

# Plan d'activités stratégique pour 2018-2021



Excellence et innovation en réglementation  
et en éducation

ADOPTION : 18 DÉCEMBRE 2017  
ENTRÉE EN VIGUEUR : 1<sup>ER</sup> AVRIL 2018  
RÉVISION : DÉCEMBRE 2018

FINANCIAL AND  
CONSUMER SERVICES  
COMMISSION

regulation • education • protection



COMMISSION DES SERVICES  
FINANCIERS ET DES SERVICES  
AUX CONSOMMATEURS

réglementation • éducation • protection

## Survol de la Commission

### Profil de la Commission

La Commission des services financiers et des services aux consommateurs (FCNB) est l'organe de réglementation des services financiers et des services aux consommateurs au Nouveau-Brunswick. Nous sommes une société de la Couronne indépendante et autofinancée établie en vertu la partie IV de la *Loi relative aux relations de travail dans les services publics*. Nous sommes chargés de réglementer les valeurs mobilières, les assurances, les pensions, les caisses populaires, les courtiers en hypothèques, les prêteurs sur salaire et les compagnies de prêt et de fiducie ainsi que d'appliquer un large éventail de mesures législatives sur la protection des consommateurs. Nous avons le pouvoir exprès d'établir des règles afin d'assurer l'administration des lois et règlements dans les domaines prescrits.

Voici les lois que la Commission est chargée d'appliquer :

- *Loi sur les licences d'encanteurs*
- *Loi sur les agences de recouvrement*
- *Loi sur les commissaires à la prestation des serments*
- *Loi sur les services d'évaluation du crédit*
- *Loi sur le démarchage*
- *Loi sur les cartes-cadeaux*
- *Loi sur les compagnies de prêt et de fiducie*
- *Loi sur les régimes de pension du personnel des foyers de soins*
- *Loi sur les arrangements préalables de services de pompes funèbres*
- *Loi sur le transfert des valeurs mobilières*
- *Loi sur le régime de pension des enseignants*
- *Loi sur la responsabilité et les garanties relatives aux produits de consommation*
- *Loi sur la communication du coût du crédit et sur les prêts sur salaire*
- *Loi sur les associations coopératives*
- *Loi sur les caisses populaires*
- *Loi sur les franchises*
- *Loi sur les assurances*
- *Loi sur les courtiers en hypothèques*
- *Loi sur les prestations de pension*
- *Loi sur les agents immobiliers*
- *Loi sur les valeurs mobilières*
- *Loi sur la Commission des services financiers et des services aux consommateurs*

Nous sommes dotés d'un conseil d'administration composé d'un président et de sept membres indépendants. La composition du conseil repose sur une combinaison adéquate de connaissances, d'habiletés, d'horizons et d'expériences nécessaires pour guider la stratégie et les opérations continues de la Commission et établir les règles qui encadrent les secteurs réglementés relevant de sa compétence. Les membres doivent jouir d'une réputation d'intégrité suscitant la confiance du public envers la Commission.

Le Tribunal des services financiers et des services aux consommateurs assure les services d'arbitrage qu'exigent certaines des diverses lois dont la Commission est responsable. Les audiences se déroulent devant le Tribunal, lequel jouit du soutien financier et administratif de la Commission, mais demeure indépendant de celle-ci. Les membres du Tribunal offrent un ensemble de compétences et d'expériences aptes à assurer son efficacité.

Le président et les membres de la Commission et du tribunal sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil pour un mandat renouvelable d'au plus cinq ans.

### Notre planification stratégique

Les pouvoirs de la Commission découlent de la législation. Ils sont aussi définis dans ses règlements administratifs et dans sa politique sur la gouvernance. La responsabilité globale d'approuver l'orientation stratégique de la Commission revient aux membres agissant collectivement en tant que conseil d'administration. Notre orientation stratégique décrit la manière dont nous allons exercer nos activités et jouer notre rôle conformément au mandat prévu par la loi.

Nous faisons preuve de diligence dans l'évaluation du marché au Nouveau-Brunswick afin d'étudier les questions qui sont importantes pour nos principaux intervenants. Notre démarche de planification comprend la détermination des questions stratégiques et un processus de développement qui fait appel aux membres du personnel, à la direction et aux membres de la Commission dans le but de régler les problèmes. Notre orientation stratégique vise à concrétiser notre intention stratégique de mettre l'accent sur l'excellence en matière de réglementation, d'éducation et de protection des consommateurs.

## Notre orientation stratégique



### *Un organisme de réglementation efficace*

En tant qu'organisme de réglementation, nous établissons des normes pour les secteurs d'activité que nous réglementons. Afin d'inspirer la confiance et préserver notre crédibilité au sein de ces secteurs, nous nous devons d'établir des normes très élevées pour nous-mêmes. Nous cherchons à être un organisme de réglementation innovant à la fine pointe des mesures réglementaires dans la province, et un chef de file parmi les organismes de réglementation des administrations canadiennes de petite taille.

Avoir un cadre réglementaire et une structure qui se veulent efficaces nécessite un certain nombre d'éléments clés. Nous nous sommes penchées sur diverses études sur ce sujet et avons mené des recherches sur les pratiques de gouvernance répertoriées par plusieurs sources,

Notre mandat, notre vision et nos valeurs, tels qu'ils sont définis dans notre orientation stratégique, confirment cette intention. La Commission examine et revoit son plan stratégique et ses perspectives annuellement, pour un horizon mobile de trois ans.

notamment par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et le programme de gestion stratégique à l'intention des cadres d'organismes de réglementation et d'exécution de la loi de l'Université Harvard. Nous avons également étudié les régimes de réglementation de plusieurs administrations distinctes.

