



**Autorité
des marchés
financiers**

Plan stratégique

2025-2029

L'AMF, une équipe engagée
envers les consommateurs
et pour un secteur financier
dynamique et intègre



Table des matières

Message du président du conseil d'administration	4
Message du président-directeur général	5
L'AMF en bref	6
Mission	7
Vision	8
Valeurs	8
Chiffres clés	9
Le secteur financier québécois	10
Contexte et enjeux	12
Orientations et objectifs stratégiques	14
Orientation 1	15
Orientation 2	17
Orientation 3	19
Tableau synoptique du plan stratégique	21

Message du président du conseil d'administration



Robert Panet-Raymond

C'est à titre de président du conseil d'administration et au nom de ses membres que m'est accordé le privilège de vous présenter le Plan stratégique 2025-2029 de l'Autorité des marchés financiers.

S'articulant autour de trois orientations stratégiques, cette importante feuille de route tracera la voie des actions de l'organisation et de son personnel pour les quatre prochaines années. Ce plan témoigne de la volonté de l'organisation de continuer d'assumer sa mission avec crédibilité et leadership. Bien ancrée dans l'écosystème financier québécois et forte de son expérience des 20 dernières années, l'AMF entrevoit l'avenir du secteur financier avec confiance.

Ce nouveau plan stratégique assure la continuité du plan précédent, tout en bonifiant l'engagement de l'AMF auprès des différentes parties prenantes. Soucieuse de prioriser l'accompagnement des consommateurs, l'AMF l'enchâsse dans sa nouvelle vision organisationnelle : « L'AMF, une équipe engagée envers les consommateurs et pour un secteur financier dynamique et intègre. » Par ce plan, l'AMF demeure à l'affût de l'évolution des besoins des consommateurs, de la transformation accélérée du secteur financier et des tendances émergentes.

S'étant activement impliqué dans les travaux d'élaboration du plan, le conseil d'administration y souscrit pleinement et s'estime bien positionné pour en suivre la mise en œuvre et l'évolution. Je profite de l'occasion pour souligner l'apport significatif de mes collègues du conseil d'administration, qui ont à cœur de soutenir l'équipe de direction et de s'assurer que l'organisation assume sa mission avec toute l'influence qui lui est reconnue.

J'aimerais également remercier le président-directeur général pour son ouverture et son étroite collaboration avec le conseil d'administration dans le cadre de cette importante démarche pour l'AMF. Il m'apparaît également important de saluer toute l'expertise et le travail soutenu de la haute direction ainsi que des membres du personnel.

En terminant, je tiens à réitérer à la haute direction l'appui du conseil d'administration dans la réalisation de ce plan.

Robert Panet-Raymond

Président du conseil
d'administration

Message du président-directeur général



Yves Ouellet

C'est avec enthousiasme et fierté que nous présentons le Plan stratégique 2025-2029 de l'AMF, qui émane de riches échanges et de réflexions approfondies avec les membres de notre conseil d'administration, notre équipe de haute direction, nos experts de même que plusieurs intervenants du secteur financier.

Ce plan accorde une place prépondérante à la réalité des consommateurs d'aujourd'hui. En raison de leur connectivité accrue, de leurs nouvelles habitudes de consommation, de leurs attentes, mais aussi des risques et enjeux auxquels ils font face, il s'avère essentiel de renforcer l'accompagnement offert aux consommateurs et d'accroître nos efforts en éducation financière.

Le plan tient compte également des défis auxquels sont confrontés les intervenants de l'industrie, qui doivent faire preuve d'agilité et de résilience dans un environnement en constante transformation. Les objectifs que nous nous sommes donnés visent à mieux répondre à leurs attentes, tout en assurant l'intégrité du secteur de même que l'efficacité des marchés.

Les capacités de notre organisation à offrir une prestation de services en adéquation avec les besoins des consommateurs et de l'industrie sont aussi prises en considération dans ce plan. Attirer et retenir des talents de tous les horizons, conserver une mobilisation élevée et une culture forte, se doter de technologies performantes

pour continuer de suivre le rythme de transformation du secteur sont au nombre de nos priorités.

