

PLAN STRATÉGIQUE



2012 | 2017

TABLE DES MATIÈRES

Mot du président-directeur général.....	2
Mot du président du Conseil consultatif de régie administrative.....	3
Présentation de l'Autorité des marchés financiers.....	4
Mission et objectifs	4
Valeurs organisationnelles	5
Principes de gouvernance	5
Contexte d'élaboration du plan stratégique 2012-2017	6
Relever des défis importants	6
La résilience des marchés.....	6
La complexité grandissante des marchés et des produits	7
Des attentes élevées à l'égard de la répression des crimes financiers.....	8
Des consommateurs informés et vigilants	8
Des ressources limitées	9
Miser sur des atouts majeurs	10
Présentation du plan stratégique 2012-2017	11
Vision	11
Enjeux, orientations et axes d'intervention.....	12
1. Des consommateurs plus vigilants	12
2. Un encadrement renforcé	15
3. Une organisation influente	16
4. Une organisation performante	17
Tableau synthèse du plan stratégique 2012-2017	21

MOT DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



C'est avec enthousiasme que je vous présente le plan stratégique 2012-2017 de l'Autorité des marchés financiers.

L'année 2012 marque les huit ans de l'Autorité. Des années pendant lesquelles sa structure organisationnelle a été consolidée en ayant intégré l'ensemble de la réglementation du secteur financier québécois et l'expertise qui y était associée. Bien qu'elle soit une jeune organisation, l'Autorité est maintenant reconnue au Québec, au sein des autres régulateurs du Canada et parmi plusieurs organismes internationaux. De fait, elle est devenue une organisation unique au Canada. Et cela grâce à tout le travail qui a été accompli depuis 2004 par l'ensemble des employés.

Aujourd'hui, le modèle d'encadrement intégrant tous les secteurs d'activités des marchés financiers constitue plus que jamais une approche pertinente. En effet, les récentes crises financières ont suscité plusieurs initiatives pour favoriser une surveillance plus globale des marchés et des institutions. Dans ce sens, il s'avère opportun de poursuivre le plein déploiement du modèle de régulateur intégré pour assurer le bon fonctionnement des marchés et mieux protéger le public.

En campant solidement les atouts de l'organisation, que sont notamment son personnel et ses traditions d'ouverture et d'accessibilité auprès de ses partenaires et des intervenants du secteur financier, l'Autorité met de l'avant un nouveau plan stratégique afin de mieux structurer ses actions. Ce plan prend en compte des marchés financiers plus incertains dans une conjoncture économique internationale fragile et dont la complexité est grandissante. L'Autorité devra donc demeurer à l'avant-garde des tendances et des réformes, en lien avec les autres régulateurs nationaux et internationaux, pour renforcer son encadrement et répondre aux attentes élevées des consommateurs.

L'Autorité met aussi de l'avant une nouvelle vision, en lien avec les quatre enjeux retenus, pour mieux cadrer les bénéfices attendus au terme du plan 2012-2017.

Les cinq prochaines années sont donc prometteuses et la tâche sera grande pour notre équipe. L'Autorité compte aussi sur le soutien du Conseil consultatif de régie administrative, en matière de gouvernance, et je tiens à l'en remercier.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario Albert'.

Mario Albert

MOT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL CONSULTATIF DE RÉGIE ADMINISTRATIVE



À titre de président de ce conseil, je tiens à souligner la démarche rigoureuse dans laquelle se sont investis le président-directeur général et la haute direction de l'Autorité pour élaborer le plan stratégique 2012-2017. Cet exercice s'est déroulé sur plusieurs mois et a permis de faire le point sur l'organisation et ses défis dans l'avenir et, surtout, sur la manière de les relever. D'ailleurs, le Conseil a été tenu informé tout au long de cette démarche et il souscrit au plan qui s'en dégage.

La contribution des membres de la direction démontre bien la volonté de cette organisation à mettre tout en place pour relever les défis qui se présenteront à l'avenir.

L'Autorité des marchés financiers a pris sa place en tant qu'organisme de réglementation reconnu au Québec et ailleurs. La mission de son conseil est de lui assurer un soutien en ce qui a trait à son administration et à l'application de son cadre de gouvernance.

Je termine en remerciant les membres du Conseil ainsi que la haute direction et le président-directeur général, Mario Albert, pour leur grande collaboration à faire de l'Autorité une organisation plus pertinente encore.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'B' followed by a long, sweeping horizontal line that tapers to a point.

Bernard Motulsky

PRÉSENTATION DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Instituée par la Loi sur l'Autorité des marchés financiers, le 1^{er} février 2004, l'Autorité des marchés financiers est l'organisme de réglementation, de surveillance et d'assistance aux consommateurs de produits et services financiers au Québec.

Avec un siège à Québec et une importante place d'affaires à Montréal, l'Autorité veille à la protection des consommateurs par ses activités d'inscription, d'encadrement, de surveillance, d'inspection, d'enquête, d'éducation et d'indemnisation.

Grâce à une équipe de près de 700 personnes, l'Autorité s'assure que la réglementation qu'elle applique dans le secteur financier est respectée par les entreprises et les personnes qui œuvrent dans les domaines des valeurs mobilières, des assurances, de la distribution de produits et services financiers et des institutions de dépôt. En outre, l'Autorité supervise les bourses, les chambres de compensation ainsi que les organismes d'autoréglementation qui encadrent plus directement certains intervenants des marchés.

En termes de **gouvernance**, le président-directeur général est responsable de l'administration et de la direction de l'Autorité dans le cadre de ses règlements et de ses politiques. Il est investi de tous les pouvoirs relatifs à l'application des lois qui encadrent les intervenants du secteur financier. Il voit également au développement du cadre réglementaire. Pour sa part, le Conseil consultatif de régie administrative de l'Autorité donne au président-directeur général un soutien en matière d'administration et de gouvernance, et ce, conformément au mandat qui lui est imparti.

La structure organisationnelle de l'Autorité est composée de la Direction de l'encadrement des marchés de valeurs, de la Direction de l'encadrement de la solvabilité, de la Direction de l'encadrement de l'assistance à la clientèle, de l'indemnisation et de la distribution, de la Direction générale, contrôle des marchés et affaires juridiques, de la Direction générale de l'administration, de la Direction des ressources humaines ainsi que du Secrétariat général.

MISSION ET OBJECTIFS

La loi constitutive de l'Autorité définit sa mission et ses objectifs.

L'Autorité doit :

- Prêter assistance aux consommateurs de produits et aux utilisateurs de services financiers.
- Veiller à ce que les institutions financières et les autres intervenants du secteur financier respectent les normes de solvabilité prescrites et se conforment aux obligations que la loi leur impose.
- Assurer l'encadrement des activités de distribution de produits et services financiers.
- Assurer l'encadrement des activités de bourse et de compensation, et celui des marchés de valeurs mobilières.
- Assurer l'encadrement des marchés de dérivés, notamment des bourses et des chambres de compensation de dérivés.
- Veiller à la mise en place de programmes de protection et d'indemnisation des consommateurs de produits et des utilisateurs de services financiers, et administrer les fonds d'indemnisation prévus par la loi.

L'Autorité exerce ses fonctions et ses 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 à donner accès aux personnes et aux entreprises lésées à divers modes de règlement de différends.

VALEURS ORGANISATIONNELLES

L'engagement

L'Autorité s'appuie sur une culture d'entreprise qui favorise l'adhésion de ses employés à ses objectifs institutionnels, ce qui se reflète notamment par son modèle organisationnel et sa gestion innovante. Pour ce faire, l'Autorité mise sur le leadership de la haute direction et de l'équipe de gestionnaires pour communiquer clairement ses orientations aux employés, susciter leur adhésion aux objectifs institutionnels et instaurer un climat de travail propice à l'épanouissement des ressources humaines pour assurer leur rétention et faciliter le recrutement.

