



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION DES INCITATIFS

Novembre 2021

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Concepts	4
1. Gouvernance	5
2. Gestion des mécanismes incitatifs	6
3. Identification et évaluation des risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients	8
4. Contrôles de la qualité	9
Annexe A	11
Annexe B	12

Introduction

La *Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales* fait état des résultats attendus des institutions financières quant à leur obligation de suivre de saines pratiques commerciales et de traiter équitablement les clients¹.

Parmi les attentes qui y sont énoncées², l'Autorité indique notamment qu'elle s'attend à ce que tout conflit d'intérêts réel ou potentiel soit évité ou géré de façon à assurer le traitement équitable des clients. Les incitatifs consentis aux membres du personnel d'une institution financière, aux intermédiaires ou à toute autre personne qui agit pour son compte et qui intervient dans l'offre de ses produits et services constituent une source importante de conflits d'intérêts.

La présente *Ligne directrice sur la gestion des incitatifs* est complémentaire à la *Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales*. Ainsi, elle présente plus particulièrement les attentes de l'Autorité à l'égard des institutions financières dans le contexte de la gestion qu'elles effectuent des mécanismes incitatifs et qui s'ajoutent à l'ensemble des attentes prévues à la *Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales*.

Les institutions financières doivent éviter de concevoir des mécanismes incitatifs qui ne leur permettent pas d'assurer le traitement équitable des clients et doivent également mettre en place des procédures de gestion des risques et des contrôles afin de rencontrer leurs obligations à cet égard.

¹ *Loi sur les assureurs*, RLRQ, c.- A-32.1, articles 50 et 51 ;
Loi sur les coopératives de services financiers, RLRQ, c.- C-67.3, articles 66.1 et 66.2 ;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, RLRQ, c.- S-29.02, articles 34 et 35 ;
Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts, RLRQ, c. I -13.2.2, articles 28.11 et 28.12.
L'expression générique « institution financière » est utilisée pour faire référence à toutes les entités visées par l'obligation légale de suivre de saines pratiques commerciales. Par conséquent, cette expression ne vise pas une fédération de sociétés mutuelles.

De façon cohérente avec la *Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales* et quoique les lois habilitantes réfèrent précisément au concept de « clientèle », la présente ligne directrice utilise les termes « client » et « clients ».

² Voir plus particulièrement la section 6.2 du projet de mise à jour de la *Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales* présentement en consultation publique et qui a été publié au Bulletin du 21 octobre 2021.

Concepts

Incitatifs

Les incitatifs octroyés aux membres du personnel, aux intermédiaires³ ou à toute autre personne qui agit pour le compte d'une institution financière et qui intervient dans l'offre de ses produits et services sont subdivisés en deux grandes catégories :

- les incitatifs pécuniaires qui incluent notamment :
 - les commissions versées en fonction des services attendus et fournis (p. ex. : vente initiale, renouvellement, suivi) ;
 - les bonis et les salaires versés en fonction de l'atteinte de cibles et critères de performance (p. ex. : volume de ventes, taux de rétention, taux de croissance, traitement équitable des clients).
- les incitatifs non pécuniaires qui incluent notamment :
 - les récompenses ou privilèges (p. ex. : voyages, hébergement, biens, divertissements, cadeaux, adhésions à des clubs ou autres organisations, inscriptions à des concours, références de clients, accès à des services, conférences, séminaires, congrès et autres activités) consentis en fonction de l'atteinte de cibles et critères de performance.

Cibles et critères de performance

Les cibles et les critères pour mesurer la performance peuvent être quantitatifs ou qualitatifs :

- Les cibles et les critères de performance quantitatifs sont ceux qui favorisent une contribution au rendement financier de l'institution financière (p. ex. : volumes de vente, rentabilité, productivité) ;
- Les cibles et les critères de performance qualitatifs sont ceux qui favorisent le traitement équitable des clients (p. ex. : ceux qui sont établis en fonction des résultats des contrôles de la qualité des ventes, du respect des politiques de l'institution financière, des mesures disciplinaires, des plaintes, du niveau de satisfaction des clients).

Mécanisme incitatif

Cette expression s'entend de l'incitatif lui-même, incluant notamment toute caractéristique liée à son octroi ou à son recouvrement, ainsi que les cibles et critères de performance qui lui sont associés.

