

# Stratégie et plan d'activités

2022-2023



COMMISSION DES SERVICES  
FINANCIERS ET DES SERVICES  
AUX CONSOMMATEURS

# Contenu

Introduction.....	3
Mandat, vision et valeurs.....	4
Notre mandat .....	4
Notre vision .....	4
Nos valeurs.....	5
Rôle et mandat.....	6
Contexte opérationnel.....	8
Nouveaux enjeux.....	8
Notre orientation stratégique.....	13
Nos axes stratégiques.....	13
Harmonisation avec les priorités du gouvernement .....	14
Notre plan d'activités.....	15
1. Les gens.....	15
2. Les processus .....	17
3. Les consommateurs et les participants au marché.....	20
4. Les finances.....	23
5. Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).....	25
Budget.....	27
Aperçu.....	27
Sources de revenus.....	27
Considérations relatives au revenu .....	27
Structure de coûts.....	28

# Introduction

La Commission des services financiers et des services aux consommateurs (FCNB) est un acteur important dans l'activité économique du Nouveau-Brunswick. La nécessité de réduire les risques et les préjudices et de renforcer la confiance, la sensibilisation et l'équité dans les marchés financiers et de consommation du Nouveau-Brunswick est l'une des raisons pour lesquelles nous encadrons la prestation des services financiers dans un secteur où les participants gèrent plus de 34 milliards de dollars de l'argent des consommateurs du Nouveau-Brunswick. Notre volonté de réduire les risques doit toutefois s'accompagner d'un souci d'équilibre entre les intérêts des entreprises et ceux du public, sans quoi nous risquons de freiner la concurrence et l'innovation. Une réglementation efficace permet d'instaurer et de maintenir la confiance du public dans les marchés financiers et commerciaux de la province tout en le protégeant contre les préjudices sur ces marchés. Toutefois, nous devons veiller à ce que les avantages de la réglementation l'emportent sur le risque de retombées négatives pour le consommateur, comme l'augmentation des prix ou la restriction des choix. Cette approche exige également une surveillance constante et vigilante des préjudices potentiels, ce qui peut être difficile en raison de l'évolution incessante des produits, des services et de la technologie.

Comme en témoignent les objectifs énoncés dans la stratégie et le plan d'activités de 2022-2023, nous proposons de revoir et de moderniser nos pratiques afin de pouvoir continuer à être prêts à remplir notre mandat dans un environnement en constante évolution.

# Mandat, vision et valeurs

Dans notre stratégie et notre plan d'activités de 2021-2022, il nous avait paru nécessaire de réfléchir à la vision et aux valeurs fondamentales de l'organisation, qui servent de fondement à notre gouvernance, afin de déterminer s'il y avait lieu de les modifier pour les harmoniser avec l'état actuel de notre organisation et de l'environnement dans lequel nous menons nos activités. Toutefois, les efforts de la Commission étant alors centrés sur un examen exhaustif de la gouvernance et la gestion efficace des répercussions de la pandémie, nous avons jugé bon de reporter l'examen de notre vision et de nos valeurs au présent exercice. Par ailleurs, nous avons profité du processus d'élaboration de la présente stratégie et du plan d'activités pour convier le conseil d'administration, la direction et le personnel à des séances dirigées qui ont mené à une vision renouvelée et à un ensemble de six valeurs pour orienter notre travail.

## Notre mandat

Fournir des services de réglementation qui protègent l'intérêt public, améliorent la confiance du public et favorisent la compréhension des secteurs réglementés grâce à des programmes d'éducation.

## Notre vision

*La vision renouvelée reflète l'approche collaborative que nous adoptons dans tout ce que nous faisons. Elle reflète l'importance que nous accordons à la consultation des intervenants pour éclairer notre orientation, à la coopération avec d'autres organismes de réglementation pour cerner les possibilités d'amélioration et d'harmonisation ainsi qu'à notre interaction avec le public et les gens dans l'ensemble des secteurs d'activité réglementés à mesure que nous développons et mettons en œuvre des initiatives éducatives. Elle est l'expression de notre aspiration à travailler en collaboration en interne et avec les intervenants dans la poursuite de l'excellence de nos services.*

Travailler ensemble pour l'excellence en matière de réglementation des services financiers et des services aux consommateurs pour les gens du Nouveau-Brunswick.

## Nos valeurs

### **Professionalisme :**

Donner le meilleur de soi-même chaque jour pour réaliser un travail de grande qualité orienté vers l'avenir.

### **Respect :**

Traiter notre prochain et les personnes avec qui nous travaillons avec dignité et respect.

### **Responsabilité :**

Rendre compte de notre travail, de nos propos et de nos actions.

### **Éthique :**

Agir avec intégrité et équité et être digne de confiance.

### **Inclusion :**

Respecter et accueillir les idées, les forces, les croyances, les intérêts, les situations personnelles et l'origine culturelle de chacun.

### **Soutien :**

Travailler en collaboration, appuyer l'apprentissage et la croissance, et célébrer les réussites de chacun.

# Rôle et mandat

La Commission est une société de la Couronne indépendante et financièrement autonome (en vertu de la partie IV de la [Loi relative aux relations de travail dans les services publics](#)) qui est chargée de réglementer les marchés financiers et de consommation du Nouveau-Brunswick.

La loi habilitante de la Commission est la [Loi sur la Commission des services financiers et des services aux consommateurs](#). Notre mandat comporte deux volets :

- fournir des services de réglementation qui protègent l'intérêt public tout en rehaussant la confiance du public dans les secteurs réglementés;
- promouvoir la compréhension des secteurs réglementés au moyen de programmes d'éducation.