L'ouverture et l'accessibilité

L'Autorité est une organisation qui accorde une attention permanente aux attentes de ses divers types de clientèle et partenaires. Ainsi, elle s'assure d'être à l'écoute des consommateurs de produits et services financiers, des fournisseurs et des distributeurs de services financiers, de ses employés, de ses partenaires tels que les organismes d'autoréglementation et du gouvernement du Québec.

La rigueur

L'Autorité est responsable de l'application et du respect de douze lois sectorielles, en plus de sa loi constitutive. Pour assurer sa crédibilité, elle doit s'acquitter de cette responsabilité avec rigueur, équité et cohérence.

L'approche clientèle

À titre d'organisme de réglementation du secteur financier, l'Autorité veut fournir les services auxquels sont en droit de s'attendre ses différents clients et partenaires, et ce, sur une base continue et conformément à ses critères de qualité.

PRINCIPES DE GOUVERNANCE

L'esprit d'équipe

Assurer une collaboration entre les employés pour unir les efforts dans la réalisation de la mission de l'organisation.

La cohérence

Contribuer au bon fonctionnement des opérations, en étant proactif et en créant à tous les niveaux de l'organisation une harmonie sur le plan des idées et des décisions lors d'échanges et d'actions.

La transparence

Communiquer de façon claire dans un climat de confiance mutuelle. Faire preuve d'ouverture et d'écoute lors des séances de travail afin de faire progresser les dossiers dans l'intérêt de l'Autorité.

La responsabilisation

Agir de manière responsable et respecter les obligations d'atteinte de résultats et de reddition de comptes.

L'approche ciblée

Centrer les activités sur les priorités et travailler en cherchant l'amélioration continue et l'atteinte des résultats attendus.

CONTEXTE D'ÉLABORATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

L'année 2012 marque les huit ans de la création de l'Autorité des marchés financiers. Elle marque également le début de son troisième plan stratégique. Fruit de l'effort collectif de la direction et du personnel d'encadrement de l'Autorité, ce plan reflète la compréhension commune de la mission dont elle est investie et du contexte dans lequel elle la réalisera. Il expose donc les quatre enjeux majeurs de l'Autorité pour la période 2012-2017¹.

RELEVER DES DÉFIS IMPORTANTS

Au cours des prochaines années, l'Autorité relèvera plusieurs défis importants. En effet, elle travaillera, de concert avec d'autres régulateurs, à offrir un encadrement et des mesures afin d'accroître la résilience des marchés financiers fragilisés par la crise financière de 2008 et la crise de la dette souveraine. Elle répondra aussi aux défis que posent l'innovation constante sur les marchés et la complexité grandissante des produits, ainsi qu'aux attentes élevées des consommateurs face à la répression des fraudes financières et aux divers programmes d'assistance sous sa responsabilité. Notons que l'Autorité devra relever ces défis dans un contexte difficile alors que la croissance des revenus qu'elle perçoit auprès de l'industrie est limitée.

LA RÉSILIENCE DES MARCHÉS

La crise financière de 2008 a eu un impact majeur sur le secteur financier et l'économie des principaux pays industrialisés. Bien qu'ils en aient été affectés, le Canada et le Québec ont évité le pire de cette crise et, contrairement à d'autres juridictions, n'ont pas connu la faillite d'institutions financières.

La crise financière a entraîné une prise de conscience des régulateurs financiers partout dans le monde à l'égard des faiblesses d'encadrement du secteur financier. Cette prise de conscience a d'ailleurs mené les pays du G20 à proposer et à mettre en œuvre un train de réformes visant à accroître la résilience de ce secteur. Coordonnées par le Conseil de la stabilité financière, ces réformes touchent toutes les facettes du monde financier : les banques et les institutions de dépôt, les programmes d'assurance-dépôt, les valeurs mobilières et l'assurance.

Par ailleurs, alors que la plupart des juridictions sont en train d'implanter les réformes nécessaires, certains pays ont vu récemment leur dette publique exploser et atteindre un niveau intolérable. En Europe, la Grèce, l'Italie, le Portugal et l'Irlande font face à des défis particulièrement importants à court terme. D'autres pays, comme les États-Unis et le Japon, doivent également composer avec des niveaux d'endettement insoutenables à moyen terme. La crise de la dette souveraine représente donc une pression additionnelle sur le secteur financier. Elle accroît la volatilité des marchés et, dans une certaine mesure, accentue l'importance de procéder rapidement aux mesures favorisant la solidité du secteur financier.

Compte tenu de la complexité et de l'ampleur des réformes envisagées, leur application s'étendra sur plusieurs années et s'inscrira encore en tête de liste de l'agenda des régulateurs. L'Autorité continuera donc de contribuer à ces réformes et y allouera encore des ressources importantes.



Plus précisément, elle poursuivra sa participation active et fera preuve de leadership, en tenant compte des caractéristiques du secteur financier québécois, dans les forums internationaux où les grands paramètres des réformes s'élaborent ainsi qu'auprès des divers forums qui assurent le développement ordonné de la réglementation sur le territoire canadien, notamment le *Heads of Agencies*, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) et le Conseil canadien des responsables de la réglementation en assurance (CCRRRA). En fin de compte, l'Autorité verra à l'adaptation des différentes réformes à son cadre réglementaire et en effectuera une mise en œuvre et une supervision sur le territoire québécois.

À cet égard, l'Autorité est préoccupée par le nombre de réformes et leur ampleur. Elle garde à l'esprit que l'encadrement doit favoriser plutôt que faire obstacle au développement du secteur financier. Elle privilégiera donc en matière réglementaire une approche allégée, quoique efficace, et transparente.

Au-delà des nombreuses réformes à implanter, la crise financière a aussi amené les régulateurs financiers à conclure qu'il fallait donner une place plus grande à la vigie des marchés et des produits. De même, la récente crise financière a illustré plus que jamais l'interdépendance des divers segments des marchés et la nécessité d'identifier et d'atténuer les risques systémiques. L'Autorité est donc appelée à accroître ses activités de vigie des marchés et des nouveaux produits financiers qui pourraient présenter des risques pour les consommateurs et mettre en péril la stabilité des marchés.

Soulignons que la mise en place des réformes touchant le domaine des valeurs mobilières au Canada est devenue plus ardue en raison du projet du gouvernement fédéral de créer une commission nationale des valeurs mobilières. En décembre 2011, la Cour suprême du Canada a conclu sans équivoque que le projet fédéral tel qu'il a été présenté, était inconstitutionnel. Néanmoins, le gouvernement fédéral souhaite toujours s'immiscer dans l'encadrement des valeurs mobilières en s'appuyant maintenant sur sa responsabilité en matière de stabilité financière. Cette volonté fédérale fera en sorte que l'Autorité devra consacrer des ressources afin d'appuyer le gouvernement du Québec dans le maintien de ses compétences.

Par ailleurs, peu importe ce qu'il adviendra du projet fédéral, l'Autorité agira de concert avec les autres juridictions provinciales en valeurs mobilières de façon à maintenir un encadrement efficace de ce secteur. Dans le respect des compétences dévolues par la Constitution canadienne, elle collaborera aussi avec les autorités réglementaires fédérales afin de promouvoir la stabilité financière au Canada.

LA COMPLEXITÉ GRANDISSANTE DES MARCHÉS ET DES PRODUITS

Les marchés financiers sont de plus en plus sophistiqués. L'innovation y est omniprésente et de nouveaux produits sont mis en marché presque quotidiennement.

