

Plan stratégique de l'OSBI 2017-2021



OMBUDSMAN

for Banking Services | des Services Bancaires
and Investments | et d'Investissement



TABLE DES MATIÈRES

1. Création du plan stratégique de l'OSBI	2
1.1 Élaboration du plan stratégique	2
1.2 Contexte et réponse stratégique	2-3
2. Le plan stratégique	4
2.1 Activités principales et proposition de valeur de l'OSBI	4
2.2 Vision de l'OSBI	5
2.3 Mission de l'OSBI	5
2.4 Valeurs de l'OSBI	5
2.5 Orientations stratégiques clés et initiatives	6-12
3. Mesures de réussite	13
3.1 Orientations stratégiques clés et initiatives	13
3.2 Mise en œuvre de la stratégie	13

1. CRÉATION DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'OSBI

1.1 *Élaboration du plan stratégique*

Le plan stratégique exposé dans le présent document représente le travail cumulatif de l'ensemble du personnel de l'Ombudsman des services bancaires et d'investissement (OSBI). Il repose sur les connaissances et l'expérience des employés, sur l'orientation stratégique de la direction et sur la vision du conseil d'administration de l'organisation. Le plan stratégique de l'OSBI a été parrainé par la haute direction et approuvé par le conseil d'administration.

Le processus de planification de la feuille de route stratégique quinquennale a bénéficié de l'apport du personnel à tous les niveaux de l'organisation. De plus, au cours de la dernière année, l'Ombudsman et son équipe ont sollicité activement les commentaires d'une grande gamme d'intervenants représentatifs du secteur, y compris des investisseurs et des défenseurs des consommateurs, des firmes participantes et diverses associations afin d'élaborer la planification stratégique et opérationnelle de l'organisation. Le processus s'est inscrit dans le droit fil d'un examen externe quinquennal du mandat d'investissement de l'OSBI, et les principales recommandations stratégiques qui en ont découlé ont tenu compte de cet examen.

Grâce à la mise en œuvre réussie de son plan stratégique, l'OSBI déploiera tous ses efforts pour renforcer son rôle de service public de premier plan au sein du secteur des services financiers au Canada.

L'organisation s'efforcera également de faire preuve d'un leadership éclairé dans le développement des relations fondamentales entre les consommateurs, les firmes et les organismes de réglementation des services financiers.

1.2 *Contexte et réponse stratégique*

Ce plan stratégique reflète les forces et les faiblesses de l'OSBI en tant qu'organisation. Il est aussi une réponse aux possibilités et aux défis que représente l'environnement extérieur et qui façonnent le rôle de l'organisation au sein du secteur des services financiers.

L'objectif de l'OSBI est de consolider sa réputation d'ombudsman financier indépendant et de confiance canadien, en agissant comme organisme d'enquête impartial et équitable en matière de plaintes concernant les services bancaires et les investissements. Pour atteindre cet objectif, l'organisation devra exploiter ses principales forces, notamment :

- son indépendance et sa réputation d'impartialité;
- sa solide gouvernance et ses processus opérationnels;
- sa capacité à éviter les conflits, allant de procédures judiciaires coûteuses à l'élargissement et au renforcement de ses relations avec les intervenants clés.

L'OSBI aspire également à renforcer et à améliorer le rôle qu'il joue dans la consolidation des fondements du secteur des services financiers au Canada. C'est la raison pour laquelle, grâce à la mise en œuvre du plan stratégique, l'organisation pourra exploiter les possibilités qui se présentent dans les domaines suivants :

- 
- Exercer un rôle de leadership encore plus éclairé dans le secteur en mettant à profit son expérience dans le règlement des différends entre les firmes et les consommateurs, en plus de cerner et de faire connaître au gouvernement, aux organismes de réglementation, aux firmes et aux consommateurs les tendances et les enjeux qui surgissent pour alimenter les politiques publiques et les interventions réglementaires.
 - Étendre sa gamme de services au sein du secteur des services financiers, le cas échéant, dans le but de remplir son mandat de service public.
 - Sensibiliser les firmes et les consommateurs à l'importance des services que l'organisation offre, puisque les coûts de l'appareil judiciaire rendent toujours le règlement des différends hors de portée de la plupart des consommateurs et des investisseurs.