Avec des bureaux à Fredericton et à Saint John et un effectif de plus d'une centaine d'employés, la Commission est responsable de l'administration et de l'application des lois provinciales suivantes :

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

À cette liste s'ajoutera bientôt la *Loi sur les régimes de pension agréés collectifs*, qui sera promulguée lorsque les règlements connexes seront terminés. Cette nouvelle loi offrira une nouvelle option de planification de la retraite aux employés de petites et moyennes entreprises et aux travailleurs autonomes du Nouveau-Brunswick qui n'ont pas accès à un régime de retraite en milieu de travail. Lorsque le cadre de réglementation des régimes sera en place, le Nouveau-Brunswick signera une entente avec le gouvernement fédéral, qui portera certaines des responsabilités d'administration de la *Loi*, notamment l'octroi de permis, l'enregistrement et l'encadrement des régimes, au Bureau du surintendant des institutions financières. La conclusion de cet accord multilatéral permettra l'harmonisation de la réglementation et la surveillance des régimes de pension agréés collectifs à l'échelle du pays. La FCNB continuera d'assurer la conformité à la *Loi* et de s'occuper de questions réglementaires particulières, comme le blocage et le retrait de fonds d'un compte de régime de pension agréé collectif.

La Commission protège le public en veillant à l'intégrité des marchés financiers et des services à la consommation :

- En octroyant des permis et l'inscription à plus de 36 000 entités et particuliers dans un large éventail de secteurs pour s'assurer qu'ils conviennent à nos marchés;
- En examinant les informations que les émetteurs assujettis et les entreprises qui mobilisent des capitaux doivent fournir aux investisseurs;
- En effectuant des examens de la conformité des activités des entreprises et des particuliers dans les secteurs réglementés afin de s'assurer qu'ils respectent les lois et les règlements du Nouveau-Brunswick et qu'ils respectent leurs obligations envers les consommateurs et les investisseurs;
- En prenant des mesures contre les personnes ou entreprises qui contreviennent aux lois régissant les services financiers et de consommation de la province;
- En éduquant les gens du Nouveau-Brunswick afin qu'ils soient mieux outillés pour prendre des décisions éclairées dans les marchés que nous réglementons;
- En élaborant des projets de réglementation en consultation avec les parties concernées et en collaboration avec les organismes de réglementation provinciaux, nationaux et internationaux ainsi que les associations des secteurs réglementés et de consommation quand il est nécessaire de remédier à des lacunes réglementaires.

La Commission est encadrée par un conseil d'administration composé d'un président et de huit membres nommés par le lieutenant-gouverneur. Le conseil rend compte au gouvernement par l'entremise du ministre des Finances et du Conseil du Trésor. Il établit et supervise l'orientation stratégique et le budget de la Commission, approuve les politiques, recommande des modifications législatives et encadre la direction, en tenant compte des risques et des possibilités qui se présentent à l'organisation. Chaque année, la Commission produit un rapport sur ses pratiques de gouvernance, qui est disponible sur notre [site Web](#).



# Contexte opérationnel

Conforme à la tradition, le processus de cette année a commencé par la consultation du personnel. La Commission a formé un groupe de travail sur les enjeux émergents afin de se tenir au courant des questions d'actualité touchant les secteurs réglementés, les nouvelles technologies financières et la cybersécurité. Présidé par le directeur de l'informatique, ce groupe est composé d'un représentant de chaque division et service de soutien de l'organisme. Il a pour mandat de reconnaître les développements qui pourraient avoir des répercussions ou influencer sur notre organisation ou sur les secteurs que nous réglementons, d'évaluer les effets possibles de ces développements et, s'il y a lieu, de formuler des recommandations sur les mesures à prendre lorsqu'une intervention est jugée nécessaire. Le plus récent rapport du groupe a servi d'éclairage au processus de planification des activités de cette année. Les principales constatations du groupe sont présentées ci-après.

## Nouveaux enjeux :

**Économie et environnement financier :** La pandémie de la COVID-19 continue de toucher les marchés réglementés par la FCNB et l'environnement dans lequel les employés de la FCNB effectuent leur travail. Pour atteindre ses buts et objectifs stratégiques, la FCNB surveille les marchés des services financiers et de consommation afin de repérer les nouveaux risques auxquels fait face la population du Nouveau-Brunswick alors que l'économie poursuit sa reprise, et elle prend les mesures nécessaires pour gérer ces risques. Bien que la reprise économique du Nouveau-Brunswick demeure sur la bonne voie, l'emploi et le commerce de détail dépassant les niveaux d'avant la pandémie, l'indice des prix à la consommation s'est hissé au-dessus de 5 % par rapport à l'année précédente. Vu la tendance inflationniste observée partout au Canada et le prix élevé des logements, on peut s'attendre à une augmentation des taux d'intérêt en 2022 pour ralentir l'économie. Cela aura une incidence sur le comportement des consommateurs et des investisseurs, notamment en ce qui concerne le marché des emprunts, la consommation et l'investissement, ce qui aura des répercussions certaines sur le marché canadien de l'immobilier, dont la robustesse observée actuellement est liée aux taux hypothécaires historiquement bas et au nombre restreint de logements à vendre. Comme la demande dépasse l'offre partout au pays (ce qu'on appelle aussi le marché des vendeurs), les acheteurs de maison se retrouvent souvent dans des situations de surenchères. Ce phénomène touche aussi le Nouveau-Brunswick. À la fin de décembre 2021, les inscriptions résidentielles étaient à leur plus bas niveau en 10 ans<sup>[1]</sup>, le prix moyen des maisons vendues ayant atteint un niveau record de 267 785 \$, en hausse de 34,9 % par rapport à décembre 2020.