Par exemple, on a vu apparaître depuis quelques années des pratiques comme le *High-Frequency Trading* et la négociation algorithmique qui comportent des risques pour les marchés. On a aussi vu l'émergence des systèmes de négociation parallèle (SNP) qui fournissent une solution de rechange aux places boursières traditionnelles. La popularité grandissante de certains produits d'investissement et de gestion des risques pose des défis particuliers, notamment les produits titrisés, les fonds négociés en bourse et certains produits dérivés tels les *Credit Default Swaps* (CDS). De plus, à l'instar de la tendance qui prévaut dans l'économie en général, les transactions par Internet sont en hausse dans le secteur financier, notamment en assurance.

L'évolution rapide des marchés et la complexité croissante des produits financiers présentent un défi de taille pour l'Autorité et les autres régulateurs. Il est donc essentiel de bien comprendre les nouvelles tendances du marché et les caractéristiques des nouveaux produits afin de proposer, si nécessaire, un encadrement adéquat, ce qui nécessite entre autres de renforcer les besoins en vigie dont il a été fait mention précédemment.

DES ATTENTES ÉLEVÉES À L'ÉGARD DE LA RÉPRESSION DES CRIMES FINANCIERS

Le Québec, tout comme d'autres juridictions, a dû faire face à des scandales financiers d'importance. Les conséquences financières et humaines de ces scandales sur les victimes ont contribué à hausser les attentes de la population envers l'Autorité en ce qui concerne la répression des crimes financiers.

En effet, un récent sondage indiquait que deux Québécois sur trois estimaient que l'Autorité des marchés financiers devait être en mesure d'identifier et d'empêcher toute fraude financière. Bien qu'il soit impossible de prévenir toutes les fraudes et que les consommateurs doivent développer des comportements plus vigilants, l'Autorité prend au sérieux les attentes élevées de la population à l'égard de la répression des crimes financiers et accordera dans les prochaines années une importance très grande à cet aspect de son mandat. Par contre, il faudra réitérer aux consommateurs qu'aucun régulateur ne peut prévenir toutes les fraudes.

Rappelons qu'au cours des dernières années, l'Autorité a considérablement accru ses efforts de répression des crimes financiers. La taille des équipes dédiées à cette tâche a triplé. De plus, l'Autorité a mis en place des équipes spécialisées en surveillance des marchés, en cybersurveillance et, avec l'appui de ses partenaires, l'Équipe intégrée de renseignements financiers afin d'accroître la protection et la confiance des investisseurs et des marchés. Ces équipes ont permis d'approfondir et de désamorcer des stratagèmes de crimes financiers, d'identifier certaines sources de manipulation de marchés ainsi que de stopper des offres illégales d'investissement.

Les efforts de l'Autorité se sont concrétisés par un nombre plus élevé de recours administratifs et de poursuites, de même que par une augmentation de la sévérité des peines d'emprisonnement, des amendes et des pénalités imposées. Les résultats de 2011 au niveau des ACVM illustrent en outre que cette tendance se maintient et que l'Autorité se trouve déjà au sommet des juridictions canadiennes au chapitre de la répression. Il en est de même au chapitre des ordonnances de blocage et d'interdiction. Les procédures intentées (40/126) et les décisions rendues au Québec (40/124) pour violations aux lois sur les valeurs mobilières en 2011 représentent d'ailleurs le tiers de l'activité dans ce domaine au Canada².

Dans l'avenir, face aux attentes élevées de la population, l'Autorité proposera encore au gouvernement des améliorations aux lois, aux règlements et aux régimes de sanctions, et adoptera les meilleures pratiques en matière d'inspections et d'enquêtes. Elle identifiera et renforcera la surveillance des secteurs et des produits où le potentiel de fraudes est le plus élevé. À cet égard, elle portera une attention particulière à l'arrivée potentielle de plusieurs émetteurs dans le contexte du Plan Nord.

Ce plan, qui présente un potentiel exceptionnel en ce qui a trait au développement économique, risque en effet d'attirer des gens peu scrupuleux qui pourraient tenter d'exploiter des schèmes de fraude bien connus dans le domaine minier.

DES CONSOMMATEURS INFORMÉS ET VIGILANTS

Un aspect important de la mission de l'Autorité est de prêter assistance aux consommateurs de produits et services financiers. À plusieurs égards, les activités de l'Autorité en matière d'assistance aux consommateurs sont complémentaires aux actions qu'elle poursuit sur le plan de l'encadrement des marchés.

² Ces données sont présentement sujettes à des validations additionnelles par les ACVM et l'Autorité et peuvent, par conséquent, être modifiées ultérieurement.

Or, le niveau de littératie financière des Québécois demeure faible et un rehaussement est prioritaire. Dans le cadre du même sondage, 50 % des 1006 personnes interviewées ont déclaré mal connaître les produits et services financiers et 59 % d'entre elles étaient intéressées à l'acquisition de nouvelles connaissances.

Le rehaussement du niveau de littératie financière des Québécois permettrait certainement à une proportion plus élevée de la population de faire des choix plus éclairés et ainsi de mieux atteindre ses objectifs financiers tout en réduisant les risques qu'elle soit victime de fraude. Sur ce plan, l'Autorité considère que ses efforts de sensibilisation pour favoriser des comportements vigilants chez les consommateurs de produits et services financiers font partie intégrante de ses efforts de répression des crimes financiers.

Aussi, les pertes importantes subies par les victimes de fraudes financières ont amené le lancement d'un débat sur l'indemnisation des victimes. Il s'agit d'une question complexe qui interpelle directement l'Autorité tant sur le plan de la définition des règles d'indemnisation que de l'administration de ces programmes.

Finalement, il y a présentement un débat parmi les autres régulateurs canadiens à l'égard du traitement des plaintes des consommateurs et des mécanismes de règlement des différends. Même si l'Autorité n'est pas directement associée à ce débat, il est clair que des modifications à ces mécanismes ailleurs au Canada pourraient avoir un impact sur l'approche poursuivie au Québec.

DES RESSOURCES LIMITÉES

Globalement, le contexte dans lequel évolue l'Autorité exerce une influence importante sur l'Autorité et son personnel. Au cours des dernières années, des ressources se sont d'ailleurs jointes à l'équipe afin de répondre à cette pression et d'autres ajouts devront vraisemblablement être envisagés. Aussi, l'Autorité fait face à certaines pressions sur le plan de ses dépenses, notamment l'impact de la récente entente entre le gouvernement et l'Association des juristes de l'État, la difficulté de recruter et de retenir certains spécialistes (experts en dérivés, actuaires, etc.) et l'urgence de mettre à niveau ses systèmes d'affaires.

L'Autorité se finance au moyen des droits et cotisations qu'elle perçoit auprès de l'industrie. Or, la croissance des revenus de l'Autorité est modeste depuis quelques années et devrait le demeurer en raison d'un ensemble de facteurs conjoncturels et structurels. Au plan conjoncturel, la crise financière a eu pour effet de limiter l'activité dans le secteur financier, ce qui restreint conséquemment les revenus de l'Autorité. Il pourrait s'écouler plusieurs années avant que la situation revienne à la normale.

Au plan structurel, l'émergence constante de nouveaux modèles d'affaires et de nouveaux produits qui échappent en bonne partie à sa tarification limite également la croissance de ses revenus.

Au cours des dernières années, l'Autorité a réussi à composer avec cette situation en exerçant un contrôle serré de ses dépenses, notamment en respectant les dispositions du projet de loi 100³. Cependant, pour l'avenir, elle devra rechercher une meilleure adéquation entre ses revenus et ses dépenses.