Il sera nécessaire de trouver un équilibre entre la poursuite de ces initiatives et les efforts visant à gérer et à atténuer les risques liés aux activités de l'OSBI dans l'environnement extérieur, notamment le risque d'un choc économique qui ferait augmenter considérablement le nombre de plaintes, ou encore une incidence sur la réputation de l'organisation qui pourrait être provoquée par une atteinte importante à la protection des données ou une cyberattaque.

Pour atteindre ses objectifs qui consistent à consolider sa valeur et sa réputation d'ombudsman financier indépendant et de confiance canadien et à renforcer son rôle dans la consolidation des fondements du secteur des services financiers au Canada, l'OSBI se concentrera sur les quatre orientations stratégiques clés suivantes au cours des cinq prochaines années :

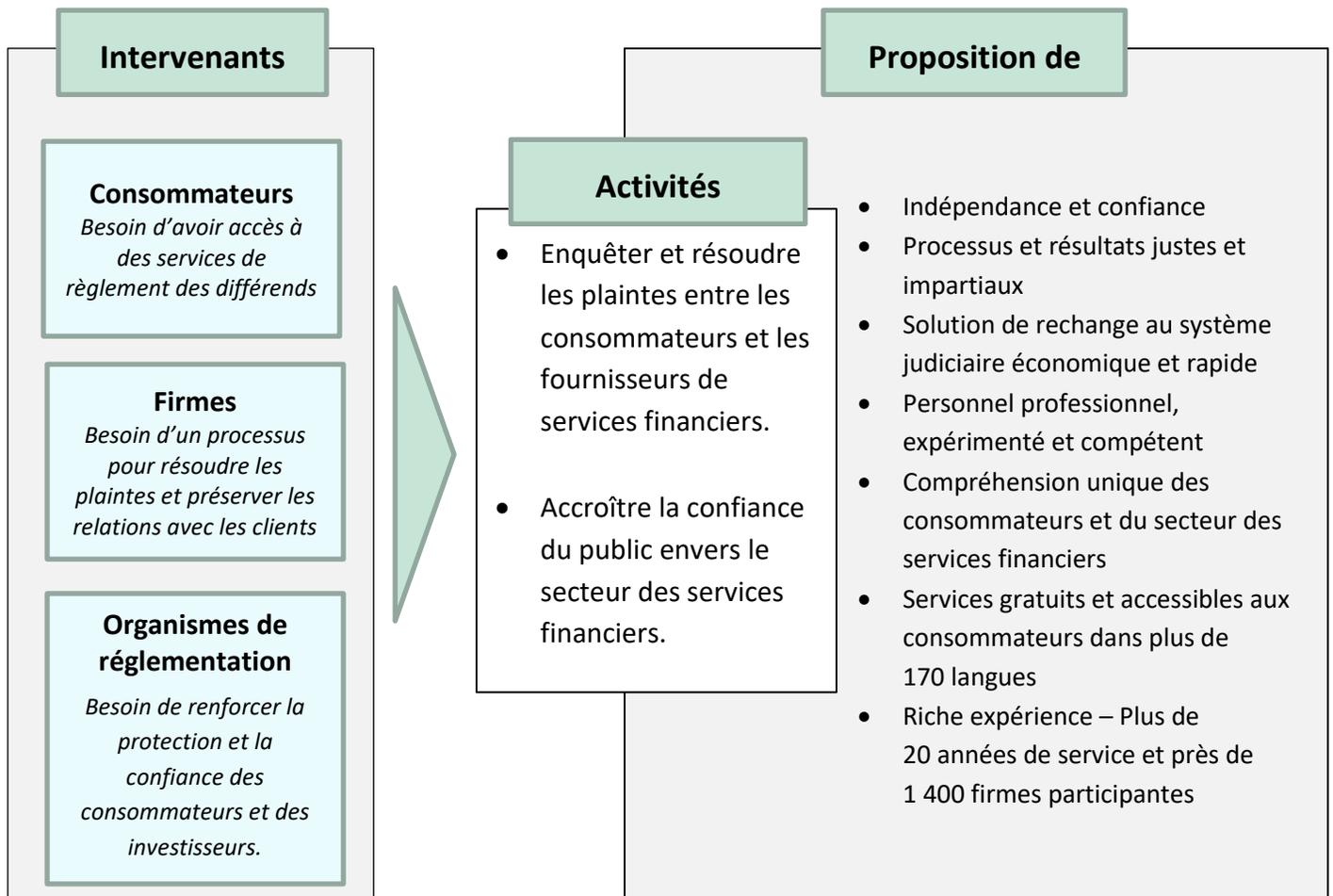
1. **Fournir des services de grande valeur et être le fournisseur de choix en matière de règlement des différends** : L'OSBI continuera d'offrir des services accessibles et de qualité aux consommateurs et aux firmes participantes, et ce, en élargissant sa gamme de services et en mettant à profit son expertise et ses connaissances au service des intervenants, ce qui renforcera la compréhension de ces derniers.
2. **Établir des relations durables grâce à la sensibilisation des intervenants à l'importance des services offerts par l'OSBI** : L'OSBI renforcera la confiance, la valeur et la notoriété de sa marque auprès des organismes de réglementation, des firmes et des consommateurs, et ce, en montrant clairement la valeur et l'efficacité de ses services.
3. **Favoriser l'amélioration continue et la résilience organisationnelle** : L'OSBI maintiendra ou accroîtra l'excellence de ses services grâce à l'uniformisation et à l'amélioration de ses processus et de ses délais de service.
4. **Investir dans les ressources humaines de l'OSBI** : L'OSBI mettra l'accent sur la collaboration et le dialogue entre le personnel et la direction, de même que sur la planification de la relève et le perfectionnement professionnel. L'organisation continuera également à améliorer les capacités de gestion interne des connaissances. Ces efforts contribueront à renforcer l'engagement des employés au sein de l'organisation et à améliorer la prestation des services.