Les défis auxquels se heurtent les acheteurs d'une première maison ont occupé le devant de la scène au cours de la campagne électorale fédérale de 2021, les libéraux proposant une déclaration des droits de l'acheteur qui interdirait, entre autres, les offres à l'aveugle. Cette pratique n'est pas réglementée en vertu du droit immobilier canadien et elle empêche les acheteurs potentiels et leurs courtiers immobiliers de connaître les offres concurrentes, ce qui, au bout du compte, contribue à faire grimper le prix des maisons. Au Nouveau-Brunswick, un agent immobilier n'est pas tenu de divulguer

1. [Association des agents immobiliers du Nouveau-Brunswick, statistiques de CREAA](#) (en anglais seulement)



le nombre d'offres concurrentes ou le contenu de ces offres, ni le montant offert. Ce n'est qu'avec la permission du vendeur que l'agent peut divulguer si l'acheteur a reçu plusieurs offres. La FCNB continuera de surveiller les marchés financiers et de consommation pour déceler les risques émergents et elle continuera de collaborer avec l'Association des agents immobiliers du Nouveau-Brunswick et ses homologues provinciaux pour surveiller le marché immobilier dans la province et examiner les pratiques d'offre d'achat dans d'autres marchés immobiliers.

**Cybersécurité :** À mesure que la technologie devient de plus en plus essentielle dans les marchés financiers et de consommation, les consommateurs sont exposés à un risque croissant de préjudice en raison des menaces à la cybersécurité qui pèsent sur ces marchés. Les atteintes à la protection des données et les attaques cybernétiques ne sont pas un nouveau phénomène. Toutefois, depuis le début de la pandémie en 2020, nombreuses sont les organisations dont la vulnérabilité aux cyberattaques a décuplé avec l'augmentation du télétravail et l'adoption rapide des services infonuagiques. La FCNB doit continuer de surveiller les vulnérabilités potentielles de ses propres systèmes et exiger la même vigilance de la part des secteurs d'activité et des organismes qu'elle réglemente afin d'assurer la protection des consommateurs.

**Avancées technologiques :** L'évolution rapide des technologies a suscité de nombreux changements au sein des marchés financiers et de consommation. En effet, leurs frontières s'estompent rapidement et les avancées technologiques ont changé la donne. La pandémie n'a fait qu'accélérer ces changements, car les modèles en ligne de fourniture de biens et de services ont forcé de nombreux consommateurs, habituellement plus âgés, à effectuer des transactions en ligne. En même temps, la complexité croissante des nouveaux services et produits financiers (plateformes de négociation en ligne, robots-conseillers, cryptoactifs, etc.) et de l'univers numérique exige une plus grande compétence financière de la part des consommateurs. Le système bancaire ouvert, par exemple, est une tendance émergente ailleurs dans le monde. Bien qu'il n'existe pas encore au Canada, le gouvernement fédéral étudie la façon de présenter ce système aux Canadiens et Canadiennes tout en les protégeant. C'est un système où les consommateurs peuvent choisir de transmettre leurs données de transactions financières de façon sécurisée à des entreprises de technologie financière ou à d'autres fournisseurs de services financiers, qui peuvent ensuite utiliser ces renseignements pour mettre au point des produits et des services concurrentiels, novateurs et axés sur le consommateur.

Bien que les consommateurs puissent profiter de la commodité des biens et services en ligne (financiers ou autres), ces technologies exigent de bonnes compétences financières générales et entraînent un risque accru d'atteinte à la vie privée, d'exploitation financière et d'escroquerie pour leurs usagers. Dans le marché des actifs numériques qui demeure en grande partie non réglementé, l'intérêt croissant à son égard expose les consommateurs à un risque accru. De plus, les fournisseurs de ces biens et services financiers numériques opèrent de plus en plus à l'extérieur de notre territoire de compétence, ce qui complique la réglementation de leurs activités. L'utilisation de solutions axées sur l'intelligence artificielle dans le profilage des consommateurs pourrait

également encourager les entreprises à utiliser ces technologies. La FCNB doit suivre l'évolution de ces avancées technologiques, y compris la numérisation de l'argent, le profilage des consommateurs et le marketing, car les régimes de réglementation existants devront probablement être adaptés pour tenir compte de ces nouveaux biens et services offerts par voie numérique.

**Mesures gouvernementales :** Les décisions des gouvernements provinciaux et fédéral peuvent avoir une incidence sur les secteurs d'activité que nous réglementons et, par conséquent, sur les objectifs, les mesures et les initiatives de la FCNB. Par exemple, les mesures prises par le gouvernement pour limiter la propagation de la COVID-19 peuvent avoir une incidence sur les activités des secteurs réglementés ainsi que sur nos propres activités. La FCNB se doit donc de rester au fait des changements afin d'être prête à s'adapter, au besoin.

**Évolution démographique :** Le pourcentage de la population du Nouveau-Brunswick âgée de plus de 65 ans est l'un des plus élevés au pays. Les personnes âgées sont souvent la cible de fraudes à l'investissement, car elles sont plus susceptibles d'avoir accumulé des actifs (tels que des économies de retraite ou des biens immobiliers). Elles peuvent également être plus vulnérables que d'autres groupes démographiques en raison de leur perte d'autonomie et de leur confiance accrue envers les autres, une situation exacerbée par la pandémie, une capacité potentiellement réduite et moins de temps pour se remettre d'une perte financière. Par conséquent, comme ce segment de la population continue d'augmenter, nous croyons que, sans programmes de prévention, les cas de fraude et d'exploitation financière contre les aînés augmenteront. La Commission continuera à travailler avec ses homologues nationaux et internationaux sur des projets législatifs et des initiatives éducatives et de prévention. Nous sommes déterminés à poursuivre notre participation active à ces initiatives afin d'aider à contrer les effets dévastateurs de cette forme d'abus.

Les facteurs démographiques ont également un effet sur les besoins et le comportement des consommateurs et des investisseurs. Par exemple, la demande de comptes de placement autogérés a bondi si rapidement pendant la pandémie que les courtiers d'exécution d'ordres ont eu de la difficulté à répondre à la demande. Selon une étude réalisée en 2021 par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, 60 % des investisseurs autonomes sont des hommes et 25 % d'entre eux sont âgés de 18 à 34 ans.<sup>[2]</sup> Bien que ce groupe démographique soit moins susceptible de travailler avec un conseiller financier, il craint également de ne pas en savoir assez sur les placements. En même temps, 11 % de ces personnes choisissent des placements à risque élevé et 13 % pensent que les médias sociaux sont une bonne source d'information sur les placements.

