants, en tenant compte de la nature des enjeux soulevés au fil de l'évolution récente de l'industrie des services financiers au Québec, y compris ceux découlant de la pandémie de COVID-19.

Considérant l'importance névralgique de l'Autorité au sein de l'écosystème financier québécois, nous sommes confiants que les actions qui seront prises dans le cadre de ce plan contribueront au maintien de la confiance des consommateurs envers le secteur financier et à l'assurance du bon fonctionnement de l'industrie. Par ailleurs, le Conseil s'engage à appuyer la direction dans sa mise en œuvre du plan et à remettre en question, si nécessaire, les choix stratégiques qui seront privilégiés au cours de ces quatre prochaines années.

En terminant, le Conseil tient à saluer la qualité du travail effectué par le président-directeur général et toute son équipe pour mener à bien la mission de l'Autorité, ainsi que l'engagement de tous les employés de l'organisation à contribuer au succès du Plan stratégique 2021-2025.

Robert Panet-Raymond

L'Autorité en bref

L'Autorité des marchés financiers est l'organisme mandaté par le gouvernement du Québec pour encadrer le secteur financier québécois et prêter assistance aux consommateurs de produits et services financiers.

Instituée le 1^{er} février 2004 par la *Loi sur l'Autorité des marchés financiers*, maintenant intitulée *Loi sur l'encadrement du secteur financier*, l'Autorité se distingue par un encadrement intégré des domaines de l'assurance, des valeurs mobilières, des instruments dérivés, des institutions de dépôts – à l'exception des banques –, de la distribution de produits et services financiers, incluant, depuis le 1^{er} mai 2020, le courtage hypothécaire, ainsi que celui, depuis le 1^{er} février 2021, de l'évaluation du crédit.

Outre les pouvoirs et les responsabilités qui lui incombent en vertu de sa loi constitutive, l'Autorité administre les lois propres à chacun des domaines qu'elle encadre.

Mission

La mission confiée à l'Autorité inspire et mobilise ses employés. Elle peut être résumée ainsi :

Encadrer le secteur financier québécois de manière à favoriser son bon fonctionnement et à protéger les consommateurs de produits et services financiers.

Aux termes de la *Loi sur l'encadrement du secteur financier*, l'Autorité a pour mission de :

- prêter assistance aux consommateurs de produits et utilisateurs de services financiers notamment en établissant des programmes éducationnels en matière de consommation de produits et services financiers, en assurant le traitement des plaintes reçues des consommateurs et en leur donnant accès à des services de règlement de différends;
- veiller à ce que les institutions financières et autres intervenants du secteur financier respectent les normes de solvabilité qui leur sont applicables et se conforment aux obligations que la loi leur impose en vue de protéger les intérêts des consommateurs de produits et utilisateurs de services financiers et prendre toute mesure prévue à la loi à ces fins;
- assurer l'encadrement des activités de distribution de produits et services financiers en administrant en outre les règles d'admissibilité et d'exercice de ces activités et en prenant toute mesure prévue à la loi à ces fins;
- assurer l'encadrement des activités de bourse et de compensation et l'encadrement des marchés de valeurs mobilières en administrant notamment les contrôles prévus à la loi relativement à l'accès au marché public des capitaux, en veillant à ce que les émetteurs et les autres intervenants du secteur financier se conforment aux obligations qui leur sont applicables et en prenant toute mesure prévue à la loi à ces fins;
- assurer l'encadrement des marchés de dérivés, notamment des bourses et des chambres de compensation de dérivés, en veillant à ce que les entités réglementées et les autres intervenants aux marchés de dérivés se conforment aux obligations prévues par la loi;
- voir à la mise en place de programmes de protection et d'indemnisation des consommateurs de produits et utilisateurs de services financiers et administrer les fonds d'indemnisation prévus à la loi.

L'Autorité exerce ses fonctions et pouvoirs de manière à :

- favoriser la confiance des personnes et des entreprises à l'égard des institutions financières et autres intervenants du secteur financier quant à leur solvabilité et à l'égard de la compétence des agents, des conseillers, des courtiers, des représentants et des autres intervenants qui œuvrent dans le secteur financier;
- promouvoir une offre de produits et services financiers de haute qualité et à un prix concurrentiel pour l'ensemble des personnes et des entreprises dans toutes les régions du Québec;
- assurer la mise en place d'un cadre réglementaire efficace favorisant le développement du secteur financier et permettant l'évolution des pratiques de gestion et des pratiques commerciales dans ce secteur;
- donner aux personnes et aux entreprises un accès à une information fiable, exacte et complète sur les institutions financières et autres intervenants du secteur financier et sur les produits et services financiers offerts;
- assurer la protection du public contre les pratiques déloyales, abusives et frauduleuses et donner accès aux personnes et aux entreprises lésées à divers modes de règlement de différends.

Notre vision

Dans un écosystème financier en constante évolution, l'Autorité poursuit l'ambition d'accroître davantage la valeur qu'elle procure aux consommateurs de même qu'à l'ensemble des participants de l'industrie des produits et services financiers. C'est notamment en rehaussant l'expérience de ceux et celles qui font appel aux services d'assistance de l'Autorité, en exerçant un fort leadership de réflexion et d'action à l'égard d'enjeux qui interpellent particulièrement le secteur financier québécois et en améliorant sans cesse sa performance organisationnelle que l'Autorité s'assurera de répondre plus efficacement encore aux enjeux de l'heure.

Une Autorité à valeur ajoutée pour le consommateur et le secteur financier.

Nos valeurs

L'INTÉGRITÉ

L'essence même de notre mission, ce qui nous guide dans nos décisions et nos actions.

L'EXCELLENCE

Viser des standards élevés, améliorer constamment notre savoir-faire, allier qualité et efficience.

L'OUVERTURE

Être accessible et à l'écoute, faire preuve de transparence, nous ouvrir au changement et aux nouvelles idées.

L'ENGAGEMENT

Adhérer pleinement à notre mission et la réaliser fièrement, de façon proactive, collaborative et responsable.

L'Autorité assure une vigie en continu de l'environnement économique et des grandes tendances du secteur financier afin de bien comprendre les défis auxquels les consommateurs, les institutions financières et les divers participants au marché qu'elle supervise seront confrontés. En l'occurrence, le contexte actuel dans lequel s'est inscrite l'élaboration du Plan stratégique 2021-2025 s'avère particulièrement incertain compte tenu de la pandémie de COVID-19 et de la profonde récession qui ont frappé le monde en 2020. Outre les enjeux décrits ci-après, des éléments de contexte spécifiques aux orientations du présent plan sont ajoutés dans les pages suivantes, en guise d'introduction à chacune d'entre elles.

