

# Stratégie et plan d'activités

**2024-2027**



COMMISSION DES SERVICES  
FINANCIERS ET DES SERVICES  
AUX CONSOMMATEURS



# Table des matières

<b>Message du président</b>	<b>3</b>
<b>Message du chef de la direction</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Mandat, mission et valeurs</b>	<b>6</b>
Notre finalité	6
Notre mandat	6
Notre vision	6
Nos valeurs	6
<b>Rôle et mandat</b>	<b>7</b>
<b>Contexte opérationnel</b>	<b>9</b>
Cadre réglementaire	9
Économie et contexte financier	9
Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance	11
Cybersécurité	11
Protection des renseignements personnels	12
Avancées technologiques	12
L'évolution démographique	13
Recrutement et maintien en poste des talents	13
<b>Orientation stratégique</b>	<b>14</b>
Les gens	14
Les processus	14
Les consommateurs et les participants au marché	14
Les finances	14
Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance	14
Harmonisation avec les priorités du gouvernement	15
<b>Plan d'activités</b>	<b>16</b>
Pilier 1 : Les gens	16
Pilier 2 : Les processus	18
Pilier 3 : Les consommateurs et les participants au marché	20
Pilier 4 : Les finances	22
Pilier 5 : Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)	23
Indicateurs de succès 2024-2025	25
<b>Budget</b>	<b>26</b>
Aperçu	26
Sources de revenus	26
Structure de coûts	26

# Message du président

À l'honorable Ernie Steeves  
Ministre des finances et du conseil du trésor

Monsieur le Ministre,

Je suis heureux de présenter la stratégie et le plan d'activités 2024-2027 de la Commission des services financiers et des services aux consommateurs couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2024 au 31 mars 2027.

La stratégie et le plan d'activités 2024-2027 de la Commission des services financiers et des services aux consommateurs ont été préparés sous la direction de la Commission conformément à la *Loi sur la Commission des services financiers et des services aux consommateurs* et à la *Loi sur la reddition de comptes et l'amélioration continue*. Le présent document délimite les secteurs prioritaires de la Commission et établit les cibles des principales mesures de rendement.

En tant que président du conseil, je suis chargé de la préparation du plan et de l'atteinte de ses buts et objectifs. À l'approche de l'exercice financier 2024-2025, le conseil d'administration reste ferme dans son engagement à fournir une gouvernance et une surveillance efficaces conformes au mandat du gouvernement. Nos décisions et nos actions correspondront invariablement à de saines pratiques commerciales.

Le conseil d'administration a officiellement approuvé ce plan le 14 février 2024. En tant que président du conseil d'administration, je vous le soumet à des fins d'examen attentif avec la pleine confiance du conseil d'administration.

Le tout respectueusement soumis.

Le président du conseil d'administration  
Commission des services financiers et des services aux consommateurs,

[Original signé par Paul Van Iderstine](#)

Paul Van Iderstine

# Message du chef de la direction

À l'honorable Ernie Steeves  
Ministre des finances et du conseil du trésor

Monsieur le Ministre,

Au nom de la direction et du personnel de la Commission des services financiers et des services aux consommateurs (FCNB), je suis heureux de présenter notre stratégie et notre plan d'activités de 2024 à 2027. Le plan donne un aperçu de notre organisation et présente ses buts et objectifs.

La stratégie de la FCNB prend ses assises sur cinq piliers : les gens, les processus, les consommateurs et participants au marché, les finances, et les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance. Chacun de ces piliers soutient la vision de la FCNB d'une collaboration à des fins d'excellence réglementaire pour des services financiers et des services aux consommateurs au Nouveau-Brunswick.

Au nom du personnel dévoué, de notre conseil d'administration et des parties intéressées avec qui nous travaillons, veuillez accepter la stratégie et le plan d'activités 2024-2027.

Le chef de la direction  
Commission des services financiers et des services aux consommateurs,

[Original signé par Kevin Hoyt](#)

Kevin Hoyt

# Introduction

La Commission des services financiers et des services aux consommateurs (FCNB), en tant qu'organisme de réglementation du Nouveau-Brunswick, joue un rôle crucial dans l'économie de la province. Nous reconnaissons l'importance des services financiers dans notre province et la nécessité d'accroître la confiance à l'égard de ces services. Nous tentons d'atteindre un équilibre entre les intérêts commerciaux et l'intérêt public.

En réponse à un environnement en évolution marqué par de nouveaux produits, services et technologies, notre axe stratégique vise à maintenir un cadre réglementaire équilibré adaptable à cet environnement.

Notre plan d'activités sur trois ans s'appuie sur nos cinq piliers stratégiques et témoigne de notre engagement à offrir des services réglementaires pour protéger l'intérêt public, accroître la confiance du public et favoriser la compréhension des secteurs réglementés grâce à des programmes d'éducation.



# Mandat, mission et valeurs

## Notre finalité

Donner aux gens du Nouveau-Brunswick un sentiment de compétence et de confiance financières.

## Notre mandat

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

## Notre vision

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

## Nos valeurs

### Responsabilité

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

### Soutien

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

### Professionalisme

Donner le meilleur de soi-même chaque jour pour réaliser un travail de grande qualité qui s'inscrit dans une vision progressiste.

### Inclusion

Respecter et accueillir les idées, les forces, les croyances, les intérêts, les situations personnelles et les origines diverses de tous.

### Respect

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

### Éthique

Agir avec intégrité, et être digne de confiance et juste.

# Rôle et mandat

La Commission est une société de la Couronne autofinancée (en vertu de la partie IV de la [Loi relative aux relations de travail dans les services publics](#)) dont le mandat est de réglementer les activités des marchés financiers et des services à la consommation au 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;
- favoriser 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 de 105 personnes, 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 la protection des titres de conseiller financier et de planificateur financier<sup>1</sup>*
- *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 régimes de pension agréés collectifs*
- *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*

---

<sup>1</sup> À la date de publication, cette loi n'est pas encore entrée en vigueur.