C'est pourquoi de nombreuses administrations au Canada, y compris la Commission, ont concentré leurs efforts d'éducation au cours de la dernière année sur ce groupe démographique difficile à atteindre. Lorsqu'il s'agit d'atteindre divers groupes démographiques, la Commission continue de chercher de nouvelles façons d'atteindre ses publics dans un monde de l'hyper communication et de fournir aux gens

2. <https://www.osc.ca/en/node/478041> (principalement en anglais)

du Nouveau-Brunswick l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées en matière de finances et de consommation. Ainsi, la Commission a réorienté ses efforts d'éducation et de marketing pour cibler des publics précis en fonction des événements ou des tendances touchant les gens du Nouveau-Brunswick. Cette nouvelle approche nous permet de transmettre des messages ciblés et opportuns pour ces publics et de joindre un plus grand nombre de personnes efficacement.

**Changements climatiques :** Les changements climatiques ont des répercussions sur la société, l'économie et l'environnement. Les pertes financières et les perturbations des activités causées par des événements extrêmes, comme des inondations, ont eu et continueront d'avoir une incidence sur nos marchés financiers, car certaines entreprises sont aux prises avec :

- une baisse de productivité de leurs actifs
- une baisse de la demande des consommateurs
- une augmentation des coûts d'exploitation et des dépenses en immobilisations (par exemple, le coût de réparation des infrastructures endommagées)
- le retrait anticipé de leurs actifs
- le coût plus élevé du capital et de l'assurance, dont l'accès est plus limité.

Le Rapport sur les risques mondiaux 2020 identifie l'incapacité à atténuer les changements climatiques comme la plus importante menace qui pèse notre monde, vu sa probabilité et l'ampleur de son impact.<sup>[3]</sup> Le risque de dommages matériels causés par un événement climatique extrême pourrait entraîner une chute brutale des prix des actifs et accentuer l'incertitude, ce qui entraînerait la déstabilisation du système financier. Selon plusieurs rapports, certains secteurs ou régions pourraient être davantage exposés aux risques de marché et de crédit.<sup>[4]</sup> Certains marchés émergents et des économies en développement pourraient être particulièrement touchés.

Face à ce constat, un nombre croissant de consommateurs et d'investisseurs exigent des produits et des services qui sont durables sur le plan de l'environnement, socialement responsables et offerts par des organisations qui exercent une bonne gouvernance environnementale et sociale (facteurs ESG). Par conséquent, l'intérêt pour les placements ESG est à la hausse. Cela signifie que les organismes de réglementation doivent songer à la manière d'aider les investisseurs à obtenir les renseignements dont ils ont besoin au sujet de ces nouveaux produits et services avant de pouvoir prendre des décisions de placement éclairées. En janvier 2022, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié à l'intention des fonds de placement et de leurs gestionnaires de nouvelles directives sur la communication de l'information financière qui a trait aux

3. World Economic Forum, 2020, <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>, (en anglais seulement)

4. The Implications of Climate Change for Financial Stability, 2020, <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P231120.pdf>, (en anglais seulement)

aspects ESG d'un fonds. Grâce à ces directives, les investisseurs pourront investir en toute confiance dans les placements fondés sur les facteurs ESG, car ils auront reçu les renseignements dont ils ont besoin pour investir dans des fonds qui répondent à leurs objectifs.

**Accès équitable aux services financiers :** Certains aspects de l'écosystème financier présentent des obstacles systémiques qui entravent la participation des personnes économiquement défavorisées. Selon la stratégie nationale pour la littératie financière 2021-2026 de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada<sup>[5]</sup>, l'écosystème financier doit s'améliorer de façon à réduire les obstacles systémiques qui empêchent les gens d'« avoir accès aux produits, services et renseignements financiers appropriés, de les comprendre et de les utiliser à leur avantage ». Ces obstacles peuvent restreindre l'accès au crédit, pousser les consommateurs à acheter des produits plus coûteux et empêcher les Canadiens et les Canadiennes d'obtenir de meilleurs résultats financiers. La stratégie a défini les moyens suivants pour réduire ces obstacles :

- Encourager les institutions financières, les gouvernements et les autres intervenants à communiquer de façon à ce que les gens comprennent l'information financière, en commençant par un langage plus simple.
- Cibler les initiatives de littératie financière sous l'angle de la diversité.
- Intégrer des critères d'accessibilité dans l'élaboration de toutes les initiatives de littératie financière pour les personnes ayant des obstacles linguistiques, des handicaps ou un manque d'accès aux services.
- Élaborer des initiatives de littératie financière axées sur l'accès et la littératie numériques afin que les personnes qui n'ont pas accès à Internet ou aux ordinateurs ou qui n'ont pas les compétences numériques nécessaires puissent utiliser les outils, produits et services financiers numériques.

Un marché financier juste et concurrentiel ne peut pas être atteint tant que tous les gens – peu importe leur niveau de littératie financière ou leur situation financière – ne peuvent pas y participer. La FCNB examinera ces obstacles systémiques et cherchera des façons d'aider les secteurs que nous réglementons à servir toute la population.

**Recrutement et maintien en poste de gens compétents :** En tant qu'organisme de réglementation, nous établissons des normes pour les secteurs d'activité que nous réglementons. Il est important que nos gens, nos processus et nos systèmes suivent l'évolution des besoins des secteurs réglementés, car cela favorise la confiance dans le cadre de réglementation et renforce sa crédibilité. La Commission opère dans une économie diversifiée et en pleine croissance, mais qui fait face à une pénurie de main-d'œuvre, et elle doit malgré tout s'efforcer de recruter et de maintenir des effectifs des plus compétents dans un éventail de disciplines professionnelles.