Contexte macroéconomique

La pandémie, qui a profondément marqué l'économie mondiale, laissera des séquelles pour des années encore. L'arrêt forcé de l'économie au printemps 2020 a entraîné des pertes d'emploi par millions et de nombreuses faillites, et ce, malgré l'intervention massive des gouvernements et des banques centrales. La reprise, qui s'amorce dans un climat d'incertitude très élevée, s'annonce lente et inégale. Elle sera notamment tributaire de la maîtrise des vagues d'infection, du déploiement des vaccins et des politiques économiques mises en place pour favoriser la relance. Entre-temps, la conjoncture économique difficile sera propice à un environnement instable et volatil, y compris pour les marchés financiers que l'Autorité encadre.

Les conséquences de la pandémie, notamment le taux de chômage élevé, l'endettement accru des ménages, des entreprises et des gouvernements, la relocalisation et la sécurisation des chaînes d'approvisionnement, le télétravail et l'accélération du virage numérique, entraînent des bouleversements importants dans l'économie et les marchés. Ces changements s'ajoutent à d'autres tendances de fond bien établies depuis plusieurs années comme l'innovation technologique et financière, l'accroissement de la conscience collective envers l'impact des changements climatiques et l'évolution des besoins des consommateurs de produits et services financiers.

Taux d'intérêt

Pour soutenir l'économie et limiter les dommages causés par la pandémie, les banques centrales ont notamment abaissé leurs taux directeurs à près de zéro et prévoient de les laisser à ce niveau plancher pendant encore quelques années.

La faiblesse des taux n'est toutefois pas sans conséquence. Elle favorise la prise de risque sur le plan des investissements et de l'endettement. Elle mine également la rentabilité des institutions prêteuses et des assureurs encadrés par l'Autorité.

Endettement

Au cours de la dernière décennie, l'endettement des ménages et des entreprises a augmenté de façon importante au Canada et ailleurs dans le monde. La pandémie vient accentuer ces tendances, qui sont en partie atténuées temporairement par des mesures de soutien gouvernementales.

Pour plusieurs entreprises, le bilan financier pourrait se dégrader de façon marquée, en raison de la situation économique fragile et des mesures sporadiques de confinement imposées pour freiner les nouvelles vagues de propagation communautaire. Ceci présente des enjeux importants pour les institutions financières et les investisseurs, notamment en ce qui concerne le risque de crédit, de refinancement et de défaut de paiement. Pour les ménages, la persistance d'un taux élevé de chômage causé par la pandémie pourrait avoir des répercussions non négligeables sur leur situation économique, en les forçant à s'endetter davantage ou en leur causant des difficultés à assumer leurs obligations. À cette situation s'ajoutent des niveaux records de dette publique liés notamment aux divers programmes de soutien économique déployés pour atténuer les effets dévastateurs des mesures de confinement mises en place.

Changements climatiques, finance durable et facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

La pandémie a révélé la fragilité d'une économie mondiale interdépendante face aux risques biologiques et environnementaux. Dans le cas des enjeux climatiques, l'augmentation de la pollution atmosphérique par l'émission de gaz à effet de serre et la réduction du couvert forestier contribuent grandement au réchauffement des températures mondiales, qui altère le climat et qui génère, à son tour, une augmentation de la fréquence des catastrophes naturelles (inondations, précipitations violentes, feux, sécheresses, pertes de biodiversité, propagation de maladies). Ces catastrophes entraînent des pertes financières de plus en plus lourdes pour les gouvernements, les populations, les assureurs et certaines industries, et pourraient avoir des impacts encore inconnus.

Dans ce contexte d'urgence climatique, divers gouvernements, s'appuyant notamment sur l'Accord de Paris, adoptent ou encouragent la mise en œuvre de politiques visant la taxation du carbone, la canalisation de l'investissement vers des industries moins polluantes, une meilleure intégration des risques financiers liés aux changements climatiques par le secteur industriel et financier, et enfin, un encadrement approprié de l'investissement climatique et durable. On assiste ainsi à l'émergence de nouvelles classes d'actifs financiers dites « vertes » ou « durables » dont le cadre réglementaire sur le plan international est aussi en mutation rapide.

Les consommateurs ont ainsi accès à une offre croissante de produits financiers intégrant des critères de durabilité. Ces produits financiers qualifiés de « verts », « ESG » ou « durables » visent l'investissement dans la transition vers une économie mondiale plus sobre en carbone et globalement plus respectueuse de l'environnement et de certaines normes sociales et de gouvernance. Le cadre réglementaire de cette nouvelle classe d'actifs est encore embryonnaire sur le plan international. Cette situation peut engendrer une mauvaise compréhension de la part des consommateurs quant à l'application de certains critères d'investissement et limite la comparabilité de la performance financière entre les produits. Dans ce contexte, le risque d'écoblanchiment (*greenwashing*) découlant du décalage possible entre les attributs durables présentés par un produit d'investissement et sa réelle performance en termes de durabilité sera un enjeu à surveiller.

Risques géopolitiques

Les risques géopolitiques ont considérablement augmenté ces dernières années. La pandémie a accéléré la détérioration des relations entre Washington et Pékin, et pourrait mener au découplage de la Chine et de l'Occident, voire à un mouvement de démondialisation. Plus largement, la montée du nationalisme et du protectionnisme mine la coopération multilatérale au profit des rapports de force. Ces tensions perturbent le commerce mondial, les chaînes d'approvisionnement et l'investissement. Dans une économie ouverte et interconnectée comme la nôtre, tout dérapage ailleurs dans le monde pourrait avoir des conséquences sur nos marchés financiers, ce qui renforce l'importance de nos activités de vigie. Le changement d'administration aux États-Unis devrait cependant contribuer à une baisse globale des tensions tout en ravivant la dynamique multilatéraliste.

Innovations technologiques

Au-delà du contexte macroéconomique, les innovations technologiques continuent de bouleverser les habitudes des Québécois, y compris dans l'acquisition et l'utilisation des produits et services financiers, et la pandémie n'a fait qu'accélérer cette tendance. Les fintechs déploient des modèles d'affaires qui procurent à leurs clients un haut niveau de personnalisation de même qu'un accès facilité bien souvent par l'entremise d'applications mobiles. Les géants du Web occupent progressivement une place plus importante dans ce créneau, en raison de leur taille et de leur capacité d'innovation exceptionnelle. Ces changements dans l'offre de services financiers sont susceptibles de toucher différemment les clientèles selon leur âge. Ainsi, à la question de la littératie financière s'ajoute désormais celle de la littératie technologique. L'adéquation du cadre réglementaire à ces nouveaux modèles d'affaires pose des défis substantiels auxquels l'Autorité est constamment confrontée.