³ Loi mettant en oeuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette

MISER SUR DES ATOUTS MAJEURS

Dans l'avenir, l'Autorité fera face à des défis importants. Les enjeux définis pour répondre à ces défis constituent le cœur du plan stratégique 2012-2017. Afin de faire un succès de ce nouveau plan stratégique, l'Autorité peut compter sur des atouts majeurs qui seront mis à profit.

Dans un premier temps, le modèle d'encadrement intégré de l'Autorité constitue un avantage indéniable dans le contexte actuel. De fait, les nombreuses réformes en gestation ou en déploiement touchent tous les segments du secteur financier. Le modèle intégré de l'Autorité lui permet donc de disposer d'une vue globale sur ces réformes, d'éliminer une bonne partie des coûts de coordination entre régulateurs engagés par d'autres juridictions et de disposer d'un bassin de compétences très diversifiées.

Il est possible de tirer encore davantage de bénéfices de ce modèle en renforçant les synergies à l'intérieur de l'organisation. Cela nécessitera une gestion basée sur la recherche constante de la collaboration multisectorielle, la présence d'outils (informatique, bureautique, etc.) qui faciliteront la réalisation de ces synergies et le partage efficace de l'information et de la connaissance.

Dans un deuxième temps, l'Autorité table sur un personnel jeune, compétent et motivé. La qualité du développement et de l'application de la réglementation financière est essentiellement le reflet de la qualité des équipes qui en ont la responsabilité. Face aux changements rapides et à la complexité des dossiers dans le domaine financier, il est important que l'Autorité continue d'attirer et de recruter les meilleurs éléments, favorise l'acquisition des compétences nouvelles qui sont nécessaires et valorise l'initiative, la créativité et l'engagement à tous les niveaux dans l'organisation.

Dans un monde complexe comme celui de la réglementation financière, la quantité est rarement un substitut à la qualité. Le défi est de créer un environnement de travail où le résultat sera supérieur à la somme des contributions individuelles.

Enfin, l'Autorité compte sur la relation privilégiée qu'elle entretient avec le milieu financier et ses partenaires. Depuis sa création, l'Autorité a maintenu des canaux de communication ouverts avec l'industrie afin d'être en mesure de mettre en place une réglementation adéquate et la plus respectueuse possible des modèles d'affaires de l'industrie. D'ailleurs, l'accessibilité de l'Autorité est souvent reconnue par des intervenants œuvrant également dans d'autres juridictions et qui sont en mesure de comparer les approches des différents régulateurs. Face à la quantité et à la complexité des réformes à instaurer au cours des prochaines années, la capacité de l'Autorité de maintenir un dialogue ouvert avec l'industrie se veut certainement un gage de succès.

PRÉSENTATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

VISION

DANS CINQ ANS, L'AUTORITÉ VISE À :

- ÊTRE UNE RÉFÉRENCE POUR LES CONSOMMATEURS
- PRÉSENTER UNE APPROCHE PLEINEMENT INTÉGRÉE DE L'ENCADREMENT DU SECTEUR FINANCIER
- ÊTRE UNE ÉQUIPE INFLUENTE ET PERFORMANTE

Le plan stratégique 2012-2017 vise essentiellement, à son terme, à concrétiser une vision de ce que devrait être l'Autorité et sa contribution.

Cette vision s'articule autour de trois grands éléments. Dans cinq ans, l'Autorité vise à :

Être une référence pour les consommateurs – Les consommateurs de produits et services financiers se tourneront naturellement et avec confiance vers l'Autorité afin d'obtenir des renseignements utiles sur les produits et services financiers et leur encadrement. Les activités de sensibilisation et d'éducation de l'Autorité contribueront positivement à la protection des investisseurs et l'Autorité y exercera un leadership. De plus, la confiance sera élevée envers l'Autorité quant à sa capacité de réprimer les crimes financiers, d'indemniser les victimes de fraudes et de répondre aux plaintes.

Présenter une approche pleinement intégrée de l'encadrement du secteur financier – L'Autorité sera en mesure de traiter de manière intégrée et cohérente tous les projets de développement réglementaire, peu importe leur secteur d'origine (valeurs mobilières, assurance, distribution, etc.). Ses processus et systèmes d'affaires (inspections, enquêtes, systèmes informatiques, administration, services à la clientèle, etc.) permettront l'atteinte de cet objectif. Une vigie intégrée des nouvelles tendances et des risques sur les marchés sera en place.

Être une équipe influente et performante – À l'externe, l'Autorité sera reconnue pour sa contribution au sein de l'industrie et des divers forums nationaux et internationaux auxquels elle participera. À l'interne, elle sera reconnue comme une organisation qui se démarque par la compétence de son personnel, son efficacité et ses pratiques innovatrices.



ENJEUX, ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTION

Le plan stratégique présente les activités de l'Autorité pour les cinq prochaines années en fonction de quatre enjeux majeurs, interreliés et d'égale importance, qui favoriseront la réalisation de son mandat et l'atteinte de sa vision.

Enjeu 1

Des consommateurs plus vigilants pour qu'ils se prémunissent contre les crimes financiers et comprennent mieux leurs finances personnelles et les programmes d'assistance et d'indemnisation.

Enjeu 2

Un encadrement renforcé pour accroître la résilience des marchés, pour répondre à la complexité grandissante des produits financiers et des structures de marché et aussi pour satisfaire aux attentes élevées des consommateurs en termes de répression des crimes financiers.

Enjeu 3

Une organisation influente pour favoriser le développement et le bon fonctionnement des marchés financiers au Québec.

Enjeu 4

Une organisation performante pour augmenter la capacité d'agir de l'Autorité et lui permettre de mieux relever ses défis.

La réalisation de ce plan demandera de la part de toute l'équipe de l'Autorité de la détermination et de l'engagement. De fait, ce plan quinquennal repose sur un changement culturel important de l'organisation. Il s'étendra donc sur cinq ans pour assurer que les changements envisagés se matérialisent, par une démarche graduelle et respectueuse des équipes et des services à rendre à ses clientèles.

Aussi, notons que pour plusieurs orientations stratégiques du plan, l'Autorité vise, dès le départ, à établir les constats et à définir les indicateurs, les cibles et les stratégies qui seront mis en vigueur dans les années subséquentes.

Les quatre enjeux du plan stratégique 2012-2017 de l'Autorité ont été déclinés en orientations stratégiques et en axes d'intervention afin d'établir les balises avec lesquelles l'Autorité mettra en œuvre son plan quinquennal.

1 DES CONSOMMATEURS PLUS VIGILANTS

Les activités de l'Autorité en matière d'assistance aux consommateurs, notamment l'éducation financière, l'indemnisation et le traitement des plaintes, ainsi que la présence du Centre d'information, sont complémentaires aux activités d'encadrement des marchés.

L'Autorité est convaincue qu'un consommateur bien renseigné, qui pose les bonnes questions et comprend ce qui lui est offert sur les marchés financiers, améliore sa propre santé financière et sa capacité à détecter et à éviter la fraude. Ainsi, le premier rempart à l'encontre de la fraude demeure la vigilance des consommateurs.

Or, l'Autorité est peu consultée par les consommateurs et ne constitue toujours pas une source privilégiée d'information sur les bons comportements à adopter sur les marchés financiers, même si elle jouit d'une notoriété enviable pour un organisme public. Cela est étonnant compte tenu de sa position objective à l'égard des marchés financiers ainsi que de la pertinence de l'information qu'elle développe et qu'elle communique.