Trois conditions sont essentielles à une structure de réglementation efficace :

#### Trois conditions pour un organisme de réglementation efficace :

- Un mandat qui lui est confié par la loi et qu'il exerce dans l'intérêt public
- La capacité et la stabilité opérationnelles et financières d'accomplir son mandat
- L'offre de services pertinents et utiles afin de mieux servir le public

Notre orientation stratégique est axée sur le développement de notre capacité et de notre expertise dans ces trois domaines clés. C'est seulement en nous établissant en tant qu'organisme de réglementation efficace que nous pouvons œuvrer à notre objectif essentiel, à savoir la protection et l'éducation efficaces des consommateurs.

**Notre mandat (reçu du législateur)**

Protéger les consommateurs et accroître la confiance du public dans les marchés des services financiers et des services aux consommateurs au moyen de programmes de sensibilisation et de réglementation.

**Notre vision (les résultats que nous souhaitons obtenir)**

**Pour la province** – Des marchés financiers dignes de confiance et dynamiques, et des consommateurs avertis.

**Pour l'organisme** – Être un leader parmi les organismes de réglementation des services financiers et des services aux consommateurs pour la promotion de l'excellence dans les programmes de protection et d'éducation des consommateurs.

**Nos valeurs (ce qui guide nos actions)**

**Leadership** : *Nous souscrivons à des pratiques exemplaires et à des normes rigoureuses de manière à atteindre l'excellence sur le plan réglementaire et organisationnel*

**Intégrité** : *Nous faisons preuve d'équité, de transparence et de sens éthique, et nous sommes responsables de nos actes*

**Réceptivité** : *Nous fournissons en temps utile des services proactifs et efficaces; nous sommes à l'écoute pour comprendre les besoins de nos interlocuteurs et de nos employés et pour y répondre*

**Engagement** : *Nous investissons dans les membres de notre personnel en encourageant l'innovation et en renforçant les compétences et le leadership.*

**Facteurs qui influent sur nos activités**

Nous devons composer avec un vaste éventail de facteurs externes et internes qui influencent notre façon d'agir. Les facteurs externes concernent surtout les questions émergentes comme les nouvelles technologiques et la prolifération des fraudes de toutes sortes; l'évolution

démographique et ce que cela signifie pour nous; l'évolution des secteurs que nous réglementons, tandis que les facteurs internes concernent notre structure et notre faculté de réagir à un milieu en constante évolution.

**Nouveaux enjeux**

Les affaires (qu'elles soient légitimes ou non) opèrent dans un monde qui évolue de plus en plus vers une technologie avancée et dont les frontières s'estompent de plus en plus. La prédominance croissante de la cybersécurité et la croissance du secteur des technologies financières en témoignent éloquentement. Bon nombre de ces avancées ont le potentiel de transformer fondamentalement l'approche réglementaire traditionnelle fondée sur la notion d'un lieu physique.

La fraude revêt de nombreuses formes et elle devient de plus en plus sophistiquée et raffinée. L'utilisation des moyens électroniques présente de multiples avantages, mais elle rend aussi le consommateur plus vulnérable et plus exposé au danger de perte financière. Et nous savons que les victimes de fraude en ressentent les séquelles au-delà de l'aspect financier. Dans ce contexte, la sensibilisation du consommateur et les efforts de prévention de la fraude prennent encore plus d'importance.

Le Nouveau-Brunswick n'est pas à l'abri de ces nouveaux dangers. Nous devons évoluer nous aussi et trouver le moyen de nous adapter rapidement à ces changements afin de demeurer un organisme de réglementation efficace. Nous demeurons au fait des tendances et des derniers développements à l'échelle mondiale et dans le secteur technologique.

**Évolution démographique**

Le profil démographique évolue et les questions qui touchent l'exploitation financière des personnes âgées gagnent le devant de la scène. À mesure que les membres de la génération du « baby-boom » vieillissent, ils investissent leur patrimoine dans l'épargne-retraite. Cela dit, les personnes âgées peuvent être plus vulnérables en raison de

facteurs ayant trait à la confiance en général, de la diminution possible de leurs capacités mentales et du peu de temps dont elles disposent pour se remettre d'une perte financière.

Ces défis ne pourront être relevés sans l'accompagnement d'initiatives précises et concertées qui débordent du cadre de notre mandat. Ils nécessitent les efforts concertés d'un certain nombre d'intéressés. Nous devons continuer sur notre lancée en vue de contrer les effets dévastateurs de cette forme d'exploitation financière.

### **Littératie**

La situation globale sur le plan de l'alphabétisation et de la littératie financière au Nouveau-Brunswick est peu reluisante. Si on n'y remédie pas, elle pourrait limiter l'efficacité de nos initiatives d'éducation sur la protection des consommateurs et de prévention de la fraude. Les consommateurs doivent atteindre une certaine maîtrise en lecture et un degré minimum de compréhension des questions financières élémentaires avant de pouvoir assimiler des notions plus complexes. Toutefois, un redressement de situation nécessitera les efforts concertés et soutenus d'intervenants de divers secteurs. Nous continuerons à prendre une part active aux efforts déployés en ce sens et poursuivrons nos campagnes de sensibilisation sur l'importance de la littératie financière et la recherche de solutions.