Protection des renseignements personnels

La progression rapide des innovations technologiques contribue à transformer les processus et les modèles d'affaires des institutions financières et accentue les risques de perte, de vol ou d'accès non autorisé aux renseignements personnels colligés aux fins de leurs activités. Les risques liés à la protection des renseignements personnels peuvent avoir de graves conséquences tant pour les clients que pour les institutions financières elles-mêmes. Les vols de renseignements personnels rapportés par certaines institutions financières d'envergure dans les dernières années témoignent des défis auxquels font face ces institutions et rappellent que la protection de ces renseignements est un enjeu complexe d'une importance capitale pour les consommateurs de produits et services financiers au Québec et ailleurs.

Coopération entre régulateurs à l'échelle nationale et internationale

La pandémie a démontré à quel point une collaboration étroite entre les régulateurs au Canada et à l'international est essentielle pour assurer la stabilité et l'efficacité des marchés et protéger les investisseurs et autres consommateurs de produits et services financiers. Cette coopération permet notamment de contrer plus efficacement les pratiques déloyales, abusives et frauduleuses, en plus de favoriser le partage des expertises et l'adoption de principes d'encadrement harmonisés.

Pour l'Autorité, cette coopération s'opère par plusieurs moyens, que ce soit par sa participation active aux différents forums nationaux et internationaux de régulateurs, ou encore par l'échange de renseignements ou l'assistance mutuelle pour la répression des infractions, la supervision et la surveillance des entités réglementées qui exercent des activités dans plusieurs territoires. Il est attendu des régulateurs que, même lorsqu'ils sont confrontés à des perspectives divergentes, ils collaborent à l'élaboration de consensus au profit de la stabilité financière et de la protection des investisseurs et autres consommateurs de produits et services financiers.

Dans le contexte où, malheureusement, le gouvernement fédéral ainsi que certaines provinces semblent toujours aspirer à la création d'un soi-disant régime coopératif de réglementation des marchés de capitaux et poursuivent leurs efforts pour y arriver, l'Autorité pourrait être amenée à revoir ses modes d'interaction avec certains autres régulateurs. Le cas échéant, l'Autorité veillerait au maintien d'une réglementation hautement harmonisée à l'échelle du pays, tout en continuant de promouvoir le fruit de ses réflexions sur les enjeux de politique réglementaire et la mise en place de structures qui tiennent compte des caractéristiques propres aux marchés de chaque province et territoire.

Retour sur le Plan stratégique 2017-2020

Dès le lancement de son Plan stratégique 2017-2020, l'Autorité a priorisé une série d'initiatives liées à trois grandes orientations stratégiques. Celles-ci ont été mises de l'avant avec l'objectif de rehausser la performance de l'Autorité dans l'accomplissement de sa mission, notamment en vue d'assurer une protection accrue pour les consommateurs de produits et services financiers, tout en favorisant le bon fonctionnement des marchés et en renforçant le rôle central de l'Autorité au sein de l'écosystème financier québécois. Les réalisations qui découlent de ce plan stratégique s'inscrivent dans la mise en œuvre d'une culture organisationnelle axée sur l'agilité et l'innovation qui évolue à tous les échelons de l'organisation.

Orientation 1 Démontrer notre leadership, notre valeur ajoutée et notre capacité d'innover

Tout au long de la réalisation du plan stratégique, l'Autorité a réussi à se démarquer par son leadership de réflexion et son influence sur les scènes locale, nationale et internationale, que ce soit dans le secteur des valeurs mobilières et des instruments dérivés ou dans ceux de l'assurance, de l'assurance-dépôts, des institutions de dépôts ou de la distribution de produits et services financiers. Le mandat du représentant de l'Autorité à la présidence des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) a été renouvelé à trois reprises, et celui du représentant de l'Autorité à la présidence du Conseil canadien des responsables de la réglementation d'assurance (CCRRA) a été renouvelé à deux reprises. De nombreux autres collègues ont également apporté une contribution importante au sein de ces forums ainsi que d'autres forums à l'échelle nationale et internationale. Cet engagement collectif a permis à l'Autorité d'exercer une influence significative à l'égard des grands enjeux de politique publique et réglementaire qui touchent le secteur financier.

Par ailleurs, cette période aura aussi permis à l'Autorité de déployer plusieurs initiatives à fort impact pour la protection du public et le développement du secteur financier québécois, comme la mise en place d'un nouvel encadrement relatif à la vente d'assurance par Internet et à la distribution sans représentant, ou encore de nombreuses mesures d'application des lois relatives aux cryptomonnaies et autres cryptoactifs, pour ne citer que ces exemples.

Cette période aura aussi été l'occasion pour l'Autorité de démontrer sa proactivité au regard des nouvelles technologies et de la transformation de l'industrie. En effet, dès 2017, l'intensification de l'innovation technologique avait été identifiée comme un enjeu requérant le développement d'une stratégie globale pour mieux en comprendre les impacts et mettre en œuvre des actions mesurées. Au moyen de nombreuses initiatives innovantes, dont la mise sur pied de son laboratoire fintech, le lancement du bac à sable réglementaire pancanadien (qu'elle préside) et sa participation à la création d'un réseau international de régulateurs de valeurs mobilières engagés à collaborer afin de soutenir l'innovation financière dans leurs marchés respectifs, l'Autorité aura été en mesure de développer une bonne compréhension de cette nouvelle réalité et de se positionner comme un interlocuteur actif et influent au sein de l'écosystème fintech québécois.

Orientation 2

Renforcer notre rôle de régulateur de proximité

De 2017 à 2020, l'Autorité a mis l'accent sur son rôle de régulateur de proximité notamment en resserrant ses liens avec ses clientèles et partenaires, et en améliorant sa prestation de services auprès des consommateurs et de l'industrie. Les initiatives mises de l'avant durant cette période lui ont permis de réaliser d'importantes avancées à ce titre.

En effet, au vu de l'évolution rapide de l'offre de produits et services financiers, l'Autorité a multiplié ses approches de consultation, notamment par des séances d'information interactives avec les parties prenantes intéressées : professionnels, cabinets, entreprises, institutions financières, organismes d'autoréglementation, épargnants et investisseurs. Le dialogue qu'entretient plus efficacement aujourd'hui l'Autorité avec tous les intervenants du secteur financier s'avère essentiel pour bien mesurer les impacts de son encadrement et nourrir sa compréhension des enjeux que soulève la transformation accélérée de l'industrie.

De nouveaux comités consultatifs ont aussi vu le jour afin de permettre à l'Autorité d'aborder un spectre encore plus large de sujets directement liés aux différents secteurs dont elle assure l'encadrement. Parmi eux, le Comité consultatif sur la pratique des représentants, constitué en juillet 2018, et le Comité consultatif des consommateurs de produits et utilisateurs de services financiers, mis sur pied en janvier 2019.

