



# Plan stratégique 2017-2020

---

Une Autorité proactive stimulant la confiance  
dans un secteur financier sain et dynamique

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

ISBN 978-2-550-79127-0 (PDF)



## **TABLE DES MATIÈRES**

---

<b>MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>	<b>2</b>
<b>MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL CONSULTATIF DE RÉGIE ADMINISTRATIVE</b>	<b>3</b>
<b>L'AUTORITÉ, EN BREF</b>	<b>4</b>
<b>CONTEXTE ET ENJEUX</b>	<b>8</b>
<b>NOTRE VISION</b>	<b>13</b>
<b>NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>	<b>14</b>
<b>ORIENTATION 1</b> Démontrer notre leadership, notre valeur ajoutée et notre capacité d'innover	14
<b>ORIENTATION 2</b> Renforcer notre rôle de régulateur de proximité	16
<b>ORIENTATION 3</b> Investir dans notre performance	18
<b>TABLEAU SYNTHÈSE - PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020</b>	<b>20</b>

## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec enthousiasme que je vous présente le plan stratégique 2017-2020 de l'Autorité des marchés financiers. Le processus de planification stratégique constitue, pour une organisation comme la nôtre œuvrant au sein d'un écosystème complexe et en constante évolution, une occasion privilégiée de se projeter dans l'avenir avec pour objectif de toujours mieux accomplir sa mission.

Après plus de trois ans à la barre de l'Autorité, j'ai la conviction de diriger une organisation mature, formée d'une équipe plus intégrée, performante et influente que jamais dans sa courte histoire. Nos importantes réalisations des dernières années, qui résultent des efforts et de l'engagement de nos employés, convergent vers un constat : l'Autorité joue un rôle de premier plan au sein du secteur financier québécois.

Notre nouveau plan triennal s'appuie sur une analyse rigoureuse de notre environnement et des tendances des marchés financiers. Le rythme auquel se transforme l'industrie, notamment en raison des innovations technologiques, s'est grandement accéléré. Les attentes des consommateurs sont toujours plus élevées. Il importe donc d'adapter nos approches et nos façons de faire, tout en continuant de mettre en œuvre les meilleures pratiques d'encadrement

Forts de ces constats, nous nous sommes dotés d'une nouvelle vision qui inspirera notre organisation au cours des trois prochaines années : **une Autorité proactive stimulant la confiance dans un secteur financier sain et dynamique.**

Pour réaliser celle-ci, nous avons priorisé trois orientations : démontrer notre leadership, notre valeur ajoutée et notre capacité d'innover; renforcer notre rôle de régulateur de proximité; et investir dans notre performance.



Ce plan s'inscrit dans un contexte global d'incertitude alimenté également par le projet du gouvernement fédéral et de quelques provinces et territoires de mettre sur pied un prétendu régime coopératif de réglementation des marchés de capitaux. Quelle que soit l'issue du débat constitutionnel entourant ce projet, l'Autorité continuera d'exercer son leadership, de collaborer avec les autres régulateurs et d'influencer les réflexions sur les enjeux de politique publique liés aux marchés de capitaux canadiens.

Enfin, la réalisation de notre plan triennal ne serait possible sans l'appui du ministre des Finances du Québec et son engagement à réaliser l'importante révision des lois qui encadrent le secteur financier québécois, et sans la contribution des membres de notre Conseil consultatif de régie administrative. Je les en remercie.

Je suis convaincu que notre vision inspirante ainsi que nos valeurs d'intégrité, d'excellence, d'ouverture et d'engagement partagées par tous les employés de l'Autorité nous aideront à atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés pour les trois prochaines années.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. Morisset', written over a horizontal line.

**Louis Morisset**

## **MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL CONSULTATIF DE RÉGIE ADMINISTRATIVE**

Le processus stratégique dans lequel l’Autorité s’est engagée résulte d’une démarche rigoureuse et inclusive, entreprise il y a plusieurs mois par le président-directeur général et son équipe de direction. Les membres du Conseil et moi-même avons été témoins des efforts consacrés à cette démarche et d’une volonté constante de faire évoluer les activités de l’Autorité pour le bénéfice des parties prenantes du secteur financier.

Cet exercice de planification s’est donc effectué selon les pratiques reconnues, et le Conseil a été tenu informé tout au long du processus et a pu y contribuer à différentes étapes. Ce plan triennal est notamment fondé sur une analyse exhaustive du contexte interne et de l’environnement externe de l’Autorité. Ses orientations et objectifs stratégiques nous semblent à la fois cohérents, réalistes et inspirants pour le personnel.



C’est pourquoi le Conseil souscrit pleinement au plan stratégique 2017-2020 présenté ci-après. D’ailleurs, le Conseil suivra sa mise en œuvre avec toute l’attention que requièrent ses fonctions.

Enfin, dans l’énoncé de sa nouvelle vision, l’Autorité souligne avec à-propos l’importance que revêt l’encadrement des marchés financiers pour, entre autres choses, générer la confiance du public et ainsi favoriser un secteur financier sain et dynamique. Il importe d’ailleurs au Conseil de souligner le rôle vital de l’Autorité dans l’économie québécoise.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrée Mayrand', written in a cursive style.

**Andrée Mayrand**

## L'AUTORITÉ, EN BREF

Instituée par la Loi sur l'Autorité des marchés financiers<sup>1</sup> le 1<sup>er</sup> février 2004, l'Autorité 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. Elle se distingue par un encadrement intégré des domaines de l'assurance, des valeurs mobilières, des instruments dérivés, des institutions de dépôt – à l'exception des banques – et de la distribution de produits et services financiers.

### Notre mission

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

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

Aux termes de la Loi sur l'Autorité des marchés financiers, l'Autorité a pour mission de :

- 1° 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;
- 2° 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;

- 3° 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;
- 4° 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;
- 4.1° 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;
- 5° 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.

<sup>1</sup> RLRQ, c. A-33.2, articles 4 et 8

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

- 1°** 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;
- 2°** 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;
- 3°** 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;
- 4°** 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;
- 5°** 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.