### **Médias sociaux**

Pour plusieurs segments de la population, les médias sociaux sont la principale source d'information et d'interaction sociale. Vu le foisonnement d'information qui s'y trouve, il peut être difficile de capter l'attention des groupes cibles et de faire passer un message important. Nous devons constamment évaluer la pertinence, la présentation et le meilleur moyen de diffusion du matériel éducatif.

### **Évolution des secteurs réglementés**

De nombreux secteurs réglementés connaissent des changements fondamentaux, notamment dans la manière dont ils sont réglementés; on constate aussi des changements sectoriels qui transformeront la manière dont ils sont réglementés.

### **Fournisseurs de crédit**

Une nouvelle loi pour réglementer les courtiers en hypothèques est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2016. Les acteurs de l'industrie s'adaptent peu à peu à cette nouvelle réalité. Nous déployons des efforts considérables pour faire en sorte qu'ils comprennent et respectent les nouvelles exigences. Si tout se déroule tel qu'il est prévu, des règles applicables aux prêteurs sur salaire seront adoptées au début de l'année 2018. Nous poursuivrons nos efforts de réglementation et de sensibilisation pour assurer la mise en œuvre harmonieuse de ces nouveaux régimes.

### **Caisses populaires et *Credit Unions***

La fusion des 15 caisses populaires de la province au sein d'une seule organisation et le passage de la réglementation provinciale au régime fédéral de surveillance réglementaire a mené au démantèlement du système des caisses populaires au Nouveau-Brunswick. Ces changements dans le secteur des caisses populaires ont non seulement touché nos activités, mais ils ont également eu une profonde incidence sur les dix *credit unions* de la province. Nous travaillons aux modifications législatives qui permettront l'élaboration d'un cadre réglementaire considérablement simplifié et la modernisation des lois visant ce secteur au Nouveau-Brunswick. Nous nous devons de posséder le savoir-faire pour assurer la mise en œuvre réussie du nouveau modèle et la transition sans heurts de tous les intéressés.

### **Régime coopératif de réglementation des marchés financiers**

Un des changements les plus importants découle de la décision du Nouveau-Brunswick de se joindre à la Colombie-Britannique, à la

Saskatchewan, à l'Ontario, à l'Île-du-Prince-Édouard et au gouvernement fédéral pour établir un système coopératif de réglementation des marchés financiers. Les autres provinces et territoires ont été invités à participer à ce système. Cette décision aura des répercussions importantes pour la Commission. Si elle devait se concrétiser, elle entraînera l'éventuelle mutation des membres du personnel qui s'occupent de réglementer ce secteur vers la nouvelle autorité de réglementation des marchés des capitaux. Les revenus générés par ce secteur seront aussi perdus en faveur de la nouvelle autorité. Cette initiative avance d'un bon pas, mais sa date de dénouement n'a pas encore été fixée.

Nous avons consacré beaucoup d'efforts à l'élaboration de ce nouveau régime réglementaire pour les valeurs mobilières. Notre participation vise à assurer que la nouvelle structure tienne compte des besoins et des particularités des administrations de petite taille et de leurs marchés financiers. Notre objectif ultime est de garantir dans le long terme la réglementation efficace du secteur des valeurs mobilières de la province dans le contexte du nouveau régime.

#### **Processus de transition de la FCNB**

Nul doute que l'introduction du nouveau régime de réglementation des valeurs mobilières aura une incidence profonde sur la FCNB et ses revenus, une incidence qui ne saurait être sous-estimée. L'absence d'un calendrier d'exécution définitif rend la planification organisationnelle beaucoup plus complexe et crée de l'incertitude chez le personnel. Nous poursuivons les préparatifs en vue de la transition et y consacrons des ressources considérables. Nous visons ultimement à garantir la présence d'un organisme de réglementation efficace, indépendant, et autofinancé, doté des pouvoirs nécessaires pour protéger le consommateur néo-brunswickois. Nous avons repéré un certain nombre d'initiatives jugées prioritaires dont la mise en œuvre nous permettra d'atteindre cet objectif. Certains éléments critiques de ces initiatives requièrent le concours des instances gouvernementales.

#### **Relations gouvernementales**

La Commission relève directement du ministère des Finances. Comme pour tous les rapports fondés sur des liens hiérarchiques, y compris les relations gouvernementales, nous devons nous employer à faire comprendre notre mandat législatif et ce que nous faisons pour assurer l'intégrité des services financiers et protéger le consommateur. Nous devons de comprendre les enjeux de nos supérieurs hiérarchiques et de nous assurer que nos priorités respectives s'harmonisent ou, pour le moins, n'entrent pas en conflit.

Nous connaissons nos forces, nos faiblesses, nos possibilités et les risques auxquels nous faisons face, qui sont autant de facteurs déterminants pour notre organisme, sur le plan interne et externe. Nous étudions ces facteurs afin de trouver comment ces forces peuvent être exploitées pour tirer avantage des possibilités et atténuer les risques et les faiblesses. Par souci d'efficacité, nous conjuguons nos efforts avec ceux d'autres organismes de réglementation des services financiers et des services aux consommateurs au Canada et en Amérique du Nord.