Notre aspiration à assumer davantage un rôle de régulateur de proximité s'est aussi manifestée par l'entremise de nos activités d'éducation financière, qui constituent un complément essentiel à nos efforts visant à protéger les consommateurs de produits et services financiers. À titre d'exemples, mentionnons l'élaboration d'une nouvelle stratégie québécoise en éducation financière; la mise en œuvre d'un programme de partenariat stratégique en éducation financière, sensibilisation et recherche ayant soutenu divers projets avec des institutions universitaires; le déploiement de notre grande campagne d'éducation financière intitulée *Mes finances en tête!*; de même que celles sur la protection des renseignements personnels déployées dans la foulée de la fuite de renseignements personnels survenue au sein du Mouvement Desjardins. En plus de ces initiatives, le développement d'outils, de guides et d'ateliers destinés aux consommateurs et à l'industrie compte au nombre de nos réalisations marquantes en lien avec cette orientation.

Orientation 3

Investir dans notre performance

Pour réaliser sa vision et accomplir sa mission avec toujours plus d'efficacité, l'Autorité a posé un nombre important de gestes structurants. Par exemple, elle a entrepris de regrouper son Secrétariat général et sa Direction générale des affaires juridiques afin d'optimiser les façons de faire et rehausser l'efficacité et l'efficience de ses services à l'ensemble de l'Autorité. Elle a également vu à la création d'une nouvelle Vice-présidence stratégie, risques et performance afin de mieux être soutenue notamment dans le développement d'une vision globale maximisant les synergies intersectorielles tirées de sa contribution aux différents forums nationaux et internationaux, de sa vigie intégrée des marchés, du développement réglementaire sur le plan national et international, et de sa gestion intégrée des risques organisationnels.

L'actualisation des systèmes et applications technologiques compte aussi parmi les grands chantiers entrepris au cours de la période. Des avancées significatives ont notamment été réalisées quant au déploiement d'outils en matière d'administration électronique de la preuve et de surveillance et analyse des activités de marché, y compris en ce qui a trait aux cryptoactifs.

En prenant appui sur sa culture de collaboration et de performance mise de l'avant dans le cadre de son plan stratégique précédent, l'Autorité a amorcé un important virage axé sur l'agilité et l'innovation, en visant l'amélioration continue de ses façons de faire à travers l'organisation. L'Autorité a encouragé le développement d'une culture d'innovation en offrant notamment aux employés la possibilité de participer à divers projets collectifs réalisés au sein d'un « incubateur d'innovation », dont l'objectif visait à rehausser la performance de certains processus internes au bénéfice de ses clientèles.

Priorités 2020-2021 sur fond de pandémie de COVID-19

L'année 2020-2021, marquée par la crise engendrée par la pandémie, a amené des changements importants dans le processus de planification stratégique de l'organisation. L'Autorité a décidé de reporter au 1^{er} avril 2021 le lancement de son nouveau plan stratégique afin de bien analyser le contexte, de confirmer le bien-fondé des orientations stratégiques envisagées et d'y apporter les ajustements nécessaires, le cas échéant. L'Autorité a donc poursuivi en 2020-2021 la mise en œuvre de son Plan stratégique 2017-2020, dont les grandes orientations sont demeurées tout à fait pertinentes pour guider l'organisation en cette période tumultueuse.

Au cours de cet exercice, l'Autorité a dû faire face à des défis sans précédent. Sans délai, ses efforts se sont tournés vers la crise de façon à en limiter l'impact pour le secteur financier québécois et en soutenir la résilience. Plusieurs mesures d'allègement réglementaire et administratif ont été adoptées, de même qu'une vigie et une surveillance rehaussées du secteur financier et de l'environnement économique. L'Autorité a travaillé conjointement avec les divers intervenants de l'industrie afin de trouver des solutions pour atténuer les risques les plus importants sur le plan de la continuité des opérations, de la résilience financière et de la gestion des incidents opérationnels, notamment en cybersécurité.

Des initiatives ont été déployées afin de mieux protéger les consommateurs de produits et services financiers contre certains risques accrus dans ce contexte de pandémie. À titre d'exemples, une vaste campagne de sensibilisation contre la fraude a été diffusée à la télévision et sur le Web, et un soutien financier bonifié a été offert aux principaux organismes de première ligne, dont des associations de consommateurs et d'aînés, afin de leur permettre de répondre aux demandes accrues d'assistance durant cette période.

En outre, l'Autorité a collaboré étroitement avec d'autres régulateurs au sein de plusieurs forums internationaux pour faire face à cette crise mondiale de façon coordonnée et cohérente. Elle a aussi intensifié sa contribution sur la scène nationale, notamment au sein des Heads of Regulatory Agencies, un forum présidé par le gouverneur de la Banque du Canada chargé d'évaluer les vulnérabilités et les risques touchant le système financier canadien, et du Canadian Financial Sector Resiliency Group, chargé de coordonner une procédure d'intervention pour l'ensemble du secteur en cas d'incident opérationnel systémique. L'Autorité a également su tirer parti de sa toute nouvelle affiliation au Conseil canadien des autorités de réglementation des courtiers hypothécaires à la suite du transfert de cette discipline sous sa supervision, le 1^{er} mai 2020.

Au cours de cette période, l'Autorité a fait des progrès notables dans le développement de sa stratégie de valorisation des données avec la création d'une nouvelle direction principale responsable de son déploiement. D'importants investissements technologiques ont par ailleurs été réalisés, notamment le projet de migration massive de serveurs informatiques vers un nouveau centre de traitement à la fine pointe de la technologie afin d'optimiser la disponibilité et l'intégrité de nos systèmes, et permettant à l'Autorité de devenir plus résiliente sur le plan numérique. Enfin, l'organisation a su s'adapter efficacement à l'environnement de télétravail et faire preuve à la fois d'agilité et d'innovation durant la pandémie avec l'adoption de nombreuses initiatives opérationnelles lui permettant de continuer à remplir sa mission tout en maintenant, à distance, la proximité avec ses clientèles.

Nos orientations stratégiques 2021-2025

01

Un régulateur proactif et pertinent pour le consommateur dans un environnement en constante évolution

La transformation numérique qui se poursuit et s'accélère dans l'industrie des services financiers entraîne dans son sillage des changements majeurs dans les processus et les modèles d'affaires de nombreuses entreprises. Cette transformation bouleverse tout autant la façon dont les Québécois acquièrent et utilisent les produits et services financiers.

Les nouvelles innovations technologiques, comme l'analytique avancée et l'intelligence artificielle, continuent de se déployer rapidement et contribuent à accroître l'offre disponible aux consommateurs. L'accès à des données de masse sur le profil et les habitudes des consommateurs permet par ailleurs à un plus grand nombre d'intervenants, nouveaux et traditionnels, de cibler avec plus de précision leurs besoins et de leur offrir des produits et services financiers facilement accessibles et personnalisés.