³ Les intermédiaires sont les personnes autorisées à offrir des produits et services financiers conformément à la *Loi sur la distribution de produits et services financiers*, RLRQ, c. D -9.2.

1. Gouvernance

L'Autorité s'attend à ce que les instances décisionnelles placent le traitement équitable des clients au centre des décisions relatives à la gestion des mécanismes incitatifs.

Les mécanismes incitatifs reflètent les valeurs et les objectifs que se fixent les institutions financières et constituent en conséquence des éléments clés dans l'établissement d'une culture d'entreprise. Ils permettent notamment de démontrer l'importance qu'accorde l'institution financière au traitement équitable des clients.

Les politiques, les procédures et les contrôles relatifs aux mécanismes incitatifs devraient donc faire l'objet d'un suivi attentif de la part du conseil d'administration et de la haute direction.

L'Autorité s'attend notamment à ce que le conseil d'administration⁴ :

- Veille à ce que les comités chargés de suivre l'évolution de la culture d'entreprise et d'identifier les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients aient également la responsabilité de s'assurer que les intérêts des clients sont pris en compte dans la gestion des mécanismes incitatifs ;
- Veille à ce que des changements aux mécanismes incitatifs soient apportés rapidement lorsque le traitement équitable des clients ne peut être assuré ;
- Veille à ce que des mesures appropriées soient prises à l'égard des clients concernés lorsqu'une pratique qui nuit au traitement équitable des clients est identifiée.

L'Autorité s'attend notamment à ce que la haute direction :

- Élabore et revoit périodiquement les politiques, les procédures et les contrôles relatifs aux mécanismes incitatifs afin de s'assurer qu'ils demeurent efficaces pour gérer les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients ;
- Revoit les mécanismes incitatifs périodiquement et au moins une fois par année en impliquant les fonctions de gestion des risques, de conformité et de ressources humaines ;
- Évalue les impacts sur les clients concernés lorsqu'une pratique qui nuit au traitement équitable des clients est identifiée et, lorsque requis, prend les mesures appropriées à leur égard.

⁴ *Loi sur les assureurs*, RLRQ, c.- A-32.1, article 94 ;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, RLRQ, c.- S-29.02, article 75 ;
Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts, RLRQ, c. I -13.2.2, article 28.38 ;
Loi sur les coopératives de services financiers, RLRQ, c.- C-67.3, articles 66.1 et 99.

2. Gestion des mécanismes incitatifs

L'Autorité s'attend à ce que les mécanismes incitatifs soient gérés de façon à assurer le traitement équitable des clients.

Les mécanismes incitatifs découlent principalement des programmes de rémunération et de gestion de la performance mis en place par les institutions financières et d'ententes qu'elles concluent avec les intermédiaires et les autres personnes qui agissent pour leur compte et qui interviennent dans l'offre de leurs produits et services.

Les mécanismes incitatifs peuvent varier selon la nature des activités de l'institution financière, les produits et les services offerts, les modes de distribution utilisés et les rôles et responsabilités des personnes qui interviennent dans l'offre des produits et services.

L'institution financière devrait gérer les mécanismes incitatifs qu'elle a mis en place de manière à éviter les pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients.

L'institution financière devrait également s'assurer que les mécanismes incitatifs qui sont mis en place par les intermédiaires ou toute autre personne qui agit pour son compte et qui intervient dans l'offre de ses produits et services sont gérés de manière à respecter ses obligations en matière de traitement équitable des clients.

Attentes pour parvenir à ce résultat

- Prévoir un processus de conception et de révision des mécanismes incitatifs qui inclut notamment les critères suivants :
 - Les cibles et critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont clairement définis, mesurables et sont équilibrés de manière à assurer le traitement équitable des clients ;
 - Tout incitatif octroyé est conséquent avec le niveau de service attendu et rendu et ce, tout au long du cycle de vie du produit⁵ ;
 - Les mécanismes incitatifs liés à des produits similaires⁶ sont comparables ;
 - Si les incitatifs octroyés pour un même produit diffèrent selon les modes de distribution ou les intermédiaires utilisés, ils ne peuvent pas justifier un écart dans le coût du produit pour les clients ;
 - Les mécanismes incitatifs destinés aux gestionnaires de l'institution⁷ financière tiennent compte de leur rôle de supervision et de l'influence qu'ils

⁵ Le cycle de vie du produit s'entend, comme indiqué dans la *Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales*, de sa conception jusqu'au services après-vente ;

⁶ Produits ayant des caractéristiques qui peuvent répondre aux besoins d'un client et qui impliquent un même niveau de service attendu et rendu. Voir l'exemple numéro 2 de l'Annexe B.

