

5.2

Réglementation et lignes directrices

5.2 RÉGLEMENTATION ET LIGNES DIRECTRICES

5.2.1 Consultation

Aucune information.

5.2.2 Publication

DÉCISION N° 2023-PDG-0011

Ligne directrice sur la gestion des incitatifs

Vu le pouvoir de l'Autorité des marchés financiers (l'« Autorité ») d'établir des lignes directrices destinées à tous les assureurs autorisés, à une catégorie seulement d'entre eux ou à une fédération dont de tels assureurs sont membres, conformément à l'article 463 de la *Loi sur les assureurs*, RLRQ, c. A-32.1 (la « LA »);

Vu le pouvoir de l'Autorité d'établir des lignes directrices destinées à toutes les coopératives de services financiers, à une catégorie seulement d'entre elles, à des caisses ou à une fédération dont de telles caisses sont membres ainsi qu'à toutes les personnes morales faisant partie d'un groupe coopératif, conformément à l'article 565.1 de la *Loi sur les coopératives de services financiers*, RLRQ, c. C-67.3 (la « LCSF »);

Vu le pouvoir de l'Autorité d'établir des lignes directrices destinées à toutes les institutions de dépôts autorisées, à une catégorie d'entre elles seulement ou aux fédérations dont de telles institutions sont membres, conformément à l'article 42.2 de la *Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts*, RLRQ, c. I-13.2.2 (la « LIDPD »);

Vu le pouvoir de l'Autorité d'établir des lignes directrices destinées à toutes les sociétés de fiducie autorisées ou à une catégorie d'entre elles seulement, conformément à l'article 254 de la *Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne*, RLRQ, c. S-29.02 (la « LSFSE »);

Vu le pouvoir de l'Autorité d'établir une ligne directrice prévu aux articles 463 de la LA, 565.1 de la LCSF, 42.2 de la LIDPD et 254 de la LSFSE, qui appartient exclusivement à son président-directeur général, conformément à l'article 24 de la *Loi sur l'encadrement du secteur financier*, RLRQ, c. E-6.1;

Vu la publication pour consultation au Bulletin de l'Autorité (le « Bulletin ») le 4 novembre 2021 [(2021) vol. 18, n° 44, B.A.M.F., section 5.2.1] du projet de *Ligne directrice sur la gestion des incitatifs* (la « ligne directrice »);

Vu les modifications apportées au projet de ligne directrice à la suite de cette consultation;

Vu le deuxième alinéa de l'article 463 de la LA, le troisième alinéa de l'article 565.1 de la LCSF, le deuxième alinéa de l'article 42.2 de la LIDPD et le deuxième alinéa de l'article 254 de la LSFSE qui prévoient que l'Autorité publie à son Bulletin les lignes directrices qu'elle établit après en avoir transmis une copie au ministre des Finances (le « Ministre »);

Vu le projet de ligne directrice proposé par la Direction principale de l'encadrement et de la résolution ainsi que la recommandation du surintendant des institutions financières d'établir celle-ci;

En conséquence :

L'Autorité établit la *Ligne directrice sur la gestion des incitatifs*, dont le texte est annexé à la présente décision, et en autorise la publication au Bulletin après en avoir transmis une copie au Ministre.

La *Ligne directrice sur la gestion des incitatifs* prend effet le 16 mars 2023.

Fait le 15 mars 2023.

Louis Morisset
Président-directeur général

Ligne directrice sur la gestion des incitatifs

(Loi sur les assureurs, RLRQ, c. A-32.1, art. 463 et 464)

(Loi sur les coopératives de services financiers, RLRQ, c. C-67.3, art. 565.1 et 566)

(Loi sur les institutions de dépôts et la protection des dépôts, RLRQ, c. I-13.2.2, art. 42.2 et 42.3)

(Loi sur les sociétés de fiducie et les sociétés d'épargne, RLRQ, c. S-29.02, art. 254 et 255)

L'Autorité des marchés financiers (l' « Autorité ») publie, en version française et anglaise, la *Ligne directrice sur la gestion des incitatifs*. Cette ligne directrice s'applique aux assureurs, coopératives de services financiers, sociétés de fiducie et autres institutions de dépôts autorisées.