La Commission veille à l'intégrité des marchés financiers et des services à la consommation par :

- la délivrance de permis de plus de 40 000 entités et particuliers dans différents secteurs ou leur inscription afin de confirmer leur compétence pour nos marchés;
- la réglementation des caisses populaires afin de maintenir la stabilité du réseau et de protéger l'accès des membres à leurs fonds;
- l'encadrement des régimes de retraite enregistrés afin d'en assurer la conformité et de protéger les gens du Nouveau-Brunswick;
- l'examen des informations que les émetteurs assujettis et les entreprises qui mobilisent des capitaux doivent fournir aux investisseurs;
- l'examen de la conformité des activités des entreprises et des particuliers afin d'assurer le respect des lois et des règlements du Nouveau-Brunswick ainsi que des obligations envers les consommateurs et les investisseurs;
- la prise de mesures contre les particuliers ou les entreprises qui contreviennent à la législation régissant les services financiers et de consommation de la province;
- la sensibilisation des gens du Nouveau-Brunswick afin qu'ils soient mieux outillés pour prendre des décisions éclairées dans les marchés que nous réglementons;
- l'élaboration d'une réglementation en consultation avec les parties intéressées et en collaboration avec les organismes de réglementation provinciaux, nationaux et internationaux ainsi que les associations des secteurs réglementés afin de remédier à des lacunes réglementaires.

Structure de gouvernance :

- La Commission est dirigée par un conseil d'administration composé actuellement d'un président et de sept membres nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil.
- Le conseil rend compte de ses activités au gouvernement par l'entremise du ministre des Finances et du Conseil du Trésor.
- Il établit et encadre l'orientation stratégique, le budget et l'approche de gestion des risques, approuve les politiques, recommande des modifications aux lois et encadre la direction de la Commission.

Chaque année, la Commission produit un rapport sur ses pratiques de gouvernance qui peut être consulté sur son [site Web](#).



# Contexte opérationnel

## Vigilance prospective : S'adapter pour assurer la stabilité

### Cadre réglementaire

La portée du mandat de réglementation de la Commission reflète la taille et la complexité du secteur des services financiers au Nouveau-Brunswick qui, au 31 décembre 2023, comprenait :

- un réseau de six caisses populaires dont l'actif total s'élève à plus de 1,5 milliard de dollars;
- 198 compagnies d'assurance;
- plus de 13 450 licences d'intermédiaires en assurance;
- 233 régimes de retraite enregistrés;
- 274 courtiers en hypothèques;
- plus de 1 850 permis d'agents immobiliers;
- plus de 5 800 émetteurs assujettis et 14 670 personnes inscrites dans le domaine des valeurs mobilières;
- plus de 2 100 permis d'agents ou d'agences de recouvrement.

Le 1<sup>er</sup> février 2023, la Commission des services financiers et des services aux consommateurs (FCNB) a adopté la Règle INS-001 *Licences et obligations des intermédiaires d'assurance* pour appuyer le premier volet de la modernisation de la *Loi sur les assurances*. Parmi les exigences réglementaires, la règle établit des nouveautés en matière de types de licence, d'exigences pour la délivrance de licences et de formation pour les titulaires de licence et des règles sur les pratiques de l'industrie pour les intermédiaires d'assurance.

### Économie et contexte financier

En plus d'être confrontée aux taux d'intérêt les plus élevés depuis 2001, l'économie canadienne fait toujours face à des défis de taille, y compris une instabilité géopolitique et une incertitude financière où l'inflation gruge le revenu réel.

Les perspectives économiques mondiales ont ajouté de la complexité et de la pression sur la résilience de l'économie canadienne<sup>2</sup>. Le resserrement de la politique monétaire conçu pour combattre l'inflation devrait ainsi tempérer l'activité économique

---

<sup>2</sup> Gouvernement du Canada (21 novembre 2023). Énoncé économique de l'automne 2023. Page consultée le 27 novembre 2023 de <https://www.budget.canada.ca/fes-eea/2023/report-rapport/overview-apercu-fr.html>

pour l'avenir immédiat<sup>3</sup>. Cela limite le pouvoir d'achat des consommateurs et des entreprises, et contribue aux projections moroses de la croissance du PIB réel pour le Canada en 2024<sup>4, 5, 6</sup>.

Dans ce contexte économique, le Nouveau-Brunswick a connu une poussée démographique entraînée par une migration internationale et interprovinciale sans précédent<sup>7</sup>. Malgré un fléchissement des exportations nominales et des défis dans le secteur manufacturier, son économie a fait preuve de résilience, soutenue par la croissance démographique susmentionnée. La croissance du marché du travail provincial, déjà vigoureux, devrait atteindre les taux les plus élevés depuis le milieu des années 1980<sup>8</sup>.

La Commission collabore avec les comités nationaux et autres organismes de réglementation pour évaluer les répercussions de l'économie et du contexte financier sur les consommateurs et les participants au marché. Par exemple, les pressions actuelles pourraient inciter les propriétaires à se tourner vers les prêteurs non traditionnels, ce qui pourrait susciter des inquiétudes sur de possibles pratiques de prêts hypothécaires abusives. Du côté du secteur, les caisses populaires devraient vraisemblablement avoir des défis en matière d'endettement accru des ménages et de taux de défaut de paiement.

Nous prévoyons aussi que les régimes de pension continueront à adopter des stratégies pour réduire les risques de leurs passifs associés aux régimes de pension à prestations déterminées. En dépit des défis en matière de rendement des investissements, de nombreux régimes ont amélioré leur financement de solvabilité principalement en raison de taux d'intérêt plus élevés. Nous prévoyons un plus grand nombre de liquidations des régimes à prestations déterminées ou de rachats de rentes, et croyons qu'il serait utile d'établir des directives supplémentaires pour améliorer la protection des consommateurs. Nous avons exprimé nos attentes avec les représentants du secteur par l'entremise de nos bulletins.