## Nos valeurs

Dans le cadre des travaux d'élaboration de ce plan triennal, une réflexion a été menée à l'égard des valeurs qui nous guident depuis la création de l'Autorité, en 2004. Cet exercice a permis l'identification de quatre valeurs jugées essentielles à l'accomplissement de notre mission et à la réalisation de notre vision. Il s'agit des fondements de notre gouvernance et de points de repère essentiels pour tous les employés.

### L'intégrité

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

### L'excellence

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

### L'ouverture

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

### L'engagement

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

## L'Autorité aujourd'hui



Au terme de son plan stratégique 2012-2017, l'Autorité a renforcé la culture de collaboration partagée par tout son personnel et la concertation des actions de ses divers

secteurs d'activités, et ce, afin de maximiser les bénéfices de son modèle d'encadrement intégré. L'Autorité a mis sur pied un programme de gestion intégrée des risques qui lui permet d'envisager les enjeux de façon globale et de circonscrire ses priorités. Le cadre de gouvernance de l'organisation a été amélioré, le leadership des gestionnaires a été développé et les équipes ont gagné en expérience et en expertise.

L'Autorité déploie aujourd'hui une approche de vigie qui lui permet de suivre l'évolution des marchés et de la réglementation dans une perspective globale profitable à l'ensemble de ses activités.

Ses façons de faire en matière d'inspection et de surveillance ont été révisées afin d'en accroître la pertinence et l'efficacité : ses interventions sont non seulement mieux concertées, mais également mieux ciblées. Par ailleurs, le renforcement de ses moyens de détection des pratiques déloyales, abusives et frauduleuses ainsi que le développement de certains outils technologiques ont mené ces dernières années à des poursuites et sanctions dissuasives qui renforcent la confiance du public et des intervenants du secteur financier.

L'Autorité a également recentré ses efforts en matière d'éducation financière. Elle dispose aujourd'hui d'un outil de mesure, l'« Indice Autorité », qui lui permet de prioriser ses interventions en fonction de l'évolution des comportements des consommateurs de produits et services financiers. La Stratégie québécoise en éducation financière, qu'elle a déployée de concert avec une vingtaine d'autres partenaires, constitue en outre un puissant levier afin de maximiser les impacts de ses interventions au cours des prochaines années.

Des avancées importantes ont aussi été réalisées afin de renforcer l'encadrement du secteur financier. Plusieurs réformes majeures ont progressé – dont celles découlant des engagements du G20 à la suite de la crise financière de 2007-2008 – notamment au regard des structures de marché, des dérivés hors cote et du rehaussement de la surveillance du Mouvement Desjardins, désigné par l'Autorité « institution financière d'importance systémique intérieure » en juin 2013.

En 2016, l'Autorité a mis sur pied un groupe de travail sur les Fintech dont le mandat consiste notamment à analyser les innovations technologiques dans le secteur financier et à anticiper les enjeux en matière de réglementation, d'efficacité des marchés et de protection des consommateurs. Appuyé par un comité consultatif composé d'experts externes, ce groupe de travail renforce la capacité de l'Autorité à relever les défis d'encadrement inhérents au virage numérique de l'industrie.

Enfin, l'Autorité a accru considérablement son influence sur les scènes nationale et internationale. Elle préside actuellement le Conseil canadien des responsables de la réglementation d'assurance et les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, en plus de siéger au conseil de l'Organisation internationale des commissions de valeurs et au comité de direction de l'Association internationale des assureurs-dépôts. Elle est aussi un membre actif de l'Association internationale des superviseurs d'assurance. Au sein de ces forums, l'Autorité est reconnue pour le rôle important qu'elle joue dans les travaux des divers comités définissant les normes et meilleures pratiques d'encadrement. Cette reconnaissance se fait aussi sentir dans la progression du niveau de confiance du public à son endroit et à l'égard du secteur financier dans son ensemble.

L'Autorité constitue aujourd'hui une équipe bien positionnée pour relever les défis à venir en misant sur ses forces développées au cours des dernières années.

## CONTEXTE ET ENJEUX

Le plan stratégique 2017-2020 de l'Autorité s'inscrit dans un environnement complexe et incertain.

### Un contexte macroéconomique particulièrement volatil

Les stigmates de la crise financière de 2007-2008, qui ont freiné l'élan de la reprise à l'échelle internationale, continueront à se dissiper graduellement au cours des prochaines années. Le raffermissement de l'économie devrait toutefois être caractérisé par un taux de croissance plus faible que par le passé, tant en Europe, aux États-Unis et au Canada qu'au sein des économies émergentes. Le vieillissement de la population freinera le potentiel de croissance des économies développées, et ses effets seront particulièrement prononcés au Québec.

De plus, les gouvernements se sont beaucoup endettés depuis la dernière crise, ce qui pourrait réduire leur capacité à faire face à de nouvelles difficultés. Les banques centrales ont utilisé tout l'arsenal à leur disposition et certains pays ont même affiché des taux d'intérêt négatifs. Les marchés financiers, qui se sont globalement redressés au cours des dernières années, font face à un degré d'incertitude élevé. Dans ce contexte, la remontée attendue des taux d'intérêt sera relativement modeste. L'évolution du marché immobilier et l'accroissement de l'endettement des ménages demeureront préoccupants et requerront un suivi constant.



Enfin, les risques géopolitiques demeureront élevés, que l'on pense au dénouement incertain du Brexit, à la montée du protectionnisme dans certains pays, ou aux conséquences potentielles de la dernière élection américaine sur certains dossiers touchant l'Autorité et l'industrie qu'elle encadre, en commençant par une probable déréglementation du secteur financier aux États-Unis.

Un tel contexte macroéconomique exigera une vigie constante pour anticiper les impacts sur les marchés et les activités d'encadrement de l'Autorité.

### Une intensification de l'innovation technologique et financière

L'accélération de l'innovation technologique est un phénomène planétaire bien réel qui continuera de s'accroître au cours des prochaines années. Ses multiples ramifications dans le secteur financier bouleversent les modèles d'affaires traditionnels et modifient les habitudes des consommateurs.