#### **Présentation générale et méthode**

Sous l'influence considérable de cet environnement en évolution, nous devons adapter nos activités, notre structure organisationnelle et notre budget opérationnel afin de rester au fait des changements. Depuis la création de la Commission, il y a près de cinq années, nous n'avons cessé de relever les nombreux défis d'un organisme en constante évolution tout en nous efforçant de préserver notre raison d'être et les avantages d'un organisme de réglementation efficace, indépendant et autofinancé.

Nous examinons nos activités essentielles de réglementation, d'éducation et de protection en fonction de notre orientation stratégique, afin de déterminer la manière de faire meilleur usage de nos ressources pour changer réellement les choses au Nouveau-Brunswick. Pour élaborer

notre plan d'activités, nous évaluons non seulement les répercussions sur les ressources, mais aussi :

- les conséquences qu'un enjeu stratégique clé peut avoir sur notre mandat;
- le caractère immédiat d'un enjeu stratégique clé et les mesures d'intervention requises;
- notre capacité d'aborder un enjeu stratégique clé avec leadership ou en adoptant une attitude coopérative ou réactive;

- le rôle que jouent nos partenaires stratégiques pour nous aider à faire face à un enjeu stratégique clé.

Même si la portée globale de nos responsabilités réglementaires a fait l'objet de changements importants, la vision et le mandat de réglementer, d'éduquer et de protéger les consommateurs du Nouveau-Brunswick sont toujours valides. Nos antécédents en tant que Commission indépendante et organisme de réglementation innovateur et réceptif nous placent en bonne position pour nous adapter et pour relever les défis qui nous attendent.

## Notre plan d'activités

### Survol

Notre plan d'activités traite des moyens que nous allons prendre pour relever les défis auxquels nous faisons face et pour soutenir notre orientation stratégique globale au cours de la période allant de 2018 à 2021, à partir des initiatives en cours.

Depuis l'établissement de la FCNB en juillet 2013, nous nous sommes concentrés à intégrer les membres du personnel des organismes fondateurs au sein d'un organisme de réglementation fusionné pour ainsi offrir une gamme complète de services dans tous les secteurs réglementés. Au cours des trois prochaines années, nous mettrons l'accent sur deux aspects :

- mettre en place le cadre législatif et les moyens technologiques afin d'être un organisme de réglementation efficace;
- concentrer nos efforts sur les initiatives stratégiques qui auront un impact positif sur la collectivité.

Grâce à nos recherches, nous avons pu concentrer tous nos efforts sur les éléments essentiels au maintien d'un régime de réglementation moderne et souple, et nous nous sommes dotés par le même fait d'une masse critique de connaissances spécialisées en matière de réglementation. Nous avons déterminé les initiatives qui nous semblaient essentielles :

- mettre en place une structure organisationnelle efficace, capable de relever les défis des prochaines années;
- se doter d'une plateforme à la fine pointe de la technologie;
- actualiser le cadre législatif, de sorte que nous puissions disposer de la capacité d'établir des règles en ce qui a trait aux fonctions opérationnelles, et être capable d'intervenir rapidement face aux changements dans les secteurs réglementés;
- assurer la stabilité financière de l'organisme, ce qui comprend le pouvoir de fixer nos propres droits;
- étendre notre champ de compétence à d'autres domaines réglementés.

### Compétences clés

Afin d'être un organisme de réglementation efficace, nous devons nous assurer de continuer à développer et maintenir de solides habiletés et compétences dans les domaines suivants :

- la réglementation
- l'élaboration des politiques et l'établissement des règles
- l'octroi de licences et permis, et l'inscription
- l'observation et l'application de la loi
- l'éducation
- la gouvernance
- le tribunal administratif

Grâce aux assises que nous avons établies dans ces domaines clés, nous sommes en mesure d'assumer d'autres responsabilités réglementaires en ce qui concerne les services financiers et la protection du consommateur dans la province et la région.

Alors que nous allons de l'avant dans l'exécution de notre mandat actuel, nous devons aussi nous placer dans une position idéale pour relever les défis à venir et tirer profit des possibilités que présente la création du régime coopératif de réglementation des valeurs mobilières. Nous devons essentiellement créer un nouvel organisme de réglementation des services financiers et des services aux consommateurs sans les valeurs mobilières. Il importe que ce nouvel organisme continue de mener ses activités de réglementation avec efficacité et impartialité, et d'être financièrement autonome après l'entrée en fonction du nouveau régime.

### Initiatives et mesures stratégiques

Nous avons dégagé trois priorités stratégiques. Les voici :

- **Consolider notre capacité d'organisme de réglementation** -- Être un organisme de réglementation efficace, indépendant, autofinancé et soucieux de l'excellence.
- **Accroître notre efficacité opérationnelle** – Mettre en œuvre les structures et les processus organisationnels les plus efficaces.
- **Réglementer et informer pour mieux servir le public** – Offrir des programmes de réglementation d'éducation novateurs pour protéger les Néo-Brunswickois

Nous planifions de nombreux projets pluriannuels pour chacune de nos priorités stratégiques. Nous accordons énormément d'importance à la mise en œuvre de ces initiatives qui nous aideront à nous acquitter de nos responsabilités organisationnelles.