Au cours des quatre prochaines années, le secteur financier continuera de subir les effets des nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, et d'être marqué par l'émergence de nouveaux modèles d'affaires et d'autres facteurs tels que les changements climatiques. Notre ambition est de continuer d'agir à la manière d'un régulateur à valeur ajoutée. Elle vise également à concrétiser notre vision, soit d'assurer aux Québécois le maintien d'un secteur financier dynamique et intègre, avec le soutien d'une équipe solide, fortement mobilisée et engagée envers les consommateurs.

En terminant, je tiens à remercier toutes celles et tous ceux qui ont participé aux réflexions et aux échanges ayant mené aux orientations et objectifs contenus dans ce plan. Mes remerciements également au ministre des Finances du Québec pour son soutien à l'égard de notre organisation. L'appui de nos experts et de toutes nos équipes sera indispensable à l'atteinte de nos objectifs. Je les remercie à l'avance pour leur engagement indéfectible et leur dévouement.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Yves Ouellet'.

Yves Ouellet

Président-directeur général

L'AMF en bref

L'Autorité des marchés financiers (AMF) 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'AMF 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, du courtage hypothécaire et de l'évaluation du crédit.

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

Mission

Agir pour que le secteur financier demeure dynamique, intègre et digne de la confiance du public

Aux termes de la *Loi sur l'encadrement du secteur financier*, l'AMF 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'AMF 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.

Vision

**L'AMF, une équipe engagée envers les consommateurs
et pour un secteur financier dynamique et intègre**

Valeurs

INTÉGRITÉ

Nous respectons des normes élevées en matière d'éthique dans toutes nos décisions et actions, afin d'assurer une conduite professionnelle digne de confiance.

EXCELLENCE

Nous visons à maintenir des normes de qualité élevées, à faire preuve de rigueur, à nous améliorer en continu et à rester à l'affût des enjeux et défis émergents.

ENGAGEMENT

Nous nous investissons pleinement pour accomplir notre mission de manière proactive, collaborative et responsable.

OUVERTURE

Nous nous engageons à être à l'écoute des besoins et des préoccupations ainsi qu'à valoriser et considérer la diversité des idées et des perspectives.

Chiffres clés

Le secteur financier québécois

29,9 G\$

PIB québécois

Le secteur financier joue un rôle capital dans l'économie québécoise et contribue substantiellement à sa prospérité. Il représente 6,7 % du PIB québécois, soit quelque 29,9 G\$, et se classe au sixième rang des principaux secteurs d'activité au Québec. Le poids relatif du Québec dans l'ensemble du secteur financier canadien se maintient depuis plusieurs années aux alentours de 17,8 %.

173 286

employés

En 2024, l'industrie financière employait plus de 173 000 personnes au Québec. Ce nombre représente plus de 4 % de tous les emplois au Québec, tous secteurs confondus. Les trois quarts des emplois financiers se retrouvent dans les secteurs des institutions de dépôts et des assurances, avec plus de 130 000 employés.

42,32 \$

salaire horaire moyen

Le salaire horaire moyen versé dans le secteur Finance, assurances, services immobiliers et de location en 2024 au Québec était de 42,32 \$, comparativement à 33,84 \$ versés en moyenne dans tous les secteurs confondus.

225	assureurs de personnes, de dommages et multibranche
25 G\$	de primes souscrites en assurance de personnes ¹
19,2 G\$	de primes souscrites en assurance de dommages ²
244	institutions de dépôts, incluant 200 coopératives de services financiers au Québec
157 G\$	en dépôts protégés au Québec des institutions de dépôts autorisées ³
10 091	cabinets, sociétés et représentants autonomes en assurance, expertise en règlement de sinistres, planification financière et courtage hypothécaire
42 282	représentants en assurance, expertise en règlement de sinistres, planification financière et courtage hypothécaire
1 289	courtiers et conseillers en valeurs mobilières
47 911	représentants en valeurs mobilières
6 255	émetteurs assujettis actifs au Québec
86	structures de marché
4	organismes d'autoréglementation

L'AMF en chiffres

86 190	demandes téléphoniques logées par des consommateurs et des intervenants du secteur financier ⁴
2 223	dossiers de plaintes traitées ⁵
914	employés engagés et mobilisés pour soutenir la réalisation de la mission de l'AMF

1 Au 31 décembre 2024

2 Idem

3 Au 30 avril 2024

4 Pour l'exercice 2024-2025

5 Idem

Contexte et enjeux

Le secteur financier québécois a démontré au cours des dernières années sa résilience et sa capacité à réagir à plusieurs tendances de fond. Il continuera de se développer en fonction de sa capacité à innover, mais aussi en fonction de sa réactivité face à l'évolution des contextes géopolitique et économique, et à l'émergence de nouveaux risques.

