

## Avis 33-318 du personnel des ACVM

### *Analyse des pratiques de rémunération des représentants*

Le 15 décembre 2016

#### Objet

Le 28 avril 2016, le personnel des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les **ACVM** ou **nous**) a publié le Document de consultation 33-404, *Propositions de rehaussement des obligations des conseillers, des courtiers et des représentants envers leurs clients* (le **document de consultation**), dans lequel il décrivait le cadre proposé pour les projets de réformes ciblées relativement à la relation client-personne inscrite. Les indications potentielles des conflits d'intérêts pouvant découler des pratiques commerciales et de rémunération étaient énoncées à l'Annexe A de ce document. Ce dernier renfermait aussi une analyse des recherches menées par les ACVM sur la relation client-personne inscrite et indiquait que nous publierions un avis résumant les résultats du sondage réalisé en 2014 (le **sondage**) sur les pratiques de rémunération et les mesures incitatives qu'utilisent les sociétés pour motiver leurs représentants au quotidien.

Outre le sondage, les ACVM, l'Association canadienne des courtiers de fonds mutuels (ACFM) et l'Organisme canadien de réglementation du commerce des valeurs mobilières (OCRCVM) s'intéressent de près aux mécanismes de rémunération et aux mesures incitatives, et ils poursuivent leurs travaux à cet égard.

Le présent avis expose les résultats du sondage sur les pratiques de rémunération des représentants des sociétés sondées, y compris les moyens directs comme les commissions, l'appréciation du rendement et les cibles de ventes (les **mécanismes de rémunération**), ainsi que les moyens indirects comme les promotions et l'évaluation du volume d'affaires des représentants à diverses fins (par exemple, la retraite et les primes) (les **mesures incitatives**). Nous y exprimons aussi notre point de vue sur les conflits d'intérêts importants qui pourraient découler de quelques-uns des mécanismes de rémunération et mesures incitatives dont il est question dans le sondage.

Certains de ces mécanismes et mesures pourraient permettre aux sociétés de gérer plus efficacement les conflits d'intérêts potentiels ou réels. Les sociétés pourraient également avoir en place des contrôles adéquats pour atténuer les risques que des conflits d'intérêts importants découlent des mécanismes de rémunération et mesures incitatives qu'elles utilisent. Nous considérons qu'il y a conflit d'intérêts lorsque les intérêts de différentes parties, par exemple ceux d'un client et d'une personne inscrite, sont incompatibles, opposés ou divergents. Comme nous l'expliquons dans l'Instruction complémentaire relative à la Norme canadienne 31-103 sur les *obligations et dispenses d'inscription et les obligations continues des personnes inscrites*, les politiques et procédures de gestion des conflits d'intérêts de la société inscrite devraient permettre à celle-ci et à son personnel de faire ce qui suit : i) circonscrire les conflits à éviter; ii) évaluer le niveau de risque que les conflits font courir; ii) traiter les conflits correctement.

Nous pourrions publier d'autres indications ou un projet de réglementation, voire les deux, à ce sujet, compte tenu de nos travaux actuels en la matière et conjointement à notre analyse des commentaires obtenus sur le document de consultation ainsi qu'à notre examen des projets de réforme. Les résultats du sondage pourraient étayer nos travaux dans ce domaine.

## **Portée et méthodologie du sondage**

Le sondage visait principalement à en apprendre davantage sur les pratiques de rémunération des représentants qui fournissent des services à des clients individuels en tant que membres de l'ACFM ou de l'OCRCVM et, dans une moindre mesure, à des clients fortunés en tant que gestionnaires de portefeuille ou courtiers sur le marché dispensé. Les sociétés sondées comptent parmi les plus importantes du secteur du point de vue des actifs gérés et du nombre de personnes autorisées.