Nous faisons une planification annuelle du travail pour identifier des projets précis, attribuer les responsabilités connexes et fixer des échéances. Cette étape de la planification commence en janvier chaque année en vue du début de l'exercice financier suivant en avril.

L'illustration 1.0 offre une présentation visuelle de notre plan d'activités pour la période allant de 2018 à 2021 (voir le tableau 1.0) et définit les indicateurs de rendement qui mesureront l'accomplissement de notre mandat général.



# PLAN D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUE



réglementation • éducation • protection



## NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES



Priorité	Objectif	Initiative	Échéancier	Indicateur		
Consolider notre capacité d'organisme de réglementation	Être un organisme de réglementation efficace, indépendant, autofinancé et soucieux de l'excellence	Moderniser notre cadre réglementaire, notamment actualiser les pouvoirs d'enquête, de conformité, de réglementation et d'application de la loi dans tous les secteurs réglementés	Pluriannuel, d'ici mars 2019	Une plateforme réglementaire uniforme pour tous les secteurs de réglementation, y compris l'établissement de règles.		
		Instaurer de nouvelles règles sur la fixation des droits et mettre en place une structure d'autofinancement sans incidence sur les recettes	Pluriannuel, d'ici mars 2019+	Nouvelle règle sur la fixation des droits et nouveaux modèles de cotisation		
		Mettre en œuvre un régime de réglementation pour les services d'évaluation du crédit	D'ici avril 2018	Nouveau régime de réglementation en vigueur		
		Mettre en œuvre un régime de réglementation pour les prêteurs sur salaire	D'ici avril 2018	Nouveau régime de réglementation en vigueur		
		Moderniser la <i>Loi sur les caisses populaires</i> pour tenir compte de la restructuration du cadre de réglementation sur les <i>credit unions</i>	Pluriannuel, d'ici mars 2019	Proposition soumise au gouvernement pour approbation		
		Moderniser la <i>Loi sur les associations coopératives</i>	Pluriannuel, d'ici mars 2019	Proposition soumise au gouvernement pour approbation		
		Élaborer des propositions législatives pour une nouvelle loi sur la protection du consommateur	Pluriannuel, d'ici mars 2020	Proposition soumise au gouvernement pour approbation		
		Élaborer des propositions législatives pour une nouvelle loi sur les assurances	Pluriannuel, d'ici mars 2020	Proposition soumise au gouvernement pour approbation		
		Travailler avec le ministère des Finances pour la mise en œuvre d'un cadre réglementaire pour les biens non réclamés	Pluriannuel, d'ici mars 2019	Proposition législative soumise au gouvernement pour approbation		
		Accroître notre efficacité opérationnelle	Mettre en œuvre les structures et les processus organisationnels les plus efficaces	Mettre en place une structure organisationnelle révisée apte à favoriser la restructuration de la FCNB	Pluriannuel, d'ici mars 2020	Nouvelle structure organisationnelle
Mettre en œuvre un plan de développement professionnel et un plan de relève pour le personnel	Pluriannuel, d'ici mars 2021			Du personnel compétent et bien formé		
Créer un groupe de travail sur les enjeux émergents	D'ici juillet 2018			Un groupe de travail fonctionnel et doté d'un mandat		
Muter les membres du personnel désignés à l'autorité de réglementation des marchés des capitaux	D'ici mars 2020			Les membres du personnel relèvent de l'autorité de réglementation des marchés des capitaux		
Mettre en œuvre les systèmes électroniques de délivrance de licences et permis	Pluriannuel, d'ici mars 2019+			Des systèmes électroniques de délivrance de licences et permis entièrement fonctionnels		
Améliorer les processus de prestation internes et externes	Pluriannuel, d'ici mars 2021			Efficiences et normes opérationnelles en place		
Réglementer et éduquer pour mieux servir le public	Offrir des programmes de réglementation d'éducation novateurs pour protéger les Néo-Brunswickois			Mettre en œuvre une stratégie de conformité à la réglementation	Pluriannuel, d'ici mars 2021	Examen de la conformité dans tous les secteurs conformément au plan
				Formuler des recommandations et réaliser des activités pour contrer l'exploitation financière des personnes âgées.	Pluriannuel, d'ici mars 2021	Exécution des recommandations à la portée de notre mandat
				Faire avancer une initiative multipartite pour aborder la littératie financière	Pluriannuel, d'ici mars 2021	Sensibilisation accrue au problème et plus grande portée du matériel sur la littératie financière
				Offrir un programme efficace de sensibilisation du public pour la prévention de la fraude et la protection du consommateur	Pluriannuel, d'ici mars 2021	Sensibilisation accrue du public à l'existence des ressources pour mieux se protéger

Tableau 1.0 Initiatives stratégiques

**Analyse des risques**

Les membres et le personnel déterminent et évaluent les risques de façon systématique. Le fait de comprendre les risques associés à notre contexte opérationnel et d'en tenir compte nous aide à gérer ces risques et à définir notre plan d'ensemble. Le processus de gestion des risques

permet notamment de cerner les situations susceptibles de nous empêcher d'exécuter notre mandat, d'évaluer la probabilité qu'ils se produisent, de prévoir le moment où ils peuvent se produire et, le cas échéant, de déterminer la mesure qui s'impose pour en minimiser les répercussions.

**Nous évaluons les risques dans cinq domaines clés :  
Opérations commerciales (y compris la cybersécurité), finances, ressources humaines, réputation et contentieux**

**Sources de recettes, structure de coûts et principales ressources**

La Commission remplit un mandat qui lui est prescrit par la loi à l'égard de chaque secteur qu'elle réglemente. Il nous incombe d'avoir la capacité opérationnelle et financière d'accomplir notre mandat qui est d'offrir des services pertinents et utiles à notre clientèle cible, à savoir les consommateurs du Nouveau-Brunswick, les participants du secteur, les autres organismes de réglementation et le gouvernement provincial. L'autonomie financière est vitale pour un organisme de réglementation, car elle assure son indépendance. La *Loi sur la Commission des services financiers et des services aux consommateurs* confère à la Commission le pouvoir d'établir ses propres barèmes de droits.

Le Tribunal des services financiers et des services aux consommateurs présente son budget chaque année à la Commission. Celle-ci lui alloue les fonds nécessaires pour exercer ses activités.

**Recettes**

Nos recettes proviennent des cotisations annuelles et des droits réglementaires que payent les participants aux marchés financiers et de consommation. Le principe sous-jacent de ce modèle de financement est que le coût du régime de réglementation sera recouvré auprès des secteurs qui sont réglementés au lieu d'être aux frais des contribuables.

Les barèmes de droits dans bon nombre des secteurs réglementés n'ont pas été mis à jour depuis de nombreuses années et ne sont généralement pas comparables aux droits que perçoivent d'autres provinces et territoires pour des activités semblables. Nous avons établi de nouveaux barèmes et continuons de travailler avec le gouvernement en vue d'abroger les règlements existants de sorte que nous puissions appliquer ces barèmes. Les retards de mise en œuvre des règles applicables aux droits réglementaires ne sont pas sans conséquence. À l'heure actuelle, les redevances perçues dans certains secteurs ne couvrent pas la totalité des coûts de réglementation de leurs activités. Ces coûts sont en partie subventionnés par d'autres secteurs. Cette situation représente aussi une

perte de revenu potentiel qui aura une incidence profonde sur le financement de la Commission après l'entrée en vigueur de l'ARMC.

Déterminée à amortir l'impact financier du transfert des caisses populaires sous le régime fédéral, la Commission a subventionné les cotisations des *credit unions* à hauteur de 60 %. Le projet de restructuration du cadre de réglementation des *credit unions* est très important en ce qu'il permettra de réduire les coûts liés aux activités de réglementation du secteur, de moderniser la loi et de rationaliser les activités de surveillance. La Commission entend subventionner le secteur jusqu'à l'entrée en vigueur des nouvelles règles.

Environ 78 % des recettes prévues au budget sont associées au secteur des valeurs mobilières. Celui-ci a permis à la Commission d'afficher un excédent de 6 à 9 millions de dollars par année. Cet excédent est transféré aux revenus consolidés de la province.

### Défis financiers

Les changements possibles dont il est question dans notre plan stratégique placeront un fardeau considérable sur la Commission. Le versement des excédents de la Commission au fonds consolidé cessera avec le transfert de la responsabilité de la réglementation des valeurs mobilières à l'autorité de réglementation des marchés des capitaux (ARMC). Dans cette optique, l'entente financière sur l'autorité de réglementation des marchés des capitaux prévoyait que le gouvernement fédéral verserait un montant forfaitaire de 45,8 millions de dollars au gouvernement provincial pour compenser cette perte de recettes. Ce montant a été versé au gouvernement provincial en août 2014.

La perte de recettes des valeurs mobilières (et l'élimination des dépenses connexes) nous placera en position déficitaire, surtout en raison du fait que les recettes des valeurs mobilières permettaient l'interfinancement

d'une partie des coûts de la réglementation d'autres secteurs d'activité. Cela souligne la nécessité d'actualiser les barèmes de droits et la structure de cotisation dans les secteurs d'activité où le recouvrement de la totalité des coûts de réglementation n'est pas chose faite.

En raison de cette perte de revenus éventuelle, nous étudions un certain nombre de solutions, comme les efficiences opérationnelles et de nouvelles sources de recettes dans des secteurs potentiels de réglementation ou de prestation de services. Toutes ces avenues sont indispensables pour assurer notre stabilité financière dans les années à venir. À titre d'exemple, l'administration d'un régime de réglementation des biens non réclamés est l'un des domaines que nous examinons.

La Commission entend progresser vers un modèle de recouvrement des coûts sans incidence sur les recettes. Ce changement nécessite des modifications à notre structure de droits et à notre modèle de redevances. Il y a également lieu d'apporter des modifications aux dispositions législatives afin de permettre l'application d'un barème de droits actualisé et l'introduction de nouvelles structures de redevances. Nous avons présenté au gouvernement des demandes d'abrogation de la réglementation actuelle relative aux droits qui est désuète afin de permettre l'instauration des nouveaux barèmes de droits. Nous poursuivons notre dialogue avec le gouvernement à ce sujet afin qu'il en comprenne l'importance et notre orientation stratégique.

Nous avons entamé des démarches en vue d'apporter ces changements, mais le passage au recouvrement intégral des coûts devrait prendre de trois à cinq ans et nécessitera des discussions continues avec le gouvernement. Nous avons constitué une réserve de transition pour subvenir à nos besoins pendant cette période. Ainsi, nous n'avons pas l'intention de demander un budget transitoire au gouvernement. Notre capacité d'autofinancer cette transition vers un modèle de recouvrement des coûts sans incidence sur les recettes permettra de libérer le montant

de 45,8 millions de dollars versé par le gouvernement fédéral pour le mettre à la disposition du fonds consolidé. De plus, une fois que la Commission aura déterminé que nous sommes financièrement stables, nous avons l'intention de virer au fonds consolidé le solde de la réserve de transition, le cas échéant.

De nombreux faits nouveaux entrent en ligne de compte, à l'instar d'autres facteurs qui n'ont pas encore été déterminés. À mesure que la situation se précisera, nous ferons des ajustements en conséquence. Dans ce contexte, nous élaborons notre budget en tenant compte des meilleurs renseignements disponibles au moment opportun.

### Structure de coûts

Selon la principale hypothèse inhérente à notre budget, la mise en service de l'autorité de réglementation des marchés des capitaux aura maintenant lieu le 1<sup>er</sup> avril 2020. Toutefois, cette date est à confirmer. Des révisions pourront être apportées à nos prévisions budgétaires quand nous recevrons de plus amples renseignements.

Des faits nouveaux dans d'autres secteurs réglementés pourraient avoir une incidence sur notre budget. Parmi ceux-ci, mentionnons la restructuration du cadre réglementaire des *credit unions*. Cette restructuration a été provoquée par le transfert de l'entité formée par une caisse populaire fusionnée au régime fédéral à l'été 2016. Nous travaillons à l'élaboration d'une proposition législative visant à diminuer le fardeau réglementaire auquel sont soumises les *credit unions*. Si tout va bien, cette proposition entrera en vigueur en 2019. Les éventuelles répercussions organisationnelles et budgétaires sont fondées sur le scénario de la Commission chargée d'assurer la conformité des *credit unions* et la protection des fonds déposés.

La charge salariale et les honoraires et indemnités des membres du conseil et du Tribunal constituent près des deux tiers de la totalité des dépenses de la Commission. D'autres dépenses discrétionnaires découlent de la réalisation des objectifs et des projets proposés. En outre, nous avons inclus dans notre budget les travaux de développement des systèmes informatiques qui permettront un gain d'efficacité important tant pour la Commission que pour les secteurs réglementés.

Les prévisions budgétaires pour les exercices se terminant le 31 mars 2019 et le 31 mars 2020 comprennent les revenus et les dépenses de l'ensemble de la Commission. À partir du 1<sup>er</sup> avril 2020, les chiffres sur les recettes et les dépenses sont ceux de toute l'organisation, mais sans les valeurs mobilières, et sont fondés sur l'hypothèse de la mise en œuvre du régime coopératif en matière de réglementation des marchés des capitaux. Il s'agit toutefois d'une date cible fixée aux fins de planification, et il est possible qu'elle change. Toute mise en œuvre précoce ou retardée aura vraisemblablement une incidence sur les prévisions budgétaires. Toutefois, nous élaborons notre budget en tenant compte des meilleurs renseignements disponibles pour le moment.

Les prévisions budgétaires pour l'exercice 2021 concernent la nouvelle FCNB et son mandat amputé des valeurs mobilières. Comme nous l'avons mentionné dans la section Recettes ci-dessus, nous n'inscrivons plus au budget une contribution annuelle au fonds consolidé après la mise en œuvre de l'ARCM. Les déficits transitoires seront financés à même notre réserve de transition.

Le tableau ci-dessous contient un budget sommaire des recettes et des dépenses prévues de la Commission pour les trois exercices financiers qui se termineront les 31 mars 2019, 2020 et 2021. Le budget des recettes a été établi en fonction de l'activité prévue du marché et des tendances récentes, tandis que les prévisions de dépenses ont été établies de

manière à permettre à la Commission de remplir les exigences de son plan d'activités.

	Exercice 2017-2018	Exercice 2018-2019	Exercice 2019-2020
<b>Sources de recettes</b>			
Valeurs mobilières	16,716,918	17,044,250	-
Services à la consommation	525,900	536,420	859,075
Pensions	256,500	256,500	256,500
Assurances	3,447,544	3,515,594	4,448,785
Institutions financières	247,800	856,338	881,104
Biens non réclamés		-	350,109
Autres sources de recettes	229,318	234,000	182,000
<b>Total des recettes</b>	<b>21,423,980</b>	<b>22,443,102</b>	<b>6,977,573</b>
<b>Sources de dépenses</b>			
Dépenses de la Commission et du Tribunal	767,999	763,853	813,107
Charge salariale	9,245,989	9,506,779	6,438,855
Frais généraux et administratifs	3,927,370	4,127,589	3,157,626
<b>Total des dépenses</b>	<b>13,941,358</b>	<b>14,398,221</b>	<b>10,409,588</b>
<b>Bénéfice net (perte)</b>	<b>7,482,622</b>	<b>8,044,881</b>	<b>(\$3,432,015)</b>
Contribution de (vers) la réserve de transition			3,432,015
<b>Bénéfice net subséquent</b>	<b>7,482,622</b>	<b>8,044,881</b>	<b>-</b>

### Ressources clés

La Commission a déterminé que ses plus importantes ressources sont les membres de son personnel, sa marque, ses systèmes nationaux et exclusifs, ses relations avec le public, ses processus de décision, ses ressources documentaires et éducatives, son site Web et ses sources de recettes.

Nous reconnaissons que notre personnel ultraspécialisé constitue la plus importante et la plus précieuse de nos ressources. Le personnel de la Commission occupe deux bureaux, soit l'un à Fredericton, l'autre à Saint John.

La structure organisationnelle comprend les membres du personnel chargés des valeurs mobilières jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Son effectif compte 88 employés permanents regroupés dans les huit divisions qui exercent nos activités de base :

- Division du contentieux et secrétaire
- Division des services intégrés
- Division de l'éducation et des communications
- Division de l'application de la loi
- Division des services à la consommation
- Division des pensions et des assurances
- Division des institutions financières
- Division des valeurs mobilières

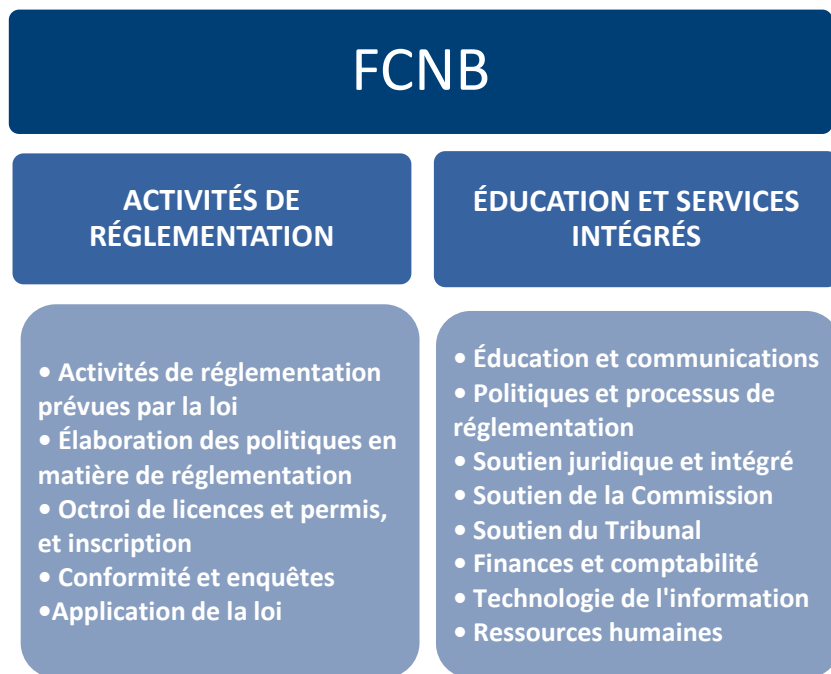
Nous prévoyons muter 37 postes rattachés à la réglementation des valeurs mobilières au profit de la nouvelle autorité de réglementation des marchés des capitaux. Cela procurera une capacité de service intégral à cet organisme, dont le bureau sera situé à Saint John. L'autorité de réglementation des marchés des capitaux assumera l'entière responsabilité des coûts associés à ce groupe.

Afin de préparer la voie pour une transition réussie, nous devons faire en sorte que les deux organismes possèdent les compétences nécessaires à la réalisation de leur mandat respectif. C'est pourquoi le perfectionnement de notre personnel s'inscrit dans notre programme de transition.

Une fois l'ARMC établie, la nouvelle Commission des services financiers et des services aux consommateurs aura un effectif réduit réparti dans deux divisions rationalisées. Voici ces divisions :

- Activités de réglementation
- Éducation et services intégrés

La Commission deviendra un organisme plus petit. Toutefois, nous nous attendons à ce que les effectifs augmentent du fait que les deux organismes (FCNB et ARMC) seront en activité dans la province.



**Documents à produire chaque année**

Il incombe au président et au directeur général de veiller à ce que les documents suivants soient produits, examinés et approuvés par les membres de la Commission pour être présentés au ministère et au Conseil du Trésor dans les délais impartis par la loi.

**Plan d'activités** – Le plan d'activités est mis à jour pour chaque exercice et il s'intègre à notre orientation stratégique échelonnée sur une période

de trois exercices. Il décrit nos grands objectifs et nos principales priorités dans tous les domaines fonctionnels. Le plan d'activités est soumis à l'approbation du ministère, au plus tard le 31 décembre.

**Budget** – Le budget est tiré du plan d'activités et porte sur une période d'un an. Il décrit les montants nécessaires aux activités que nous avons prévues pour le prochain exercice. Le budget est présenté au Conseil de Trésor à titre d'information, au plus tard le 31 décembre.

**Vérification annuelle** – Le vérificateur général ou un vérificateur approuvé par celui-ci doit obligatoirement vérifier au moins une fois par année les comptes et les états financiers.

**Rapport annuel et états financiers** – Le rapport annuel décrit les progrès accomplis par rapport au plan stratégique et met en lumière notre rendement en fonction de notre mandat. Servant aussi de rapport à nos interlocuteurs, il remplit une double fonction. Le rapport annuel et les états financiers vérifiés doivent être remis au ministre chaque année, au plus tard le 30 septembre.

**Examen des sociétés de la Couronne** – Normalement, la Commission est convoquée devant le Comité permanent des sociétés de la Couronne de l'Assemblée législative pour répondre aux questions sur les activités décrites dans son rapport annuel. Après le dépôt du rapport annuel, le président et le directeur général se présentent à cet examen au moment fixé par le comité.