D'autre part, la progression rapide des innovations technologiques continue d'accélérer le rythme de transformation du secteur financier. De nombreux processus et modèles d'affaires des entreprises du secteur évoluent de manière à permettre une offre de produits et services financiers toujours plus diversifiée et riche, mais posent aussi d'importants défis du point de vue de la protection des consommateurs.

En effet, bien que les consommateurs bénéficient d'une facilité d'accès inégalée aux produits et services financiers, ils font aussi face à des risques croissants. Parmi eux, les nouveaux types de stratagèmes et de fraude peuvent engendrer de graves conséquences, tant pour les entreprises que pour leurs clients. D'autres facteurs, dont ceux en lien avec les changements climatiques, peuvent poser des difficultés du point de vue de la disponibilité de certains produits financiers.

La transformation rapide du secteur financier ainsi que l'offre de solutions financières dont le lieu d'origine n'est pas toujours connu représentent donc un défi pour les régulateurs de partout dans le monde. Par leur envergure et leur portée, elles renforcent le besoin de dialogue et de cohésion pour assurer à chacun le maintien d'un cadre réglementaire robuste, qui favorise l'innovation et inspire la confiance des consommateurs.

L'AMF estime qu'il est de sa responsabilité de demeurer à l'affût des enjeux et risques susceptibles d'avoir un impact sur le secteur financier, et de continuer d'exercer son influence à l'égard de la réglementation sur les scènes nationale et internationale. Elle doit être en mesure d'intervenir en temps opportun et d'outiller adéquatement les consommateurs pour les aider à prendre des décisions financières éclairées et à faire valoir leurs droits lorsque nécessaire.

Éducation financière

L'éducation financière, qui aide les consommateurs à accroître leurs connaissances et leurs compétences en matière de finances personnelles, continue de gagner en importance. Elle contribue à assurer un bien-être financier, mais plus encore, elle tend à diminuer l'anxiété financière qui affecte un nombre grandissant de Québécois.

De plus, la connectivité accrue des consommateurs, les nouvelles habitudes de consommation et l'influence des médias sociaux soulèvent d'autres enjeux, alors que plusieurs s'estiment autonomes dans leur prise de décision financière. Ces facteurs ont pour effet de les exposer davantage aux risques de fraude et de nouvelles pratiques abusives ou illégales. Plus que jamais, l'éducation financière s'avère essentielle pour éveiller les consommateurs à ces risques.

L'AMF doit continuer d'assumer son leadership en éducation financière et poursuivre son travail avec la collaboration d'un large éventail de partenaires afin de développer des approches coordonnées à l'égard des défis liés à l'éducation financière et à la saine gestion des finances personnelles.

Finance durable et changements climatiques

La finance durable, qui place les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) au cœur des activités financières, pose des défis propres aux domaines encadrés par l'AMF, tels que l'assurance, les valeurs mobilières et les instruments dérivés, les institutions de dépôts et la distribution de produits et services financiers.

L'AMF, en tant que partie prenante d'un large écosystème financier, doit poursuivre ses travaux visant entre autres l'encadrement de l'intégration des facteurs ESG à la culture des organisations et dans les décisions financières de même que dans la divulgation d'information liée aux questions climatiques. Elle doit aussi favoriser une meilleure compréhension à l'égard de nouvelles classes d'actifs financiers dits « verts » ou « durables », de façon à ce que les consommateurs soient en mesure de prendre des décisions éclairées, tout en œuvrant à l'élaboration d'un encadrement approprié de l'investissement climatique et durable.

Innovations technologiques

Les innovations technologiques, comme l'intelligence artificielle, sont de plus en plus utilisées dans le secteur financier. Elles soutiennent autant l'émergence de nouveaux modèles d'affaires que la transformation des pratiques des institutions les plus établies. Ces innovations offrent de grands bénéfices aux consommateurs et à l'industrie financière, mais leur utilisation peut soulever une variété d'enjeux. Il est fondamental que l'AMF puisse exercer une vigie spécifique des innovations technologiques appliquées à la finance et saisir la portée de ces développements sur le secteur.