Les plateformes de financement participatif, de partage de prêts entre particuliers et de partage de risques, à l'instar des robots-conseillers, sont en pleine expansion. Quant à la technologie des registres distribués (*blockchain*), initialement développée pour la création et l'échange de monnaies virtuelles, elle constitue une révolution dans le monde du stockage et de la transmission des données et recèle un vaste potentiel d'applications. Ces innovations technologiques ouvrent de nouvelles opportunités de croissance à l'industrie québécoise et permettent aux consommateurs de bénéficier d'une offre de produits et de services concurrentiels. Elles soulèvent en même temps de nouveaux risques à évaluer et à atténuer.

S'il y a consensus à l'effet que tous les intervenants - traditionnels et émergents - devraient être assujettis à un cadre réglementaire approprié, les nouveaux modes de consommation, de négociation et de distribution requerront possiblement certains ajustements aux approches actuelles d'encadrement. Une attention particulière devra être portée à l'adéquation des lois, règlements et autres normes en vigueur avec les nouvelles réalités des marchés. L'encadrement de cette nouvelle offre de produits et services financiers doit s'appuyer sur une analyse des enjeux de protection des consommateurs et de compétitivité de l'industrie. L'atteinte de ce juste équilibre entre la protection du public et l'efficacité des marchés demeure un objectif commun à tous les régulateurs du secteur financier.

## Les enjeux relatifs aux changements climatiques, aux catastrophes naturelles et à l'investissement socialement responsable



Les changements climatiques sont un phénomène qui interpelle de plus en plus le secteur financier et ses régulateurs. Plusieurs initiatives récentes, dont celles du Conseil de la stabilité financière<sup>2</sup>

et des Nations unies<sup>3</sup>, visent une meilleure compréhension et divulgation des risques climatiques auxquels sont exposées les entreprises.

De plus, l'Autorité constate que les catastrophes naturelles (inondations, feux de forêt, etc.) sont de plus en plus fréquentes et graves au Québec et au Canada. Cette réalité a déjà des impacts sur le secteur financier et continuera d'être une source croissante de préoccupation. Le risque d'un tremblement de terre majeur dans le corridor Québec-Montréal-Ottawa, habité par plus de 75 % de la population québécoise, est particulièrement méconnu et sous-estimé. Or, selon Séismes Canada<sup>4</sup>, cette zone est la seconde la plus à risque au Canada.

Par ailleurs, selon le Bureau d'assurance du Canada<sup>5</sup>, le taux d'adhésion à des produits d'assurance contre les tremblements de terre au Québec (3 %) est nettement inférieur à celui observé en Colombie-Britannique (45 %), première zone à risque au Canada.

Outre les enjeux relatifs au capital des assureurs, pour lesquels une ligne directrice a déjà été émise, l'Autorité considère qu'il faut sans plus attendre réfléchir aux différentes facettes de ce risque majeur et contribuer à en atténuer les conséquences potentielles.

Enfin, l'Autorité s'intéressera aux réflexions et actions qui émergent des régulateurs en matière d'investissement socialement responsable reposant notamment sur des critères environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance. L'Autorité entend ainsi porter un regard particulier sur l'information disponible aux investisseurs de même que sur les pratiques de divulgation des émetteurs en cette matière.

## Un accès diversifié au capital qu'il est possible encore de bonifier

Les scandales financiers qui ont eu lieu aux États-Unis au début des années 2000 ont conduit à d'importantes réformes portant sur la comptabilité et la transparence financière des sociétés cotées en Bourse, et ce, tant aux États-Unis qu'au Canada.

Cet encadrement, bénéfique pour la protection des investisseurs, a cependant engendré des coûts de mise en œuvre importants au sein des entreprises, lesquels ont pu avoir, avec le temps, un effet dépressif sur le nombre d'inscriptions en Bourse, tant aux États-Unis qu'au Canada. Beaucoup d'entreprises québécoises explorent aujourd'hui de nouvelles voies d'accès au capital. Le Québec se distingue par ses nombreuses sources de financement disponibles tant sur le plan du capital de risque que sur celui du capital d'investissement et de développement. Par ailleurs, les entreprises québécoises envisagent moins l'accès aux marchés des capitaux publics comparativement aux entreprises des autres provinces.

2 Groupe de travail sur la divulgation financière reliée au climat  
<https://www.fsb-tcfd.org>

3 Initiative financière du Programme environnemental des Nations unies  
<http://www.unepfi.org/about/>

4 Carte simplifiée de l'aléa sismique  
<http://www.seismescanada.rncan.gc.ca/hazard-alea/simphaz-fr.php>

5 [http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite\\_civile/colloques/2016/babinsky.pdf](http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/colloques/2016/babinsky.pdf)

L'Autorité a joué un rôle important dans la mise à niveau de l'encadrement du marché dispensé au cours des dernières années. Par exemple, elle a activement participé à l'implantation du cadre réglementaire régissant le financement participatif en capital. Ces diverses initiatives ont permis d'élargir l'offre de financement disponible aux entreprises d'ici, surtout aux sociétés en démarrage. L'Autorité entend considérer la mise en œuvre d'autres initiatives réglementaires visant à rendre plus attrayant l'accès aux marchés de capitaux traditionnels.

## Des consommateurs dont le profil et les besoins évoluent



Élever le niveau de littératie financière de la population québécoise demeure une priorité, en particulier en ce qui concerne la gestion des finances personnelles et la planification de la retraite.

Le vieillissement démographique et ses conséquences sur l'économie québécoise soulèvent de nombreux défis. Un nombre important de citoyens actifs sur le marché du travail arrivent à l'âge de la retraite. Leur préoccupation première est de disposer d'un revenu adéquat leur vie durant. Ces clientèles sont particulièrement vulnérables aux conséquences de mauvaises décisions et de fraude financière, un enjeu qui continuera de préoccuper grandement l'Autorité, d'autant que les bas taux d'intérêt incitent certains investisseurs à prendre davantage de risques dans l'espoir d'obtenir de meilleurs rendements.