Dans le cas des sociétés intégrées (c'est-à-dire celles qui se consacrent tant au placement de titres qu'à la gestion des actifs ou à la création de produits en général), nous souhaitons plus particulièrement recenser tous les modèles de mesures incitatives chez tous les types de personnes inscrites afin de comprendre les liens entre entités liées. Pour ce qui est des sociétés indépendantes, nous tenions à inclure dans le sondage à la fois des courtiers de l'ACFM et des courtiers de l'OCRCVM. Lorsque le sondage a été réalisé, les six courtiers de l'ACFM sondés administraient 34 % des actifs et employaient 31 % des personnes autorisées de ce réseau de personnes inscrites, alors que les huit courtiers de l'OCRCVM sondés administraient 50 % des actifs et employaient 38 % des personnes autorisées du réseau en question. Le sondage a aussi porté sur dix gestionnaires de portefeuille gérant des actifs combinés de 238 milliards de dollars, dont 45 milliards de dollars directement gérés pour le compte d'investisseurs individuels.

## **Résultats du sondage**

### **1. Ententes d'indication de clients**

Certaines sociétés versent des paiements ponctuels ou continus aux représentants pour les inciter à indiquer des clients à des fournisseurs de services financiers liés ou tiers. Les résultats du sondage révèlent que les pratiques varient considérablement d'un répondant à l'autre. Ainsi, certains représentants touchent des paiements ponctuels et continus (parfois permanents), tandis que d'autres ont droit à des commissions d'indication de clients liées aux valeurs mobilières ou à d'autres produits, notamment les prêts hypothécaires, les prêts d'investissement et les produits d'assurance.

Or, cette pratique peut inciter les représentants à chercher dans leurs registres des clients à qui ils pourraient vendre le produit ou le service ciblé, que ceux-ci en aient besoin ou non. De plus, dans le cas d'ententes d'indications de clients à des parties liées, elle pourrait les encourager à envoyer leurs clients à une autre branche de leur société, même si des services ou produits de tiers pourraient leur convenir davantage. Qui plus est, elle pourrait les motiver à transférer des clients à des secteurs d'activité plus rentables de la société sans guère apporter d'avantages au client.

### **2. Rémunération grandement axée sur le volume de ventes et le chiffre d'affaires généré**

Ces types de pratiques comprennent les suivantes :

*Rémunération variable à 100 % selon le chiffre d'affaires provenant des commissions ou des frais*

La rémunération du représentant repose entièrement sur le chiffre d'affaires provenant des commissions ou des frais qu'il génère pour la société.

### *Primes de vente supérieures à 100 % de la rémunération de base*

Les primes sont si importantes par rapport à la rémunération de base que la rémunération est essentiellement variable à 100 %.

### *Cartes de pointage non équilibrées (mesures de ventes/chiffre d'affaires >50 %)*

Régimes de rémunération reposant sur des cartes de pointage qui lient une grande partie de la rémunération totale, directement ou indirectement, à des cibles de ventes ou de chiffre d'affaires, de sorte que la rémunération est essentiellement variable à 100 %.

Cette pratique peut inciter les représentants à générer un chiffre d'affaires aussi vite que possible et donc à chercher la façon la plus facile et directe d'atteindre la cible (c'est-à-dire à se concentrer sur ce qui est le plus facile à vendre, ce qui génère le plus grand chiffre d'affaires et ce qu'ils peuvent vendre le plus), au détriment de ce qui convient au client. Ainsi, l'accent peut être mis sur la génération d'un chiffre d'affaires pour la société et le représentant, plutôt que sur la création de valeur pour le client. Nous constatons que ce type de mécanisme de rémunération est souvent associé à des comportements inadéquats des représentants, comme la multiplication des opérations, la vente de produits ne convenant pas aux clients, ou la vente à ces derniers d'un volume inapproprié de produits qui leur conviennent.

### **3. Titres professionnels liés à des cibles de ventes ou de chiffre d'affaires**

Les sociétés peuvent attribuer des titres professionnels (par exemple, vice-président, représentant principal, spécialiste) aux représentants d'après leur capacité d'atteindre certaines cibles de ventes ou de chiffres d'affaires.