Cette profonde transformation, bien qu'elle procure des bénéfices tangibles, laisse toutefois émerger des enjeux importants qui ont été exacerbés en raison de la pandémie. Les consommateurs, plus nombreux à s'estimer autonomes dans la prise de décisions d'investissement, se voient offrir de nouveaux produits ou services, souvent plus complexes, tels que les cryptoactifs, dont les risques sont souvent mal évalués. Les consommateurs sont également plus actifs sur les réseaux sociaux et s'exposent davantage à des informations fausses ou trompeuses. Enfin, les très faibles taux d'intérêt qui prévalent peuvent inciter à la prise de risques accrus en matière d'investissement et d'endettement.

Le maintien d'une vigie et d'une surveillance constante des développements en cours demeurera crucial dans ce contexte afin d'optimiser la capacité de l'Autorité d'intervenir rapidement à l'égard des pratiques illégales émergentes.

Objectif 1.1

Bonifier notre prestation de services et rehausser l'expérience des consommateurs

L'Autorité offre de nombreux services d'assistance aux consommateurs de produits et services financiers. Bien que ces services soient généralement appréciés des utilisateurs, l'Autorité entend les promouvoir davantage, en bonifier la prestation et en rehausser l'expérience auprès des clients. L'optimisation des processus internes, l'amélioration des outils mis à la disposition des consommateurs et une offre mieux adaptée à leurs besoins compteront parmi les moyens qui seront déployés pour y parvenir.

Par ailleurs, dans un contexte où les consommateurs tendent à devenir plus autonomes dans la prise de décisions financières, l'Autorité verra aussi à rendre plus efficace et intuitif l'accès aux informations susceptibles de les aider à faire des choix éclairés. Au surplus, l'Autorité continuera de jouer un rôle de catalyseur en éducation financière et consacrera des efforts importants à rehausser la vigilance des plus vulnérables. Le déploiement d'initiatives et de nouveaux outils, et le maintien d'une communication efficace auprès notamment des aînés et des jeunes issus de la génération des millénariaux s'avèreront également prioritaires.

Objectif 1.2

Mieux anticiper, comprendre et agir à l'égard des défis et des risques auxquels ils sont exposés

L'Autorité entend notamment développer davantage ses connaissances en matière de finance comportementale, un champ de recherche en progression qui exploite des notions de psychologie cognitive afin de mieux anticiper le comportement des consommateurs. Une meilleure connaissance des problématiques soulevées au moyen de cette approche permettra à l'Autorité d'intervenir encore plus efficacement auprès des consommateurs et de mieux comprendre leurs réactions ou leurs perceptions à l'égard de certains produits ou services financiers. Cette perspective sera par ailleurs utile au développement d'une réglementation mieux adaptée aux besoins qui auront ainsi été précisés.

L'entretien d'un dialogue continu avec les consommateurs permet déjà à l'Autorité de mieux prioriser ses actions. Nous entendons poursuivre dans cette voie grâce à différents canaux de communication qui seront développés ou optimisés de manière à approfondir notre compréhension des défis et des risques auxquels les consommateurs sont confrontés.

Le Comité des consommateurs de produits et utilisateurs de services financiers, dont le mandat consiste à faire valoir l'opinion des consommateurs auprès de l'Autorité, compte au nombre des canaux qui seront mis à profit.

Objectif 1.3

Intensifier la surveillance et la lutte contre les pratiques illégales émergentes

L'Autorité prévoit consentir des efforts accrus en matière de vigie stratégique et centrer son action sur l'identification des pratiques illégales émergentes. Elle poursuivra notamment la réalisation d'interventions transversales sur des questions ciblées afin d'obtenir un portrait global des pratiques ayant cours dans l'industrie. Plus largement, sa vigie s'étendra à l'analyse des nouveaux produits financiers ou modèles d'affaires et à la compréhension de leurs mécanismes et enjeux potentiels.

De nouvelles approches de surveillance seront également mises à profit afin de dégager les tendances émergentes et mieux encadrer l'utilisation de nouvelles technologies par les représentants, entreprises et institutions assujettis à l'encadrement de l'Autorité.

Nous poursuivrons aussi nos efforts en matière de sensibilisation, notamment par la diffusion élargie de mises en garde, afin de mieux outiller les consommateurs en temps opportun face aux risques inhérents aux pratiques illégales émergentes auxquels ils pourraient être exposés.

Principaux moyens

- Optimiser nos outils et processus au bénéfice des consommateurs.
- Raffiner notre connaissance des besoins des consommateurs en matière de produits et services financiers.
- Accroître nos efforts pour déceler et agir à l'égard des produits et des pratiques commerciales à risque pour les consommateurs.
- Partager des informations en temps opportun relativement aux nouveaux risques auxquels sont confrontés les consommateurs.

02

Un régulateur influent en appui au secteur financier québécois

L'Autorité se doit de bien comprendre les impacts et implications de la transformation numérique de l'industrie, notamment sur le plan réglementaire, tout en continuant de faire face aux autres défis qui caractérisent notre époque.

Ainsi, les changements climatiques et la fréquence accrue des catastrophes naturelles sont devenus des sources de préoccupation grandissantes. De tels événements peuvent affecter la stabilité des institutions financières et générer de nouvelles attentes en matière de divulgation de la part des investisseurs et autres consommateurs de produits et services financiers. La tendance croissante à l'adoption de critères ESG par les gestionnaires de portefeuille et d'autres investisseurs institutionnels est une autre illustration de l'intérêt que suscitent notamment les changements climatiques et les catastrophes naturelles dans la communauté financière.

Face à ces nouveaux enjeux, l'Autorité devra, de concert avec les autres régulateurs à l'échelle nationale et internationale, s'adapter et revoir ses façons de faire, notamment en révisant certaines obligations ou en adoptant de nouvelles.

L'excellente collaboration observée entre régulateurs, banques centrales et gouvernements au cours de l'année 2020 a assurément contribué à amortir les chocs provoqués par la pandémie de COVID-19. Les relations et échanges qu'entretient l'Autorité avec ses pairs de même qu'avec les différents intervenants de l'industrie s'avèrent plus importants que jamais afin de faire face aux impacts de la pandémie et aux répercussions éventuelles de cette dernière sur le secteur financier au cours des prochaines années, qu'il s'agisse d'une hausse de la volatilité des marchés et des risques liés au crédit et aux faillites, ou encore de la possibilité d'une crise financière. La collaboration et la coopération contribueront à faciliter l'identification d'enjeux communs et la mise en place de solutions novatrices susceptibles d'améliorer nos moyens de prévention, de détection et d'intervention dans les marchés.

Enfin, considérant l'accroissement, au cours des dernières années, de la charge de conformité afférente aux différentes exigences réglementaires ou administratives s'appliquant aux assujettis, il importera d'intensifier nos efforts afin de s'assurer que cette charge demeure nécessaire à la protection des épargnants, investisseurs et autres consommateurs de produits de services financiers de même qu'à la réalisation de notre mission.