2. LE PLAN STRATÉGIQUE

Depuis plus de 20 ans, l'OSBI offre aux fournisseurs de services financiers et aux consommateurs canadiens des services de règlement des différends. Il s'agit du premier plan stratégique publié par l'organisation. Son élaboration a fourni à l'OSBI l'occasion d'énoncer officiellement ses activités principales, sa proposition de valeur, sa vision, sa mission et ses valeurs qui ont toujours été comprises de façon intrinsèque.

2.1 Activités principales et proposition de valeur de l'OSBI

L'OSBI travaille avec trois groupes restreints d'intervenants, soit les consommateurs de services offerts par les fournisseurs de services financiers participants, les fournisseurs eux-mêmes et les organismes de réglementation du secteur. L'organisation a été créée dans le but d'enquêter et de régler les différends entre les consommateurs et les fournisseurs de services financiers, ce qui accroît ainsi la confiance du public envers ce secteur.



Les intervenants comprennent l'importance de l'OSBI en raison de son indépendance, de ses processus justes et impartiaux de règlement des différends, de son expertise, de ses connaissances et du professionnalisme de son personnel.

2.2 Vision de l'OSBI

Les activités principales et la proposition de valeur destinée aux intervenants clés sont façonnées par la vision du rôle de l'OSBI au sein du secteur des services financiers du Canada.

VISION DE L'OSBI
<i>Inspirer confiance dans le secteur des services financiers canadiens.</i>

2.3 Mission de l'OSBI

L'OSBI réalise ses activités principales et sa proposition de valeur grâce à son engagement envers sa mission, laquelle guide l'organisation dans ses activités quotidiennes.

MISSION DE L'OSBI
<i>Nous aidons les consommateurs et les fournisseurs de services financiers à régler leurs différends ou à en diminuer le nombre grâce à des enquêtes ouvertes et impartiales et au partage de nos connaissances et de notre expertise.</i>

2.4 Valeurs de l'OSBI

Les valeurs de l'OSBI sont les principes qui guident la façon dont l'organisation exerce ses activités principales et réalise sa proposition de valeur à l'intention des intervenants.

VALEURS DE L'OSBI	
Équité	Notre processus et notre approche sont justes envers les consommateurs et les firmes.
Impartialité	Notre travail est équilibré et objectif.
Indépendance	Nous sommes exempts de toute influence indue.
Accessibilité	Nos services sont abordables, simples et pratiques.
Intégrité	Nous sommes honnêtes et guidés par des principes.
Professionalisme	Nous écoutons, comprenons et prenons part respectueusement aux discussions avec les consommateurs et les firmes.

Ces valeurs régissent chaque jour la conduite de tous les membres du personnel de l'OSBI dans l'exercice du mandat de l'organisation.