Au terme de ce plan stratégique, l'Autorité se donne comme objectif de devenir l'organisme de référence des consommateurs québécois, qu'il s'agisse d'investisseurs, d'épargnants, de déposants ou d'assurés, pour les sensibiliser à l'importance des comportements vigilants, pour les outiller dans leurs décisions financières et aussi pour les soutenir activement en cas de plaintes ou de demandes d'indemnisation.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1.1

Mieux outiller les consommateurs dans leurs décisions financières et devenir leur organisme de référence

Axe d'intervention 1.1.1 – Favoriser l'adoption de comportements vigilants chez les consommateurs par des efforts de sensibilisation et en développant des outils d'information

Dans le cadre de ce plan stratégique, l'Autorité poursuivra ses efforts de sensibilisation et développera des outils d'information visant à favoriser des comportements vigilants et à mieux outiller les consommateurs dans leurs décisions financières.

Actuellement, l'Autorité ne dispose pas d'une mesure adéquate du niveau de littératie financière des Québécois. Dans la première année de son plan, elle développera un indice de littératie financière qui lui est propre, basé sur des notions élémentaires et des comportements vigilants pour un consommateur. Puis, elle mesurera les connaissances et les comportements des consommateurs québécois face à cet indice afin de déterminer les cibles de progression continue pour la durée du plan.

Par la suite, elle pourra mieux articuler ses stratégies pour viser, à compter de 2014, une progression continue de cet indice.

Axe d'intervention 1.1.2 – Faire progresser le milieu de l'éducation financière avec les partenaires et positionner l'Autorité comme un organisme de référence consulté par les consommateurs

Certaines institutions d'enseignement, divers groupes de recherche, des groupes communautaires ainsi que des institutions financières s'impliquent de plus en plus activement sur le plan de l'éducation financière. Au cours des prochaines années, l'Autorité continuera d'animer le milieu de l'éducation financière en coordonnant les actions entreprises par les divers intervenants afin d'accroître la littératie financière.

Aussi, l'Autorité entend développer des partenariats, notamment avec certaines institutions financières, afin d'assurer la diffusion de matériel informatif issu de son expérience d'encadrement. Elle profitera de toutes les opportunités pour relayer de l'information.

À cet égard, il est important de noter que les sondages montrent que les consommateurs sont plus réceptifs à l'information financière lorsqu'ils sont à la recherche d'un service ou d'un produit. De plus, les sondages indiquent que les institutions financières sont une source privilégiée d'information pour la recherche d'information sur les bons comportements avant d'investir.

Pour mesurer ses actions, l'Autorité mesurera sa notoriété instantanée à titre d'organisme de référence pour les consommateurs et elle visera une progression continue dès 2014.

Axe d'intervention 1.1.3 – Accroître l'utilisation du canal électronique comme outil d'information privilégié

Compte tenu de l'importance grandissante des moyens électroniques de communication, l'Autorité utilisera de plus en plus le canal électronique (site Web, infolettres, médias sociaux) dans ses activités de sensibilisation et d'information. En effet, l'utilisation du canal électronique est de plus en plus prise en compte par les clientèles et offre une flexibilité et une diffusion accrue de l'information.

L'Autorité diffuse déjà sur son site Web et relaye depuis peu sur les réseaux sociaux de l'information utile et des alertes qui sont issues directement de son expérience d'encadrement des marchés financiers. D'ailleurs, les sondages de l'Autorité démontrent que le site Web permet de retracer l'information recherchée par une large partie du grand public (83 %) qui le fréquente, mais que peu de personnes le consultent (6 %). La mise en valeur de ces informations devra cependant être accompagnée d'une stratégie intégrant l'usage des médias sociaux compte tenu du déclin des sites Web traditionnels. Par ailleurs, il a reçu une note parfaite de la part de l'Organisation internationale des commissions de valeurs pour son volet informatif.

Selon le CEFRIO, un organisme spécialisé dans la recherche et l'innovation à l'aide des technologies de l'information et de la communication, les internautes québécois réalisaient en 2011, dans 73 % des cas, au moins une activité par mois sur les médias sociaux et 69,9 % plaçaient en tête de liste de leurs activités préférées, la consultation de contenu sur le Web.

Bien que les activités sur les médias sociaux diminuent avec l'âge, il n'en demeure pas moins que deux internautes québécois sur trois réalisent au moins une activité sur les médias sociaux entre 45 et 54 ans (69 %), un peu plus de la moitié chez les 55 à 64 ans (55 %) et plus du tiers chez les 65 ans et plus (39 %).

Près du tiers des internautes québécois qui utilisent les médias sociaux y ont déjà suivi une marque, une entreprise, un organisme ou un ministère (31 %). Dans ce contexte, il est difficile pour l'Autorité d'ignorer ce moyen de communication privilégié auprès de ses clientèles.

L'Autorité a donc amorcé le virage des médias sociaux au début de l'année 2012 et entreprendra ses activités de sensibilisation et d'information auprès des internautes consommateurs de produits et services financiers dans les années à venir.

L'Autorité vise une progression continue de l'utilisation des moyens électroniques pour rejoindre les consommateurs dès 2014.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1.2

Soutenir activement les consommateurs qui demandent l'aide de l'Autorité

L'Autorité a la responsabilité d'administrer plusieurs programmes d'assistance aux consommateurs. Ces programmes sont d'une grande importance, car ils s'adressent souvent à des personnes qui font face à des difficultés importantes à la suite d'une fraude, dans le cadre d'un litige ou potentiellement dans le cas d'une faillite. Ainsi, l'Autorité administre :

- le *Fonds d'indemnisation des services financiers* qui dédommage financièrement les victimes de fraude, de manœuvres dolosives et de détournement de fonds;
- le *Fonds d'assurance-dépôts* qui protège les dépôts faits dans une institution inscrite auprès de l'Autorité advenant la faillite de cette institution;
- le *Service du traitement des plaintes* qui se veut un guichet unique pour traiter l'ensemble des demandes et des plaintes. Ce service offre de la médiation ou de la conciliation au besoin.



Axe d'intervention 1.2.1 – Renforcer les programmes d'assistance des consommateurs, de traitement des plaintes et d'indemnisation de l'Autorité

Compte tenu de la nécessité de soutenir efficacement les consommateurs qui demandent l'aide de l'Autorité, celle-ci complètera d'ici 2015 une évaluation complète des programmes d'indemnisation, de traitement des plaintes et d'assurance-dépôt et aura identifié des recommandations d'amélioration. Rappelons que dans le cas de l'indemnisation, une consultation publique a été lancée en décembre 2011 et que, par conséquent, l'exercice de révision est déjà en cours.

Aussi, l'Autorité suit activement les travaux de l'*International Association of Deposit Insurers* (IADI) qui travaille à développer de nouvelles normes en matière d'assurance-dépôts. Ces travaux font partie intégrante des efforts en cours au plan international pour renforcer le filet de protection des déposants et la résilience des institutions financières.

2 UN ENCADREMENT RENFORCÉ

Au Québec, la création de l'Autorité a permis d'intégrer dans une même structure organisationnelle l'ensemble de la réglementation du secteur financier et l'expertise qui y était associée. Y sont regroupées la réglementation prudentielle des institutions financières, la réglementation des marchés de valeurs dont les dérivés ainsi que celle du secteur de la distribution dans lequel exercent les intermédiaires de marchés, individus et entreprises. Sont aussi sous sa supervision les organismes d'autoréglementation, les bourses et les chambres de compensation qui l'appuient dans son encadrement des marchés financiers. En ce sens, l'Autorité est devenue une organisation unique au Canada.

La force de ce modèle d'encadrement intégré se concrétise dans le regard global que l'Autorité pose sur les clientèles encadrées, rendant ses actions plus cohérentes, efficaces et rapides, et permettant le développement d'une réglementation mieux adaptée à l'évolution des marchés.