La Commission continue de s'adapter au contexte économique incertain pour offrir un soutien attentif et efficace afin d'assurer la poursuite de la stabilité du secteur que nous réglementons.

---

3 Fonds monétaire international (2023). Énoncé économique de l'automne 2023. Perspectives de l'économie mondiale : Reprise : Des situations divergentes à gérer. Page consultée le 28 novembre 2023 de <https://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>

4 RBC (13 septembre 2023). Macroeconomic Outlook: Canada's economic engine is gearing down. Thought Leadership. Page consultée le 22 novembre 2023 de <https://thoughtleadership.rbc.com/canadas-economic-engine-is-gearing-down/>

5 TD (20 septembre 2023). Provincial Economic Forecast The Provincial Pulse is Slowing, But the Beat Goes On. Forecasts. Page consultée le 22 novembre 2023 de <https://economics.td.com/provincial-economic-forecast#nb>

6 The Conference Board of Canada (27 novembre 2023). Note de conjoncture provinciale. Page consultée le 28 novembre 2023 de <https://www.conferenceboard.ca/focus-areas/canadian-economics/note-de-conjoncture-provinciale/>

7 Financial Post (27 novembre 2023). Provincial Economies in a Holding Pattern. Page consultée le 27 novembre 2023 de <https://financialpost.com/globe-newswire/provincial-economies-in-a-holding-pattern>

8 Conference Board of Canada <https://www.conferenceboard.ca/product/perspectives-provinciales-sur-cinq-ans-nov2023/>

## Facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance

L'été 2023 au Canada a été le plus chaud jamais enregistré<sup>9</sup>. Les scientifiques affirment que la chaleur extrême, combinée à d'autres phénomènes météorologiques, a contribué aux tempêtes maritimes, incendies, inondations et sécheresses mémorables de l'été dernier<sup>10</sup>. La réaction mondiale aux changements climatiques pose des risques importants pour les établissements financiers que nous réglementons et pour le système financier dans son ensemble. Ces risques comprennent les menaces physiques provenant des phénomènes climatiques extrêmes et des transitions graduelles, ainsi que les risques d'une transition associée à l'adoption d'une économie à faibles émissions de gaz à effet de serre. Pour atténuer ces risques, les organisations doivent améliorer leur résilience en corrigeant les vulnérabilités de leur modèle d'affaires, de leurs activités et de leur bilan. Cela nécessite une approche prospective intégrée fondée sur des données fiables, une surveillance continue et l'intégration de progrès dans la gestion des risques climatiques dans la gouvernance et les pratiques relatives aux risques.

En plus des défis liés aux changements climatiques, dans la trame complexe du contexte socioéconomique d'aujourd'hui, les consommateurs, les parties intéressées et les employé(e)s de partout dans le monde exigent que les actions des organisations aient une empreinte sociale. Les consommateurs font pression sur les organisations pour qu'elles soient plus engagées sur le plan social, et les employé(e)s de tous les types d'organisations demandent de leurs employeurs qu'ils agissent pour participer à la résolution des problèmes dominants. Les parties intéressées s'attendent à ce que les organisations agissent de façon éthique, responsable et déterminée. En réponse à cela, les organisations ayant une finalité deviennent les chefs de file en matière d'embauche et de rétention des gens les plus talentueux, de communication améliorée, de sentiment d'appartenance et de contribution significative au progrès social. La Commission reconnaît que les milieux de travail doivent de plus en plus être des lieux où la communication, l'inclusion, l'apprentissage, la croissance et l'action positive sont présents dans les tâches du personnel, et non pas distincts de ces tâches.

## Cybersécurité

La cybersécurité est en plus en plus complexe et est marquée par des cyberattaques sophistiquées qui comprennent des tactiques à l'intelligence artificielle et des rançongiciels avancés. L'Évaluation des cybermenaces nationales 2023-2024 du Centre canadien pour la cybersécurité prévoit des risques accrus d'activités de cybermenace parrainées par des États et d'activités de cybermenace motivées par un intérêt financier contre la population canadienne. Le rapport met en lumière l'augmentation de la mésinformation et de la désinformation dans les espaces virtuels. Les rançongiciels

---

9 World Economic Forum (23 novembre 2023). This year set to be hottest ever recorded. Page consultée le 28 novembre 2023 de <https://www.weforum.org/agenda/2023/11/hottest-year-and-other-nature-and-climate-stories-11132023/>

10 Council on Foreign Relations (18 septembre 2023). The Weather of Summer 2023 Was the Most Extreme Yet. Page consultée le 28 novembre 2023 de <https://www.cfr.org/article/weather-summer-2023-was-most-extreme-yet#:~:text=The%20summer%20of%202023%20was,wildfires%2C%20flooding%2C%20and%20droughts>

représentent une menace perturbatrice importante et persistante, particulièrement pour les organisations canadiennes. Les auteurs du document observent également que les membres de diasporas, les activistes et la propriété intellectuelle du Canada sont les cibles d'activités d'espionnage et de gains financiers. De plus, les technologies émergentes, comme la cryptomonnaie, l'apprentissage automatique et l'informatique quantique créent de nouvelles possibilités et de nouveaux défis en matière de cybersécurité.

En tant qu'organisme de réglementation, la FCNB promeut la cybersécurité au sein des secteurs et des institutions sous sa responsabilité afin de protéger efficacement les consommateurs vulnérables et de veiller à la stabilité du marché.

## Protection des renseignements personnels

Une transition législative importante est en cours en matière de protection des renseignements personnels grâce au projet de loi C-27, appelé *Loi de 2022 sur la mise en œuvre de la Charte du numérique*. Le projet de loi vise à remplacer la partie 1 de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques (LPRPDE)* avec la *Loi sur la protection de la vie privée des consommateurs (LPVPC)* en proposant des mesures pour renforcer le contrôle, la transparence et la protection en matière de renseignements personnels. S'il est adopté, le projet de loi aura des effets considérables sur les entités de nos secteurs réglementés en les obligeant à se conformer à des mesures plus strictes de conformité en matière de renseignements personnels.