5. [Faisons des changements qui comptent : Stratégie nationale pour la littératie financière 2021-2026, Agence de la consommation en matière financière du Canada](#)

# Notre orientation stratégique

La responsabilité ultime d'approuver l'orientation stratégique de la Commission revient aux membres qui agissent collectivement en tant que conseil d'administration. Cette orientation stratégique décrit leurs attentes quant à la manière dont l'organisation remplit ses multiples mandats conformément à la législation qu'elle est chargée d'appliquer et de faire respecter.

La stratégie et le plan d'activités de 2022-2023 ont été préparés conformément à l'article 24 de la *Loi sur la Commission des services financiers et des services aux consommateurs* et à l'article 4 de la *Loi sur la reddition de compte et l'amélioration continue*. Nous avons cinq axes stratégiques :

## Nos axes stratégiques



### Les gens :

Maintenir un effectif hautement qualifié qui se passionne pour ce que nous faisons.



### Les processus :

Exceller dans l'élaboration de services de réglementation efficaces, pratiques et adaptés.



### Les consommateurs et les participants au marché :

Réduire les risques et les préjudices, et renforcer la confiance, la sensibilisation et l'équité dans les services financiers et de consommation pour les gens du Nouveau-Brunswick.



### Les finances :

Optimiser notre capacité financière pour accomplir notre mandat et offrir des services pertinents aux gens du Nouveau-Brunswick.



### Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) :

Adopter les valeurs éthiques et concrètes des facteurs ESG pour un avenir plus inclusif, durable et prospère.

## Harmonisation avec les priorités du gouvernement

La Commission s'efforce de soutenir les principales priorités de la province énoncées dans sa lettre de mandat pour l'exercice 2022-2023. Ces priorités sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Priorités du gouvernement	La Commission appuie ces priorités :
<b>Secteur privé dynamisé</b>	Par l'examen et la modernisation des lois et des règlements qui touchent les secteurs réglementés, comme la <i>Loi sur les assurances</i> .
	Par la poursuite d'initiatives stratégiques visant à promouvoir la croissance et le dynamisme des marchés, menées en étroite collaboration avec nos homologues des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM).
	Par la poursuite d'initiatives offrant de nouvelles possibilités de mobilisation de capitaux.
	Par l'élaboration d'une proposition législative et des règles pour la protection des titres professionnels dans le secteur des services financiers.
<b>Communautés dynamiques et viables</b>	Par le déploiement d'un programme pour les biens non réclamés.
	Par la formulation de recommandations et la promotion d'initiatives pour lutter contre l'exploitation financière chez les personnes âgées et vulnérables et par des activités de sensibilisation du public à la question.
	Par l'élaboration d'une proposition législative pour une nouvelle loi sur la protection du consommateur.
<b>Santé publique fiable</b>	Par des effectifs entièrement vaccinés.
	Par l'adoption d'un plan de prévention des maladies contagieuses.
<b>Éducation de première classe</b>	Par l'élaboration d'initiatives pour améliorer le niveau de littératie financière des gens du Nouveau-Brunswick.
	Par son engagement à rendre l'écosystème financier plus accessible, inclusif et efficace pour toute la population canadienne.
<b>Appareil gouvernemental frugal, efficace et à l'écoute des citoyens</b>	Par l'élaboration de propositions législatives ou réglementaires pour répondre aux besoins des secteurs que nous réglementons.
	Par le maintien d'un niveau de cybersécurité élevé pour l'ensemble de l'organisation.
	Par son engagement à appuyer les efforts du gouvernement visant à améliorer le processus de règlement de différends par voie d'arbitrage pour les secteurs réglementés.
	Par l'adoption de nouvelles règles sur les droits exigibles.
<b>Environnement</b>	Par notre participation à des comités intergouvernementaux influents qui examinent les répercussions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) au sein de nos secteurs réglementés.

# Notre plan d'activités

Voici comment la Commission entend poursuivre sa stratégie.



## 1. Les gens

Maintenir un effectif hautement qualifié qui se passionne pour ce que nous faisons.

### **Objectif 1.1 : Notre culture reflète nos valeurs communes et notre responsabilité collective à l'égard de l'innovation et de la durabilité.**

Cet objectif traduit notre détermination à réaliser notre mandat dans le respect de nos valeurs renouvelées et de nos principes de perfectionnement continu des compétences, afin que nous puissions nous adapter aux changements technologiques, à l'automatisation et à la transformation numérique au sein de nos marchés.

#### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Valoriser et récompenser la collaboration et le travail d'équipe.
2. Continuer à développer l'expertise sectorielle de ses gens.
3. Mettre en œuvre des programmes de formation des cadres ainsi que des programmes de perfectionnement pour son personnel.
4. Maintenir le comité pluridivisionnaire sur les enjeux émergents dont les constatations seront examinées au cours de la planification stratégique afin de déterminer les mesures à prendre.

### **Objectif 1.2 : Nos gens sont très engagés et satisfaits.**

Cet objectif reflète l'intention de la Commission de continuer à offrir un milieu de travail et une culture organisationnelle stimulants et toujours propices au développement des compétences et des connaissances des employés. Pour favoriser davantage l'engagement du personnel et le maintien en poste, la Commission doit également évaluer continuellement ses pratiques de gestion et de travail afin de favoriser une expérience humaine positive au travail.



**Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Fournir un soutien continu aux superviseurs et aux membres du personnel alors qu'elle poursuit, évalue et surveille la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion du rendement axée sur le développement des compétences et le programme de rémunération par avancement d'échelon.
2. Continuer d'appuyer les besoins individuels du personnel en matière d'apprentissage et de perfectionnement continu.
3. Surveiller les politiques, les directives et les pratiques liées aux ressources humaines afin qu'elles demeurent à jour et aident l'organisation à attirer et à retenir des gens de talent.