De l'autre côté du spectre, les milléniaux qui arrivent sur le marché du travail et vivent leurs premières expériences à titre de consommateurs de produits et services financiers peuvent s'exposer à des risques différents en s'informant et en négociant sur des plateformes numériques. Les enjeux de protection de la vie privée et des renseignements personnels sont pour eux bien réels.

Toutes générations confondues, les consommateurs exigeront que l'industrie mette à leur disposition des produits et services financiers par le canal de distribution de leur choix, tout en recherchant un niveau de service et de protection adéquat.

## L'importance de la coopération entre régulateurs à l'échelle nationale et internationale

À l'échelle nationale, l'Autorité contribue de façon significative aux travaux des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) et du Conseil canadien des responsables de la réglementation en assurance, notamment. Son leadership et la réflexion qu'elle apporte au sein de ces forums contribuent au développement d'une réglementation plus équilibrée et harmonisée qui est bénéfique pour la protection des consommateurs et le bon fonctionnement des marchés financiers au Québec et au Canada.

Même si l'Autorité doit faire face à des perspectives divergentes, notamment en ce qui a trait au projet du gouvernement fédéral et de quelques provinces et territoires de mettre sur pied un prétendu régime coopératif de réglementation des marchés des capitaux, elle continue de travailler à établir un consensus avec les collègues des autres régulateurs et assume des responsabilités à l'égard de projets majeurs et structurants pour l'avenir des ACVM. À titre d'exemple, l'Autorité assume le leadership du projet de refonte des systèmes des ACVM conçu pour recevoir et traiter les dépôts de documents exigés par la réglementation applicable.

En 2014, le Fonds monétaire international (FMI), dans le cadre de son Programme d'évaluation du secteur financier, a recommandé de renforcer et de formaliser la coopération entre les différents intervenants provinciaux et fédéraux de façon à mieux protéger la stabilité financière, les consommateurs et les investisseurs. Ainsi, l'Autorité a entrepris la négociation de plusieurs ententes de coopération, notamment avec les responsables de la réglementation d'assurance des provinces et territoires, la Société d'assurance-dépôts du Canada et la Banque du Canada.



À l'échelle internationale, l'Autorité contribue également de façon importante aux principaux forums de régulateurs, souvent au regard de sujets novateurs ou de problématiques émergentes. Elle dirige notamment, au sein de l'Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV), les comités responsables de la concertation et de la coopération entre les régulateurs en matière de mise en application des lois et de partage d'informations.

L'Autorité déploie également des efforts au sein de l'Association internationale des assureurs-dépôts dans le but de cerner les enjeux propres aux coopératives financières. Elle met ainsi à contribution son expertise de l'encadrement et de la surveillance d'un des plus importants groupes financiers coopératifs du monde, le Mouvement Desjardins.

De plus, l'Autorité continue de jouer un rôle au sein de l'Association internationale des contrôleurs d'assurance, où elle a présidé pendant près de cinq ans le comité définissant les principes internationaux en matière de pratiques commerciales des assureurs.

En somme, dans un contexte d'innovation technologique financière accélérée et de globalisation des marchés, la coopération entre régulateurs revêt une importance capitale en ce qu'elle permet de contrer plus efficacement les pratiques déloyales, abusives et frauduleuses, en plus de favoriser le partage des expertises et l'adoption de principes d'encadrement harmonisés. En effet, la coopération entre régulateurs offre une occasion unique de partager ses façons de faire, tout en les confrontant avec ce qui se fait de mieux dans le monde. De cette façon, l'Autorité peut retenir les meilleures pratiques d'encadrement, et s'assurer que la réglementation et ses interventions respectent les plus hauts standards.

## D'importants chantiers en cours

Le vaste chantier de réformes, institué par le G20 au sortir de la dernière crise financière, a grandement progressé au cours des dernières années, mais d'importants travaux sont toujours en cours.

L'obligation de déclaration, auprès des référentiels centraux, des opérations sur les dérivés de gré à gré, en vigueur depuis octobre 2014, permet maintenant à l'Autorité de mieux connaître les participants, les produits et les tendances de ce marché auparavant opaque. Cependant, l'encadrement visant la compensation obligatoire, la négociation sur plateformes électroniques et les exigences de marge de même que la réforme relative aux infrastructures de marchés en vue d'assurer une meilleure résilience du système financier restent à être mis en place.

De nombreux chantiers ont aussi été entrepris afin de rehausser les exigences prudentielles de divulgation ainsi que la surveillance du Mouvement Desjardins, conformément aux principes édictés par le comité de Bâle suivant la crise financière de 2007-2008.

Par ailleurs, afin que le Québec demeure reconnu pour la qualité de l'encadrement de son secteur financier, le gouvernement du Québec a entrepris une importante révision des lois qui encadrent ce secteur. Cette mise à niveau est importante car elle procurera à l'Autorité des outils et une flexibilité supplémentaires qui assureront une protection accrue des consommateurs et un encadrement optimal de l'industrie.

Cette révision des lois permettra en outre de répondre à certaines attentes du FMI signifiées lors de son évaluation en 2014. D'ailleurs, le FMI devrait effectuer sa prochaine évaluation de l'encadrement et de la surveillance du secteur financier canadien en 2018. L'Autorité doit s'y préparer avec rigueur pour obtenir une évaluation positive et ainsi renforcer la confiance des marchés à l'égard du secteur financier québécois.

Ces grands chantiers seront marquants pour l'Autorité tant en termes de bénéfices attendus qu'en termes d'impacts sur ses activités.

## Les moyens de nos ambitions

Grâce à la saine gestion de ses dépenses, jumelée à une croissance des droits liés à certaines de ses activités au cours des dernières années, l'Autorité possède un bilan financier solide qui devrait lui permettre de réaliser ses ambitions. La prévisibilité de ses revenus demeurera toutefois difficile à établir dans un contexte économique toujours incertain.

L'Autorité a contribué ces dernières années aux efforts d'assainissement des finances publiques québécoises en restreignant ses dépenses conformément aux mesures gouvernementales applicables aux entités consolidées. Des investissements importants sont maintenant à prévoir pour lui permettre de poursuivre son développement et assurer la protection des consommateurs de produits et services financiers.