Cette pratique peut inciter les représentants à chercher la façon la plus facile d'atteindre une cible (c'est-à-dire à se concentrer sur ce qui est le plus facile à vendre, ce qui génère le plus grand chiffre d'affaires et ce qu'ils peuvent vendre le plus), au détriment de ce qui convient au client, surtout quand ils se rapprochent de leur cible. En outre, le client pourrait interpréter à tort le titre ainsi conféré au représentant (par exemple, membre du club du président) comme un indicateur de la compétence, de l'expérience ou de la qualité, plutôt que comme une mesure de l'activité de vente, ce qui pourrait accroître indûment la confiance qu'il lui accorde.

### **4. Primes versées aux représentants (absence de critères fixes)**

Une partie (ou la totalité) des primes sont versées à la discrétion des gestionnaires, des responsables des secteurs d'activité ou du comité central de la société. Aucun critère fixe n'existe en matière de distribution ou de montant des primes. Dans certains cas, les critères changent substantiellement chaque année.

La société dispose ainsi de la latitude nécessaire pour verser des primes plus importantes aux représentants dont les comportements positifs et axés sur le client n'ont pas été ou ne sont pas aisément comptabilisés par les autres mesures de la performance. Nous n'ignorons pas que certaines sociétés ont mis en place une structure de primes discrétionnaires pour des motifs commerciaux (par exemple, pour gérer plus soupagement les sommes qu'elles versent chaque année à leurs représentants selon leur succès financier). Toutefois, le grand manque de transparence de certains des critères utilisés pour attribuer des primes discrétionnaires risque d'encourager des pratiques mettant le représentant en grave situation de conflit d'intérêts.

## **5. Incitatifs pécuniaires ou non pour prioriser les produits exclusifs**

Ce type d'incitatifs favorise la vente de produits exclusifs au détriment de celle de produits de tiers, que ce soit par des versements plus élevés, des primes, la comptabilisation d'un chiffre d'affaires plus élevé ou d'autres formes de rémunération supplémentaire. Seules les sociétés intégrées ont déclaré y recourir. Certaines d'entre elles versent à leurs représentants des paiements supérieurs aux taux prévus par le barème pour tous leurs organismes de placement collectif (OPC) exclusifs, tandis que d'autres ne le font que pour un sous-ensemble de leurs OPC. D'autres fixent une partie de la prime annuelle de leurs représentants en fonction de la performance de leur unité d'exploitation, qui englobe tant la distribution que la gestion d'actifs. D'autres encore, dans l'évaluation annuelle de la performance de leurs représentants, semblent accorder davantage d'importance à la vente de produits exclusifs qu'à la capacité de générer un chiffre d'affaires pour elles en général.

Ces pratiques créent de graves conflits d'intérêts. En effet, elles incitent tant les représentants que la société à prioriser les produits exclusifs pour optimiser les profits de celle-ci, si bien que les clients pourraient obtenir des conseils inadéquats et des résultats inférieurs. En outre, surtout dans le cas du placement de titres d'OPC, certaines d'entre elles risquent de contrevenir aux dispositions de la partie 4 de la Norme canadienne 81-105 sur les *pratiques commerciales des organismes de placement collectif*.

## **6. Incitatifs « premier au fil d'arrivée »**

Le représentant touche une rémunération pécuniaire ou non qui est fixée en fonction du rang du chiffre d'affaires ou des ventes qu'il occupe au sein de la société sur une période fixe ou qui lui est versée en tant que l'un des quelques représentants ayant atteint une cible de chiffre d'affaires ou de ventes (par exemple, primes, taux de paiement supérieurs, voyages ou conférences offerts en reconnaissance, club du président). Les sociétés intégrées étaient plus susceptibles de signaler le recours à cette pratique que les sociétés indépendantes.

Cette pratique peut inciter les représentants à multiplier les ventes et à générer un chiffre d'affaires dès que possible, ce qui risque de mettre en conflit les besoins à long terme du client, d'une part, et le chiffre d'affaires à court terme et les cibles de rentabilité de la société, d'autre part. En outre, le client pourrait interpréter à tort le titre ainsi conféré au représentant (par exemple, membre du club du président) comme un indicateur de la compétence, de l'expérience ou de la qualité, plutôt que comme une mesure de l'activité de vente, ce qui pourrait accroître indûment la confiance qu'il lui accorde. Enfin, elle peut aussi inciter les représentants à chercher la façon la plus facile et directe d'atteindre une cible (c'est-à-dire à se concentrer sur ce qui est le plus facile à vendre, ce qui génère le plus grand chiffre d'affaires et ce qu'ils peuvent vendre le plus), au détriment de ce qui convient au client.