Défis organisationnels

Suivre le rythme de transformation du secteur implique que l'organisation soit elle-même dotée de systèmes et d'applications technologiques performants. Elle doit donc investir dans les nouvelles technologies, optimiser l'utilisation des données générées et continuer la mise à niveau de ses interfaces avec les consommateurs et les intervenants du secteur.

L'AMF doit aussi poursuivre sa recherche de talents et de compétences clés, spécifiques à tous les secteurs d'activité qu'elle encadre. Elle doit se démarquer en tant qu'employeur pour attirer et retenir des talents de tous les horizons, en tenant compte de ses besoins actuels et futurs, de l'évolution des compétences et de la rareté observée dans certains champs d'expertise. De plus, elle doit continuer de s'appuyer sur des valeurs organisationnelles fortes que sont l'intégrité, l'excellence, l'ouverture et l'engagement.

La simplification des pratiques et l'amélioration des processus sont d'autres leviers susceptibles de se répercuter positivement sur la prestation de services aux consommateurs. L'AMF doit s'y consacrer pleinement afin de demeurer en phase avec les développements observés dans l'industrie et d'assurer le maintien d'un secteur financier dynamique, intègre et digne de la confiance du public.

Orientations et objectifs stratégiques

2025-2029

Orientation

1

Renforcer l'expérience consommateur

Dans un contexte où les habitudes de consommation évoluent, où les stratagèmes frauduleux se raffinent et où les produits et services financiers deviennent plus complexes, les consommateurs sont exposés à des enjeux nouveaux qui tendent à rehausser les besoins en éducation financière. L'acquisition de connaissances en matière de finances personnelles est ainsi devenue primordiale pour les Québécois.

L'AMF s'est donc donné comme première orientation d'aider les consommateurs à accroître leurs connaissances, leurs compétences et leur sentiment de confiance en matière de finances personnelles. Elle aspire à les outiller plus efficacement et à leur prêter assistance, toujours en plus grand nombre, afin de les aider à prendre des décisions financières adaptées à leur situation et à faire valoir leurs droits lorsque nécessaire.

En offrant son expertise objective pour éduquer, informer et fournir un éventail de services d'assistance, l'AMF entend créer une expérience positive pour le consommateur qui interagit avec elle.



Objectif 1.1

Moderniser et promouvoir l'assistance et la protection des consommateurs

L'AMF continuera de consentir les efforts nécessaires pour bien cerner les besoins de ses différentes clientèles cibles et pour s'assurer que son offre de services demeure en adéquation avec l'évolution de ceux-ci. Elle verra à déployer cette offre à travers une expérience modernisée et efficace. Elle poursuivra ses efforts en vue de rendre l'information toujours plus accessible. D'autre part, elle renforcera son accompagnement aux victimes qui collaboreront avec elle dans le cadre d'enquêtes et de poursuites.

L'AMF compte adapter ses approches pour rendre ses mécanismes d'assistance et de règlement des différends encore plus efficaces, en s'appuyant notamment sur les technologies afin de fournir un service actualisé permettant, entre autres, une assistance plus autonome lorsque souhaité par les consommateurs.

Objectif 1.2

Accroître l'impact de nos actions en éducation financière auprès des clientèles ciblées

L'AMF verra à accroître l'accessibilité et la pertinence de ses outils éducatifs pour maximiser l'impact de ses actions en éducation financière et pour répondre en temps opportun aux besoins des différentes clientèles.

L'AMF misera sur la Stratégie québécoise en éducation financière, dont elle est le maître d'œuvre, ainsi que sur l'optimisation de ses partenariats pour joindre un plus grand nombre de consommateurs, y compris les groupes peu desservis par l'industrie. Une meilleure concertation et une gouvernance accrue de l'offre en éducation financière pourront ainsi être assurées, en plus de permettre une plus grande cohérence des actions et des messages de sensibilisation entre les partenaires.