Le renforcement des protections en matière de renseignements personnels au Canada et dans d'autres pays est le résultat d'une conscientisation accrue du public envers les problèmes liés à la protection des renseignements personnels et une inquiétude accrue envers la collecte, l'utilisation et la divulgation de ces renseignements. Cette législation étant maintenant à l'avant-plan, notre mandat réglementaire et nos procédures doivent ainsi s'aligner sur le travail des législateurs à l'échelle du Canada visant à fortifier les normes entourant la protection des renseignements personnels afin de contribuer à un environnement plus sécuritaire et transparent pour nos secteurs réglementés et leurs intervenants.

## Avancées technologiques

Les rapides avancées technologiques transforment le fonctionnement des marchés de la finance et de la consommation. Nous devons réagir stratégiquement pour maintenir le cap. Les avancées technologiques des services gouvernementaux aux consommateurs et aux entreprises visent à combler des besoins en matière d'efficacité, d'accessibilité, de sécurité, le tout axé sur l'expérience de l'utilisateur. Notre stratégie numérique comporte les éléments suivants :

- une analyse des données et des connaissances prévisionnelles;
- des solutions infonuagiques pour une évolutivité, une flexibilité et un rapport coût-efficacité améliorés;
- des investissements continus en cybersécurité.

La Commission sait aussi que la confiance numérique influence la façon dont les consommateurs et les entreprises interagissent avec les services numériques. La sécurité, les renseignements personnels, la transparence, la fiabilité, la conformité et l'utilisation éthique relativement aux données sont des éléments essentiels pour établir la confiance.

## L'évolution démographique

Le Nouveau-Brunswick fait face à des changements démographiques sans précédent, marqués par une augmentation de 25 000 personnes de 2022 à 2023, et de près de 44 000 personnes de 2021 à 2022. Cette croissance est attribuable aux nouveaux arrivants, notamment à 33 000 immigrants<sup>11</sup>. Le budget provincial d'immobilisations de 1,2 milliard de dollars pour l'exercice 2024-2025 signifie une reconnaissance claire de la pression accrue sur les infrastructures publiques en raison de cette croissance démographique sans précédent<sup>12</sup>.

Il est crucial de sensibiliser les consommateurs et les participants au marché au rôle de la Commission dans ce paysage démographique en évolution. Il est également important que les politiques reflètent les besoins divers de tous les participants au marché afin de maintenir la confiance envers l'écosystème financier.

## Recrutement et maintien en poste des talents

Maintenir la crédibilité du contexte réglementaire nécessite une agilité de la part de nos gens, de nos procédures et de nos systèmes pour s'adapter aux exigences évolutives des secteurs réglementés. La Commission reconnaît les défis en matière de main-d'œuvre et met l'accent sur l'importance d'un recrutement et d'un maintien en poste de talents exceptionnels aux antécédents professionnels divers. Avoir comme priorité le perfectionnement professionnel continu est essentiel afin de demeurer à l'avant-garde des technologies émergentes et des tendances évolutives du marché. La Commission vise aussi à favoriser une culture centrée sur les gens en améliorant l'engagement, la productivité et le mieux-être global.

11 CBC New Brunswick (29 septembre 2023). New Brunswick smashes population growth record set last year. CBC News. Page consultée le 28 novembre 2023 de <https://www.cbc.ca/news/canada/new-brunswick/population-growth-record-1.6981745#:~:text=Figures%20show%20New%20Brunswick%20had,July%202021%20and%20July%202023>

12 Finances et Conseil du Trésor (28 novembre 2023). Le budget d'immobilisations 2024-2025 reflète la réponse du gouvernement aux besoins d'une province en plein essor. GNB. Page consultée le 28 novembre 2023 de <https://www2.gnb.ca/content/gnb/fr/nouvelles/communiqu2023.11.0583.html>

# Orientation stratégique

La responsabilité ultime d'établir 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'administrer.

La stratégie et le plan d'activités 2024-2027 sont fondés sur cinq piliers stratégiques, chacun d'eux représentant un axe stratégique distinct. Ces axes sont le fondement qui oriente les actions et les initiatives de l'organisation.



## 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 pour les gens du Nouveau-Brunswick et les sensibiliser à ces marchés afin d'accroître leur confiance et leur assurer un traitement équitable.



## Les finances

Optimiser notre capacité financière afin que nous puissions accomplir notre mandat et offrir des services pertinents à la population néo-brunswickoise.



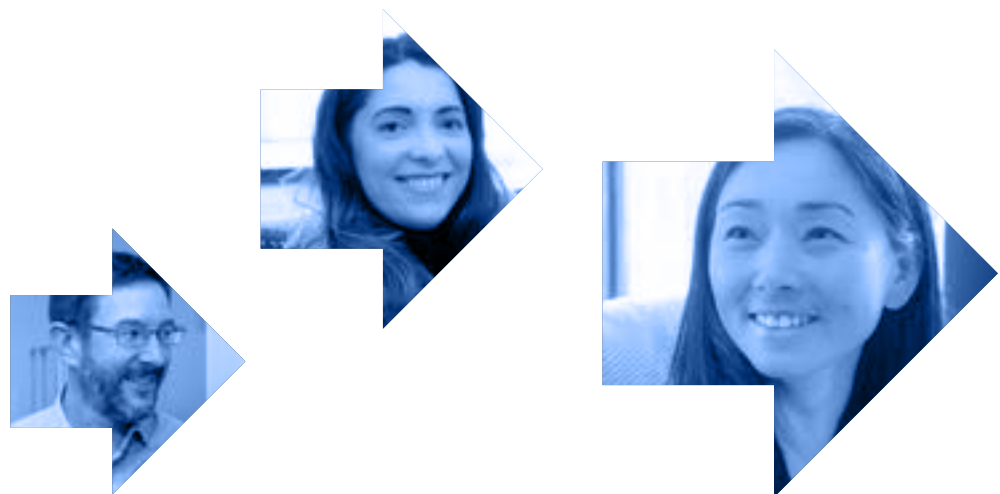
## Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance

Adopter les valeurs éthiques et pratiques 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 plus récente lettre de mandat et résumées dans le tableau ci-dessous.