L'Autorité devra investir dans les secteurs-clés de sa mission, notamment dans ses activités de mise en application des lois. Elle devra ajouter des effectifs et poursuivre aussi le développement de ses expertises, infrastructures et applications technologiques, et ce, afin de demeurer en phase avec l'évolution du secteur financier qu'elle encadre ainsi qu'avec les normes et standards applicables à ses champs d'activités.

L'Autorité veillera par ailleurs à contrôler l'augmentation des dépenses qui seront requises en optimisant l'allocation et la gestion de ses ressources financières, matérielles et humaines.

## NOTRE VISION

---

Dans un secteur financier qui évolue de plus en plus rapidement, l'Autorité accentue son virage proactif, ce qui constitue en soi un défi pour tout régulateur. Grâce à cette proactivité dans la réalisation de sa mission d'encadrement du secteur financier, elle vise à ce que l'ensemble de ses actions contribue à stimuler la confiance du public envers les marchés et les institutions, et ainsi, à favoriser le dynamisme du secteur financier québécois.



**Une Autorité proactive  
stimulant la confiance  
dans un secteur financier  
sain et dynamique**

# NOS ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

## ORIENTATION 1

### **DÉMONTRER NOTRE LEADERSHIP, NOTRE VALEUR AJOUTÉE ET NOTRE CAPACITÉ D'INNOVER**

L'Autorité entend affirmer sa position de leader de réflexion et d'influence sur les scènes locale, nationale et internationale. Dans un contexte de globalisation financière accélérée, elle priorisera des initiatives à fort impact pour l'essor du secteur financier québécois qui mettront en lumière la valeur ajoutée de son encadrement ainsi que sa capacité d'innover. Aussi, c'est de manière proactive qu'elle abordera les défis d'encadrement que soulèvent les nouvelles technologies et la transformation de l'industrie.

#### Objectif 1.1

##### **Prendre une position de leader de réflexion et d'influence sur des enjeux actuels et émergents**

L'Autorité rehaussera sa vigie intégrée des tendances et enjeux du secteur financier, mise en place au cours des dernières années. Elle sera ainsi mieux outillée pour développer des positionnements, entreprendre des projets réglementaires et recommander au gouvernement, s'il y a lieu, les modifications législatives qui s'imposent dans l'intérêt des consommateurs et de l'industrie. L'Autorité veillera également à mieux faire connaître et comprendre ses réflexions sur les enjeux importants pour le secteur financier québécois.

L'Autorité renforcera son influence et son leadership au sein d'instances telles que les forums de régulateurs nationaux et internationaux. De concert avec le gouvernement, elle veillera à la défense des intérêts du Québec, notamment en matière de réglementation des marchés de capitaux et de coopération et d'échange d'informations en matière de mise en application des lois. Elle maintiendra ainsi un cadre d'action efficace entre les régulateurs des provinces et territoires du Canada.

#### Objectif 1.2

##### **Mener des initiatives à fort impact pour la protection du public et le développement du secteur financier québécois**

L'Autorité priorisera des actions à valeur ajoutée qui auront un impact significatif tant sur la protection des consommateurs de produits et services financiers que sur le développement du secteur financier d'ici.

Elle déploiera dans ses activités d'encadrement et de surveillance des approches novatrices inspirées des meilleures pratiques. Les liens étroits entretenus avec les régulateurs à l'échelle nationale et internationale seront alors mis à profit.

L'Autorité constate que certaines formalités administratives ou exigences réglementaires peuvent avoir un effet inhibiteur sur le développement du secteur financier. Elle entend y porter une attention particulière, notamment à l'égard des émetteurs et gestionnaires d'actifs émergents.

#### Objectif 1.3

##### **Accroître notre proactivité au regard des nouvelles technologies et de la transformation de l'industrie**

L'Autorité exercera une vigie spécifique des innovations technologiques appliquées à la finance et consolidera ses liens avec les principaux intervenants de l'écosystème financier québécois. Elle tirera également profit des processus de coopération avec les autres régulateurs afin d'approfondir sa compréhension des nouveaux modèles d'affaires et de leurs impacts. L'Autorité sera ainsi en mesure de réévaluer l'encadrement en place, de l'adapter au besoin et de recommander des ajustements au gouvernement lorsque requis. Enfin, elle structurera ses opérations et adaptera ses façons de faire afin de traiter de manière intégrée et efficace les demandes émanant des nouveaux intervenants dans le secteur financier.

## CERTAINES INITIATIVES PROJETÉES POUR 2017-2020

- Promouvoir, lorsque possible, la simplification ou l'allègement du cadre réglementaire ou normatif. L'Autorité travaillera à la consolidation de ses nombreuses lignes directrices applicables aux institutions financières et aux assureurs. Elle verra également à mettre sur pied un régime favorisant l'accès aux marchés de capitaux pour les émetteurs assujettis ayant un dossier d'information continue de premier ordre et à alléger certaines formalités administratives et exigences réglementaires applicables notamment aux émetteurs et aux gestionnaires d'actifs émergents.
- Développer notre expertise du marché canadien des dérivés de gré à gré par une exploitation maximale des données des référentiels centraux, préservant ainsi notre longueur d'avance en la matière sur la scène canadienne. L'Autorité entend également mettre en valeur cette expertise en l'offrant aux autres régulateurs des provinces canadiennes pour les assister relativement au traitement et à l'hébergement des données dont ils disposent.
- Approfondir notre compréhension et nos connaissances des innovations technologiques appliquées à la finance. À cette fin, l'Autorité entend raffermir ses liens avec les intervenants-clés de l'écosystème Fintech québécois. Ces liens faciliteront la mise en place de mesures d'accompagnement des nouveaux intervenants à l'égard du cadre réglementaire ainsi que le déploiement, lorsque possible, d'un environnement contrôlé de type « bac à sable réglementaire ».
- Contribuer aux réflexions sur les pratiques de divulgation des émetteurs en matière de changements climatiques et d'investissement socialement responsable, rendre publics les constats et conclusions de nos examens, et déterminer si des propositions réglementaires sont requises afin que les émetteurs mettent à la disposition des investisseurs des informations appropriées sur ces questions aux fins de leurs décisions d'investissement.
- Lancer un chantier spécifique sur l'analyse et la mitigation des risques financiers majeurs - tant pour la population que pour l'industrie - associés à un tremblement de terre de force moyenne ou élevée au Québec.
- Amorcer une réflexion, après consultation de l'industrie de l'assurance sur les risques de conflits d'intérêts liés aux régimes d'incitatifs, quant à la pertinence de revoir l'encadrement en place afin d'assurer un traitement équitable des consommateurs, et en faire bénéficier nos collègues du Conseil canadien des responsables de la réglementation d'assurance.
- Poursuivre, à titre de chef de file au Canada en matière de mise en application des lois (*enforcement*), le développement de nos expertises et de nos outils technologiques pour contrer les pratiques déloyales, abusives et frauduleuses émergentes.
- Optimiser la contribution et le traitement de nos diverses sources d'information (dénonciations, plaintes, pré-enquêtes, centre d'information et partenaires) pour développer, plus rapidement et efficacement, des alertes et mises en garde au regard des entreprises et stratagèmes suspects et diversifier nos plateformes de diffusion.