Bien que ce modèle intégré présente déjà des avantages et des bénéfices indéniables, il est possible d'en tirer encore davantage profit grâce à l'approfondissement et surtout la mise en commun des connaissances ainsi qu'en étendant cette approche intégrée à d'autres fonctions d'encadrement telles que l'évolution réglementaire et la conformité.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2.1

Tirer profit du plein potentiel du modèle intégré de l'Autorité

Axe d'intervention 2.1.1 – Approfondir les connaissances et favoriser leur mise en commun

Les marchés et les produits financiers sont complexes et en constante évolution. La compétence de l'Autorité de faire adéquatement son travail et de se démarquer repose beaucoup sur sa capacité à identifier les développements importants, les risques émergents et à mettre en place des mesures afin de mitiger les risques pour les consommateurs et la stabilité des marchés.

Ainsi, l'Autorité entend mettre en place d'ici 2015 :

- Un groupe de vigie et de veille stratégique intégrées qui aura pour mandat de coordonner le suivi des tendances sur les marchés et des développements réglementaires, tant au niveau national qu'international;
- Un cadre de suivi des dossiers qui mettra l'emphasis sur une vision intégrée. Cela nécessitera notamment une révision complète des indicateurs de gestion;
- Un cadre de gestion intégrée des risques et un mécanisme de suivi régulier.

De plus, à compter de 2013, l'Autorité structurera la mise en commun des connaissances issues de ces développements et d'activités déjà en place tels les résultats des enquêtes, plaintes et poursuites et les résultats des échanges réguliers avec les partenaires et les instances gouvernementales. Cette mise en commun structurée des connaissances favorisera concrètement le développement de synergies et, au final, renforcera la pertinence de ses interventions. Cette responsabilité incombera au nouveau groupe de vigie et de veille stratégique.

Axe d'intervention 2.1.2 – Compléter le modèle de régulateur intégré

Au-delà de la mise en commun de l'information, il existe d'autres domaines où il est possible de mieux intégrer les activités à l'intérieur de l'Autorité.

Ainsi, d'ici 2013, l'Autorité présentera sa vision de l'évolution réglementaire (législative, normative et réglementaire) de manière plus intégrée et structurée en élaborant un plan triennal. Ce plan reflètera les caractéristiques des marchés québécois et canadien ainsi que les grandes tendances internationales. Cette portée triennale permettra à l'Autorité d'établir ses intentions sur une plus longue période et ainsi de favoriser le dialogue avec ses clientèles et ses partenaires. D'ailleurs, l'expérience démontre que les réformes s'élaborent et se mettent en place sur des périodes qui dépassent les cycles annuels. Une mise à jour annuelle sera tout de même effectuée, dans l'objectif d'ajuster les perspectives aux réalités.

De plus, l'Autorité reverra au cours de la première année du plan 2012-2017 ses approches d'inspection et de surveillance, afin de mieux intégrer ces fonctions au sein de l'organisation. Il s'en dégagera un plan pour les années subséquentes. En effet, l'Autorité croit qu'elle peut réaliser plusieurs gains d'efficacité et de pertinence d'intervention dans son encadrement en intégrant certaines pratiques de conformité, surtout pour des clientèles régies par plusieurs lois.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2.2

Renforcer les pratiques d'encadrement

Axe d'intervention 2.2.1 – Maintenir les meilleures pratiques d'encadrement, notamment celles visant à prévenir et à réprimer les crimes financiers

L'Autorité a considérablement accru ses efforts de répression des crimes financiers au cours des dernières années. Néanmoins, les attentes des consommateurs demeurent très élevées et elle est consciente qu'elle doit poursuivre sans relâche sa lutte dans une perspective d'amélioration continue. Elle doit s'adapter rapidement aux nouveaux produits et pratiques et développer de nouvelles méthodes lui donnant la possibilité de déceler rapidement la fraude ou d'autres crimes financiers.

Aussi, chaque année, de nouveaux mandats s'ajoutent en réponse aux réformes développées au sein des forums internationaux et nationaux. L'Autorité doit les mettre en place, amenant ainsi ses équipes à les implanter au Québec et à les expliquer aux clientèles visées.

Plusieurs initiatives sont planifiées au cours des prochaines années et l'Autorité se fixe pour objectif d'innover à chaque année. Sans faire la nomenclature complète des initiatives d'encadrement sur la table de travail de l'Autorité, mentionnons par exemple la mise sur pied d'une équipe de spécialistes des marchés dédiés aux produits sophistiqués, l'amélioration de l'encadrement et de la surveillance du secteur des dérivés, la mise en œuvre des exigences de Bâle 3 et celle de l'encadrement des entreprises de services monétaires. Enfin, elle accordera une attention particulière à l'arrivée potentielle de plusieurs émetteurs dans le contexte du Plan Nord.

3 UNE ORGANISATION INFLUENTE

Pour relever les divers défis auxquels elle est confrontée, l'Autorité doit être en mesure de faire valoir les intérêts du secteur financier québécois dans les différents forums nationaux et internationaux auxquels elle participe. Elle doit également maintenir un dialogue régulier et efficace avec tous les intervenants concernés (investisseurs, émetteurs, institutions financières, etc.) afin de bien identifier leurs préoccupations et de leur faire connaître les tenants et aboutissants des réformes adoptées.

Ainsi, l'Autorité poursuivra sa tradition d'ouverture et d'accessibilité auprès de ses partenaires et des intervenants du secteur. La recherche d'un encadrement équilibré entre la protection du public et le développement du secteur financier doit être alimentée par des échanges constructifs et de qualité. En outre, de tels échanges favoriseront une meilleure conformité puisque les entreprises inscrites pourront mieux connaître et comprendre les attentes du régulateur, allégeant ainsi l'application de la réglementation.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3.1

Accroître l'influence de l'Autorité auprès de ses partenaires et des intervenants du secteur financier

Axe d'intervention 3.1.1 – Faire progresser les échanges de l'Autorité avec les partenaires et les intervenants

L'Autorité entend accroître au cours des prochaines années ses échanges avec les différents intervenants de l'industrie sur la base des résultats de ses activités de vigie et des projets de développement réglementaire. À compter de 2013, elle proposera aux instances gouvernementales un plan triennal à l'égard du développement réglementaire. Ce plan sera partagé et discuté avec les intervenants du secteur financier pour bien l'ajuster en fonction des différents objectifs poursuivis.

De plus, pour favoriser le réflexe et la régularité d'échanges constructifs et de qualité, l'Autorité aura renforcé, d'ici 2014, ses mécanismes d'échanges avec l'industrie, les intervenants du secteur et les partenaires que sont notamment les organismes d'autoréglementation ou encore les universités. Ces échanges porteront sur des sujets d'intérêt tels que la performance des marchés, son évolution ainsi que les changements importants les affectant, les dossiers d'actualité et d'innovation financière, l'évolution réglementaire, la rétroinformation sur les nouvelles réglementations, les opportunités d'information et d'éducation financière du public et la satisfaction des consommateurs.

Axe d'intervention 3.1.2 – Assurer un leadership au sein des forums de régulateurs nationaux et internationaux

Plus que jamais, l'Autorité doit poursuivre activement sa participation au sein des forums nationaux et internationaux dans lesquels se discutent les grandes tendances et se dessinent les réformes. Tout au long du plan, l'Autorité contribuera aux forums de régulateurs afin d'être au fait des réformes en cours de développement et ainsi pouvoir les influencer en misant sur son expertise intégrée et sa connaissance du secteur financier québécois. Grâce à sa participation à ces forums, l'Autorité pourra identifier et adapter les meilleures pratiques d'encadrement aux marchés qu'elle réglemente, ce qui contribuera à l'amélioration constante de ses pratiques.