Objectif 2.1

Exercer un fort leadership de réflexion et d'action sur des enjeux actuels et émergents

Par son leadership et sa participation active aux travaux de nombreux forums de régulateurs à l'échelle nationale et internationale, l'Autorité continuera de contribuer au développement de standards adaptés aux caractéristiques des marchés qu'elle encadre, tout en tenant compte de l'évolution de la réglementation sur les marchés extérieurs. L'Autorité entend ainsi proposer des solutions à des problématiques communes et participer à l'établissement des consensus nécessaires à l'élaboration de normes favorisant à la fois l'efficacité des marchés et la protection des consommateurs.

L'Autorité formulera également des positionnements clairs, en temps opportun, sur des enjeux susceptibles d'avoir un impact important sur le secteur financier québécois et continuera de se positionner de manière proactive sur les questions liées à l'encadrement et à la divulgation des facteurs ESG, comme elle l'a fait en matière de changements climatiques et d'esclavage moderne au cours des dernières années.

Objectif 2.2

Adapter nos approches d'encadrement à la transformation de l'industrie

En continuité avec son Plan stratégique 2017-2020, l'Autorité demeurera proactive à l'égard des nouvelles technologies et de la transformation de l'industrie en prenant soin de réévaluer son approche d'encadrement et de l'adapter au besoin, afin de demeurer pertinente dans ses interventions.

Pour approfondir sa compréhension de la transformation numérique, des modèles d'affaires émergents et de leurs impacts sur le secteur financier, l'Autorité s'appuiera notamment sur ses alliances stratégiques avec le milieu universitaire ainsi que sur son étroite collaboration avec les autres intervenants clés de l'industrie. Elle encouragera la mise en commun du savoir en vue de tirer profit des hauts niveaux d'expertises présentes au Québec, notamment au moyen de partage d'information et de données.

Par ailleurs, l'Autorité entend plus spécifiquement intensifier ses efforts eu égard aux fintechs, notamment en ce qui a trait à l'accompagnement des firmes innovantes. Comme interlocuteur actif et influent au sein de l'écosystème fintech québécois, l'Autorité maintiendra une vigie rigoureuse des développements dans le domaine afin de poursuivre l'identification d'enjeux potentiels relatifs au cadre réglementaire existant et de contribuer à la mise en place d'approches innovantes pour y répondre.

Objectif 2.3

Optimiser la charge de conformité

Poursuivant une approche de réglementation « intelligente », l'Autorité cherchera à adapter les exigences réglementaires en vigueur en vue d'optimiser la charge de conformité s'appliquant aux assujettis en tenant compte des circonstances, des secteurs d'activités et des risques potentiels pour les épargnants, investisseurs et autres consommateurs de produits et services financiers.

Aux fins de déterminer les exigences méritant d'être réévaluées, l'Autorité mettra de l'avant diverses initiatives permettant de bien cerner les irritants susceptibles de représenter une charge induue pour les assujettis.

L'Autorité cherchera également à optimiser ses propres outils et processus dans le but de faciliter ses interactions avec les intervenants de l'industrie. Elle favorisera par exemple des initiatives de nature informative et pédagogique, comme la publication de guides faisant le point sur diverses obligations réglementaires et les conséquences possibles d'un non-respect. Elle révisera également diverses formalités administratives relatives à l'encadrement des pratiques de distribution ainsi qu'à ses processus d'inspection, avec l'objectif de simplifier ses interactions avec les assujettis et de rendre celles-ci plus efficaces.

Les solutions offertes par les entreprises de technologie réglementaire, communément appelées « RegTech », s'ajoutent à l'éventail des options qui s'offrent aux entreprises pour automatiser et simplifier certaines activités de conformité. L'Autorité entend ainsi encourager leur développement, considérant les opportunités qu'elles offrent pour le secteur financier au Québec.

Principaux moyens

- Contribuer au maintien d'un cadre d'action efficace avec les régulateurs des autres provinces et territoires canadiens ainsi qu'avec ceux de juridiction fédérale, afin de favoriser la collaboration et un meilleur partage d'information.
- Approfondir notre compréhension des modèles d'affaires émergents et de leurs impacts sur les marchés financiers.
- Se positionner en temps opportun sur des enjeux émergents pour le secteur financier québécois et faire évoluer le cadre réglementaire, le cas échéant.
- Rehausser nos outils et processus de conformité, et travailler de pair avec les parties prenantes afin d'identifier des opportunités d'optimisation de la charge de conformité.
- Éliminer les exigences réglementaires représentant une charge induue pour les assujettis.

03

Un régulateur performant dans la réalisation de sa mission

Certaines tendances se sont confirmées et même accélérées dans la foulée des mesures mises en place pour faire face à la pandémie de COVID-19. À titre d'exemples, les innovations technologiques, l'automatisation et la transformation numérique des processus d'affaires contribuent à améliorer la performance des assujettis, mais rendent également la surveillance des marchés plus complexe. Dans ce contexte, l'Autorité doit s'assurer que ses outils et activités de vigie et de supervision sont bien adaptés et qu'ils évoluent en phase avec les développements observés.

Dans le cadre de ses activités courantes, l'Autorité collecte un volume toujours croissant de données qui lui sont essentielles pour bien réaliser sa mission. Face aux nouveaux défis du secteur financier, l'Autorité compte renforcer son intelligence d'affaires et maximiser l'utilisation de ses données pour réaliser ses activités de surveillance, d'application des lois, d'inscription et de développement réglementaire. Le besoin de colliger, structurer et gérer les données de manière adéquate, de même que d'en assurer la sécurité, nécessite un cadre de gouvernance rigoureux ainsi que le développement d'outils et de processus fiables et performants. Ces derniers permettront à l'Autorité d'en extraire encore davantage de valeur, notamment en les transformant en information pertinente pour repérer plus efficacement les risques émergents et bonifier ses interventions.

L'évolution en continu de notre cadre de gestion intégrée des risques, comme outil permettant de cibler avec davantage d'acuité les priorités, sera un autre levier permettant à l'Autorité de mieux accomplir sa mission dans un contexte où les enjeux sont toujours plus nombreux.

Par ailleurs, pour créer davantage de valeur dans un secteur financier en transformation, l'Autorité doit aussi voir à l'utilisation efficace et efficiente de ses ressources, tant humaines et financières qu'informationnelles. Sa capacité de maximiser l'allocation de ses ressources et de les déployer avec une plus grande flexibilité est essentielle pour faire face aux nouveaux risques et saisir de nouvelles opportunités. À cet effet, l'Autorité entend poursuivre le développement de la culture d'agilité et d'innovation mise de l'avant dans le cadre de son Plan stratégique 2017-2020 afin de surmonter les défis d'encadrement des prochaines années.