## ORIENTATION 2

### RENFORCER NOTRE RÔLE DE RÉGULATEUR DE PROXIMITÉ

Un régulateur de proximité se doit de bien connaître et comprendre les besoins du secteur financier qu'il encadre et tâcher d'y répondre dans le meilleur intérêt des consommateurs et de l'industrie. Pour ce faire, l'Autorité a développé au fil des ans une culture d'ouverture soutenue par des communications formelles et informelles. Ses processus de développement réglementaire reposent sur des mécanismes de consultation variés. Le dialogue qu'entretient l'Autorité avec tous les intervenants du secteur financier s'avère essentiel pour bien mesurer les impacts de son encadrement et nourrir sa compréhension du secteur. Au cours des prochaines années, l'Autorité souhaite rendre ce dialogue encore plus fructueux.

#### Objectif 2.1

##### **Resserrer nos liens avec nos clientèles et nos partenaires**

L'Autorité exploitera de nouvelles opportunités d'information, de sensibilisation, de consultation et d'échange. Elle souhaite resserrer ses liens avec l'ensemble des parties prenantes du secteur financier, dont ses clientèles : consommateurs et assujettis aux lois qu'elle applique. Au vu de l'évolution rapide de l'offre de produits et services, elle consultera davantage notamment les start-ups, les innovateurs technologiques, les groupes de consommateurs, les investisseurs institutionnels, le milieu universitaire et les organismes de réglementation afin de tirer profit des perspectives, analyses, recherches et prises de position existantes. En outre, l'Autorité continuera de s'investir, au moyen d'initiatives ciblées, dans l'amélioration de la littératie financière et de la vigilance des consommateurs.

L'Autorité veillera également à consolider ses partenariats actuels afin d'en accroître les retombées, notamment en matière de répression des pratiques déloyales, abusives et frauduleuses et en éducation financière, et elle explorera de nouvelles avenues de collaboration.

#### Objectif 2.2

##### **Améliorer notre prestation de services**

Les sondages menés auprès de l'industrie révèlent que les exigences réglementaires sont souvent désignées comme étant le principal défi auquel les parties prenantes sont confrontées, en plus de représenter de leur point de vue un de leurs risques les plus significatifs.

L'Autorité poursuivra ses efforts en vue de faciliter la compréhension des exigences réglementaires par ses clientèles assujetties. Elle offrira un accompagnement à l'industrie en appui à la conformité, notamment par le développement et la diffusion d'outils, de guides et d'ateliers visant à vulgariser l'ensemble du cadre réglementaire entourant leurs pratiques et à clarifier ses attentes à cet égard. L'Autorité cherchera ainsi à ce qu'une véritable culture de conformité se développe dans l'ensemble des segments du marché.

Elle améliorera également l'efficacité de ses interactions avec certaines de ses clientèles et facilitera l'accès à ses divers services d'assistance.

## **CERTAINES INITIATIVES PROJETÉES POUR 2017-2020**

- Déployer des initiatives de sensibilisation et d'information ciblées, tenant compte des vulnérabilités et des besoins distincts des aînés et des jeunes consommateurs de produits et services financiers résolument « connectés ».
- Développer de nouvelles avenues d'échanges et de consultation auprès des intervenants de l'industrie, des regroupements de consommateurs, du milieu universitaire et des innovateurs technologiques.
- Concevoir et déployer un plan de sensibilisation destiné aux dirigeants, employés et mandataires des émetteurs assujettis du Québec afin de prévenir les délits d'initiés et de promouvoir l'adoption de saines pratiques en la matière.
- Développer une interface à l'intention des intervenants du secteur de la distribution des produits et services financiers, comprenant questionnaires et guides de conformité, afin de faciliter la compréhension des exigences réglementaires et l'instauration d'une véritable culture de conformité.
- Accroître la portée et les bénéfices tirés de nos partenariats établis dans nos divers champs d'activités, notamment en éducation financière et en matière de répression des pratiques déloyales, abusives et frauduleuses.

## ORIENTATION 3

### INVESTIR DANS NOTRE PERFORMANCE

Pour réaliser sa vision et accomplir sa mission avec toujours plus d'efficacité et d'efficience, l'Autorité investira dans de nouveaux moyens d'action tout en faisant progresser ses grands chantiers de l'heure, dont l'actualisation de ses systèmes et applications technologiques. Elle définira et comblera ses besoins d'expertise notamment au regard de la transition numérique de l'industrie et du déploiement des innovations technologiques appliquées à la finance. Elle s'appuiera en outre sur la culture de collaboration et de performance mise en œuvre au cours des dernières années afin de gagner en agilité.