Priorités du gouvernement	Initiatives de la FCNB
<b>Secteur privé dynamisé</b>	Passer en revue et moderniser les lois et règlements qui touchent les secteurs réglementés.
	Poursuivre la collaboration avec nos homologues des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) sur des initiatives stratégiques visant à promouvoir la croissance et le dynamisme des marchés.
<b>Communautés dynamiques et viables</b>	Accroître la conformité des détenteurs et la sensibilisation du public au nouveau programme des biens non réclamés qui permettra aux gens du Nouveau-Brunswick de récupérer leur fonds.
	Rechercher continuellement de nouvelles façons de sensibiliser le public à l'exploitation financière chez les aînés et les adultes vulnérables.
	Poursuivre le travail sur le cadre réglementaire pour rendre exécutoire la nouvelle loi sur la protection du consommateur.
<b>Appareil gouvernemental abordable, réceptif et très performant</b>	Élaborer des propositions législatives ou réglementaires, le cas échéant, pour répondre aux besoins des secteurs réglementés.
	Maintenir un engagement organisationnel fort envers la cybersécurité.
	Se demander si la participation aux travaux de comités consultatifs pourrait être efficace et sur mesure pour l'organisme de réglementation des services financiers du Nouveau-Brunswick.
	Favoriser une culture de responsabilisation et d'amélioration continue grâce à une gestion adéquate des projets.
	Élaborer un plan avant-gardiste pour passer en revue et mettre à jour les 24 lois que nous administrons.
<b>Environnement</b>	Participer à des comités intergouvernementaux influents qui examinent les répercussions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) au sein des secteurs réglementés.



# Plan d'activités



## Pilier 1 : Les gens

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

### **Objectif 1.1 : Entretenir une culture axée sur les gens qui reflète nos valeurs et notre finalité communes afin de viser la responsabilisation.**

Cet objectif traduit notre engagement à réaliser notre mandat grâce à une culture dynamique enracinée dans nos valeurs. Ces valeurs établissent notre responsabilisation et notre approche pour atteindre notre finalité. Le contexte de notre secteur évoluant, nos capacités doivent aussi aller en ce sens. Prioriser l'amélioration des compétences de façon continue permet à notre main-d'œuvre de s'adapter aux technologies émergentes et d'anticiper les tendances du marché. Cet axe stratégique nous permet non seulement de demeurer pertinents dans un contexte évolutif rapide, mais nous positionne pour surmonter de façon proactive les défis présentés par un contexte réglementaire évolutif.

#### Résultats stratégiques :

1. Reconnaissance transparente : Préserver une reconnaissance transparente et équitable pour assurer le respect de nos valeurs à jour.
2. Perfectionnement des cadres : Former des chefs de file et des experts, en favorisant une culture de perfectionnement continu.
3. Leadership délibéré : Améliorer notre culture organisationnelle grâce à des pratiques de leadership délibéré.



## **Objectif 1.2 : Nos gens ont la motivation, la capacité et le pouvoir.**

Cet objectif reflète l'intention de la Commission d'offrir un environnement qui appuie une équipe habilitée et motivée où nos gens s'épanouissent tout en contribuant activement au succès de l'organisation. En favorisant les expériences positives alignées sur nos objectifs et la préparation aux années à venir, nous faisons en sorte que chaque membre de l'équipe cherche à se dépasser. La Commission entend améliorer la culture organisationnelle grâce à la transparence, la flexibilité et un travail enrichissant. De plus, en outillant nos cadres avec les compétences, le soutien et les ressources nécessaires, nous leur donnons le pouvoir de promouvoir et de diriger une transformation au sein de l'organisation qui nous pousse vers l'excellence.

### Résultats stratégiques :

1. Avancement professionnel et harmonisation : Permettre l'avancement professionnel et les expériences positives pour atteindre les objectifs de l'organisation.
2. Amélioration de la culture : Favoriser une culture de transparence, de flexibilité et un travail enrichissant.
3. Habilitation : Habilitier les cadres afin qu'ils aient les compétences, le soutien et les ressources pour promouvoir et diriger les initiatives de changement.

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

Nous sommes engagés à appuyer la santé, le bien-être et la sécurité de notre personnel. Nous croyons qu'un effectif en santé et épanoui fait partie intégrante de nos réussites collectives. Cet objectif englobe notre engagement à maintenir un milieu de travail qui priorise non seulement l'adhésion aux pratiques exemplaires et aux normes les plus strictes en matière de réglementation, mais qui appuie aussi activement le bien-être global des précieux membres de notre équipe.

### Résultats stratégiques :

1. Adhésion aux pratiques exemplaires : Adhérer aux pratiques exemplaires et se conformer aux règles en matière de santé et de sécurité.
2. Appui au bien-être : Appuyer la santé, le bien-être et la sécurité du personnel.



## Pilier 2 : Les processus

**But : exceller dans le développement de services de réglementation efficaces, pratiques et réceptifs.**

### **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 que nous réglementons. Il est donc essentiel que nous inspirions la confiance et la crédibilité. Cet objectif représente notre engagement à être réceptifs dans un secteur réglementaire dynamique en s'adaptant de façon proactive aux tendances émergentes et en modernisant les systèmes et processus externes conformément à notre stratégie numérique.