## **7. Barèmes non neutres**

Rémunération fixée en fonction d'un barème ou autres paiements variables qui diffèrent selon les produits ou services vendus au client (par exemple, barèmes qui prévoient des taux de paiement plus élevés pour les premiers appels publics à l'épargne, inclusion d'OPC de tiers sur la liste de fonds recommandés de la société, comptes tarifés, nouveaux clients).

Cette pratique peut inciter les représentants à promouvoir certains produits et services au détriment d'autres ou, dans le cas des barèmes prévoyant des taux de paiement plus élevés pour les nouveaux clients, à favoriser certains clients selon les priorités de leur société et non leurs besoins. Ainsi, ils pourraient vendre aux clients des produits ne leur convenant pas ou leur vendre un volume inapproprié de produits qui leur conviennent.

#### **8. Incitatifs selon le montant des placements (catégories de prix, montant minimal)**

La rémunération des représentants est liée à la taille des placements du client à un moment donné (par exemple, placements minimaux, barèmes qui prévoient des taux de paiement différents selon la catégorie de prix). Par conséquent, les représentants qui génèrent le même chiffre d'affaires global, mais grâce à des clients qui investissent progressivement des sommes moins importantes, gagnent moins.

Cette pratique peut engendrer un conflit d'intérêts en incitant le représentant à recommander au client d'investir ou d'épargner davantage, qu'il en ait besoin ou non, ou encore de miser sur un seul produit ou d'ajuster son calendrier des placements pour accroître la taille de chaque opération. Le représentant peut ainsi être porté à recommander au client d'investir une somme inappropriée dans des produits qui lui conviennent.

#### **9. Incitatifs pour la vente croisée de produits**

Cette mesure incitative est établie en fonction de la gamme de produits vendus, notamment de l'atteinte de cibles de combinaison de produits (titres et autres produits) ou de régimes de rémunération qui prévoient des pénalités en cas de vente d'un seul type de produit. Toutes les personnes inscrites qui ont déclaré l'utiliser font partie d'une société intégrée.

Elle peut inciter les représentants à mousser les ventes de produits et services dont le client pourrait ne pas avoir besoin ou qui ne lui conviennent pas, et, en cas de pénalités, les y obliger. Les représentants ne sont habituellement rémunérés que pour la vente croisée de produits offerts par des entités liées. Or, même en cas de réel besoin, le client aurait intérêt à acheter des produits et services d'entités non liées.

#### **10. Rémunération des gestionnaires liée aux cibles de ventes ou de chiffre d'affaires du personnel**

Mécanismes de rémunération en vertu desquels une grande (et parfois la majeure) partie de la rémunération des gestionnaires est liée aux cibles de ventes ou de chiffre d'affaires de leur personnel.

Les gestionnaires pourraient ne pas pouvoir superviser adéquatement leur personnel ni dûment évaluer les conflits s'ils sont ainsi rémunérés. Le personnel pourrait donc être encouragé à prioriser les activités optimisant la rémunération de leur gestionnaire, au lieu de celles servant au mieux les intérêts de leurs clients, même si cela se traduit par la vente de produits inadéquats.

#### **11. Modifications des minima, des échelons ou des taux de paiement prévus par les barèmes des représentants**

Cette pratique consiste à augmenter les minima et les échelons des barèmes et à changer les taux de paiement prévus par les barèmes (par exemple, baisse pour les échelons inférieurs, hausse

pour les échelons supérieurs) pour atteindre les cibles de chiffre d'affaires ou de rentabilité de la société.