4 UNE ORGANISATION PERFORMANTE

L'Autorité est une jeune organisation. L'essentiel des efforts d'intégration des organismes fondateurs a porté fruit depuis sa création sur les unités opérationnelles (inspections, enquêtes, marchés des valeurs, solvabilité et distribution). Il est maintenant nécessaire de s'attaquer à d'autres aspects qui permettront d'accroître sa performance dans un contexte de ressources limitées, notamment le développement d'une culture qui lui sera propre, le développement organisationnel et l'optimisation des fonctions de soutien.

L'Autorité mise sur son personnel dynamique, compétent et engagé pour relever ses défis. L'objectif est de créer un environnement qui permettra d'utiliser au maximum les habiletés et compétences de chacun et de créer ainsi une équipe performante.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 4.1

Faire émerger une nouvelle culture organisationnelle axée sur une gestion innovante

Dans la volonté d'accomplir sa mission le plus efficacement possible, l'Autorité envisage de renforcer sa culture organisationnelle en mettant de l'avant une gestion innovante. Ce changement de culture est un projet de longue haleine. Il sera soutenu par l'application des principes de l'intelligence collective, basée essentiellement sur la promotion de la connaissance, la collaboration, le leadership transformationnel et la communication émotionnelle.

Un régulateur financier est essentiellement une entreprise de savoir où le développement et le renouvellement des connaissances sont des piliers. L'Autorité se doit ainsi d'offrir à son personnel les moyens de faire croître ses compétences et ses talents.

En favorisant la collaboration et la multiplication des interactions multisectorielles entre les équipes, il pourrait en résulter une plus grande mobilisation du personnel et un sentiment d'accomplissement. Cela favorisera une plus grande mobilité du personnel entre les différents secteurs de l'Autorité, ce qui permettra d'offrir aux employés de véritables plans de carrière, et ce, en conformité avec les attentes qu'ils ont exprimées.

Les résultats du sondage organisationnel mené à l'automne 2011 confirment le besoin de réajuster le style de gestion de l'organisation vers le modèle projeté et confortent la direction dans la justesse de sa vision. Ce sondage sera d'ailleurs mené sur une base régulière et constituera un moyen important pour suivre l'évolution de la situation et mesurer les progrès obtenus sous chacun des axes d'intervention prévus.

Axe d'intervention 4.1.1 – Offrir un milieu de travail qui reconnaît la contribution des employés en favorisant l'initiative, la collaboration et le partage des connaissances et soutenir le changement culturel par une approche globale de communication interne

Ce nouveau climat de travail découlera d'une culture organisationnelle renouvelée. Pour susciter cette nouvelle culture et mettre en place des facteurs de réussite, l'Autorité élaborera au cours de la première année du plan une démarche de gestion du changement qui sera déployée les années suivantes.

L'Autorité mettra également de l'avant une nouvelle approche de communication interne. Plus concrètement, cette approche permettra de mieux partager toute l'information disponible entre les différents acteurs stratégiques de l'organisation, en plus d'amener les employés à comprendre les priorités, les attentes, les grandes décisions et les résultats visés par l'Autorité. Un intranet plus puissant, par exemple, sera mis à la disposition des équipes.

De plus, pour chacun des enjeux, l'Autorité établira davantage de partenariats externes pour accroître sa capacité de réalisation, pour augmenter le niveau de littératie financière, pour renforcer l'encadrement avec les organismes d'autoréglementation, ou encore pour mieux comprendre le secteur financier. Dans ce contexte, il importe de bien préparer le personnel à cette collaboration externe et des mesures à cet effet seront prises au cours de la première année du plan.

Axe d'intervention 4.1.2 – Attirer et retenir un personnel compétent en favorisant notamment le développement des connaissances, des compétences et des talents

Afin d'assurer que son personnel soit à l'affût des nouvelles tendances et de l'évolution des marchés, l'Autorité élaborera et déploiera d'ici 2014 une stratégie de gestion des connaissances. Elle améliorera également ses mécanismes de développement des compétences.

Également, au cours de la première année du plan, elle déterminera les enjeux et défis en matière de gestion des talents et de la relève. Elle sera donc en mesure d'élaborer un plan d'action pour les années subséquentes. Notamment, l'année suivante, l'organisation complètera l'identification des talents et de la relève qu'elle pourra développer par la suite. Ce volet revêt une grande importance car l'organisation fera face à de nouveaux mandats liés aux grandes réformes en cours et l'adéquation de ses ressources humaines est un facteur déterminant au succès de la mise en place de ces réformes.

Axe d'intervention 4.1.3 – Élaborer différents programmes et politiques visant à répondre aux attentes et préoccupations des employés de manière à favoriser leur engagement et maintenir un haut niveau de mobilisation du personnel

L'engagement individuel et la mobilisation des employés sont des éléments clés du succès de toute organisation. L'Autorité n'y fait pas exception. Afin de rester constamment à l'écoute des préoccupations de ses employés, elle mènera notamment un sondage interne récurrent et développera d'autres mécanismes pour stimuler des échanges productifs. L'Autorité procédera à l'ajustement continu de ses programmes et de ses politiques.

Même si l'Autorité applique généralement une politique salariale compétitive, elle doit néanmoins s'assurer de maintenir un environnement de travail valorisant et stimulant en recherchant l'innovation dans ses programmes et ses politiques, pour attirer et retenir son personnel.

Axe d'intervention 4.1.4 – Assurer le développement des compétences des gestionnaires afin qu'ils exercent un leadership soutenant les changements engendrés par la nouvelle culture organisationnelle

L'implication et le leadership des gestionnaires sont essentiels pour mener à bien les réformes attendues. Au cours de la première année, la direction précisera sa vision quant au style de leadership et aux compétences attendues des gestionnaires (savoir-être, savoir-faire, connaissances) et déterminera un plan de formation en conséquence.

Les gestionnaires seront donc outillés et plus confortables pour mettre en œuvre les principes du management de l'intelligence collective.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 4.2

Miser sur une performance élevée et reconnue en s'appuyant sur les technologies de l'information et des communications, la gestion intégrée des risques et la revue du cadre de gouvernance

Les technologies de l'information et des communications sont au cœur de la recherche d'une performance accrue des opérations. L'Autorité doit relever des défis importants à cet égard.

Axe d'intervention 4.2.1 – Optimiser les principaux processus opérationnels en vue d'accroître la capacité d'intervention de l'Autorité (inscription, dépôt d'informations, suivis de conformité, analyses, enquêtes, inspections, activités de surveillance des institutions financières, poursuites devant les tribunaux, etc.).

Alors que les efforts des premières années de l'Autorité ont porté sur les opérations des directions d'encadrement pour la mise en place de réformes sectorielles, le prochain plan permettra de procéder à l'optimisation des processus opérationnels-clés. L'Autorité compte avoir complété l'analyse des processus visés d'ici 2015.

Essentiellement, l'objectif poursuivi est d'accroître sa capacité d'intervention. Donc, cet exercice, basé sur une méthodologie convenue au préalable, devrait lui permettre de récupérer des ressources et de les affecter à d'autres défis.

Actuellement, l'Autorité poursuit un dossier majeur de mise à niveau de ses systèmes d'information patrimoniaux (MISA) dont la phase 1 permettra la mise en place de services en ligne pour le secteur de la distribution et d'une base de données à laquelle seront intégrées à terme les autres clientèles telles les institutions financières ou les valeurs mobilières. D'autres phases ont donc été planifiées pour compléter l'intégration des systèmes visant ces clientèles. D'autres volets des activités de l'Autorité telles que l'administration de la preuve ou encore la surveillance des transactions de dérivés devront également être supportées par des solutions technologiques et les travaux d'analyse ont présentement cours à cet effet.