#### Résultats stratégiques :

1. Priorisation centrée sur ce qui est pertinent : Déterminer les principaux secteurs prioritaires où la modernisation ajoute de la valeur, en approfondissant notre compréhension des besoins et des attentes actuels des participants au marché.
2. Gestion de projets sur mesure : Mettre en place des méthodes de gestion de projets sur mesure pour améliorer l'agilité en satisfaisant aux besoins des parties intéressées afin que nos interventions en matière de réglementation soient rapides et efficaces.

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

Cet objectif fait ressortir notre engagement envers l'amélioration et l'optimisation continues de nos processus. Nous développerons et gérerons des systèmes de façon responsable et transparente, pour répondre aux besoins actuels en utilisant les solutions disponibles afin d'atteindre des résultats optimaux.

#### Résultats stratégiques :

1. Processus internes optimisés : Étudier différentes méthodes de gestion des processus d'affaires pour uniformiser et optimiser les processus internes.
2. Culture de l'amélioration continue : Favoriser une culture de l'amélioration continue grâce à la gestion de projets et au cycle de vie du développement logiciel.
3. Développement de systèmes responsable : Encourager la responsabilisation dans le développement de systèmes en harmonisant nos actions avec les besoins actuels et les solutions à notre portée.

### **Objectif 2.3 : Cultiver l'innovation technologique interne.**

Cet objectif met en lumière la nécessité d'un fondement organisationnel solide pour intégrer les systèmes, la gestion des données et l'analytique afin de surmonter les complexités d'une réglementation efficace de marchés en rapide évolution. Nous sommes engagés envers des investissements dans les technologies qui supportent notre capacité à traiter rapidement les enjeux émergents et les lacunes en matière de réglementation au sein des marchés que nous réglementons.

#### Résultats stratégiques :

1. Capacités améliorées en TI : Soutenir les investissements dans le perfectionnement de compétences technologiques en mettant l'accent sur l'analytique de données et la résilience en matière de cybersécurité.
2. Solutions novatrices : Cultiver une culture de l'innovation qui nous permettra de trouver et de mettre en œuvre des solutions technologiques de façon proactive qui amélioreront nos capacités réglementaires.

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

Tout en reconnaissant l'influence de technologies qui évoluent rapidement dans les marchés financiers et les services aux consommateurs et dans nos systèmes internes, nous conservons des mesures proactives pour mettre à jour sans relâche nos activités de sécurité de l'information. Nous demeurons vigilants lorsque nous déployons d'autres outils et technologie en matière de sécurité lorsque cela est nécessaire afin de remplir notre mandat sans interruption dans toutes les facettes de nos activités.

#### Résultats stratégiques :

1. Vigilance en matière de cybersécurité : Maintenir le cap pour demeurer résilient en matière de cybersécurité.
2. Assurance de l'intégrité des systèmes : Mettre en place des mesures pour garantir l'intégrité et la fiabilité des systèmes informatiques en tenant compte des besoins actuels et des solutions disponibles.



## Pilier 3 : Les consommateurs et les participants au marché

**But : Réduire les risques et les préjudices, bâtir la confiance, sensibiliser les gens et demeurer équitable en ce qui a trait aux services financiers et aux services aux consommateurs pour la population du Nouveau-Brunswick.**

### **Objectif 3.1 Réglementation : Exceller dans l'élaboration de politiques stratégiques et souples, adaptées aux changements du marché.**

Cet objectif met en évidence l'engagement de la Commission envers l'excellence réglementaire en mettant l'accent sur l'élaboration de politiques stratégiques souples qui répondent efficacement et adéquatement aux changements d'un marché évolutif. Il souligne la nécessité de lier les interventions en matière de réglementation à une connaissance détaillée des enjeux du marché. Cet objectif est atteint grâce à des processus consultatifs, collaboratifs et souples en veillant à ce que les interventions fournissent des mesures réglementaires conformes à l'atteinte des résultats souhaités.

#### Résultats stratégiques :

1. Amélioration des dispositions de la *Loi sur les valeurs mobilières* : Proposer l'adoption de dispositions modernes à la *Loi sur les valeurs mobilières* pour réglementer avec efficacité les marchés des capitaux évolutifs.
2. Protection des titres des professionnels du domaine financier : Améliorer la protection des titres des professionnels du domaine financier grâce à des mesures détaillées et équitables.
3. Nouveau programme de sensibilisation : Accroître la sensibilisation aux droits et aux responsabilités en matière de biens non réclamés.
4. Protection efficace des consommateurs : Faire progresser le cadre de travail pour soutenir la mise en œuvre éventuelle de la *Loi sur la protection du consommateur*, y compris l'élaboration de règles pour soutenir des marchés efficaces et protéger les gens du Nouveau-Brunswick.
5. Modernisation de la *Loi sur les assurances* : Proposer une loi moderne et équitable pour soutenir un secteur des assurances bien réglementé et équitable.
6. Élaboration de politiques adaptées : Connaître les exigences et besoins actuels des consommateurs afin d'élaborer des politiques qui appuieront des projets de loi.
7. Collaboration opportune : Travailler avec les secteurs réglementés en temps opportun et de façon efficace.
8. Collaboration entourant les pratiques exemplaires : Collaborer avec les organismes de réglementation pour élaborer et mettre en œuvre des pratiques réglementaires exemplaires conformes à un contexte en évolution et aux tendances émergentes au sein des secteurs que nous réglementons.

### **Objectif 3.2 Protection : Favoriser la stabilité des participants au marché, l'intégrité du marché et la protection des consommateurs et des investisseurs.**

Cet objectif vise à fortifier la stabilité et à protéger les consommateurs et les investisseurs dans les secteurs que nous réglementons en favorisant la compréhension et l'adhérence aux obligations réglementaires parmi les participants au marché. La Commission veille à la conformité en effectuant régulièrement des examens, des audits et des enquêtes. S'il y a non-conformité, elle agit de façon proactive pour empêcher de possibles activités nuisibles. Elle collabore avec les organismes de réglementation des niveaux local, national et international, et participe à des initiatives plus vastes visant à améliorer la protection des consommateurs de biens financiers et des investisseurs.