Elle peut inciter les représentants à délaisser les clients ne pouvant pas leur rapporter davantage. Elle peut également les motiver à générer un plus grand chiffre d'affaires à partir des clients existants pour conserver la même rémunération et accroître leurs ventes, ce qui pourrait favoriser des comportements inappropriés comme la multiplication des opérations ou la vente de produits inadéquats.

## **12. Cibles de ventes ou de chiffre d'affaires de groupe**

La rémunération des représentants est liée aux cibles de ventes ou du chiffre d'affaires d'équipes ou de succursales

Même si elle a le mérite de favoriser éventuellement le travail d'équipe, cette pratique pourrait faire passer les objectifs de la société avant le client. En effet, les objectifs du groupe peuvent parfois comprendre des cibles de combinaison de produits ou de produits exclusifs, ce qui risque d'encourager les membres de l'équipe à obliger ceux d'entre eux qui traînent derrière à générer davantage de ventes et de chiffre d'affaires; les représentants pourraient donc être incités à prioriser les objectifs de l'équipe (et, par ricochet, ceux de la société) au détriment des intérêts du client ou de la convenance des produits.

## **13. Augmentations rétroactives de la rémunération**

Les représentants ont droit à une augmentation rétroactive des paiements ou des autres formes de rémunération prévus par un barème s'ils atteignent certaines cibles de chiffre d'affaires ou de ventes.

Bien que le représentant ait droit à une augmentation du paiement reçu pour un service vendu antérieurement, le client n'obtient aucune plus-value rétroactive équivalente. Cette pratique pourrait inciter les représentants à multiplier les ventes et à générer plus de chiffres d'affaires pour la société à mesure qu'ils se rapprochent de leur cible de ventes ou de chiffre d'affaires. Ils pourraient donc faire passer les besoins du client après le chiffre d'affaires requis pour avoir droit à une telle augmentation, et ainsi chercher la façon la plus facile et directe d'atteindre la cible (c'est-à-dire se concentrer sur ce qui est le plus facile à vendre, ce qui génère le plus grand chiffre d'affaires et ce qu'ils peuvent vendre le plus), au détriment de ce qui convient au client.

## **14. Accélérateur (paiements par paliers)**

Les représentants ont droit à des taux de paiement supérieurs lorsque les ventes ou le chiffre d'affaires dépassent la cible sur une période fixe. Cette mesure incitative est souvent utilisée pour les nouvelles primes de vente et pour fixer les taux des primes facultatives en sus des taux de paiement prévus par les barèmes.

Cette pratique peut encourager les représentants à essayer d'inscrire l'ensemble de leurs ventes ou de leur chiffre d'affaires avant la fin de la période fixe, de sorte que le calendrier des placements pourrait être axé sur leur rémunération plutôt que sur les besoins du client. Elle peut également les motiver à générer un chiffre d'affaires dès que possible pour bénéficier du taux de paiement supérieur, et donc à chercher la façon la plus facile et directe d'atteindre la cible (c'est-

à-dire à se concentrer sur ce qui est le plus facile à vendre, ce qui génère le plus grand chiffre d'affaires et ce qu'ils peuvent vendre le plus), au détriment de ce qui convient au client.

### **15. Concours sur les produits, les services ou certaines promotions**

Certaines sociétés élaborent des concours visant à encourager les représentants à vendre certains types de produits ou services.

Les concours visent avant tout à encourager les représentants à vendre des produits ou services (ou les deux) qui sont prioritaires pour leur société, mais non pour le client. Ils peuvent donc motiver les représentants à promouvoir des produits et services dont le client n'a pas besoin.

### **16. Reconnaissance non neutre du chiffre d'affaires**

Le montant du chiffre d'affaires inscrit dans le barème varie selon le type de produit vendu (c'est-à-dire produit exclusif par rapport à produit de tiers).

Cette pratique peut encourager les représentants à prioriser dans leurs recommandations aux clients des produits et services permettant d'inscrire un chiffre d'affaires plus important dans le barème.

### **17. Incitatifs « rémunération garantie »**

Les sociétés fixent des cibles de ventes ou de chiffre d'affaires qui garantissent aux représentants qui les atteignent des taux de rémunération supérieurs au cours des périodes suivantes, par exemple sous forme de primes, de paiements prévus par un barème ou de taux accordés en reconnaissance du chiffre d'affaires.