Objectif 3.1

Maximiser l'utilisation de nos données en appui à nos décisions et nos actions

L'Autorité entend structurer sa gouvernance et sa stratégie d'utilisation des données à l'échelle de l'organisation afin d'accroître encore davantage l'efficacité de ses activités. Elle mettra ainsi en place un cadre de gouvernance, des politiques et des procédures visant à assurer l'intégrité et l'utilisation éthique et sécuritaire des données collectées et partagées. Une définition claire des rôles et responsabilités des différents intervenants sera élaborée et une stratégie sera mise en œuvre pour développer les capacités de traitement et d'analyse, reposant notamment sur l'intelligence artificielle. L'Autorité souhaite ainsi se doter d'une culture axée sur la valorisation et l'utilisation optimale des données, de façon à bonifier ses processus opérationnels et décisionnels.

L'Autorité cherchera également à arrimer ses outils et processus à ceux utilisés dans l'industrie de manière à faciliter les divulgations des assujettis, à rehausser ses activités de surveillance et à améliorer ses interactions avec ses différentes clientèles. Elle verra en outre, si nécessaire, à proposer des modifications réglementaires afin de rehausser son accès aux données structurées utiles à la réalisation de sa mission.

Objectif 3.2

Déployer nos ressources en tenant en compte des risques et opportunités

L'Autorité accentuera le déploiement de ses ressources de manière à prioriser les activités à valeur ajoutée susceptibles d'avoir un impact tangible sur les risques et opportunités qui auront été identifiés.

L'Autorité compte s'appuyer sur sa gestion intégrée des risques comme outil pour faciliter l'identification des enjeux prioritaires et améliorer ses processus. L'Autorité déploiera aussi des outils de gestion de capacité organisationnelle de manière à favoriser une allocation optimale des ressources disponibles.

L'efficacité des activités de surveillance des divers marchés sera rehaussée grâce à une capacité accrue d'analyse des données, une coordination rehaussée entre les différentes directions de l'Autorité et un cadre de surveillance encore mieux adapté aux spécificités des diverses entités réglementées, en tenant compte notamment de leur taille et de leur profil de risque. Une telle approche contribuera à assurer une surveillance dynamique et pertinente, en plus de réduire les risques pour les consommateurs de produits et services

financiers. La publication périodique de recommandations émanant des activités de surveillance est aussi envisagée de façon à permettre au plus grand nombre d'assujettis d'améliorer leurs pratiques.

Objectif 3.3

Poursuivre la mise en œuvre d'une culture d'agilité et d'innovation orientée vers l'efficacité

L'affirmation de la culture d'agilité et d'innovation, mise de l'avant dans le cadre du Plan stratégique 2017-2020, se poursuivra au cours des prochaines années, toujours à la recherche de gains d'efficacité dans le contexte d'un environnement en perpétuel changement où les ressources de l'Autorité sont limitées.

L'Autorité continuera de valoriser et de promouvoir les initiatives d'optimisation des processus de travail proposées par ses employés. L'Autorité poursuivra aussi ses efforts en vue d'automatiser certaines tâches et de moderniser ses systèmes informationnels. Elle continuera de déployer des approches d'amélioration continue et encouragera notamment le développement de ses communautés de pratique de façon à favoriser une vision transversale et le partage d'expériences et de meilleures pratiques.

Principaux moyens

- Élaborer et mettre en place un cadre de gouvernance et une stratégie de gestion des données à l'échelle de l'organisation.
- Rehausser la gestion intégrée des risques afin de faciliter l'identification des enjeux prioritaires et améliorer les processus.
- Faire évoluer nos approches de surveillance des marchés.
- Accroître notre gestion de la capacité organisationnelle au moyen d'outils bonifiés.
- Promouvoir le changement culturel en matière d'agilité et d'innovation.
- Rehausser l'efficacité de nos outils opérationnels et de gouvernance.

04

Un régulateur soucieux de son capital humain

Au cours des dernières années, la vigueur du marché du travail québécois, jumelée au départ à la retraite d'un très grand nombre de baby-boomers, a contribué à créer un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Malgré les effets ponctuels de la pandémie de COVID-19 sur le marché de l'emploi, cette tendance de fond demeure. Alors que le rythme de la transformation numérique s'accélère, tout indique que la situation s'accroîtra au cours des prochaines années. Des impacts significatifs sur le marché de l'emploi au Québec sont ainsi à prévoir, particulièrement dans certains domaines d'expertise de pointe, dont ceux des technologies de l'information et des sciences des données.

Ces conditions ont également une incidence sur la mobilisation et la fidélisation des employés, qui ont désormais de plus grandes attentes envers leur employeur et sont à l'affût de nouvelles opportunités de développement professionnel. La pénurie de main-d'œuvre ainsi que l'évolution des comportements des employés, notamment des millénariaux, amènent donc les organisations, dont l'Autorité, à se renouveler afin d'offrir un environnement de travail toujours plus stimulant et une expérience employé rehaussée.

Dans un tel contexte, il est essentiel que l'Autorité continue de faire évoluer son organisation du travail, ses outils et ses modes de gestion afin de favoriser la mobilisation et la fidélisation des employés de même que l'encadrement de la pratique du télétravail. Il est aussi impératif que les employés puissent maintenir et acquérir les nouvelles connaissances et compétences requises pour permettre à l'organisation de continuer à réaliser pleinement sa mission.

Dans un environnement en pleine ébullition, l'approche à préconiser pour guider les réflexions doit être centrée sur l'humain afin que les actions élaborées résonnent auprès des employés et permettent d'atteindre les objectifs visés.

Objectif 4.1

Faire évoluer nos approches et nos modes de gestion

Comme indiqué précédemment, l'Autorité entend accentuer le virage culturel amorcé dans le cadre de son Plan stratégique 2017-2020 en vue de devenir une organisation encore plus agile et innovante. En adaptant des méthodes de gestion et d'opération en mode agile qui ont déjà fait preuve d'une grande efficacité, notamment au sein de l'équipe des technologies de l'information, nous ferons bénéficier nos autres secteurs d'affaires d'un cadre de référence qui permettra de stimuler et d'accroître l'efficacité de nos actions.

En parallèle, nous continuerons à faire évoluer le rôle des gestionnaires, et ce, en contribuant à leur développement professionnel, puis en favorisant leur implication soutenue dans la gestion de leurs équipes et en leur accordant l'autonomie nécessaire pour s'y appliquer.

Enfin, il est impératif que nous déterminions de façon claire et partagée la forme que les nouveaux modes de travail prendront afin de nous assurer du maintien de nos acquis sur le plan de la collaboration, de la mobilisation et du renforcement constant de notre culture organisationnelle.

Objectif 4.2

Améliorer notre capacité d'attirer, de développer et de fidéliser les talents

La capacité de l'Autorité à jouer un rôle de premier plan au sein du secteur financier québécois est tributaire des compétences, des expertises et de l'engagement de son capital humain. La fidélisation des talents et l'aptitude à susciter un fort attrait pour les employés en quête de défis professionnels revêtent plus que jamais une importance névralgique. L'Autorité entend donc continuer à se distinguer en faisant la promotion de sa marque employeur, laquelle mettra de l'avant la mission et les attraits spécifiques de l'Autorité et les avantages à œuvrer au sein de l'organisation.