#### Résultats stratégiques :

1. Culture de conformité : Promouvoir une culture de conformité et agir promptement s'il y a faute.
2. Protection collaborative : Collaborer avec ses homologues nationaux et internationaux sur des initiatives pour protéger les aînés des abus financiers.

### **Objectif 3.3 Éducation : Sensibiliser les consommateurs et les participants au marché.**

Cet objectif vise à habiliter les gens du Nouveau-Brunswick à prendre des décisions financières éclairées. Cette habilitation repose fondamentalement sur un accès à des informations impartiales, sur la compréhension de ses droits et responsabilités, et sur la connaissance des ressources d'aide. De même, les participants au marché doivent être sensibilisés en permanence aux exigences réglementaires et bien comprendre leurs responsabilités afin de veiller à la protection des consommateurs et des investisseurs. Grâce à des campagnes de sensibilisation, à des présentations intéressantes et à la création et au partage de ressources, nous misons sur l'éducation de nos publics cibles, soit les gens du Nouveau-Brunswick et les secteurs que nous réglementons.

#### Résultats stratégiques :

1. Programmes éducatifs : En collaboration avec les divisions réglementaires et opérationnelles, élaborer et mettre en place des programmes éducatifs qui soutiennent la protection des consommateurs et une littératie financière pertinente qui sont conformes, le cas échéant, aux priorités nationales en matière de littératie financière.
2. Surveillance de la fraude : Surveiller avec vigilance les menaces de fraude dans les secteurs réglementés et alerter rapidement les gens du Nouveau-Brunswick en donnant des renseignements pour éviter la fraude et prendre des décisions éclairées.
3. Sensibilisation : Sensibiliser et éduquer les consommateurs et les participants au marché sur les questions touchant les secteurs réglementés et le rôle de la Commission grâce à une stratégie, à des campagnes et à des communications à jour et adaptées.



## Pilier 4 : Les finances

**But : Optimiser notre capacité financière afin que nous puissions accomplir notre mandat et offrir des services pertinents à la population néo-brunswickoise.**

### **Objectif 4.1 : Avoir la capacité financière afin d'exécuter notre mandat.**

Cet objectif met en lumière notre engagement à optimiser notre capacité financière afin de remplir notre mandat et d'offrir des services pertinents aux gens du Nouveau-Brunswick. Respecter le budget établi au début de chaque année financière est un résultat stratégique fondamental pour faire preuve de prudence dans la gestion financière et l'allocation des ressources afin de soutenir une exécution efficace de nos responsabilités réglementaires.

#### Résultats stratégiques :

1. Respect du budget : Respecter le budget établi au début de chaque année financière.

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

Nous sommes engagés à maintenir des procédures réglementaires et des pratiques organisationnelles qui en tout temps sont utiles à nos publics cibles. Nous élaborons des politiques réglementaires souples et agiles afin d'offrir le régime de surveillance le plus efficace possible. Par une évaluation continue, nous trouverons les occasions d'adapter nos approches et nos procédures pour être efficaces et améliorer les services offerts.

#### Résultats stratégiques :

1. Optimisation de la planification des ressources : Optimiser la valeur et le coût des ressources grâce à la planification.
2. Communications transparentes : Suivre les pratiques exemplaires en matière de communications tout en se conformant aux exigences de notre mandat.
3. Revenu net cible : Continuer d'atteindre le revenu net cible tout en conservant un régime réglementaire efficace.

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

Nos revenus proviennent des droits réglementaires et des cotisations versés par les secteurs que nous réglementons, permettant à la Commission d'être un 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 ces droits.

#### Résultats stratégiques :

1. Surveillance des règles sur les droits : Revoir régulièrement les règles sur les droits de la Commission pour maintenir notre capacité financière.



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

**But : Adopter les valeurs éthiques et pratiques 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 gens manifestent un intérêt croissant pour les produits qui répondent à certaines normes environnementales, sociales ou de bonne gouvernance (ESG) lorsqu'ils investissent ou font des choix de consommation, la Commission joue un rôle actif en suivant de près ce mouvement du marché et en prenant part aux discussions touchant les politiques qui en découlent.

#### Résultats stratégiques :

1. Influence des cadres : Nos cadres siègent à des comités intergouvernementaux influents et pertinents.
2. Échange de connaissances sur les facteurs ESG : Le forum de discussion interne de la Commission sur les facteurs ESG encourage l'échange de connaissances sur les normes et les tendances émergentes en matière de facteurs ESG.

### **Objectif 5.2 : Favoriser une culture d'inclusion, de diversité, d'équité et d'accessibilité (IDÉA).**

La Commission promeut activement la diversité au sein de son effectif et veille à ce que l'expérience de chacun et chacune soit équitable, inclusive et leur soit accessible. Nous concrétisons le tout en offrant des possibilités d'apprentissage axé sur l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité afin d'accroître la prise de conscience et la compréhension du personnel de tous les niveaux. La Commission reconnaît que des points de vue divers contribuent à une meilleure élaboration de politiques et à une meilleure capacité d'innovation. Elle reconnaît aussi l'importance de la diversité dans le recrutement, le maintien en poste et le bien-être global.

#### Résultats stratégiques :

1. Croissance des compétences : Donner accès à l'autoapprentissage sur l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité pour faire croître les compétences internes.
2. Stratégie IDÉA : Élaborer une stratégie détaillée sur l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité pour la Commission.
3. Considérations relatives aux facteurs ESG : Les facteurs ESG font partie intégrante de l'évaluation des demandes de financement d'événements ou d'initiatives de parties intéressées.

