



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

LIGNE DIRECTRICE SUR LA GESTION DES INCITATIFS

Mars 2023

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	3
Définitions	4
1. Gouvernance	5
2. Gestion des mécanismes incitatifs	6
3. Détermination et évaluation des risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients.....	8
4. Mécanismes de contrôle	9
Annexe A	10
Annexe B	11

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.

Une situation de conflit d'intérêts peut notamment découler des incitatifs offerts aux membres du personnel, aux intermédiaires³ ou aux autres personnes agissant pour le compte d'une institution financière et intervenant dans l'offre de ses produits et services.

La *Ligne directrice sur la gestion des incitatifs* est complémentaire à la *Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales*. Elle présente plus particulièrement les attentes de l'Autorité à l'égard de l'institution financière dans le contexte de la gestion des mécanismes incitatifs.

L'institution financière devrait concevoir des mécanismes incitatifs qui lui permettent de traiter équitablement les clients. Elle devrait également mettre en place des procédures de gestion des risques et des mécanismes de contrôle afin de rencontrer son obligation 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 institutions de dépôts et la protection des dépôts, RLRQ, c. I -13.2.2, articles 28.11 et 28.12.

Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, RLRQ, c.- S-29.02, articles 34 et 35 ;

Dans la présente ligne directrice, l'expression « institution financière » est utilisée pour faire référence aux institutions financières visées par l'obligation légale de suivre de saines pratiques commerciales conformément aux lois habilitantes précitées. Par conséquent, cette expression n'inclut pas une fédération de sociétés mutuelles.

Par ailleurs, bien que ces lois réfèrent précisément au concept de « clientèle », les termes « client » et « clients » sont utilisés dans le cadre de la présente ligne directrice.

² Voir plus particulièrement la section 6.2 de la *Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales*.

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.

Définitions

Incitatifs

Les incitatifs 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 de 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. : des voyages, de l'hébergement, des biens, des divertissements, des cadeaux, l'attribution d'un titre, un abonnement à un club ou une organisation, une inscription à un concours, des référencements de clients, l'accès à des services, des conférences, des séminaires, des congrès ou toutes autres activités) consentis en fonction de l'atteinte de cibles et de 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 mécanismes de contrôle, 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 les critères de performance qui lui sont associés.

1. Gouvernance

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

Les mécanismes incitatifs reflètent les valeurs de l'institution financière et les objectifs qu'elle se fixe et constituent donc des éléments clés dans l'établissement de sa 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 mécanismes de contrôle relatifs aux mécanismes incitatifs devraient faire l'objet d'un suivi 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 le traitement équitable des clients soit pris en compte dans la mise en place des politiques, des procédures et des mécanismes de contrôle relatifs aux mécanismes incitatifs et dans l'évaluation de leur efficacité;
- Veille à ce que des correctifs soient apportés promptly aux mécanismes incitatifs lorsque les résultats attendus en matière de traitement équitable des clients ne peuvent être atteints;
- 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 détectée.

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

- Élabore et revoie périodiquement les politiques, les procédures et les mécanismes de contrôle relatifs aux mécanismes incitatifs afin qu'ils demeurent efficaces pour gérer les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients qui peuvent en découler;
- Revoie les mécanismes incitatifs périodiquement en impliquant les fonctions appropriées, par exemple celles de la gestion des risques, de la conformité et des ressources humaines;
- Évalue les impacts sur les clients concernés lorsqu'une pratique qui nuit au traitement équitable des clients est détectée 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 coopératives de services financiers, RLRQ, c- C-67.3, articles 66.1 et 99;
Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts, RLRQ, c. I -13.2.2, article 28.38;
Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, RLRQ, c.- S-29.02, article 75.

2. Gestion des mécanismes incitatifs

L'Autorité s'attend à ce que les mécanismes incitatifs mis en place soient gérés de manière à permettre à l'institution financière de s'acquitter de son obligation de traiter équitablement les clients.

Les mécanismes incitatifs découlent principalement des programmes de rémunération et de gestion de la performance mis en place par l'institution financière et des ententes qu'elle conclue avec les intermédiaires et les autres personnes agissant pour son compte et intervenant dans l'offre de ses produits et services.