Objectif 1.3

Assurer l'adoption de pratiques commerciales arrimées aux intérêts des consommateurs

L'AMF entend favoriser des pratiques commerciales éthiques, équitables et transparentes et, en cas de manquement, entend voir à ce que les mesures et sanctions appropriées soient appliquées. Pour y parvenir, elle priorisera les activités de vigie et de surveillance qui permettent de faire évoluer les pratiques commerciales du secteur financier. Les signalements reçus par l'entremise de ses mécanismes de traitement des plaintes et du centre d'information seront mis à contribution pour intervenir en temps opportun à l'égard de pratiques ou de produits problématiques.

Orientation

2

Agir pour un secteur financier dynamique et intègre

L'encadrement en place au Québec est rigoureux et a démontré au fil des années sa pertinence et sa forte capacité d'adaptation. Toutefois, la résilience des institutions financières continue d'être mise à l'épreuve avec, entre autres, l'intégration de nouvelles technologies et les enjeux découlant des changements climatiques, qui peuvent affecter à divers degrés tous les acteurs de l'économie.

L'AMF entend se maintenir à l'avant-garde des enjeux actuels et émergents pour assurer l'intégrité et la résilience du secteur financier québécois de même que l'efficacité des marchés. Elle y parviendra en demeurant ouverte à l'innovation et en favorisant la concurrence. Elle s'efforcera d'offrir un haut niveau de prévisibilité quant aux enjeux qui nécessiteront une modernisation de son encadrement. De plus, elle poursuivra ses activités de détection pour limiter les activités et pratiques liées à de nouveaux schémas frauduleux.



Objectif 2.1

Augmenter l'efficacité de la mise en application du cadre réglementaire et la prévisibilité de son évolution

L'AMF veut renforcer la visibilité de ses activités de dissuasion, d'inspection, d'enquête et de poursuite. Elle communiquera davantage les résultats de ses activités de mise en application des lois qui incluront notamment des mesures dissuasives, perturbatrices ou encore de judiciarisation visant les personnes et les entités n'ayant pas respecté le cadre réglementaire. Elle offrira une meilleure visibilité sur ses priorités d'intervention auprès des intervenants de l'industrie. Elle compte aussi offrir une meilleure prévisibilité quant à l'évolution du cadre réglementaire, de façon à favoriser une culture de conformité forte et une pleine adhésion du secteur financier.

Objectif 2.2

Renforcer l'efficacité des marchés et la résilience du secteur financier, notamment face aux défis liés aux technologies, aux changements climatiques et aux risques émergents

L'AMF continuera d'exercer son leadership à l'égard des défis que posent les innovations technologiques transformationnelles, tels que le déploiement rapide de l'intelligence artificielle. De plus, elle entend contribuer au rehaussement des pratiques actuelles en matière de gouvernance et de divulgation des différents intervenants du marché concernant la cybersécurité.

L'AMF entend également poursuivre ses travaux visant certains enjeux importants, risques systémiques ou risques émergents. Elle restera active au sein des forums nationaux et internationaux afin de demeurer à l'avant-plan des transformations du secteur. Elle veillera à maintenir l'encadrement des enjeux liés aux changements climatiques au diapason des meilleures pratiques canadiennes et internationales, notamment en ce qui concerne les normes de divulgation.

Par ailleurs, les marchés privés, qui soulèvent des défis spécifiques en termes d'encadrement et de surveillance, sont en croissance. L'AMF veut se doter d'une compréhension encore plus fine des risques et des implications propres à ce phénomène mondial auquel le Québec n'échappe pas.

L'ensemble des initiatives ainsi mises de l'avant auront pour but de renforcer l'efficacité des marchés et la résilience du secteur financier.

Objectif 2.3

Intensifier notre adoption des nouvelles technologies et la valorisation des données en appui à notre mission

L'adoption de nouvelles technologies et la valorisation des données sont essentielles pour répondre aux défis contemporains du secteur financier et pour mener à bien la mission de l'organisation. L'AMF entend intensifier l'intégration de ces éléments au cœur de ses opérations et déployer des systèmes intelligents et autonomes dans le but de soutenir une meilleure efficacité de ses services internes et externes.

L'AMF entend faire une utilisation responsable de ses systèmes et maximiser la valorisation de ses données afin d'accroître l'impact de ses opérations et de réaliser ses objectifs stratégiques.