#### Objectif 3.1

##### **Accroître notre agilité et notre performance**

Tout en maintenant la rigueur et la prudence essentielles à l'accomplissement de sa mission, l'Autorité développera son agilité afin de suivre le rythme de transformation de l'industrie et intervenir de façon plus efficiente. Pour ce faire, elle entend simplifier ses approches de travail et ses processus décisionnels. Elle fera également progresser sa culture de gestion intégrée des risques en vue de favoriser la prise d'initiative et la responsabilisation, et encouragera la proactivité à tous les échelons de l'organisation. Elle travaillera en outre à l'amélioration continue de la conduite de ses activités en ayant recours notamment à des activités d'étalonnage et de revue indépendante de certaines activités.

#### Objectif 3.2

##### **Développer nos talents**

Pour se distinguer dans un environnement complexe et incertain, et face aux enjeux qui l'interpellent à titre de régulateur, l'Autorité doit se doter d'expertises très pointues. En cohérence avec sa culture de collaboration et de performance, l'Autorité continuera d'encourager l'intelligence collective ainsi que l'innovation, notamment par le partage des idées et des connaissances. Enfin, en tant qu'organisation de savoir ayant comme matière première les connaissances et l'expertise de ses employés, l'Autorité s'assurera de continuer d'offrir des défis stimulants, un environnement dynamique et des conditions d'emploi attrayantes afin de demeurer un employeur de référence.

#### Objectif 3.3

##### **Actualiser nos outils**

L'Autorité devra continuer d'investir dans les nouvelles technologies pour demeurer en phase avec l'évolution du secteur financier. Elle devra d'une part améliorer ses interfaces avec ses clientèles assujetties et, d'autre part, renforcer sa capacité à collecter, traiter, analyser et sécuriser les informations et données utilisées aux fins d'inscription, de surveillance et d'inspection, et d'enquête et de poursuite judiciaire.

## **CERTAINES INITIATIVES PROJÉTÉES POUR 2017-2020**

- Élaborer et déployer une stratégie de promotion de l'amélioration continue et de l'innovation visant, entre autres objectifs, la simplification de nos approches de travail et de nos processus de validation.
- Optimiser notre efficacité et notre efficacité opérationnelle, notamment à l'égard de nos processus administratifs et technologiques.
- Actualiser notre stratégie de gestion des talents et de la relève afin de nous assurer de la disponibilité de l'expertise requise à l'atteinte des objectifs de l'organisation et de maintenir la mobilisation de nos ressources.
- Poursuivre le développement de notre projet de modernisation de nos systèmes d'affaires amorcé au cours des dernières années.
- Faire évoluer notre laboratoire d'informatique judiciaire et mener à terme notre projet d'administration électronique de la preuve. La réalisation de ces projets constitue une condition essentielle au maintien de notre performance en matière d'application des lois compte tenu de la complexité et du volume croissant des dossiers d'enquête et des données à recueillir, traiter, analyser et sécuriser.
- Mener à terme, en collaboration avec les collègues des autres provinces et territoires, le projet de refonte des systèmes des Autorités canadiennes en valeurs mobilières conçus pour recevoir et traiter les dépôts de documents exigés par la réglementation applicable, ainsi que le projet de mise en œuvre d'un tout nouveau système de surveillance et d'analyse des activités de marché.
- Poursuivre le déploiement du Bureau de projets d'entreprise et développer de nouveaux mécanismes d'affectation des ressources, tant humaines et financières que matérielles.
- Prévoir la dotation d'espaces, d'équipement et d'outils adaptés à l'évolution de nos activités.

# TABLEAU SYNTHÈSE - PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020

## Orientation 1

### DÉMONTRER NOTRE LEADERSHIP, NOTRE VALEUR AJOUTÉE ET NOTRE CAPACITÉ D'INNOVER

Objectifs	Moyens	Résultats	Indicateurs
<b>1.1</b> <b>Prendre une position de leader de réflexion et d'influence sur des enjeux actuels et émergents</b>	1.1.1 Rehausser notre vigie et notre analyse des tendances et enjeux du secteur financier  1.1.2 Développer et partager des positionnements forts et articulés sur des enjeux porteurs pour le secteur financier québécois  1.1.3 Consolider notre influence au sein des forums de régulateurs nationaux et internationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Autorité identifie de façon proactive les enjeux actuels et émergents et les analyse pour alimenter ses positionnements.</li> <li>L'Autorité fait connaître et cheminer ses positionnements au sein des instances telles que les forums de régulateurs nationaux et internationaux.</li> <li>L'Autorité exerce un rôle d'influence au sein des forums de régulateurs nationaux et internationaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnements mis de l'avant/projets initiés ou dirigés par l'Autorité</li> <li>Responsabilités exercées au sein des forums nationaux et internationaux</li> <li>Statut sur nos initiatives et leurs résultats (actions priorisées et approches novatrices déployées)</li> <li>Statut sur nos travaux Fintech :               <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives réalisées pour nous positionner dans le domaine</li> <li>Nombre/qualité des intervenants ou entreprises Fintech en interaction avec l'Autorité</li> </ul> </li> </ul>
<b>1.2</b> <b>Mener des initiatives à fort impact pour la protection du public et le développement du secteur financier québécois</b>	1.2.1 Prioriser des actions à valeur ajoutée et les faire connaître  1.2.2 Déployer des approches novatrices, inspirées des meilleures pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Autorité priorise ses actions et son implication en fonction de leurs retombées.</li> <li>L'Autorité se démarque par de nouvelles approches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats de sondages sectoriels externes mesurant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>la contribution de notre réflexion à l'égard d'enjeux pertinents au secteur</li> <li>la valeur ajoutée de nos actions et le caractère novateur de nos approches</li> <li>la proactivité de notre encadrement à l'égard des nouvelles technologies et des transformations de l'industrie</li> </ul> </li> </ul>
<b>1.3</b> <b>Accroître notre proactivité au regard des nouvelles technologies et de la transformation de l'industrie</b>	1.3.1 Approfondir notre compréhension des nouveaux modèles d'affaires et de leurs impacts  1.3.2 Réévaluer l'encadrement, l'adapter au besoin, et recommander des ajustements, lorsque requis  1.3.3 Structurer nos opérations et adapter nos façons de faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Autorité développe une vigie spécifique des développements dans le domaine des Fintech.</li> <li>L'Autorité réévalue l'environnement d'affaires et réglementaire en continu.</li> <li>L'Autorité explore de nouvelles approches d'encadrement, elle adapte ses façons de faire et recommande des ajustements, au besoin.</li> <li>L'Autorité se positionne et est reconnue comme un interlocuteur actif au sein de l'écosystème Fintech québécois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats de sondages évaluant la confiance du public envers :               <ul style="list-style-type: none"> <li>le secteur financier</li> <li>les professionnels du secteur financier</li> <li>l'Autorité</li> </ul> </li> <li>Résultats découlant du Programme d'évaluation du secteur financier du FMI et statut sur la mise en œuvre de leurs recommandations</li> <li>Résultats d'exercices d'étalonnage menés auprès d'autres régulateurs</li> </ul>