Cette pratique peut inciter les représentants à multiplier les ventes ou à générer un plus grand chiffre d'affaires à mesure qu'ils se rapprochent de leurs cibles. Elle peut accroître le potentiel de conflit d'intérêts entre les besoins du client et ce que le représentant doit gagner pour passer à l'échelon supérieur du barème. Elle peut également encourager les représentants à devancer le calendrier des placements du client pour être crédités durant la période d'établissement du montant de l'incitatif, ou encore à chercher la façon la plus facile et directe d'atteindre la cible lorsqu'ils s'en rapprochent, au détriment de ce qui convient au client.

### **18. Rémunération différée**

Une partie de la rémunération totale est différée pendant un an ou plus, ce qui comprend habituellement des éléments comme les attributions d'espèces ou d'actions différées (actions incessibles ou au rendement, ou unités de telles actions). Cette pratique encourage les représentants à privilégier le long terme, tout en aidant la société à réduire le plus possible son risque réputationnel. Elle constitue pour le représentant une menace crédible de voir sa rémunération différée récupérée s'il se livre à des pratiques commerciales incorrectes.

Le personnel constate que cette pratique ne rapproche pas toujours les intérêts du représentant de ceux du client. Selon le type de mécanisme de report de la rémunération en place (par exemple, unité d'actions incessibles), elle peut faire passer les intérêts à long terme de la société avant ceux du client. Par exemple, la rémunération différée qui est liée à la rentabilité de la société peut

inciter le représentant à recommander aux clients des produits exclusifs pouvant ne pas leur convenir, au lieu de produits de tiers.

#### **19. Plafonnement ou diminution des incitatifs (plafonnement des frais)**

Ces mesures incitatives sont conçues pour égaliser la rémunération (et atténuer les conflits) sur toute la gamme de produits au moyen, notamment, du plafonnement des commissions intégrées. En outre, elles visent à limiter les incitatifs à faire passer le chiffre d'affaires avant le client au moyen, notamment, de paiements prévus par un barème qui augmentent à un taux dégressif à mesure que le taux d'activité s'accroît.

#### **20. Commentaires qualitatifs des clients**

Selon ce mécanisme, la rémunération variable est fixée en fonction de la qualité des commentaires des clients (par exemple, sondages client, indicateurs de la probabilité de recommandation, résultats satisfaisants pour le client). La rémunération du représentant est donc directement liée à l'expérience du client.

#### **21. Cibles consécutives de ventes ou de chiffre d'affaires**

Les cibles de ventes ou de chiffre d'affaires des représentants sont fondées sur des périodes consécutives plutôt que fixes. Comparativement à des cibles fondées sur des périodes fixes et à d'autres mesures comme les incitatifs « rémunération garantie » et avec effet rétroactif, les cibles consécutives réduisent en partie la motivation du représentant à réaliser des ventes ou à comptabiliser autrement un chiffre d'affaires avant une date cible fixe.

#### **22. Récupération en fonction du risque**

La société a une politique de récupération ou de réduction de la rémunération différée découlant d'activités jugées à risque élevé pour elle. Cette politique vise à décourager les représentants de se livrer à des activités que la société juge ou pourrait juger à risque élevé pour elle.

#### **23. Rémunération du personnel indépendant chargé de la conformité**

La rémunération du personnel chargé de la conformité n'est aucunement liée aux cibles de ventes ou de chiffres d'affaires des représentants, succursales ou secteurs qu'il supervise. Cette séparation, ou indépendance, favorise une supervision efficace des activités des représentants, tout en atténuant le risque de ventes inadaptées ou abusives.

#### **24. Barème neutre**

Les grilles de rémunération sont neutres si les taux de paiement prévus et les échelons de rémunération ne dépendent pas du produit ou service vendu au client, ni du type de compte et de client. Les grilles de rémunération simplifiées tendent à décourager les représentants de prioriser un produit ou service pour en tirer un gain personnel.