Cette ligne directrice a été modifiée conséquemment à la réception de commentaires lors de la consultation publique qui s'est déroulée du 4 novembre 2021 au 18 février 2022.

L'Autorité publie également ses réponses aux commentaires reçus sur les thèmes ci-après :

- l'éloignement de l'approche prudentielle basée sur les principes;
- l'harmonisation à l'échelle canadienne;
- le partage des responsabilités entre les institutions financières et les intermédiaires;
- les intermédiaires et l'obligation de traitement équitable des clients;
- la définition d'incitatifs;
- la gouvernance;
- les stratégies de distribution et le coût d'un produit;
- les exemples présentés dans les annexes.

Ces réponses sont disponibles sur le site Web de l'Autorité à la section [Consultations publiques](#), dans la section dédiée aux lignes directrices.

La Ligne directrice prend effet immédiatement. Elle est publiée ci-après et est disponible sur le site Web de l'Autorité au www.lautorite.qc.ca.

Des renseignements additionnels peuvent être obtenus en s'adressant à :

Hélène Samson
Directrice de l'encadrement prudentiel et des simulations
Autorité des marchés financiers
Téléphone : (418) 525-0337, poste 4681
Sans frais : 1 877 525-0337
Courrier électronique : helene.samson@lautorite.qc.ca

Le 16 mars 2023



**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 promptement 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.



**AUTORITÉ
DES MARCHÉS
FINANCIERS**

INCENTIVE MANAGEMENT GUIDELINE

March 2023

TABLE OF CONTENTS

Introduction	3
Definitions	4
1. Governance	5
2. Managing incentive arrangements	6
3. Identification and assessment of risks of practices that could adversely affect FTC	8
4. Controls	9
Appendix A	10
Appendix B	11

Introduction

The *Sound Commercial Practices Guideline* presents the outcomes expected of financial institutions in regard to their obligations to adhere to sound commercial practices and to treat clients fairly.¹ The expectations set out in that guideline² include the expectation that any real or potential conflicts of interest will be avoided or managed in a manner that ensures the fair treatment of clients (FTC).

Incentives offered to staff, intermediaries³ or other persons acting on behalf of a financial institution or involved in offering its products and services are a potential source of conflicts of interest.

The *Incentive Management Guideline* complements the *Sound Commercial Practices Guideline*. Specifically, it sets out the AMF's expectations of the financial institution with respect to the management of incentive arrangements.

The financial institution is expected to design incentive arrangements that support FTC. It is also expected to implement risk management procedures and controls in order to fulfill its FTC obligation.

¹ *Insurers Act*, CQLR, c. A-32.1, sections 50 and 51;
Act respecting financial services cooperatives, CQLR, c. C-67.3, sections 66.1 and 66.2;
Trust Companies and Savings Companies Act, CQLR, c. S-29-02, sections 34 and 35; and
Deposit Institutions and Deposit Protection Act, CQLR, c. I-13.2.2, sections 28.11 and 28.12.

The term "financial institution", when used in this guideline, refers to financial institutions that are subject to the legal obligation to adhere to sound commercial practices in accordance with the aforementioned enabling statutes. Consequently, the term does not include federations of mutual insurance associations.

Moreover, although these statutes refer specifically to "clientele", the terms "client" and "clients" are used in this guideline.

² Specifically, see section 6.2 of the draft updated *Sound Commercial Practices Guideline*.

³ Intermediaries are persons authorized to offer financial products and services pursuant to the Act respecting the distribution of financial products and services, CQLR, c. D-9.2.

Definitions

Incentives

Incentives fall into two main categories:

- Monetary incentives, including:
 - commissions paid based on services expected and provided (e.g., initial sales, renewals, trailers)
 - Bonuses and salaries paid on achievement of performance targets and criteria (e.g., volume of sales, retention, growth, FTC)
- Non-monetary incentives, including:
 - rewards or privileges (e.g., travel, hospitality, goods, entertainment, gifts, titles, club or organization memberships, contest entry, client referrals, access to services, conferences, seminars, conventions or other events) provided on achievement of performance targets and criteria

Performance targets and criteria

Targets and criteria for assessing performance may be quantitative or qualitative:

- Quantitative performance targets and criteria reflect contribution to the financial institution's financial performance (e.g., sales volumes, profitability, productivity)
- Qualitative performance targets and criteria reflect FTC (e.g., results of controls, compliance with the financial institution's policies, disciplinary actions, complaints, client satisfaction)

Incentive arrangement

"Incentive arrangement" means the incentive itself, including the various features related to payment or recovery of the incentive, and the performance targets and criteria associated with the incentive.

1. Governance

The AMF expects the financial institution's decision-making bodies to place FTC at the centre of decisions concerning the way incentive arrangements are managed.

Incentive arrangements reflect the values and objectives the financial institution wants to achieve and are key elements in establishing a business culture. Among other things, they demonstrate the importance that the financial institution places on FTC.

Policies, procedures and controls relating to incentive arrangements should therefore be monitored by the board of directors and senior management.

Among other things, the AMF expects the board of directors to:⁴

- Ensure that FTC is taken into consideration when implementing and assessing the effectiveness of policies, procedures and controls related to incentive arrangements
- Ensure that corrective adjustments are made to incentive arrangements when expected FTC outcomes cannot be achieved
- Ensure appropriate measures are taken with respect to the clients involved when a practice that could adversely affect FTC is identified

Among other things, the AMF expects senior management to:

- Develop and periodically review policies, procedures and controls related to incentive arrangements for continued effectiveness in managing risks of practices arising that could adversely affect FTC
- Review incentive arrangements periodically and at least once a year with input from the appropriate functions (e.g., risk management, compliance and human resources)
- Assess the impacts on the clients involved when a practice that adversely affects FTC is identified and take appropriate measures when required

⁴ *Insurers Act, CQLR, c. A-32.1, section 94*

Act respecting financial services cooperatives, CQLR, c. C-67.3, sections 66.1 and 99

Deposit Institutions and Deposit Protection Act, CQLR, c. I-13.2.2, section 28.38

Trust Companies and Savings Companies Act, CQLR, c. S-29.02, section 75

2. Managing incentive arrangements

The AMF expects established incentive arrangements to be managed in a manner that enables the financial institution to fulfill its FTC obligation.

Incentive arrangements arise primarily from the compensation and performance management programs the financial institution implements and the agreements it enters into with intermediaries and other persons acting on its behalf and involved in offering its products and services.

Incentive arrangements may vary depending on the nature of the financial institution's activities, the products or services offered, the distribution strategies used, and the roles and responsibilities of the persons involved in offering products and services.

The financial institution is expected to obtain reasonable assurance that the incentive arrangements put in place by intermediaries or other persons acting on its behalf and involved in offering its products and services are managed in a manner that enables it to fulfill its FTC obligation.

Expectations to achieve this outcome

- Establish a design and review process for incentive arrangement that includes the following:
 - Quantitative and qualitative performance targets and criteria are clearly defined, measurable and aligned to enable the financial institution to fulfill its FTC obligation
 - Any incentive offered is consistent with the level of service expected throughout the product's life cycle⁵
 - Incentive arrangements related to similar products⁶ offered by the financial institution are comparable
 - If an incentive for the same product differs across distribution strategies and results in differences in the cost of the product for the client, this difference is commensurate with the level of service expected
 - Incentive arrangements consider the influence staff in certain positions may have (e.g., where there are reporting relationships) and potential pressures that may result from such influence in the offering of services and products
- Ensure that staff, intermediaries or other persons acting on behalf of the financial institution and involved in offering its products and services are informed in a timely manner of the incentive arrangements that apply to them

⁵ "Life cycle of a product" means from product design to after-sale service.

⁶ Products with features that can meet a client's needs and that involve the same level of service that is expected and provided. See example 2 in Appendix B.