## Orientation 2

### RENFORCER NOTRE RÔLE DE RÉGULATEUR DE PROXIMITÉ

Objectifs	Moyens	Résultats	Indicateurs
<b>2.1</b> <b>Resserrer nos liens avec nos clientèles et nos partenaires</b>	2.1.1 Accroître les opportunités d'information, de sensibilisation, de consultation et d'échanges  2.1.2 Consolider nos partenariats et explorer de nouvelles pistes de collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Autorité entretient avec l'ensemble des parties prenantes du secteur financier un dialogue fructueux qui lui permet :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– de mieux comprendre leurs réalités et leurs préoccupations;</li> <li>– d'anticiper en conséquence les impacts de ses mesures;</li> <li>– de mieux faire comprendre le fondement de ses actions.</li> </ul> </li> <li>• L'Autorité contribue à l'amélioration de la littératie financière et de la vigilance des consommateurs.</li> <li>• L'Autorité améliore les retombées de ses partenariats et autres collaborations externes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut sur nos activités de sensibilisation, de consultation et autres mécanismes de liaison et leurs résultats</li> <li>• Retombées de nos partenariats, notamment à l'égard de la Stratégie québécoise en éducation financière et de la répression des pratiques déloyales, abusives et frauduleuses</li> <li>• Nouvelles collaborations développées et impacts de celles-ci</li> <li>• Outils, guides et ateliers déployés et mesures d'appréciation des utilisateurs</li> <li>• Résultats de sondages sectoriels externes mesurant la qualité de notre dialogue</li> <li>• Résultats de l'Indice Autorité</li> </ul>
<b>2.2</b> <b>Améliorer notre prestation de services</b>	2.2.1 Offrir un accompagnement à l'industrie en appui à la conformité  2.2.2 Accroître l'efficacité de nos interactions avec nos clientèles assujetties et autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Autorité offre à l'industrie des outils, guides et ateliers qui tiennent compte de ses besoins.</li> <li>• L'Autorité améliore la satisfaction de clientèles ciblées, assujetties et autres, avec qui elle interagit directement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats de sondages de notoriété auprès de la population québécoise</li> <li>• Résultats de sondages de satisfaction auprès des clientèles ciblées</li> <li>• Résultats d'exercices d'étalonnage menés auprès d'autres régulateurs</li> </ul>

## Orientation 3

### INVESTIR DANS NOTRE PERFORMANCE

Objectifs	Moyens	Résultats	Indicateurs
<b>3.1</b> <b>Accroître notre agilité et notre performance</b>	3.1.1 Simplifier nos approches de travail et nos processus décisionnels  3.1.2 Faire progresser notre culture de gestion intégrée des risques et encourager la prise d'initiatives et la responsabilisation  3.1.3 Continuer d'améliorer la conduite de nos activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Autorité accroît la capacité d'action de ses équipes et gestionnaires.</li> <li>L'Autorité améliore ses outils de gestion intégrée des risques.</li> <li>L'Autorité améliore l'efficacité et l'efficience de la conduite de ses activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajustements au cadre de gouvernance</li> <li>Statut sur les initiatives visant l'amélioration continue et l'optimisation de nos activités</li> <li>Reddition de compte du Bureau de projets d'entreprise</li> <li>Résultats d'indicateurs-clés de performance ciblés</li> </ul>
<b>3.2</b> <b>Développer nos talents</b>	3.2.1 Définir les nouveaux besoins d'expertise, les prioriser et les combler  3.2.2 Encourager l'intelligence collective ainsi que l'innovation  3.2.3 Offrir des défis stimulants, un environnement dynamique et des conditions d'emploi attrayantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Autorité développe ses talents et déploie des stratégies pour combler ses nouveaux besoins d'expertises.</li> <li>L'Autorité tire davantage profit de l'intelligence collective et de l'innovation de ses équipes.</li> <li>L'Autorité se démarque comme un employeur de référence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des indicateurs notamment sur le taux de roulement, le pourcentage de la masse salariale destinée à la formation et le déploiement de nos stratégies pour le développement des talents</li> <li>Résultats du sondage sur la culture organisationnelle</li> <li>Résultats du sondage sur la mobilisation des employés</li> <li>Résultats des exercices d'étalonnage menés auprès d'autres régulateurs et organismes</li> </ul>
<b>3.3</b> <b>Actualiser nos outils</b>	3.3.1 Poursuivre le développement de nos moyens technologiques  3.3.2 Nous doter d'espaces, d'équipements et d'outils spécialisés adaptés à l'évolution de nos activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Autorité améliore l'interface technologique avec ses clientèles.</li> <li>L'Autorité renforce sa capacité à collecter, traiter et analyser les informations et les données.</li> <li>L'Autorité accroît la performance de ses équipes en mettant à leur disposition les outils adéquats.</li> </ul>	









**AUTORITÉ  
DES MARCHÉS  
FINANCIERS**

Sans frais : 1 877 525-0337  
[www.lautorite.qc.ca](http://www.lautorite.qc.ca)

### **QUÉBEC**

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

### **MONTRÉAL**

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