**Objectif 1.3 : Notre milieu de travail est conçu pour assurer la santé et la sécurité du personnel.**

En tant qu'employeur, nous devons prendre toutes les mesures raisonnables pour assurer la santé et la sécurité du personnel dans notre milieu de travail. Nous continuerons d'adapter nos pratiques en milieu de travail pour appuyer le gouvernement du Nouveau-Brunswick dans sa lutte contre la propagation de la COVID-19 tout en continuant à fournir des services de réglementation.

**Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Surveiller continuellement les lignes directrices et les pratiques exemplaires en matière de santé, de sécurité et de gestion des pandémies.

Mesures de rendement pour les gens	Niveau cible en 2022-2023
Engagement du personnel	>75 %



## 2. Les processus

Exceller dans l'élaboration de services de réglementation efficaces, pratiques et adaptés.

### **Objectif 2.1 : Nous sommes à l'écoute des besoins changeants en matière de réglementation.**

En tant qu'organisme de réglementation, nous établissons des normes pour les secteurs d'activité que nous réglementons. Pour inspirer confiance et crédibilité dans le cadre réglementaire, nous devons être en mesure de suivre le rythme des changements au sein de ces secteurs. Par conséquent, nous sommes constamment à l'affût des changements et des risques émergents, et nous examinons nos systèmes et nos processus pour voir où nous pouvons les adapter, les améliorer ou les mettre à niveau.

#### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Moderniser ses systèmes opérationnels et réglementaires ainsi que ses processus. La FCNB se concentrera sur ce qui suit, conformément à son orientation ministérielle pour 2022-2023 :

- Mettre en œuvre des règles pour appuyer la première phase du projet de modernisation de la *Loi sur les assurances*.
- Poursuivre l'élaboration d'une proposition législative pour la seconde phase du projet de modernisation de la *Loi sur les assurances*.
- Poursuivre le déploiement du programme des biens non réclamés.
- Poursuivre l'élaboration d'une proposition législative (et de règles) pour une nouvelle loi sur la protection du consommateur.
- Poursuivre l'élaboration d'une proposition législative pour la protection des titres professionnels dans le secteur des services financiers.
- Soutenir les efforts du gouvernement pour améliorer le processus de règlement de différends par voie d'arbitrage pour les secteurs réglementés par la Commission.

## **Objectif 2.2 : Nos processus sont continuellement améliorés et adaptés à nos besoins.**

Les marchés financiers et de consommation que nous réglementons sont en constante évolution. Pour relever ce défi, nous continuons d'améliorer les capacités de gestion, de collaboration et d'analyse de notre effectif afin de pouvoir cerner de façon proactive les problèmes émergents et fournir des solutions réglementaires pertinentes. Nous reconnaissons également la valeur de l'examen continu de nos processus internes et réglementaires pour assurer l'accessibilité, l'esprit d'initiative et la pertinence.

### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Collaborer avec d'autres organismes de réglementation pour cerner les possibilités de collaboration et de mise en commun des connaissances.
2. Moderniser ses processus et ses systèmes internes pour les rendre plus efficaces et efficaces.
3. Mettre en œuvre une approche de gestion de projet pour les activités opérationnelles.
4. Continuer de moderniser les systèmes et les processus utilisés par nos publics afin de les rendre plus efficaces et efficaces.

## **Objectif 2.3 : Nous favorisons l'innovation technologique interne.**

Nous avons besoin de solides systèmes opérationnels, de gestion des données et d'analyse pour assurer une réglementation efficace et efficace de marchés qui évoluent à un rythme sans précédent. Nous devons continuellement investir dans nos plateformes technologiques pour être en mesure de réagir rapidement aux nouveaux enjeux ou aux lacunes réglementaires au fur et à mesure qu'ils sont repérés dans ces marchés.

### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Favoriser l'acquisition de nouvelles compétences et la formation au sein de la division de l'informatique afin d'améliorer la capacité organisationnelle en matière d'intelligence artificielle et d'analyse ainsi que bâtir sa résilience vis-à-vis des menaces cybernétiques.
2. Établir une stratégie de virage numérique pour la Commission.
3. Soutenir l'amélioration continue des processus et des produits au sein de la division de l'informatique.

## **Objectif 2.4 : Nos systèmes informatiques sont efficaces, fiables et sécuritaires.**

L'évolution rapide des technologies a entraîné beaucoup de changements au sein des marchés financiers et de consommation. C'est pourquoi nous adoptons une approche proactive pour nous assurer que nos opérations de sécurité de l'information sont à jour et nous demeurons vigilants dans la mise en œuvre d'outils et de technologies de sécurité supplémentaires, au besoin, pour nous assurer de pouvoir remplir notre mandat sans interruption.

### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Maintenir les dispositifs de cybersécurité de l'organisation en s'assurant qu'ils sont conformes aux normes de certification de CyberNB pour les sociétés de la Couronne.

<b>Mesures de rendement pour les processus</b>	<b>Niveau cible en 2022-2023</b>
Pourcentage de réalisation de notre mandat ministériel	= 100 %
Nombre de systèmes de réglementation qui sont passés du papier au numérique	11/15 systèmes
Indice de maturité en cybersécurité du National Institute of Standards and Technology	Continuer à améliorer notre état de maturité



## 3. Les consommateurs et les participants au marché

Réduire les risques et les préjudices, et renforcer la confiance, la sensibilisation et l'équité dans les services financiers et de consommation pour les gens du Nouveau-Brunswick.

### **Objectif 3.1 (réglementation) : Nous excellons dans l'élaboration de politiques stratégiques et souples, adaptées aux changements du marché.**

Cet objectif indique que la Commission croit que toute réponse ou approche réglementaire doit commencer par un examen approfondi menant à une compréhension complète d'un préjudice ou d'un problème au sein d'un marché, et que cela doit donner lieu, au moyen de processus consultatifs, collaboratifs et souples, à des solutions qui permettent d'atteindre les résultats souhaités.

#### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Élaborer des politiques qui tiennent compte des exigences et des besoins actuels des consommateurs.
2. Être responsable, rapide et efficace dans sa collaboration avec les secteurs réglementés.
3. Rester vigilante dans la surveillance de la pandémie afin d'intervenir le plus rapidement possible.
4. Collaborer avec ses homologues de la réglementation pour élaborer et mettre en œuvre des pratiques de réglementation exemplaires, harmonisées et adaptées à l'évolution des secteurs réglementés et aux nouvelles tendances qui y sont observées.
5. Effectuer des recherches et surveiller l'innovation et les progrès technologiques dans les secteurs réglementés.

### **Objectif 3.2 (protection) : Nous améliorons la stabilité des participants au marché, l'intégrité du marché et la protection des consommateurs et des investisseurs.**

Les consommateurs et les investisseurs sont mieux protégés quand les gens et les entreprises dont les activités sont réglementées comprennent et respectent leurs obligations réglementaires. Nous effectuons périodiquement des contrôles de conformité sur les activités des entreprises et des particuliers opérant dans les secteurs que nous réglementons afin de nous assurer qu'ils respectent la législation du Nouveau-Brunswick ainsi que leurs obligations à l'égard des consommateurs et des investisseurs. Lorsque les renseignements que nous recevons de plaintes, de vérifications et d'activités de conformité ou d'autres sources indiquent que des personnes ou des entreprises ont enfreint ces lois, nous utilisons notre pouvoir législatif pour les tenir responsables. Nous prenons également des mesures pour suspendre ou arrêter les activités dès que possible afin de réduire le préjudice causé aux consommateurs ou aux investisseurs, et nous travaillons avec d'autres organismes de réglementation provinciaux, nationaux et internationaux sur des initiatives visant à améliorer la protection des consommateurs et des investisseurs.

#### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Promouvoir une culture de conformité et réagir de façon décisive en cas d'inconduite.
2. Travailler avec ses homologues nationaux et internationaux à des projets législatifs et des initiatives de sensibilisation et de prévention pour protéger les aînés contre l'exploitation financière.
3. Fournir des conseils aux gens des secteurs réglementés sur la gestion des risques liés à la cybersécurité.

### **Objectif 3.3 (éducation) : Nous sensibilisons les consommateurs et les participants au marché.**

Nous croyons que les gens du Nouveau-Brunswick sont mieux en mesure de se protéger de la fraude et de prendre des décisions financières et d'achat éclairées lorsqu'ils ont accès à une source d'information impartiale, comprennent leurs droits et leurs responsabilités et savent vers qui se tourner pour obtenir de l'aide. Les participants au marché doivent également être tenus au courant de leurs obligations et comprendre leurs responsabilités en matière de protection des consommateurs et des investisseurs. Grâce à des campagnes de sensibilisation, à des présentations et à l'élaboration et à la mise en commun de ressources, nous travaillons à éduquer nos deux principaux publics : les gens du Nouveau-Brunswick et les gens des secteurs réglementés. Nous le faisons à l'aide de moyens de communication pertinents pour ces publics.

**Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Élaborer et mettre en œuvre des programmes d'éducation en matière de services financiers et de services aux consommateurs en collaboration avec les organismes de réglementation et ses homologues.
2. Surveiller les menaces de fraude dans les secteurs réglementés et alerter les gens du Nouveau-Brunswick lorsqu'elles sont détectées.
3. Appuyer la Stratégie nationale pour la littératie financière 2021-2026 de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada afin de rendre l'écosystème financier plus accessible, inclusif et efficace pour toute la population canadienne.

Mesures de rendement pour les consommateurs et les marchés	Niveau cible en 2022-2023
Note du sondage sur l'engagement des intervenants	>70 %
Normes de service/délai de traitement	90 % respectent les normes de service
Examen des dossiers d'application de la loi	80 % dans un délai de 30 jours; 100 % dans un délai de 60 jours après la réception du dossier complet





## 4. Les finances

Optimiser notre capacité financière pour accomplir notre mandat et offrir des services pertinents aux gens du Nouveau-Brunswick.

### **Objectif 4.1 : Nous avons la capacité financière d'accomplir notre mandat.**

À titre de société de la Couronne, la FCNB est responsable de ses actes, tant du point de vue financier que du point de vue législatif. On s'attend à ce que nous ayons la capacité opérationnelle et financière d'accomplir notre mandat.

**Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Respecter le budget établi au début de chaque exercice.

### **Objectif 4.2 : Nous offrons des services pertinents à nos publics cibles.**

Nous voulons maintenir un cadre de réglementation et des pratiques organisationnelles qui sont utiles à nos principaux publics. Nous continuerons de faire preuve de souplesse et d'adaptabilité dans l'élaboration des politiques de réglementation afin d'offrir un encadrement optimal. Nous continuerons d'évaluer la meilleure façon d'adapter nos approches et nos processus pour rendre le système plus efficace.

**Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Soutenir une culture de responsabilisation individuelle et organisationnelle.
2. Rendre compte à son ministre et aux autres parties concernées en temps opportun, de façon accessible, cohérente et transparente, conformément à son mandat.
3. Continuer de poursuivre son objectif relativement au revenu net.

### **Objectif 4.3 : Nous sommes financièrement autonomes.**

Nos revenus proviennent des droits réglementaires et des cotisations versés par les secteurs réglementés, ce qui constitue une base solide pour la Commission en tant qu'organisme de réglementation indépendant. 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 de cotisations.

#### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Revoir régulièrement les règles sur les droits exigibles afin d'assurer le maintien de son autonomie financière.

Mesures de rendement pour les finances	Niveau cible en 2022-2023
Objectif de revenu net	6 582 M\$
Écarts réels par rapport au budget	Le total des dépenses ne doit pas dépasser le budget de 5 %



## 5. Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

Adopter les valeurs éthiques et concrètes des facteurs ESG pour un avenir plus inclusif, durable et prospère.