Orientation

3

Soutenir nos talents et notre performance organisationnelle

Le marché du travail est dynamique et complexe. Il se caractérise entre autres par une rareté des talents spécialisés ainsi que par l'évolution des pratiques de gestion et des attentes des employés. L'AMF souhaite se démarquer en tant qu'employeur pour attirer et retenir des talents de tous les horizons. Pour ce faire, elle entend investir dans le développement de ses talents et se concentrer sur des initiatives clés et structurantes qui favoriseront l'engagement, l'inclusion et le sentiment d'appartenance envers l'organisation. L'AMF favorisera aussi le plein potentiel de chacun et veillera à ce que les compétences individuelles s'alignent avec les objectifs de l'organisation afin d'adapter en continu l'expertise nécessaire à la réalisation de sa mission. L'AMF poursuivra le déploiement d'outils modernes de gestion et maximisera leur utilisation à travers l'organisation, notamment pour favoriser la collaboration dans un contexte de travail en mode hybride.



En parallèle, l'AMF simplifiera ses pratiques et investira dans l'amélioration de ses processus, au bénéfice des consommateurs et du secteur financier. Elle continuera par ailleurs à implanter des méthodes de gestion qui permettent d'améliorer notre performance globale, d'innover et d'accroître son agilité.

Objectif 3.1

Offrir à nos employés une expérience stimulante, moderne et inclusive

L'AMF entend faire évoluer ses modes de gestion afin d'offrir une expérience de travail stimulante et distinctive. Elle continuera d'investir dans son expérience employé et son organisation du travail de façon à répondre aux attentes des employés, notamment en matière de flexibilité, de conciliation travail-vie personnelle, de développement des compétences et d'outils technologiques.

L'AMF souhaite créer un environnement de travail où chaque employé se sent soutenu, reconnu et encouragé à collaborer, et où il peut se réaliser pleinement. Elle déploiera une stratégie et diverses mesures porteuses ayant pour effet de valoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances.

Objectif 3.2

Maintenir l'adéquation entre les talents et nos enjeux stratégiques

La surveillance et l'encadrement du secteur financier se transforment et se complexifient à mesure que les entreprises adoptent de nouvelles technologies et que de nouveaux modèles d'affaires émergent. L'AMF élaborera une planification de ses besoins en main-d'œuvre en tenant compte de cette réalité. Elle veillera à bien identifier les besoins du secteur financier et mettra de l'avant de nouveaux programmes de développement afin d'adapter en continu les expertises et les compétences nécessaires à la réalisation de sa mission.

Objectif 3.3

Simplifier nos façons de faire

Dans un environnement de travail en constante évolution, l'AMF entend poursuivre la mise en œuvre d'une culture d'agilité orientée vers l'efficacité. Ainsi, elle prévoit accroître ses efforts en vue d'améliorer ses processus administratifs et décisionnels.

Cet exercice permettra à l'AMF de bénéficier du plein potentiel de ses ressources, de valoriser la collaboration interne et d'améliorer son efficacité organisationnelle. Sa réactivité face aux défis du marché sera améliorée, tout comme les réponses offertes à ses clientèles.

L'AMF mettra également sur l'automatisation de certaines tâches, l'intégration de nouvelles technologies et la révision de ses processus. Elle prévoit se concentrer encore davantage sur les activités à valeur ajoutée, et ainsi maximiser son impact auprès des consommateurs et des intervenants du secteur financier.

Tableau synoptique du plan stratégique

2025-2029

1

Renforcer l'expérience consommateur

Objectifs

1.1

Moderniser et promouvoir l'assistance et la protection des consommateurs

1.2

Accroître l'impact de nos actions en éducation financière auprès des clientèles ciblées

1.3

Assurer l'adoption de pratiques commerciales arrimées aux intérêts des consommateurs