2.5 Orientations stratégiques clés et initiatives

Orientation clé : Fournir des services de grande valeur et être le fournisseur de choix en matière de règlement des différends

Pour que l'OSBI soit en mesure de **fournir des services de grande valeur et être le fournisseur de choix en matière de règlement des différends**, le conseil, la haute direction et l'ensemble du personnel travailleront en collaboration pour :

1. *Continuer d'offrir des services accessibles et de qualité aux consommateurs et aux firmes participantes.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives pour améliorer la prestation des services et en assurer l'accessibilité grâce aux observations des employés, aux sondages réalisés auprès des intervenants et aux processus améliorés.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none">1. Explorer et évaluer les solutions de rechange aux dénonciations.2. Réaliser un sondage annuel auprès des firmes participantes.3. Réaliser un sondage auprès des consommateurs participants.4. Améliorer la collecte et le rassemblement des données démographiques sur les consommateurs.	<ol style="list-style-type: none">1. Mettre en œuvre des solutions de rechange aux dénonciations, et en assurer le suivi.2. Définir et mener à bien des initiatives et élargir la gamme de services offerts en se fondant sur l'expérience acquise dans les dossiers et sur les constatations tirées des sondages effectués auprès des firmes et des consommateurs.3. Revoir et mettre à jour le mandat de l'OSBI.4. Analyser l'information démographique plus détaillée pour faciliter l'élaboration des plans et améliorer l'accessibilité aux services offerts par l'OSBI.5. Effectuer un examen externe relatif aux services bancaires et mettre en œuvre les recommandations principales.

2. *Mobiliser l'expertise et les connaissances pour améliorer la compréhension des intervenants.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives visant à optimiser la valeur pour ses clients en leur fournissant d'autres indications sur les tendances et les enjeux du marché.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Examiner les données disponibles ainsi que les besoins et les intérêts des intervenants. 2. Élaborer et mettre en place une formation du personnel plus poussée en vue d'aider celui-ci à dégager des tendances et à cerner les enjeux systémiques possibles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimiser la valeur pour les clients grâce à l'amélioration des systèmes de cueillette des données et des communications. 2. Élaborer et mettre en œuvre des procédures visant à obtenir des renseignements sur le temps écoulé entre le début des problèmes des consommateurs, la reconnaissance de ces problèmes et le dépôt des plaintes. 3. Recueillir et analyser les données sur les dossiers qui ne relèvent pas du mandat de l'OSBI du fait que le délai de prescription de six ans était échu dans le but d'effectuer une analyse stratégique de ce délai. 4. Faire régulièrement rapport des observations et des tendances aux organismes de réglementation, aux firmes et aux autres intervenants clés.

3. *Exploiter les capacités actuelles pour accroître la gamme des services offerts.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives pour utiliser les ressources existantes dans le but d'accroître la gamme de ses services, d'attirer de nouvelles firmes et de mieux servir ses clients.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Montrer l'importance des services offerts par l'OSBI en partageant avec les consommateurs et les firmes participantes l'expertise de l'organisation en matière de plaintes et de dédommagement. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Montrer l'importance des services offerts par l'OSBI aux secteurs à fort potentiel qui ne font pas encore appel aux services de l'organisation. 2. Offrir des services à d'autres secteurs, dans la mesure du possible et conformément au mandat de service public de l'OSBI. 3. Reprendre contact avec les firmes qui n'utilisent pas les services de l'OSBI à l'heure actuelle.

Orientation clé : Établir des relations durables grâce à la sensibilisation des intervenants à l'importance des services offerts par l'OSBI

Pour que l'OSBI puisse **établir des relations durables grâce à la sensibilisation des intervenants à l'importance de ses services**, le conseil, la haute direction et l'ensemble du personnel travailleront en collaboration pour :

1. *Accroître la confiance des firmes et les sensibiliser davantage à l'importance de l'OSBI.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives pour promouvoir sa fiabilité et sa valeur confirmées.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none">1. Mettre en place un système de gestion des relations avec le secteur ainsi qu'un volet de communication relatif à la stratégie d'affaires publiques.2. Élaborer un service de conseils rapide¹ pour les firmes participantes.3. Sonder les firmes participantes pour connaître leur intérêt à suivre des séances de formation de l'OSBI sur le règlement des différends et sur les approches de l'organisation à l'égard des différents types de scénarios possibles.	<ol style="list-style-type: none">1. Mettre en place un service pilote de conseils rapide pour les firmes participantes.2. En fonction de l'intérêt des firmes, concevoir et mettre en place pour elles une formation continue sur le règlement des différends et sur les approches de l'OSBI à l'égard des différents types de scénarios possibles.