#### **25. Pénalités pour mauvaises pratiques de vente**

La société a une politique définissant clairement les pénalités pour mauvaises pratiques de vente (par exemple, le suivi des plaintes de clients) et prévoyant un mécanisme crédible pour récupérer

la rémunération déjà versée. Les représentants sont ainsi incités à mettre l'accent tant sur la qualité que sur le volume des ventes.

## 26. Rotation des clients

La rémunération est d'une certaine manière liée à la rotation moyenne des clients ou à la durée moyenne de la relation avec eux selon les registres du représentant. Cette mesure incite les représentants à tisser des liens à valeur ajoutée et à long terme avec les clients.

## 27. Surveillance du rendement comptable et alertes

La société surveille activement le rendement comptable ou d'autres mesures de la rentabilité des représentants et enquête sur ceux qui affichent un rendement anormalement élevé. En plus d'aider à atténuer les risques de ventes inadaptées ou abusives, cette pratique restreint l'établissement de prix abusifs.

## Prochaines étapes

Nous continuerons d'analyser les renseignements recueillis par l'entremise des travaux des ACVM, de l'ACFM et de l'OCRCVM, de même que les commentaires obtenus sur le document de consultation, afin de déterminer les éventuelles mesures d'intervention réglementaire qui s'imposent pour traiter les conflits d'intérêts découlant des mécanismes de rémunération et des mesures incitatives.

## Questions

Pour toute question, prière de s'adresser à l'une des personnes suivantes :

Sophie Jean  
Directrice de l'encadrement des  
intermédiaires  
Autorité des marchés financiers  
514 395-0337, poste 4801  
Sans frais : 1 877 525-0337  
[sophie.jean@lautorite.qc.ca](mailto:sophie.jean@lautorite.qc.ca)

Jason Alcorn  
Conseiller juridique principal  
Commission des services financiers et des  
services aux consommateurs  
(Nouveau-Brunswick)  
506 643-7857  
[jason.alcorn@fcnb.ca](mailto:jason.alcorn@fcnb.ca)

Jane Anderson  
Director, Policy & Market Regulation and  
Secretary to the Commission  
Nova Scotia Securities Commission  
902 424-0179

Bonnie Kuhn  
Senior Legal Counsel  
Market Regulation  
Alberta Securities Commission  
403 355-3890  
[bonnie.kuhn@asc.ca](mailto:bonnie.kuhn@asc.ca)

Liz Kutarna  
Deputy Director  
Capital Markets, Securities Division  
Financial and Consumer Affairs Authority of  
Saskatchewan  
British Columbia Securities Commission  
306 787-5871  
[liz.kutarna@gov.sk.ca](mailto:liz.kutarna@gov.sk.ca)

Maye Mouftah  
Senior Legal Counsel  
Compliance and Registrant Regulation  
Commission des valeurs mobilières de  
l'Ontario

[jane.anderson@novascotia.ca](mailto:jane.anderson@novascotia.ca)

Chris Besko  
Director, General Counsel  
Commission des valeurs mobilières du  
Manitoba  
204 945-2561  
Sans frais (au Manitoba) : 1 800 655-5244  
[chris.besko@gov.mb.ca](mailto:chris.besko@gov.mb.ca)

Sarah Corrigall-Brown  
Senior Legal Counsel, Capital Markets  
Regulation  
British Columbia Securities Commission  
604 899-6738  
[scorrigal-brown@bcsc.bc.ca](mailto:scorrigal-brown@bcsc.bc.ca)

416 593-2358

[mmouftah@osc.gov.on.ca](mailto:mmouftah@osc.gov.on.ca)

Kat Szybiak  
Senior Legal Counsel  
Compliance and Registrant Regulation  
Commission des valeurs mobilières de  
l'Ontario  
416 593-3686

[kszybiak@osc.gov.on.ca](mailto:kszybiak@osc.gov.on.ca)

Sonne Udemgba  
Deputy Director  
Financial and Consumer Affairs  
Authority of Saskatchewan  
306 787-5879

[sonne.udemgba@gov.sk.ca](mailto:sonne.udemgba@gov.sk.ca)