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

L'institution financière devrait obtenir l'assurance raisonnable que les mécanismes incitatifs mis en place par les intermédiaires ou les autres personnes agissant pour son compte et intervenant dans l'offre de ses produits et services sont gérés de manière à lui permettre de s'acquitter de son obligation de traiter équitablement les 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 les critères de performance quantitatifs et qualitatifs sont clairement définis, mesurables et permettent à l'institution de s'acquitter de son obligation de traiter équitablement les clients;
 - Tout incitatif offert est conséquent avec le niveau de service attendu tout au long du cycle de vie du produit⁵;
 - Les mécanismes incitatifs liés à des produits similaires offerts par l'institution financière sont comparables;
 - Lorsque les incitatifs offerts pour un même produit diffèrent selon les stratégies de distribution utilisées et entraînent des différences dans le coût du produit pour les clients, ces différences sont conséquentes avec le niveau de service attendu;
 - Les mécanismes incitatifs tiennent compte de l'influence qui peut être exercée par les membres du personnel occupant certaines fonctions (p. ex. : en présence de relations de subordination) et des pressions potentielles qui peuvent en découler lors de l'offre de produits et services;
- Voir à ce que les membres du personnel, les intermédiaires ou les autres personnes agissant pour le compte de l'institution financière et intervenant dans l'offre de ses

⁵ Le cycle de vie du produit s'entend de sa conception jusqu'aux services après-vente.

produits et services soient informés, au moment opportun, des mécanismes incitatifs qui leur sont applicables ;

- Recueillir et utiliser des renseignements et des indicateurs clés⁶ pour être en mesure d'identifier, notamment :
 - Les personnes, 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 pouvant nuire au traitement équitable des clients;
- Mettre en place, revoir périodiquement et lorsque requis, améliorer les mécanismes de contrôle en tenant compte de la détermination et de l'évaluation des risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients et de l'examen des résultats des contrôles exercés;
- Déployer des mesures, en collaboration avec le service des ressources humaines lorsque requis, afin de prévenir les pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients;
- Apporter les mesures ou correctifs requis lorsque des pratiques inadéquates envers les clients découlent des mécanismes incitatifs, notamment par des mécanismes de rétrofacturation qui permettent de recouvrer l'incitatif, le cas échéant, lorsque celui-ci a été octroyé.

⁶ Annexe A : Exemples de renseignements/indicateurs.

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

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière détermine et évalue régulièrement les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients qui peuvent découler des mécanismes incitatifs.

Les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients peuvent se manifester notamment dans la conception des mécanismes incitatifs, dans les caractéristiques propres aux modèles d'affaires de l'institution financière⁷ et dans le manque d'efficacité des systèmes d'information et des mécanismes de contrôle mis en place.

L'Annexe B fournit une liste non exhaustive d'exemples de caractéristiques des mécanismes incitatifs qui peuvent augmenter les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients.

Attentes pour parvenir à ce résultat

- Revoir régulièrement et au besoin les mécanismes incitatifs en portant une attention particulière à la détermination et à l'évaluation des caractéristiques qui pourraient accroître les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients;
- Porter une attention particulière aux mécanismes incitatifs qui reposent principalement sur des cibles et des 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 ou autres promotions;
 - Les risques découlant des incitatifs offerts aux membres du personnel pouvant exercer une influence sur autrui dans l'offre des produits et services;
 - Les mécanismes incitatifs mis en place par les intermédiaires ou les autres personnes agissant pour le compte de l'institution financière et intervenant dans l'offre de ses produits et services⁸;
- Évaluer la probabilité que des pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients surviennent et les impacts possibles sur les clients et ce, en tenant compte des mécanismes de contrôle mis en place.

⁷ 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.;

⁸ Sections 3 et 4 de la Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales.

4. Mécanismes de contrôle⁹

L'Autorité s'attend à ce que l'institution financière soit dotée de mécanismes de contrôle lui permettant de détecter les pratiques inadéquates envers les clients qui peuvent découler des mécanismes incitatifs.

L'institution financière devrait disposer de mécanismes de contrôle qui lui permettent notamment :

- De détecter les pratiques inadéquates envers les clients;
- De déterminer les risques résiduels de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients;
- De valider 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 mécanismes de contrôle.

Attentes pour parvenir à ce résultat

- Voir à ce que les membres du personnel qui effectuent les contrôles aient les compétences, l'expérience et l'objectivité requises pour exercer leurs fonctions;
- S'assurer que les mécanismes de contrôle tiennent compte :
 - De la détermination et de l'évaluation des risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients découlant des mécanismes incitatifs;
 - De l'analyse des informations et indicateurs clés recueillis;
- Utiliser divers types de mécanismes de contrôle pour évaluer les interactions des membres du personnel avec les clients ¹⁰;
- Analyser sur une base régulière les résultats des mécanismes de contrôle 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;
 - Permettent de détecter les préoccupations ou les enjeux pour lesquels des correctifs doivent être apportés par l'institution financière afin de s'acquitter de son obligation de traiter équitablement les clients.

⁹ En référence aux sections 3 et 4 de la Ligne directrice sur les saines pratiques commerciales, lorsque l'offre des produits et services de l'institution financière s'effectue par le biais d'intermédiaires, l'institution financière obtient l'assurance raisonnable que les contrôles exercés par les intermédiaires lui permettent de s'acquitter de son obligation de traiter équitablement les clients.

¹⁰ 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.

Annexe A

Exemples de renseignements et d'indicateurs

La présente annexe dresse une liste non exhaustive d'exemples de renseignements et d'indicateurs qui peuvent permettre à l'institution financière d'identifier les personnes, les secteurs et les produits les plus à risque de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients.

Ces exemples ne s'appliquent pas nécessairement à tous les types de produits et services offerts. 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 les plus à risque de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients, l'institution financière peut identifier celles :

1. Dont la rémunération globale comporte une part importante d'incitatifs pécuniaires;
2. Qui obtiennent 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 ces 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. Dont les taux de déchéance sur les nouveaux contrats sont anormalement élevés;
7. Dont les taux de pénétration de ventes croisées sont anormalement élevés;
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.

Pour identifier les produits les plus à risque de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients, l'institution financière peut, par exemple, identifier ceux :

1. Pour lesquels les incitatifs à la vente sont élevés;
2. Pour lesquels les incitatifs à la vente sont supérieurs à ceux offerts par la même institution pour des produits similaires;
3. Qui font l'objet de campagnes de ventes ou autres promotions;
4. Qui connaissent une hausse inhabituelle des ventes;
5. Dont les taux de déchéance sont plus élevés que la normale;
6. Dont les taux de renouvellement sont faibles;
7. Qui présentent des taux de refus élevés des demandes d'indemnités;
8. Dont les ventes augmentent pendant des périodes définies, comme la période de calcul des bonis.

Annexe B

Exemples de caractéristiques des mécanismes incitatifs

La présente annexe dresse une liste non-exhaustive d'exemples de caractéristiques des mécanismes incitatifs qui peuvent augmenter les risques de pratiques pouvant nuire au traitement équitable des clients.

Ces exemples ne s'appliquent pas nécessairement à tous les types de produits et services offerts. 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 offerts par une même institution (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. 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;
4. 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;
5. Commission versée pour les services continus qui n'est pas conséquente avec le niveau des services attendus;
6. Écart entre la commission à la vente et la commission versée pour les services continus qui n'est pas conséquent, ce qui pourrait amener la personne à proposer une opération de remplacement sans avantage clair pour le client afin de maximiser sa rémunération;
7. Incitatifs offerts pour un même produit qui diffèrent selon les stratégies de distribution utilisées (p.ex. : par l'entremise d'un distributeur ou d'un représentant) et entraînent des différences dans le coût du produit pour les clients;
8. Incitatifs additionnels offerts pour la vente d'un produit spécifique pendant une période limitée.

Les cibles et les critères de performance

1. Cibles et critères de performance quantitatifs qui ont une incidence prépondérante dans l'octroi des incitatifs;
2. Cibles et critères de performance qui sont inefficaces pour mesurer ou assurer l'atteinte des résultats attendus en matière de traitement équitable des clients;
3. Utilisation de cibles et de critères de mesure de la performance collective sans accorder suffisamment d'importance à la performance individuelle en matière de traitement équitable des clients;

-
4. Mécanismes incitatifs destinés à des gestionnaires qui mettent l'emphase sur des cibles et des critères de performance quantitatifs;
 5. 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);
 6. Critère de mesure de la performance prévoyant des objectifs de vente croisée.

Autres caractéristiques

1. 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 » ou qu'un nouvel intermédiaire tente de vendre à ces clients un autre produit pour obtenir une rémunération);
2. Ententes avec des intermédiaires (p. ex. : distribution, aide financière, accès aux plateformes/logiciels de TI, centre d'appels) permettant à l'institution financière 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 auprès d'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.

1. Mécanismes incitatifs pouvant entraîner des frais ou des pénalités pour les clients, tels que des frais de sortie ou tout autres frais;
2. 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;
3. Incitatifs offerts sur une base discrétionnaire;
4. 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.