Axe d'intervention 4.2.2 – Élaborer et déployer un plan visant l'optimisation des différentes ressources, humaines, informationnelles, financières et matérielles, selon les meilleures pratiques de manière à soutenir la nouvelle culture organisationnelle

Parmi les différents constats qui ont animé les discussions préparatoires à ce plan, l'importance stratégique des services administratifs a souvent été évoquée. Elle est cruciale pour accroître la performance de l'organisation. Aussi, la première année permettra de mieux définir une vision globale des ressources et des services administratifs de manière à soutenir la nouvelle culture organisationnelle. Il s'en dégagera un plan d'action et des cibles plus spécifiques pour les années subséquentes. D'ici 2015, l'organisation aura mis en place 60 % de ce plan d'action.

Axe d'intervention 4.2.3 – Ajuster le cadre de gouvernance selon les meilleures pratiques

L'Autorité adhère aux grands principes de gestion : imputabilité, reddition de comptes et gestion intégrée des risques. Récemment, elle a bonifié son programme de gestion intégrée des risques pour mieux remplir sa mission et se doter de nouveaux indicateurs avec lesquels elle suivra sa performance plus efficacement. Elle reverra également son cadre de gouvernance pour l'ajuster non seulement aux meilleures pratiques, mais aussi pour avoir l'autonomie requise à ses fonctions.

D'ailleurs, avec le Conseil consultatif de régie administrative, l'Autorité examine présentement différentes propositions d'ajustement à son cadre de gouvernance qui pourraient lui procurer une autonomie accrue compte tenu des défis auxquels elle fait face. L'Autorité aura formulé et déposé ces propositions d'ajustements au cadre de gouvernance d'ici 2015.

En termes de gouvernance, il importe aussi pour l'Autorité de disposer des ressources financières suffisantes pour l'accomplissement de sa mission. Le cadre financier actuel s'avère limité pour faire face aux nouveaux défis qui l'attendent et pour réaliser le plan stratégique qu'elle s'est fixé. C'est pourquoi l'Autorité devra examiner différents scénarios pour assurer une meilleure adéquation entre ses revenus et ses dépenses ainsi que pour détenir les réserves suffisantes.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 4.3

Développer des pratiques d'affaires cohérentes et respectueuses des clientèles

Un défi pour l'Autorité au cours des prochaines années est de développer des pratiques d'affaires cohérentes et respectueuses pour l'ensemble de ses clientèles, conformément à son modèle d'encadrement intégré. En effet, les grands secteurs comme les valeurs mobilières, les institutions financières et la distribution ont actuellement des approches différentes à l'égard de leurs clientèles. Cette situation reflète essentiellement la poursuite des pratiques utilisées par les organismes fondateurs avant la création de l'Autorité. Ce décalage peut parfois nuire à l'efficacité de l'Autorité en retardant une intervention intégrée. Aussi, certaines clientèles ont fait remarquer que ces écarts sont une source d'irritants.

Bien que l'uniformité ne soit pas un objectif absolu et que des divergences puissent se justifier, il demeure que davantage de cohésion entre les différentes approches de la part d'une organisation intégrée serait préférable.

Par ailleurs, une organisation performante doit mesurer ponctuellement la satisfaction de ses clientèles et favoriser la régularité des échanges pour viser une amélioration continue de ses pratiques.

Axe d'intervention 4.3.1 – Développer et déployer au sein des équipes une approche clientèle propre à l'Autorité pour toutes les personnes qui s'adressent à l'organisation : consommateurs, personnes lésées, intervenants du secteur financier, partenaires, etc.

Les clientèles de l'Autorité étant variées par leur nature et leurs attentes, il est pertinent de définir l'approche clientèle dans une perspective plus globale en tenant compte des traditions d'ouverture et d'accessibilité de l'Autorité.

Également, la préoccupation de l'Autorité, eu égard à la cohérence de ses pratiques d'affaires et de son approche clientèle, sera prise en compte au cours de ce plan. Ainsi, la première année du plan servira à définir cette approche puis à adopter un plan de déploiement qui sera mis en place au cours des années subséquentes. D'ici 2015, l'Autorité aura déployé sa nouvelle approche clientèle dans toutes les unités.

Tout au long du plan, l'Autorité visera le maintien ou la progression continue du taux de satisfaction de ses clientèles.

TABLEAU SYNTHÈSE DU PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

ENJEUX	ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION
1 Des consommateurs plus vigilants	1.1 Mieux outiller les consommateurs* dans leurs décisions financières et devenir leur organisme de référence * Investisseurs, déposants, épargnants, assurés	1.1.1 Favoriser l'adoption de comportements vigilants chez les consommateurs par des efforts de sensibilisation et en développant des outils d'information 1.1.2 Faire progresser le milieu de l'éducation financière avec les partenaires et positionner l'Autorité comme un organisme de référence consulté par les consommateurs 1.1.3 Accroître l'utilisation du canal électronique comme outil d'information privilégié
	1.2 Soutenir activement les consommateurs qui demandent l'aide de l'Autorité	1.2.1 Renforcer les programmes d'assistance des consommateurs, de traitement des plaintes et d'indemnisation de l'Autorité
2 Un encadrement renforcé	2.1 Tirer profit du plein potentiel du modèle intégré de l'Autorité	2.1.1 Approfondir les connaissances et favoriser leur mise en commun 2.1.2 Compléter le modèle de régulateur intégré
	2.2 Renforcer les pratiques d'encadrement	2.2.1 Maintenir les meilleures pratiques d'encadrement, notamment celles visant à prévenir et à réprimer les crimes financiers
3 Une organisation influente	3.1 Accroître l'influence de l'Autorité auprès de ses partenaires et des intervenants du secteur financier	3.1.1 Faire progresser les échanges de l'Autorité avec les partenaires et les intervenants 3.1.2 Assurer un leadership au sein des forums de régulateurs nationaux et internationaux
4 Une organisation performante	4.1 Faire émerger une nouvelle culture organisationnelle axée sur une gestion innovante	4.1.1 Offrir un milieu de travail qui reconnaît la contribution des employés en favorisant l'initiative, la collaboration et le partage des connaissances et soutenir le changement culturel par une approche globale de communication interne 4.1.2 Attirer et retenir un personnel compétent notamment en favorisant le développement des connaissances, des compétences et des talents 4.1.3 Élaborer différents programmes et politiques visant à répondre aux attentes et préoccupations des employés de manière à favoriser leur engagement et maintenir un haut niveau de mobilisation 4.1.4 Assurer le développement des compétences des gestionnaires afin qu'ils exercent un leadership soutenant les changements engendrés par la nouvelle culture organisationnelle
	4.2 Miser sur une performance élevée et reconnue en s'appuyant sur les technologies de l'information et des communications (TIC), la gestion intégrée des risques et la revue du cadre de gouvernance	4.2.1 Optimiser les principaux processus opérationnels en vue d'accroître la capacité d'intervention de l'Autorité (inscription, dépôt d'informations, suivis de conformité, analyses, enquêtes, inspections, activités de surveillance des institutions financières, poursuites devant les tribunaux, etc.) 4.2.2 Élaborer et déployer un plan visant l'optimisation des différentes ressources, humaines, informationnelles, financières et matérielles, selon les meilleures pratiques de manière à soutenir la nouvelle culture organisationnelle 4.2.3 Ajuster le cadre de gouvernance selon les meilleures pratiques
	4.3 Développer des pratiques d'affaires cohérentes et respectueuses des clientèles	4.3.1 Développer et déployer au sein des équipes une approche clientèle propre à l'Autorité pour toutes les personnes qui s'adressent à l'organisation : consommateurs, personnes lésées, intervenants du secteur financier, partenaires, etc.





QUÉBEC

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



www.lautorite.qc.ca

MONTRÉAL

800, Square-Victoria, 22^e étage
C.P. 246, tour de la Bourse
Montréal (Québec) H4Z 1G3
514 395-0337

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



AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS