

Orientation stratégique et plan d'activités 2019-2022



réglementation • éducation • protection

Excellence et innovation en réglementation

ADOPTION : 14 DÉCEMBRE 2018
ENTRÉE EN VIGUEUR : 1 AVRIL 2019
RÉVISION : DÉCEMBRE 2019

FINANCIAL AND
CONSUMER SERVICES
COMMISSION



COMMISSION DES SERVICES
FINANCIERS ET DES SERVICES
AUX CONSOMMATEURS

Survol de la Commission

Introduction

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. Les services financiers sont essentiels au bon fonctionnement de l'économie. Leur importance et l'importance de la confiance du public dans l'intégrité de ces services figurent parmi les raisons pour lesquelles nous supervisons la prestation des services financiers. La réglementation vise avant tout à protéger le consommateur. Il faut toutefois établir un équilibre entre les intérêts commerciaux et les intérêts du public, sinon la réglementation risque de freiner la concurrence et l'innovation. Une réglementation intrusive peut imposer des coûts aux fournisseurs, provoquer l'augmentation du prix des services, et limiter le choix du consommateur, même si l'intention des mesures réglementaires est de protéger le consommateur.

En tant qu'organisme de réglementation, nous devons créer un environnement réglementaire équilibré qui inspire confiance en l'intégrité des marchés financiers et commerciaux de la province tout en protégeant le consommateur contre la fraude et les activités peu recommandables. De nos jours, le défi est compliqué par l'évolution rapide des variables avec l'émergence de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouvelles technologies. Nous devons être en mesure de nous adapter à ces nouveaux défis. Nous cherchons, par-dessus tout, à trouver le juste équilibre pour notre province.

Fidèles à notre mandat d'éducateur, nous nous efforçons de sensibiliser davantage les consommateurs à leurs droits et leur fournissons les renseignements dont ils ont besoin pour prendre des décisions financières éclairées. Nous créons des possibilités de formation pour les consommateurs de tous âges, de la maternelle à l'âge d'or, pour les aider à gérer leurs finances personnelles. Notre objectif premier est de protéger les consommateurs contre la fraude et les conduites trompeuses et mensongères par l'amélioration des connaissances financières de nos concitoyens.

Profil de la Commission

Nous sommes une société de la Couronne indépendante et autofinancée établie en vertu de 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 *credit unions*, 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 pour la protection des consommateurs. Nous sommes investis du pouvoir d'établir des règles afin d'assurer l'administration des lois et règlements dans les domaines prescrits. L'intégration de ces responsabilités réglementaires couplées à celles de protection des consommateurs dans la plupart des services financiers fait de nous un organisme qui se démarque parmi ses pairs.

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

- *Loi sur les licences d'encanteurs*
- *Loi sur les services de recouvrement et de règlement de dette*
- *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 la Commission des services financiers et des services aux consommateurs*
- *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*

Nous avons un conseil d'administration composé d'un président et de neuf membres indépendants. La Commission doit assurer la représentativité et la diversité des voix au sein du conseil et ses membres doivent offrir une combinaison adéquate de connaissances, d'habiletés, et d'expériences nécessaires pour guider notre stratégie et nos opérations, et établir les règles qui encadrent les secteurs que nous réglementons. Les membres doivent être libres de tout conflit d'intérêts et jouir d'une réputation d'intégrité afin de préserver 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 lois administrées par la Commission. Les audiences se déroulent devant le Tribunal, lequel exerce une fonction juridictionnelle indépendante tout en jouissant du soutien financier et administratif de la Commission. Les membres du Tribunal doivent posséder les compétences requises, être libres de tout conflit d'intérêts et jouir d'une réputation d'intégrité afin d'assurer l'efficacité de cet organe juridictionnel.

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

Notre planification stratégique

Le mandat et 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 qui agissent 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 prenons continuellement le pouls du marché au Nouveau-Brunswick afin de cerner les questions qui sont importantes pour nos principaux interlocuteurs. 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 met l'accent sur l'excellence en matière de réglementation, d'éducation et de protection des consommateurs. Notre mandat, notre vision et nos valeurs, tels qu'ils sont définis dans notre orientation stratégique, appuient cet objectif. La Commission examine et revoit son plan stratégique et ses perspectives annuellement, pour un horizon mobile de trois ans.

Notre orientation stratégique

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.

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.

Nous vivons à une époque où le monde est en rapide mutation. Les secteurs sous notre gouverne adoptent continuellement de nouvelles technologies et offrent de nouveaux produits et de nouveaux services. Le défi que nous devons relever en tant qu'organisme de réglementation consiste à suivre et à nous adapter à ces changements rapides. Le cadre réglementaire actuel doit devenir plus souple et mieux répondre aux besoins toujours changeants.

Nos recherches sur les modèles de réglementation et les pratiques de gouvernance répertoriés par plusieurs sources, 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 ont permis de cerner trois conditions 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 des consommateurs.



Nos priorités stratégiques

Nous avons trois axes d'intervention :

Consolider notre capacité de réglementation – être un organisme de réglementation efficace, indépendant, autofinancé et soucieux de l'excellence.

Améliorer notre efficacité opérationnelle – mettre en œuvre les structures et processus organisationnels les plus efficaces possible.

Réglementer et informer pour mieux servir le public – offrir des programmes de réglementation et d'éducation novateurs pour protéger les Néo-Brunswickois.

Le plan d'activités stratégique est présenté de manière visuelle ci-après.

PLAN D'ACTIVITÉS STRATÉGIQUE



Facteurs qui influent sur nos activités

Nous connaissons nos forces ainsi que les défis, les perspectives et les menaces qui pourraient avoir des répercussions sur nous. 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'engagement du public; l'évolution des secteurs que nous réglementons. Les facteurs internes concernent notre structure et notre aptitude à relever les défis de nature réglementaire et à réagir d'une manière adaptée aux besoins d'un milieu en constante évolution.

Nous analysons ces facteurs afin de déterminer la meilleure façon de miser sur nos forces et les possibilités qui s'offrent à nous tout en atténuant nos faiblesses et les menaces externes. Nous travaillons en collaboration avec nos homologues en Amérique du Nord afin d'assurer une réglementation efficace.

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 du secteur des technologies financières (conseillers automatisés, prêteurs en ligne, systèmes de paiement en ligne, cryptomonnaies, etc.) et des menaces cybernétiques en témoignent éloquemment. Bon nombre de ces avancées ont le potentiel de transformer fondamentalement l'approche réglementaire traditionnelle fondée sur la notion d'un lieu physique et nous obligent à adopter une approche proactive et plus souple.

La fraude revêt de nombreuses formes et elle devient de plus en plus sophistiquée et raffinée. L'utilisation des moyens électroniques rend le consommateur plus vulnérable et plus exposé au danger de perte financière, et celui-ci n'a guère de chance de récupérer les fonds perdus. Et nous savons que les victimes de fraude en ressentent les séquelles au-delà de l'aspect financier, et que la fraude peut affecter leur santé mentale et physique. Dans ce contexte, la sensibilisation du consommateur et les efforts de prévention de la fraude sont des outils essentiels pour protéger le public.

Le Nouveau-Brunswick n'est pas à l'abri de ces nouveaux dangers. Nous devons évoluer nous aussi. Nous demeurons au fait des tendances et des derniers développements à l'échelle mondiale et dans le secteur technologique en participant activement aux initiatives d'organismes de réglementation nationaux ou internationaux.

Évolution démographique

Le vieillissement de la population au Nouveau-Brunswick risque d'accroître l'incidence de l'exploitation financière des personnes âgées. 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 sont souvent plus vulnérables lorsqu'elles sont en perte d'autonomie et doivent se fier davantage à leur entourage, ou lorsque leurs capacités mentales s'amenuisent, et elles disposent de peu de temps 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 sommes déterminés à poursuivre notre lancée en vue d'aider à 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. Ce défi particulier pourrait limiter l'efficacité de nos initiatives d'éducation pour la protection des consommateurs et la 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. Un redressement de situation

nécessitera les efforts concertés et soutenus d'intervenants de divers secteurs. Nous nous sommes engagés à jouer un rôle concret dans l'amélioration de la littératie financière, la promotion de son importance 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 des messages de toutes sortes, la concurrence pour capter et soutenir l'intérêt d'un consommateur de plus en plus sélectif et à la durée d'attention limitée est féroce. Il est difficile de se démarquer dans l'esprit du consommateur cible et de faire passer un message important. Nous devons constamment évaluer la pertinence, la présentation et le meilleur moyen de diffusion du matériel éducatif selon les besoins distincts de nos divers groupes cibles.

Protection du consommateur

Le consommateur est soumis à une salve incessante de nouveaux produits et services rivalisant pour une part du gâteau. Beaucoup de ces nouveaux produits et services n'entrent pas dans le champ d'application des règles existantes ou tentent de s'y soustraire. Le consommateur néo-brunswickois bénéficierait d'une législation intégrale de protection des consommateurs.

Évolution des secteurs réglementés

Plusieurs 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. Il importe que notre cadre réglementaire soit actualisé et capable de réagir à tous ces changements. En outre, les secteurs ne sont pas hermétiques et les changements envisagés dans un secteur auront souvent des répercussions ailleurs. Ayant adopté une approche intégrée de la réglementation, nous sommes conscients de l'importance de la cohérence et de l'harmonisation, non seulement pour l'ensemble des territoires de compétence, mais également pour l'ensemble des secteurs d'activité. Par exemple, l'idée d'appliquer une norme d'agir au mieux des intérêts du client touche bon nombre des secteurs que nous réglementons. Les entreprises et les particuliers qui exercent dans ces secteurs dégagent un revenu en offrant des services financiers payants au public. Dans une large mesure, le consommateur s'attend à ce que les professionnels de ces secteurs exécutent leur travail dans l'intérêt du client. Comme nous réglementons de nombreux secteurs, nous devons en effet nous demander si l'imposition d'une exigence réglementaire d'agir au mieux des intérêts du client dans un secteur donné ne devrait pas s'appliquer également à l'ensembles des secteurs.

Credit Unions

La fusion des 15 caisses populaires de la province et leur passage de la réglementation provinciale au régime fédéral de surveillance réglementaire ont mené au démantèlement du réseau des caisses populaires au Nouveau-Brunswick. C'est une tendance qui se dessine au pays chez les institutions financières réglementées par un gouvernement provincial. Une telle approche a non seulement une incidence sur nos activités, mais elle nuit aussi aux 10 *credit unions* de notre province, dans un contexte commercial de plus en plus concurrentiel où elles doivent rivaliser avec les banques sous régime fédéral et les institutions financières en ligne. La viabilité et la compétitivité à long terme sont essentielles à la prospérité de ces institutions provinciales. Nous avons mis au point un projet de modifications législatives qui permettront l'élaboration d'un cadre réglementaire considérablement simplifié, la réduction du coût de la réglementation 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.

Coopératives

Au Nouveau-Brunswick, le secteur coopératif est un important moteur économique. La montée en puissance des coopératives est un élément essentiel du développement économique, surtout dans les régions rurales et les petites collectivités. La *Loi sur les associations coopératives* ne répond plus aux besoins de ce secteur. Nous avons mis au point un projet de modifications législatives visant à moderniser la législation provinciale relative à ce secteur.

Assurances

Le secteur des assurances fait face à de nombreux défis qui émergent à l'échelon provincial comme à l'échelon national. La *Loi sur les assurances* est terriblement désuète et ne répond plus aux besoins de ce secteur ni de ses clients. Nous avons mis au point plusieurs projets de modifications législatives et réglementaires en vue de résoudre certaines questions brûlantes, mais une réforme globale de la *Loi* s'impose. Compte tenu du manque d'uniformité des lois sur les assurances au Canada atlantique, ceci pourrait être le moment opportun d'harmoniser la législation des quatre provinces atlantiques.

Fournisseurs de crédit

La prolifération des services financiers en ligne présente de nouveaux défis pour les organismes de réglementation de partout au pays. De nouvelles lois pour réglementer les courtiers en hypothèques, les prêteurs sur salaire et les services d'évaluation du crédit sont entrées en vigueur récemment au Nouveau-Brunswick. Les acteurs de ces secteurs d'activité 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. Nous poursuivons nos efforts de réglementation et de sensibilisation pour assurer la conformité à ces nouveaux régimes et trouver des solutions pour surmonter les défis émergents.

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 valeurs mobilières. Les autres provinces et territoires ont été invités à participer à ce système. La concrétisation éventuelle de cette initiative aura des répercussions importantes pour la Commission en raison de sa structure intégrée, plus que dans le cas des autres organes de réglementation participants. Si elle devait se concrétiser, elle entraînerait l'éventuelle mutation des membres du personnel qui s'occupent de réglementer les valeurs mobilières et une perte des revenus générés par ce secteur, en faveur de la nouvelle autorité. Cette initiative avance d'un bon pas, mais sa date de dénouement n'a pas encore été fixée. Initialement, il était prévu que la nouvelle autorité entrerait en vigueur à l'automne 2015, mais cet horizon a été reporté à 2020-2021.

Nous avons grandement contribué à la conception et à l'établissement de ce nouveau régime réglementaire pour les valeurs mobilières. Nous entendons continuer à jouer un rôle de premier plan afin de nous assurer que la nouvelle structure tient compte des besoins et des particularités des marchés financiers du Nouveau-Brunswick et d'autres marchés canadiens de petite taille comme le nôtre. 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 et la protection continue des investisseurs néo-brunswickois.

Nul doute que l'introduction du nouveau régime de réglementation des valeurs mobilières aura une incidence profonde sur la FCNB et ses revenus. 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. En ce qui concerne les autres secteurs que nous réglementons, nous voulons 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, 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, sans pour autant renoncer à notre indépendance.

Nous avons informé les représentants du nouveau gouvernement que nous étions prêts à travailler avec eux pour la réalisation d'initiatives qui permettront de simplifier le cadre réglementaire et de mieux protéger le consommateur. C'est un moment propice pour la province, certainement, mais peut-être bien aussi pour la région.

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**

Présentation générale et méthode

Nous ne cessons d'examiner 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.

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. En tant qu'organisme de réglementation intégrée des services financiers et des services aux consommateurs, nous nous efforçons de préserver notre raison d'être et les avantages d'un organisme de réglementation efficace, indépendant et autofinancé.

L'entrée en scène éventuelle d'un système coopératif de réglementation des valeurs mobilières aura certainement une incidence sur notre champ d'action réglementaire, mais cela n'affectera pas notre mandat de réglementation des activités et d'éducation et de protection du consommateur. Nous croyons que notre parcours à titre d'organisme de réglementation indépendant, innovateur et attentif nous sera fort utile, et que nous pourrions nous adapter et relever les défis qui se présenteront à nous.

Notre plan d'activités

Survol

Notre plan d'activités traite des moyens que nous allons prendre, à partir des initiatives en cours, pour relever les défis éventuels et pour soutenir notre orientation stratégique globale au cours de la période allant de 2019 à 2022.

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 trois 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 de réglementation et de sensibilisation qui auront une incidence majeure et positive sur la collectivité;
- faciliter notre transition vers un cadre réglementaire dans lequel la réglementation des valeurs mobilières est prise en charge par un système distinct fondé sur la coopération.

Nous nous sommes concentrés sur les éléments essentiels au maintien d'un régime de réglementation moderne et souple. Nous en avons dégagé plusieurs :

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

Compétences clés

Nous avons regroupé une masse critique de spécialistes en réglementation. 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 gouvernance
- 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

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. Il importe que ce nouvel organisme continue de mener ses activités de réglementation avec efficacité et impartialité et qu'il maintienne son autonomie financière après l'entrée en fonction du nouveau régime.

Initiatives et mesures stratégiques

Nous avons en chantier plusieurs programmes et initiatives pluriannuels pour chacune de nos priorités stratégiques. Nous accordons énormément d'importance à la mise en œuvre des initiatives qui généreront des résultats concrets et qui nous aideront à nous acquitter de nos responsabilités organisationnelles. Le plan d'activité est présenté ci-après sous forme de tableau et les indicateurs de rendement qui mesureront l'accomplissement de notre mandat général y sont également définis. Nous faisons une planification annuelle du travail pour déterminer les projets qui seront entrepris, attribuer aux personnes concernées 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.

Priorité	Objectif	Initiative ou programme	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 2020	Une plateforme réglementaire uniforme pour tous les secteurs de réglementation, y compris l'établissement de règles
		Moderniser la <i>Loi sur les caisses populaires</i> pour tenir compte de la restructuration du cadre de réglementation des <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 une proposition législative pour la création d'un cadre réglementaire pour un programme de biens non réclamés	Pluriannuel, d'ici juillet 2019	Proposition soumise au gouvernement pour approbation
		Élaborer des propositions législatives pour une nouvelle loi sur la protection du consommateur	Pluriannuel, d'ici mars 2021	Proposition soumise au gouvernement pour approbation
		Élaborer des propositions législatives pour une nouvelle loi sur les assurances	Pluriannuel, d'ici mars 2021	Proposition soumise au gouvernement pour approbation
		Instaurer de nouvelles règles applicables aux droits perçus et un modèle organisationnel sans incidence sur l'autonomie financière de l'organisme	Pluriannuel, d'ici mars 2021+	De nouvelles règles et de nouveaux modèles de redevances
		Élaborer des propositions législatives ou réglementaires en réponse aux besoins cernés dans les secteurs réglementés	Pluriannuel, d'ici mars 2022+	Proposition 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 2022	Du personnel compétent et bien formé
		Muter les membres du personnel désignés à l'autorité de réglementation des marchés des capitaux	D'ici mars 2021	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 pour tous les secteurs réglementés	Pluriannuel, d'ici mars 2021+	Des systèmes électroniques entièrement fonctionnels
		Prendre les mesures nécessaires pour composer avec les enjeux émergents cernés par le groupe de travail	Pluriannuel, d'ici mars 2022	Des mesures appropriées sont appliquées en réponse aux enjeux
		Améliorer les processus de prestation internes et externes	Pluriannuel, d'ici mars 2022	Efficiences et normes opérationnelles en place
		Améliorer le modèle d'arbitrage pour les questions de réglementation	Pluriannuel, d'ici mars 2022	Proposition soumise au gouvernement pour approbation

Réglementer et éduquer pour mieux servir le public	Offrir des programmes de réglementation, d'éducation et de protection novateurs	Mettre en œuvre une stratégie de conformité à la réglementation	Pluriannuel, d'ici mars 2022	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 2022	Exécution des recommandations à la portée de notre mandat, et présentation des recommandations au gouvernement
		Faire avancer une initiative multipartite pour aborder la littératie financière	Pluriannuel, d'ici mars 2022	Sensibilisation accrue au problème et plus grande portée du matériel sur la littératie financière selon les résultats des sondages
		Offrir un programme efficace de sensibilisation du public pour la prévention de la fraude et la protection du consommateur	Pluriannuel, d'ici mars 2022	Sensibilisation accrue du public à l'existence des ressources pour mieux se protéger selon les résultats des sondages

Tableau 1.0 Initiatives stratégiques

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

Survol

Nous remplissons un mandat qui nous est prescrit par la loi à l'égard de chaque secteur que nous réglementons. Nous devons 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.

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.

Sources de recettes

Le principe sous-jacent de notre 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. L'autonomie financière est vitale pour un organisme de réglementation comme le nôtre, car elle assure notre 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 et les cotisations. Ainsi, nos recettes proviennent des cotisations annuelles et des droits réglementaires versés par les participants aux marchés financiers et des services à la consommation.

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 éventuels 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). 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. 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.

C'est la raison pour laquelle 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 afin de les actualiser. Il nous faudra également envisager d'autres modèles de redevances.

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 continuerons de travailler avec le gouvernement en vue d'abroger les règlements existants qui ne répondent plus aux besoins 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 pour l'exécution de nos activités. 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 potentielle qui aura une incidence profonde sur le financement de la Commission après l'entrée en vigueur de l'Autorité de réglementation des marchés des capitaux.

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

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.

Nous avons entamé des démarches en vue d'apporter ces changements, mais le passage au recouvrement intégral des coûts pourrait prendre jusqu'à cinq ans et nécessitera des discussions continues avec les instances gouvernementales. 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 a permis 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.

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^{er} avril 2021. 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 ont 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 du personnel et les honoraires 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 pour notre organisation et les secteurs réglementés.

Les prévisions budgétaires pour les exercices se terminant le 31 mars 2021 comprennent les revenus et les dépenses de l'ensemble de la Commission. À partir du 1^{er} avril 2021, 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 que le régime coopératif en matière de réglementation des marchés des capitaux sera opérationnel. Après cette date, nous n'inscrivons plus au budget une contribution annuelle au fonds consolidé. Les déficits transitoires seront financés à même notre réserve de transition. 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 invraisemblablement une incidence sur les prévisions budgétaires.

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 2020, 2021 et 2022. 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.

Comme nous l'avons déjà mentionné, plusieurs facteurs externes entrent en ligne de compte, à l'instar d'autres facteurs qui n'ont pas encore été entièrement déterminés. Cet aspect présente un défi particulier quant à l'exactitude de nos prévisions budgétaires. À mesure que la situation se précisera, nous ferons les ajustements qui s'imposent. Dans ce contexte, nous élaborons notre budget en tenant compte des meilleurs renseignements disponibles au moment opportun.

	Exercice 2019-2020	Exercice 2020-2021	Exercice 2021-2022
Sources de recettes			
Valeurs mobilières	16,635,332	17,007,700	-
Services à la consommation	465,900	475,000	798,400
Pensions	256,500	256,500	256,500
Assurances	3,284,004	3,343,791	4,370,430
Institutions financières	847,762	866,703	970,328
Biens non réclamés		299,675	1,536,061
Autres sources de recettes	434,000	449,000	436,000
Total des recettes	21,923,498	22,698,369	8,367,719
Sources de dépenses			
Dépenses de la Commission	514,297	514,297	307,067
Dépenses du Tribunal	355,918	330,500	234,807
Charge salariale	9,486,038	9,928,146	6,670,030
Frais généraux et administratifs	4,043,373	4,111,268	2,658,261
Total des dépenses	14,399,626	14,884,211	9,870,165
Bénéfice net (perte)	7,523,872	7,814,158	(1,502,444)
Contribution de (vers) la réserve de transition			1,502,444
Bénéfice net subséquent	7,523,872	7,814,158	-

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, son efficacité opérationnelle, 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 compte 90 employés permanents regroupés dans les neuf divisions axées sur nos principales activités et axes d'intervention, soit :

- Les valeurs mobilières
- Les pensions et les assurances
- Les services à la consommation
- Les institutions financières
- L'application de la loi
- L'information et l'informatique réglementaire
- L'éducation et les communications
- Le contentieux et le secrétaire de la Commission
- Les services intégrés

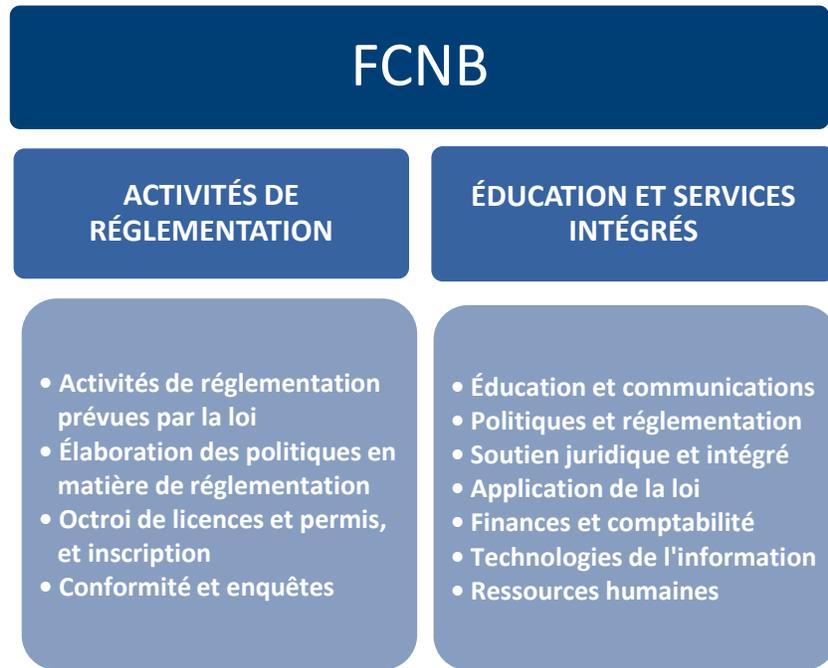
Nous prévoyons muter 37 postes rattachés à la réglementation des valeurs mobilières au profit de la nouvelle autorité de réglementation des marchés des capitaux. Cela procurera une capacité de service intégral à cet organisme, dont le bureau sera situé à Saint John. L'autorité de réglementation des marchés 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 chef de la direction de veiller à ce que les documents suivants soient produits, examinés et approuvés par les membres de la Commission pour être présentés au ministère des Finances 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 chef de la direction se présentent à cet examen au moment fixé par le comité.