### **Objectif 5.1 : Nos normes réglementaires sont conformes aux valeurs sociétales.**

À mesure que les investisseurs et les consommateurs manifestent un intérêt croissant pour les produits qui répondent à certaines normes environnementales, sociales ou de gouvernance (ESG) lorsqu'ils investissent ou font des choix de consommation, la FCNB devra jouer un rôle actif en suivant de près ce mouvement du marché et du public et en prenant part aux discussions touchant les politiques qui en découleront.

**Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Demander à ses dirigeants de siéger à des comités intergouvernementaux influents.

### **Objectif 5.2 : Notre culture favorise l'équité, la diversité et l'inclusion.**

La Commission souhaite promouvoir les possibilités d'apprentissage sur le sujet de l'équité, de la diversité et de l'inclusion afin de sensibiliser davantage le personnel de tous les niveaux de l'organisation et de favoriser une compréhension commune. Elle reconnaît que les différents points de vue et la diversité de son personnel favorisent l'innovation et l'adoption de meilleures politiques. Une sensibilisation accrue à la diversité, à l'équité et à l'inclusion renforcera les efforts individuels et collectifs pour la réalisation de notre vision organisationnelle.

**Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Offrir une formation pertinente et obligatoire au personnel et aux membres de l'organisation afin d'accroître les compétences internes et de favoriser une culture de diversité, d'équité et d'inclusion.
2. Tenir compte des facteurs ESG dans l'évaluation des demandes de financement d'événements ou d'initiatives des intervenants.

## **Objectif 5.3 : Notre structure de gouvernance est solide et adaptée à notre organisation.**

La Commission s'efforce d'être un chef de file en matière de réglementation et vise l'excellence dans tous les aspects de ses activités. Nous croyons que de solides pratiques de gouvernance qui tiennent compte de nos particularités organisationnelles favoriseront une intendance responsable, un comportement éthique et un rendement efficace.

### **Mesures : Pour atteindre cet objectif, la FCNB entend :**

1. Mettre en œuvre les recommandations découlant de l'examen de ses pratiques de gouvernance mené en 2021.
2. Élaborer un cadre de gestion du risque d'entreprise actualisé.
3. Poursuivre un solide processus de planification de la relève.

<b>Mesures de rendement pour les facteurs ESG</b>	<b>Niveau cible en 2022-2023</b>
Nombre de comités intergouvernementaux auxquels la FCNB participe et qui ont une incidence sur les facteurs ESG	2 représentants par division de réglementation

# Budget

## Aperçu

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 et d'offrir des services pertinents et utiles à notre clientèle cible, à savoir les consommateurs du Nouveau-Brunswick, les participants du marché, 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 et celle-ci lui alloue les fonds nécessaires pour exercer ses activités.

## Sources de revenus

La Commission a été établie selon un modèle d'autofinancement, ce qui renforce l'indépendance de la Commission en tant qu'organisme de réglementation. 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 de cotisations. Ainsi, nos revenus proviennent des cotisations annuelles et des droits réglementaires versés par les secteurs que nous réglementons plutôt que des contribuables. De ces secteurs, celui des valeurs mobilières génère environ 75 % des revenus budgétisés.

Nos activités génèrent habituellement un excédent approximatif annuel de 6 à 9 millions de dollars. Cet excédent est versé aux revenus consolidés de la Province.

## Considérations relatives au revenu

Les barèmes de droits dans bon nombre des secteurs réglementés n'ont pas été rajustés depuis des décennies. Ils ne reflètent plus le coût de la réglementation et sont généralement déphasés par rapport 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.

## Structure de coûts

Environ 71 % de nos dépenses totales se rapportent aux coûts liés au personnel, aux membres de la Commission et aux membres du Tribunal. D'autres éléments budgétaires se rapportent à la réalisation des objectifs et des initiatives. Les développements dans nos secteurs réglementés et les nouveaux domaines de réglementation qui pourraient avoir une incidence sur notre budget comprennent, entre autres :

- nos efforts continus pour mettre à jour nos systèmes informatiques et certains systèmes opérationnels;
- la nécessité de mettre en œuvre des systèmes de réglementation pour de nouveaux secteurs d'activité, tels que les biens non réclamés;
- le développement continu de nos compétences essentielles dans les domaines des innovations technologiques financières et de la cybersécurité;
- des campagnes de relations publiques pour mettre en œuvre le programme des biens non réclamés en 2022-2023.

Les projections budgétaires pour les trois exercices financiers se terminant les 31 mars 2022, 2023 et 2024 comprennent les revenus et les dépenses pour la Commission et le Tribunal.

Données financières choisies	AF 2022-2023	AF 2023-2024	AF 2024-2025
<b>Sources de revenus (\$)</b>			
Valeurs mobilières	17 566 400	17 829 700	18 096 800
Services à la consommation	471 400	482 400	490 200
Pensions	245 880	245 880	245 880
Assurances	3 470 500	3 490 300	3 581 300
Institutions financières	1 082 600	1 253 100	1 284 900
Biens non réclamés	281 000	300 000	300 000
Autres revenus	160 000	230 000	300 000
<b>Total des revenus</b>	<b>23 277 780</b>	<b>23 831 380</b>	<b>24 299 080</b>
<b>Sources de dépenses</b>			
Membres de la Commission	429 320	432 560	432 810
Rémunération du personnel	11 515 230	12 233 240	12 647 400
Frais généraux et administratifs	3 834 523	3 823 644	3 705 324
<b>Total des dépenses de la Commission</b>	<b>15 779 073</b>	<b>16 489 444</b>	<b>16 785 534</b>
Dépenses du Tribunal	356 783	357 223	357 663
Rémunération du personnel	332 560	345 580	357 960
Frais généraux et administratifs	226 446	219 446	219 446
<b>Total des dépenses du Tribunal</b>	<b>915 789</b>	<b>922 249</b>	<b>935 069</b>
<b>Total des dépenses</b>	<b>16 694 862</b>	<b>17 411 693</b>	<b>17 720 603</b>
<b>Résultat net (\$)</b>	<b>6 582 918</b>	<b>6 419 687</b>	<b>6 578 477</b>