⁷ Excluant les membres du conseil d'administration, les membres de la haute direction, les personnes responsables des fonctions de supervision et les employés jouant un rôle clé dans la prise de risques, dont les pratiques de rémunération font l'objet d'attentes à la *Ligne directrice sur la gouvernance*.

peuvent exercer sur les membres du personnel, les intermédiaires ou toute autre personne qui agit pour le compte de l'institution et qui intervient dans l'offre de ses produits et services afin d'éviter l'exercice de pressions pouvant nuire au traitement équitable des clients ;

- Veiller à ce que les membres du personnel, les intermédiaires ou toute autre personne qui agit pour le compte de l'institution financière et qui intervient dans l'offre de ses produits et services soient informés, au moment opportun, des mécanismes incitatifs qui leur sont applicables ;
- Recueillir et utiliser des renseignements et des indicateurs clés⁸ pour être en mesure d'identifier :
 - les personnes, les équipes de vente, les secteurs et les produits les plus à risque de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients ;
 - les tendances, les hausses de ventes inhabituelles et les pratiques susceptibles de nuire au traitement équitable des clients ;
- Mettre en place, revoir périodiquement et lorsque requis, améliorer les contrôles en tenant compte de l'identification et de l'évaluation des risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients et de l'examen des résultats des contrôles exercés ;
- Prendre des mesures appropriées pour corriger les pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients, notamment :
 - Assurer une rétroaction lorsque les contrôles identifient une pratique inadéquate envers les clients ;
 - Déployer des mesures appropriées, notamment au niveau des ressources humaines, afin de démontrer que les pratiques susceptibles de nuire au traitement équitable des clients sont inacceptables ;
 - Apporter les correctifs requis aux mécanismes incitatifs ;
 - Prévoir des mécanismes de rétrofacturation qui permettent de recouvrer, le cas échéant, l'incitatif lorsque celui-ci a été octroyé.

⁸ Annexe A : Exemples de renseignements/indicateurs clés.

3. Identification et évaluation des risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients

L'Autorité s'attend à ce que les institutions financières identifient et évaluent régulièrement les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients qui résultent des mécanismes incitatifs.

Les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients se manifestent notamment dans la conception des mécanismes incitatifs, dans les caractéristiques propres aux modèles d'affaires des institutions financières⁹ et dans le manque d'efficacité des systèmes d'information et des contrôles mis en place.

L'Annexe B de la présente ligne directrice fournit une liste non exhaustive d'exemples de caractéristiques liées à des mécanismes incitatifs qui augmentent les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients.

Attentes pour parvenir à ce résultat

- Revoir sur une base régulière les mécanismes incitatifs afin d'évaluer leurs différentes caractéristiques ;
- Porter une attention particulière aux mécanismes incitatifs qui reposent principalement sur des cibles et critères de performance quantitatifs ;
- Tenir compte notamment des éléments suivants :
 - la combinaison de différents mécanismes incitatifs pour une même vente ;
 - la présence de campagnes de ventes visant des produits en particulier ;
 - les mécanismes incitatifs mis en place par les intermédiaires ou toute autre personne qui agit pour le compte de l'institution financière ;
- Évaluer la probabilité que des pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients surviennent en tenant compte des contrôles en place et leurs impacts possibles sur les clients.

⁹ Par exemple, si l'institution financière conçoit et vend ses propres produits, si elle est la détentrice du contrôle du cabinet qui distribue ses produits ou si ses produits sont plutôt distribués par des cabinets indépendants, si certaines de ses activités sont imparties à un fournisseur de services, etc.

4. Contrôles de la qualité

L'Autorité s'attend à ce que les institutions financières soient dotées de contrôles leur permettant de détecter toute vente et pratique inadéquates envers les clients qui peuvent résulter de la mise en place de mécanismes incitatifs.

Les institutions financières devraient disposer de contrôles en continu et de contrôles *a posteriori* qui permettent notamment :

- de détecter les ventes et pratiques inadéquates envers les clients afin d'apporter les correctifs requis ;
- de déterminer les risques résiduels de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients ;
- de s'assurer que les mécanismes incitatifs tels que conçus permettent d'atteindre les résultats attendus en matière de traitement équitable des clients.

Plus les mécanismes incitatifs présentent un risque élevé de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients, plus l'institution financière devrait s'assurer de l'efficacité de ses contrôles.

Attentes pour parvenir à ce résultat

- S'assurer que les membres du personnel qui effectuent le contrôle de la qualité des ventes¹⁰ ont les compétences et l'expérience nécessaires et ont l'indépendance requise pour exercer leurs fonctions ;
- S'assurer que le contrôle de la qualité des ventes tient compte :
 - de l'identification et de l'évaluation des risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients résultant des mécanismes incitatifs ;
 - de l'analyse des informations et indicateurs clés recueillis ;
- Utiliser divers types de contrôles pour évaluer les interactions des membres du personnel avec les clients ¹¹;
- Analyser sur une base régulière les résultats des contrôles de la qualité afin de s'assurer que ces derniers :
 - mettent l'accent sur les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients ;
 - permettent d'évaluer les résultats en matière de traitement équitable des clients ;

¹⁰ Par l'entremise notamment de l'analyse des dossiers de vente.

¹¹ Par exemple, l'observation ou l'écoute d'entretiens avec les clients au moment de l'offre des produits et services, les évaluations mystères, les sondages auprès des clients.

-
- permettent d'identifier les préoccupations ou les enjeux pour lesquels des correctifs doivent être apportés par l'institution financière afin d'assurer le traitement équitable des clients.

PROJET

Annexe A

Exemples de renseignements/indicateurs clés

La liste des exemples n'est pas exhaustive. Ils ont été identifiés à partir de diverses sources, notamment des travaux d'encadrement et de surveillance réalisés par l'Autorité.

Pour identifier les personnes ou les équipes de vente les plus à risque de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients, identifier celles :

1. dont les incitatifs pécuniaires représentent une part importante de leur rémunération globale ;
2. qui présentent une proportion plus élevée que la normale de ventes de produits donnant droit à des taux de commission plus élevés ;
3. qui vendent des produits à des clients qui ne correspondent pas à la définition des groupes de clients ciblés par les produits ;
4. qui font l'objet de rétrofacturations fréquentes résultant, par exemple, de produits annulés peu de temps après la vente ;
5. qui font l'objet de plaintes répétées de la part des clients ;
6. qui présentent des taux de déchéance élevés sur les nouveaux contrats ou des taux de déchéance anormalement élevés par rapport aux moyennes observées dans l'industrie ;
7. qui présentent des taux de pénétration élevés relativement aux ventes croisées ;
8. dont le nombre d'opérations de remplacement de produits est anormalement élevé ;
9. dont les ventes ou les pratiques font l'objet de signalements ou de mesures de la part des membres du personnel qui effectuent les contrôles de la qualité ;
10. où il y a peu de variété dans les produits vendus.

Pour identifier les secteurs et les produits les plus à risque de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients, par exemple les produits :

11. dont les incitatifs à la vente sont plus élevés ;
12. dont les incitatifs à la vente sont supérieurs à d'autres produits du même type ;
13. qui font l'objet de campagnes de ventes ou qui connaissent une hausse soudaine des ventes ;
14. dont les taux de déchéance sont plus élevés que la normale ;
15. dont les taux de renouvellement ne sont pas très élevés ;
16. qui présentent des taux de refus (total ou partiel) des demandes d'indemnités anormalement élevés ;
17. dont les ventes augmentent pendant des périodes définies, comme la période de calcul des bonis.

Annexe B

Exemples de caractéristiques des mécanismes incitatifs qui augmentent les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients

La liste des exemples n'est pas exhaustive. Ils ont été identifiés à partir de diverses sources, notamment des travaux d'encadrement et de surveillance réalisés par l'Autorité.