### **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 bon rendement.

#### Résultats stratégiques :

1. Cadre de vérification : Mettre en place un cadre interne de fonction de vérification.
2. Croissance des compétences du conseil d'administration : Offrir des formations pertinentes et obligatoires aux membres du conseil d'administration afin d'améliorer les compétences relatives aux tendances de gouvernance émergentes et aux pratiques exemplaires.
3. Gouvernance axée sur la finalité : Établir un plan d'action pour la mise en place graduelle de la finalité organisationnelle.



## Indicateurs de succès 2024-2025

Pilier	Buts stratégiques	Objectifs	Indicateur de succès	Fréquence de l'indicateur	Cible
<b>Pilier 1 : Les gens</b>	Maintenir un effectif hautement qualifié qui se passionne pour ce que nous faisons.	Nos gens ont la motivation, la capacité et le pouvoir.	Indice d'engagement des employés	A	=>75 %
<b>Pilier 2 : Les processus</b>	Exceller dans le développement de services de réglementation efficaces, pratiques et réceptifs.	Demeurer réceptif aux besoins changeants en matière de réglementation.	Mises à jour des systèmes de réglementation existants	A	2
<b>Pilier 3 : Les consommateurs et les participants au marché</b>	Réduire les risques et les préjudices, bâtir la confiance, sensibiliser les gens et demeurer équitable en ce qui a trait aux services financiers et aux services aux consommateurs pour la population du Nouveau-Brunswick.	Exceller dans l'élaboration de politiques stratégiques et souples, adaptées aux changements du marché.	Sondage sur l'engagement des publics cibles	A	=>70 %
			Normes de services ou délais de traitement	T	=>90 %
		Favoriser la stabilité et la protection.	Examen des dossiers d'application de la loi	T	80 % dans un délai de 30 jours; 100 % dans un délai de 60 jours après la réception du dossier complet
<b>Pilier 4 : Les finances</b>	Optimiser notre capacité financière afin que nous puissions accomplir notre mandat et offrir des services pertinents à la population néo-brunswickoise.	Avoir la capacité financière afin d'exécuter notre mandat.	Revenu net cible	T	7,401 M\$
			Écart entre les résultats réels et les prévisions budgétaires	T	Les dépenses totales ne dépassent pas le budget de 5 %.
<b>Pilier 5 : Les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance</b>	Adopter les valeurs éthiques et pratiques des facteurs ESG pour un avenir plus inclusif, durable et prospère.	Nos normes réglementaires sont conformes aux valeurs sociétales.	Nombre de comités intergouvernementaux auxquels la FCNB participe et qui ont une incidence sur les facteurs ESG	A	10

# 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 nos publics cibles, à savoir les consommateurs, consommatrices, participants et participantes au marché du Nouveau-Brunswick, les autres organismes de réglementation et le gouvernement provincial.

## Sources de revenus

La *Loi sur la Commission des services financiers et des services aux consommateurs* confère à la Commission le pouvoir d'établir des règles sur les droits et les cotisations, ce qui assure les assises de la Commission en tant qu'organisme de réglementation indépendant. Nos principales sources de revenus proviennent de ces droits et de ces cotisations recueillis auprès des secteurs que nous réglementons. Le secteur des valeurs mobilières est, notamment, le principal contributeur à hauteur d'environ 70 % de nos revenus. Nos activités génèrent habituellement un excédent annuel d'environ 6 à 9 millions de dollars. Cet excédent est versé au fonds consolidé de la province.

## Structure de coûts

Environ 75 % de nos dépenses totales se rapportent aux coûts liés au personnel et aux membres de la Commission. D'autres éléments budgétaires se rapportent à la réalisation de nos objectifs et initiatives. Les éléments susceptibles de toucher 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;
- nos efforts continus pour fournir une orientation réglementaire aux secteurs que nous réglementons afin d'encadrer les pratiques émergentes;
- la nécessité de mettre en œuvre et de mettre à jour nos systèmes de réglementation pour les domaines de réglementation nouveaux et existants;
- le développement continu de nos compétences essentielles dans les domaines des innovations technologiques financières;
- notre travail continu pour fournir aux gens du Nouveau-Brunswick les connaissances, les compétences et la confiance nécessaires pour prendre des décisions d'achat et d'investissement éclairées, au moyen de projets d'apprentissage en ligne, de campagnes d'éducation et de divers autres programmes de sensibilisation;
- une initiative de renouvellement de l'image de marque de la Commission visant à améliorer la communication avec les gens du Nouveau-Brunswick et des secteurs d'activité et à renforcer la confiance dans notre rôle, tel que défini par notre mandat, et à en favoriser la compréhension.

Les prévisions budgétaires pour les trois exercices financiers qui se termineront les 31 mars 2025, 2026 et 2027 comprennent les revenus et les dépenses de la Commission.

Données financières choisies	AF 2024-2025	AF 2025-2026	AF 2026-2027
<b>Sources de revenus</b>			
Valeurs mobilières	18 368 000 \$	18 735 000 \$	19 204 000 \$
Services à la consommation	656 000	669 000	682 000
Pensions	220 000	220 000	330 000
Assurances	4 716 000	5 001 000	5 047 000
Institutions financières	1 076 000	1 098 000	1 122 000
Biens non réclamés	722 000	658 000	749 000
Autres revenus	403 000	333 000	263 000
<b>Total des revenus</b>	<b>26 161 000</b>	<b>26 714 000</b>	<b>27 397 000</b>
<b>Source de dépenses</b>			
Membres de la Commission	273 000	273 000	273 000
Rémunération du personnel et avantages sociaux	13 752 000	14 757 000	15 603 000
Frais généraux et administratifs	4 427 000	4 285 000	4 129 000
Organismes d'arbitrage tiers	308 000	316 000	324 000
<b>Total des dépenses de la Commission</b>	<b>18 760 000</b>	<b>19 631 000</b>	<b>20 329 000</b>
<b>Résultat net</b>	<b>7 401 000 \$</b>	<b>7 083 000 \$</b>	<b>7 068 000 \$</b>