2. *Accroître la notoriété de la marque auprès des consommateurs.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives pour accroître sa notoriété auprès des consommateurs.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none">1. Mettre en place un volet de relations publiques auprès des consommateurs pour la stratégie d'affaires publiques.	<ol style="list-style-type: none">1. Entreprendre auprès des consommateurs une campagne de sensibilisation aux services de l'OSBI.

¹ Ce service aurait pour but de répondre aux questions des firmes en fonction de facteurs généraux sur lesquels s'appuie l'OSBI pour traiter les enquêtes.

3. *Prouver la valeur et l'efficacité des services de l'OSBI auprès des organismes de réglementation.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives qui permettront de renforcer efficacement sa valeur auprès des organismes de réglementation.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none">1. Mettre en place un volet de relations avec le gouvernement et les organismes de réglementation pour la stratégie d'affaires publiques.2. Ajouter des fonctions stratégiques au sein de son équipe de relations avec les intervenants pour que l'OSBI puisse mieux préparer ses observations officielles destinées au gouvernement et aux organismes de réglementation et mieux répondre aux demandes de conseils de ces organismes.	<ol style="list-style-type: none">1. Tirer profit des occasions qui se présentent pour contribuer de façon significative à l'élaboration des politiques du gouvernement et des organismes de réglementation.

Orientation clé : Favoriser l'amélioration continue et la résilience organisationnelle

Pour que l'OSBI puisse **favoriser l'amélioration continue et la résilience organisationnelle**, le conseil, la haute direction et l'ensemble du personnel travailleront en collaboration pour :

1. *Normaliser et améliorer les processus, en plus d'uniformiser et de réduire les délais.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives visant à simplifier les pratiques opérationnelles, ce qui permettra d'améliorer l'expérience des firmes et des consommateurs.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir des critères bien définis, des pratiques exemplaires et des examens de la qualité pour les processus d'enquête. 2. Élaborer et mettre en œuvre un programme de mesure de la satisfaction et de la qualité pour mieux suivre les impressions et les opinions exprimées par les firmes et les consommateurs. 3. Examiner les données sur les délais et définir les améliorations à apporter au processus pour les réduire. 4. Élaborer une politique d'accélération du règlement des dossiers. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normaliser les processus pour l'ensemble des enquêtes sur les services bancaires et d'investissement, ce qui comprend les améliorations à apporter à la suite de l'examen des données sur les délais. 2. Élaborer un mécanisme permettant d'examiner et de mettre à jour ponctuellement les processus internes. 3. Automatiser le système de réception des plaintes. 4. Instaurer une politique pilote de règlement rapide des dossiers et en tirer des enseignements pour la mise en œuvre complète. 5. Concevoir et mettre en œuvre un programme d'amélioration de la qualité fondé sur les résultats des sondages effectués auprès des firmes et des consommateurs, et dont les mesures de la satisfaction et de la qualité sont prioritaires.

2. *Améliorer l'efficacité des technologies de l'information.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives qui permettront d'appuyer les systèmes ainsi que d'améliorer la sécurité et l'analyse des données dans le but de fournir de meilleurs services et de partager ses connaissances avec les intervenants.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Effectuer une évaluation experte et indépendante sur l'infrastructure informatique et la sécurité. 2. Finaliser la gestion des changements associés aux récentes transformations technologiques. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appliquer les recommandations issues de l'évaluation sur l'infrastructure informatique et la sécurité en fonction des priorités, ce qui comprend la détermination des nouvelles exigences relatives à l'infrastructure, ainsi que l'acquisition et l'utilisation du matériel nécessaire. 2. Concevoir et mettre en œuvre un programme interne d'analyse de données avancée.

3. *Gérer efficacement les risques de l'entreprise et préparer le personnel à faire face aux chocs extérieurs.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives qui l'aideront à protéger sa réputation, à maintenir l'excellence de ses services, et à mobiliser et préparer ses employés à faire face à des chocs externes qui pourraient perturber les activités de l'organisation.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer et mettre en œuvre un cadre politique de gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation, en fonction des priorités. 2. Organiser des séances de formation du personnel sur le cadre politique de gestion des risques de l'entreprise, sur l'enregistrement des risques et sur les activités prioritaires de gestion des risques. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer chaque trimestre un plan de gestion des risques de l'entreprise, ainsi que des processus et un programme de formation interne du personnel, et en assurer le suivi, dans le but de préparer l'organisation à des changements soudains dans le nombre de dossiers à traiter et à faire face à d'autres chocs internes ou externes.