La diversité est génératrice d'idées innovantes, incite le partage des compétences et favorise les synergies entre les diverses équipes. La reconnaissance et la valorisation des différences individuelles génèrent une richesse qui profite à toute l'organisation. Au cours des prochaines années, l'Autorité valorisera encore davantage la diversité et l'inclusion et positionnera celles-ci au cœur de ses actions. Pour ce faire, l'organisation visera à mettre en œuvre les meilleures pratiques en ce qui a trait notamment à la valorisation de la diversité dans ses processus de dotation et d'intégration en milieu de travail.

Objectif 4.3

Développer au sein des équipes les expertises nécessaires pour répondre aux nouveaux défis

La contribution d'une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée étant essentielle pour faire face aux besoins actuels et futurs de l'organisation, l'Autorité entend faire évoluer sa stratégie de gestion des talents. Elle offrira notamment des opportunités de développement ciblé reliées à des postes névralgiques et à des expertises critiques avec l'objectif d'assurer une continuité des opérations et de valoriser les talents en mettant en lumière leurs compétences et leurs forces.

L'Autorité bonifiera notamment ses mesures de planification de la relève, ses parcours de formation permettant de développer le plein potentiel de ses ressources spécialisées ainsi que ses programmes de développement pour certaines expertises pointues. Elle continuera également d'effectuer des veilles afin de préciser les expertises susceptibles d'être requises au fil des années. L'Autorité sera ainsi mieux outillée pour faire face aux nouveaux défis, mais aussi pour en saisir les opportunités sous-jacentes.

Principaux moyens

- Évaluer et mettre en œuvre de nouveaux modes de gestion et d'organisation agiles, innovants et mobilisants pour les employés afin d'augmenter la performance organisationnelle.
- Soutenir les gestionnaires dans leur rôle de gestion et de développement de talents.
- Développer et promouvoir une marque employeur distinctive et inclusive.
- Offrir une expérience stimulante et inclusive à l'ensemble des employés.
- Préciser les connaissances et les compétences requises pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'Autorité afin d'assurer l'adaptabilité de son capital humain.
- Développer des programmes d'identification et de développement des talents en tenant compte de l'évolution de la culture organisationnelle.

Tableau synoptique du Plan stratégique 2021-2025

Objectifs		Indicateurs de performance					Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
		1	Taux d'appréciation des consommateurs à l'égard des services d'assistance offerts	80 %	> 80 %	82 %	85 %			
1.2	2	Nombre d'initiatives lancées ou déployées visant à mieux comprendre les défis et risques des consommateurs (calcul cumulatif)	8 initiatives	9 initiatives	11 initiatives	13 initiatives				
	3	Nombre d'activités de sensibilisation destinées aux consommateurs	78 activités	83 activités	88 activités	93 activités				
1.3	4	Nombre d'initiatives lancées ou déployées à l'égard de pratiques illégales émergentes (calcul cumulatif)	8 initiatives	10 initiatives	12 initiatives	14 initiatives				

Objectifs		Indicateurs de performance					Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
		5	Taux d'appréciation des clientèles relativement au leadership de réflexion et d'action exercé par l'Autorité sur des enjeux actuels et émergents	70 %	> 70 %	72 %	75 %			
2.2	6	Nombre d'initiatives complétées visant à adapter notre encadrement à la transformation numérique de l'industrie (calcul cumulatif)	5 initiatives	10 initiatives	15 initiatives	20 initiatives				
	7	Taux d'appréciation des clientèles visées relativement à l'adaptation de l'encadrement à l'innovation technologique	70 %	> 70 %	72 %	75 %				
2.3	8	Taux d'appréciation des clientèles visées relativement aux initiatives d'optimisation de la charge de conformité	70 %	> 70 %	72 %	75 %				
	9	Taux d'augmentation des initiatives lancées ou déployées visant l'optimisation de la charge de conformité (calcul cumulatif)*	5 %	10 %	15 %	20 %				

*Le taux d'augmentation (indicateur 9) est calculé par rapport à une base de départ établie en prenant l'année 2019-2020 comme référence afin d'éliminer l'impact de la pandémie dans la volumétrie de référence.

Orientation 03	Un régulateur performant dans la réalisation de sa mission	Objectifs			
		3.1 Maximiser l'utilisation de nos données en appui à nos décisions et nos actions			
		3.2 Déployer nos ressources en fonction des risques et opportunités			
		3.3 Poursuivre la mise en œuvre d'une culture d'agilité et d'innovation orientée vers l'efficacité			

Objectifs	Indicateurs de performance		Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
3.1	10	Déploiement complété de la structure de gouvernance des données	20 %	50 %	75 %	100 %
	11	Déploiement du plan de formation sur la gouvernance et l'analyse des données	20 %	50 %	75 %	100 %
3.2	12	Nombre d'heures redéployées à la suite de l'optimisation des processus et de la priorisation des activités	Progression annuelle			4 %
3.3						

Orientation 04	Un régulateur soucieux de son capital humain	Objectifs			
		4.1 Faire évoluer nos approches et modes de gestion			
		4.2 Améliorer notre capacité d'attirer, de développer et de fidéliser les talents			
		4.3 Développer au sein des équipes les expertises nécessaires pour répondre aux nouveaux défis			

Objectifs	Indicateurs de performance		Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
4.1	13	Taux de mobilisation – levier innovation : l'organisation encourage les employés à proposer des nouvelles façons de faire et valorise l'innovation et la créativité**	Zone d'excellence (≥ 80 %)			
	14	Taux de mobilisation – levier agilité : l'organisation encourage les employés à remettre en question ses pratiques et est flexible pour répondre aux changements dans son secteur d'activité**	Zone de performance (entre 75 % et 79 %)			
4.2	15	Taux de roulement ajusté	≤ 6 %			
	16	Taux de mobilisation global**	Zone d'excellence (≥ 80 %)			
4.3	17	Déploiement du programme annuel de formation à l'égard des expertises ciblées	Élaboration d'une stratégie de formation triennale (2022-2025)	100 % du programme annuel	100 % du programme annuel	100 % du programme annuel

**Le taux de mobilisation (indicateurs 13, 14 et 16) sera mesuré tous les deux ans, soit au terme de l'année 2 (exercice 2022-2023) et au terme de l'année 4 (exercice 2024-2025).



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

Sans frais : 1 877 525-0337
www.lautorite.qc.ca

Québec

Place de la Cité, tour Cominar
2640, boulevard Laurier, bureau 400
Québec (Québec) G1V 5C1
418 525-0337

Montréal

800, rue du Square-Victoria, 22^e étage
C.P. 246, Place Victoria
Montréal (Québec) H4Z 1G3
514 395-0337