Orientations et objectifs		Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
1.1	1.1.1	Taux de satisfaction des consommateurs à l'égard des services d'assistance offerts	88 %	88 %	89 %	90 %
	1.1.2	Taux d'augmentation de consommateurs assistés dans leur démarche auprès de l'AMF	+1 % Par rapport à 2023-2024	+3 % Par rapport à 2023-2024	+5 % Par rapport à 2023-2024	+10 % Par rapport à 2023-2024
	1.1.3	Proportion de différends réglés dans les 120 jours	50 %	65 %	70 %	75 %
1.2	1.2.1	Taux d'augmentation de consommateurs sensibilisés parmi les clientèles ciblées, incluant par des partenariats d'impact en éducation financière	+2 % Par rapport à 2024-2025	+4 % Par rapport à 2024-2025	+6 % Par rapport à 2024-2025	+8 % Par rapport à 2024-2025
	1.2.2	Taux de notoriété de l'AMF auprès du public	71 %	72 %	73 %	74 %
1.3	1.3.1	Pourcentage de plans d'action satisfaisants reçus des assujettis pour donner suite à des interventions en lien avec des pratiques commerciales	100 %	100 %	100 %	100 %

2

Agir pour un secteur financier dynamique et intègre

Objectifs

- 2.1 Augmenter l'efficacité de la mise en application du cadre réglementaire et la prévisibilité de son évolution
- 2.2 Renforcer l'efficacité des marchés et la résilience du secteur financier, notamment face aux défis liés aux technologies, aux changements climatiques et aux risques
- 2.3 Intensifier notre adoption des nouvelles technologies et la valorisation des données en appui à notre mission

Orientations et objectifs		Indicateurs	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
2.1	2.1.1	Pourcentage d'enquêtes ayant mené à des mesures d'application de la loi	≥80 %	≥81 %	≥82 %	≥83 %
	2.1.2	Pourcentage de réalisation du plan d'action annuel de développement du cadre réglementaire	70 %	75 %	80 %	85 %
2.2	2.2.1	Indice de résilience des institutions financières*	Adéquat	Adéquat	Adéquat	Adéquat
	2.2.2	Taux de conformité aux principes internationaux pertinents	≥85 %	≥85 %	≥85 %	≥85 %
2.3	2.3.1	Nombre de projets réalisés annuellement basés sur les données au service des consommateurs et de l'industrie (résultats non cumulatifs)		5	7	13
	2.3.2	Nombre de projets réalisés annuellement basés sur l'intelligence artificielle au service des consommateurs et de l'industrie (résultats non cumulatifs)	1	1	2	3

* L'indicateur 2.2.1, *Indice de résilience des institutions financières*, est basé sur un indice calculé à partir de la catégorisation des institutions financières et de leur cote de profil de risque, qui représentent nos évaluations de la résilience financière et opérationnelle. L'approche préconisée par l'AMF pour exercer adéquatement son mandat quant à la surveillance des institutions financières est décrite dans son [cadre de surveillance des institutions financières et des agents d'évaluation du crédit](#). Barèmes de l'échelle (Adéquat étant le plus haut niveau de l'indice) : Adéquat/Modéré/Limité/Inadéquat.

3

Soutenir nos talents et notre performance organisationnelle

Objectifs

- 3.1 Offrir à nos employés une expérience stimulante, moderne et inclusive
- 3.2 Maintenir l'adéquation entre les talents et nos enjeux stratégiques
- 3.3 Simplifier nos façons de faire

Orientations et objectifs	Indicateurs		Cible 2025-2026	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029
3.1	3.1.1	Taux de mobilisation**	S. O.	Zone d'excellence ≥80	S. O.	Zone d'excellence ≥80
3.2	3.2.1	Taux d'augmentation d'inscriptions individuelles aux activités de formation réalisées	+3 % Par rapport à 2023-2024	+5 % Par rapport à 2023-2024	+7 % Par rapport à 2023-2024	+9 % Par rapport à 2023-2024
3.3	3.3.1	Nombre de processus simplifiés annuellement pour les consommateurs et le secteur financier (résultats non cumulatifs)	2	2	4	4
	3.3.2	Nombre de processus internes simplifiés annuellement (résultats non cumulatifs)	2	3	4	5

** L'indicateur 3.1.1, *Taux de mobilisation*, est calculé aux 18 mois.

Sans frais 1 877 525-0337

lautorite.qc.ca

Québec

418 525-0337

Place de la Cité, tour PwC

2640, boulevard Laurier, bureau 400

Québec (Québec) G1V 5C1

Montréal

514 395-0337

800, rue du Square-Victoria, bureau 2200

Montréal (Québec) H3C 0B4