Orientation clé : Investir dans les ressources humaines de l'OSBI

Pour que l'OSBI puisse **investir dans ses ressources humaines**, le conseil, la haute direction et l'ensemble du personnel travailleront en collaboration pour :

1. *Mettre l'accent sur le maintien de l'effectif et le perfectionnement professionnel.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives qui permettront de conserver un solide effectif et d'offrir aux employés des possibilités de perfectionnement enrichissantes.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer un plan de relève pour les postes clés. 2. Développer un cadre de perfectionnement professionnel qui comprend une grille de compétences et une analyse des besoins. 3. Obtenir une analyse sur la rémunération, puis l'examiner. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place une formation dans le but de répondre aux exigences du plan interne de relève et du cadre de perfectionnement professionnel. 2. S'assurer que l'établissement et l'évaluation des objectifs de rendement de l'OSBI s'harmonisent avec sa stratégie et que le conseil a approuvé ces objectifs.

2. *Poursuivre le développement des capacités de gestion des connaissances.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives qui permettront d'institutionnaliser davantage les connaissances sur les politiques de base, les processus et les relations avec les intervenants.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Présenter davantage de comptes rendus sur les dossiers lors des rencontres du personnel d'enquête afin de permettre à tous ceux qui sont présents de partager les connaissances acquises dans le cadre de chaque dossier. 2. Élaborer une stratégie visant à s'approprier les connaissances des employés de l'OSBI, dont un cadre d'amélioration des communications avec le personnel. 3. Mettre au point une analyse de rentabilité pour un système de gestion des connaissances. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances, dont un système de gestion optimale de ces connaissances.

3. *Renforcer l'engagement des employés.* L'OSBI mettra en œuvre des initiatives qui permettront de renforcer l'engagement et la participation des employés dans l'exécution de ses stratégies et de bâtir une solide culture axée sur ses valeurs.

Initiatives à court terme (1 à 2 ans)	Initiatives à moyen terme (2 à 5 ans)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Créer un comité sur l'engagement des employés qui devra formuler des recommandations visant à renforcer l'engagement, et établir un cadre pour des consultations et des discussions pertinentes entre la direction et le personnel. 2. Investir dans une formation technique et comportementale destinée aux gestionnaires. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Appliquer les recommandations du comité sur l'engagement des employés, dans la mesure du possible. 2. Effectuer un sondage de suivi sur l'engagement des employés et analyser les résultats.

3. MESURES DE RÉUSSITE

3.1 *Orientations stratégiques clés et initiatives*

À l'issue de la période de cinq ans couverte par le plan stratégique, l'OSBI sera devenu pour le secteur des services financiers et les consommateurs un fournisseur de services indépendant et de confiance de résolution des plaintes éprouvé, ce qui se traduira par :

- une plus grande satisfaction des intervenants et des relations plus solides;
- un bassin élargi de firmes participantes;
- une plus grande cohérence, une efficacité accrue et une amélioration des délais en matière de règlement des dossiers;
- des niveaux élevés d'engagement et de satisfaction des employés.

3.2 *Mise en œuvre de la stratégie*

Dans le but de suivre la voie tracée par le plan stratégique, la direction et le conseil d'administration de l'OSBI entreprendront les tâches et les activités suivantes :

- Les activités principales relatives à l'exécution du plan stratégique feront l'objet d'un rapport périodique au conseil pour examen et observation et seront communiquées au public une fois l'an.
- La direction de l'OSBI conservera son plan opérationnel qui comprend les activités et les responsabilités nécessaires à l'exécution du plan stratégique.
- Le conseil, avec le soutien de la direction, mettra en place un examen annuel de la planification stratégique et apportera des modifications au plan, si nécessaire, dans le but de réagir aux événements internes et externes.

L'OSBI est une institution canadienne précieuse. La mise en œuvre réussie de ce plan stratégique permettra à l'organisation de consolider sa réputation d'ombudsman financier indépendant et de confiance canadienne, en agissant comme organisme d'enquête impartial et équitable en matière de plaintes concernant les services bancaires et les investissements. Par ce moyen, l'OSBI réalisera sa vision, sa mission et son mandat qui, en fin de compte, continueront de profiter au secteur des services financiers au Canada et à ses clients.