Les incitatifs

1. Taux de bonis plus élevés avec des volumes de ventes supérieurs ;
2. Incitatifs différents pour des produits similaires (risque de vente du produit le plus lucratif au lieu de celui qui répond le mieux aux besoins et à la situation du client) ;
3. Incitatifs supplémentaires selon les options ou caractéristiques additionnelles au produit ;
4. Salaires ajustés à la hausse et à la baisse, avantages octroyés ou retirés ou toute sanction imposée (p. ex. : congédiement) selon l'atteinte ou non de cibles et critères de performance principalement quantitatifs ;
5. Boni attribué pour toute vente effectuée au-delà d'un seuil fixé. Les personnes pourraient vouloir réaliser le plus de ventes possibles avant la fin de la période de calcul du boni ;
6. Commissions versées pour les services continus¹² qui ne sont pas conséquentes avec le niveau des services attendus ;
7. Écart important entre les commissions à la vente initiale et les commissions versées pour les services continus, ce qui pourrait amener la personne à proposer une opération de remplacement sans avantage clair pour le client afin de maximiser sa rémunération ;
8. Pour un même produit, commissions différentes pour la vente de nouveaux contrats par rapport au renouvellement des contrats existants ;
9. Incitatifs octroyés pour la vente d'un produit donné différent d'un mode de distribution à un autre (p. ex. : par l'entremise d'un distributeur ou d'un représentant).
10. Incitatifs octroyés pour la vente d'un produit spécifique pendant une période de temps limitée.

Les cibles et critères de performance

11. Cibles et critères de performance quantitatifs qui ont une incidence prépondérante dans l'octroi des incitatifs ;
12. Pondération insuffisante accordée aux cibles et critères de performance reflétant le traitement équitable des clients pour avoir un réel effet sur l'octroi (ou le recouvrement) d'incitatifs établis selon des cibles et critères de performance qui contribuent au rendement financier de l'institution financière ;

¹² Par exemple : commissions de renouvellement, commissions de suivi.

-
13. Cibles ou critères de performance qui sont inefficaces pour mesurer ou assurer l'atteinte des résultats attendus en matière de traitement équitable des clients ;
 14. Utilisation de cibles et de critères collectifs pour mesurer la performance sans accorder suffisamment d'importance à la performance individuelle en matière de traitement équitable des clients ;
 15. Mécanismes incitatifs des gestionnaires qui mettent l'emphase sur des cibles et critères de performance quantitatifs ;
 16. Mécanismes incitatifs destinés aux membres du personnel responsable du recouvrement de créances qui mettent l'emphase sur les montants recouverts (cibles et critères de performance quantitatifs qui accroissent le risque que les membres du personnel aient recours à des pratiques inadéquates pour recouvrer les créances) ;
 17. Critère de mesure de la performance prévoyant des objectifs de vente croisée.

Autres caractéristiques

18. Incitatifs pécuniaires représentant une part importante de la rémunération globale d'une personne ;
19. Commissions de renouvellement acquises la vie durant et versées à des intermédiaires inactifs, remplacés ou retraités (peut faire en sorte que les clients se retrouvent « orphelins » et qu'un nouvel intermédiaire tente de vendre à ces clients un autre produit pour obtenir une rémunération) ;
20. Ententes avec des intermédiaires (p. ex. : distribution, aide financière, accès aux plateformes/logiciels de TI, centre d'appels) permettant aux institutions financières d'influencer les décisions, les opérations et les pratiques des intermédiaires ou qui ont pour conséquence de restreindre l'accès aux marchés pour ces derniers.

Par exemple :

- L'imposition d'un volume minimal ou d'une date limite pour atteindre un volume minimal ;
- L'inclusion d'un boni ou d'un partage des bénéfices basé sur l'expérience des contrats ;

De telles ententes peuvent avoir un effet sur les conseils fournis par les intermédiaires ou inciter ceux-ci à souscrire la majorité des nouvelles polices à un assureur en particulier.

La conclusion de certaines ententes (p. ex. : une entente de distribution, une aide financière, autres avantages à long terme) peut également être assujettie à la conclusion d'autres ententes.

21. Mécanismes incitatifs pouvant entraîner des frais ou des pénalités pour les clients, tels que des frais de sortie ou tout autre frais ;
22. Mécanisme de rétrofacturation pouvant influencer les pratiques. La personne pourrait, par exemple, inciter le client à conserver un produit qui ne lui convient pas afin d'éviter la rétrofacturation ;
23. Incitatifs octroyés sur une base discrétionnaire ;

-
24. Mécanismes incitatifs qui prévoient, par exemple, que la commission versée à la vente peut augmenter selon le taux d'intérêt négocié auprès du client, le montant investi, le montant emprunté ou le montant de la couverture en assurance.

PROJET