-
- Collect and use information and key indicators⁷ to be able to identify, in particular:
 - Persons, lines of business and products most at risk of practices that could adversely affect FTC
 - Trends, unusual sales spikes and practices that could adversely affect FTC
 - Implement, periodically review and, when necessary, improve controls taking into account the identification and assessment of risks of practices that could adversely affect FTC and the assessment of results of controls
 - Implement, with input from the human resources function when necessary, appropriate measures to correct practices that could adversely affect FTC, including:
 - Taking appropriate steps or corrective actions when incentive arrangements result in inappropriate practices with clients, including through chargeback mechanisms for recovering an incentive once it has been paid
 - Implementing appropriate measures, particularly at the human resources level, to demonstrate that practices that could adversely affect FTC are unacceptable
 - Making the necessary corrections to incentive arrangements
 - Establishing chargeback mechanisms so that incentives can be recovered if necessary once they have been paid

⁷ Appendix A: Examples of information/key indicators

3. Identification and assessment of risks of practices that could adversely affect FTC

The AMF expects the financial institution to identify and regularly assess risks of practices that could adversely affect FTC that may arise from incentive arrangements.

Risks of practices that could adversely affect FTC may arise from, among other things, the design of incentive arrangements, the specific characteristics of the financial institution's business model⁸ and the inefficiency of information systems and controls in place.

Appendix B provides a non-exhaustive list of examples of incentive arrangement features that may increase the risks of practices that could adversely affect FTC.

Expectations to achieve this outcome

- Review on a regular basis and as needed incentive arrangements with sufficient attention given to identify and assess features that may increase the risks of practices that could adversely affect FTC
- Give sufficient attention to incentive arrangements that are primarily based quantitative performance targets and criteria
- Elements to consider include:
 - The combining of various types of incentive arrangements for the same sale
 - Sales campaigns or other promotions
 - Risks arising from incentives offered to staff with the ability to influence others in the offering of products and services
 - Incentive arrangements implemented by intermediaries or other persons acting on the financial institution's behalf and involved in offering its products and services⁹
- Assess the likelihood of occurrence and potential impact on clients of practices that could adversely affect FTC, taking into consideration the controls put in place.

⁸ For example, if the financial institution designs and sells its own products, if it controls the firm that distributes its products or its products are distributed by independent firms, if it outsources some of its activities to a service provider, etc.

⁹ Sections 3 and 4 of the *Commercial Practices Guideline*.

4. Controls¹⁰

The AMF expects the financial institution to establish controls to identify any inappropriate practices with clients resulting from incentive arrangements.

The financial institution is expected to perform controls to, in particular:

- Detect inappropriate practices with clients
- Determine residual risks of practices that could adversely affect FTC
- Ensure that the incentive arrangements as designed enable the achievement of the expected FTC outcomes

As the degree to which incentive arrangements present risks of practices that could adversely affect FTC increases, the need for the financial institution to ensure the effectiveness of its controls will also increase.

Expectations to achieve this outcome

- Ensure that staff applying the controls have the required competence and experience and are sufficiently independent to carry out their functions
- Ensure that controls take into account:
 - The identification and assessment of risks of practices that could adversely affect FTC that may arise from incentive arrangements
 - The analysis of information and key indicators collected
- Use various types of controls to assess staff interactions with clients¹¹
- Regularly review the results of controls to ensure that
 - Controls focus on risks of practices that could adversely affect FTC
 - FTC outcomes are assessed
 - Areas of concern or issues that must be addressed by the financial institution in order to fulfill its FTC obligation are identified

¹⁰ With reference to sections 3 and 4 of the *Sound Commercial Practices Guideline*, where the financial institution's products and services are offered through intermediaries, the financial institution obtains reasonable assurance that the controls applied by the intermediaries allow it to fulfill its FTC obligation.

¹¹ For example, observing or listening to interactions with clients when products and services are being offered, mystery shopping, client surveys.

Appendix A

Examples of information/key indicators

This appendix provides a non-exhaustive list of examples of information and indicators that may be used by the financial institution to identify the individuals, lines of business and products that present the greatest risk of practices that could adversely affect FTC.

These examples do not necessarily apply to every type of product or service offered. They are drawn from various sources, including work carried out by the AMF in the context of its oversight and supervisory activities.

To determine which individuals are most at risk of practices that could adversely affect FTC, the financial institution may identify individuals:

1. For whom monetary incentives constitute a large percentage of total remuneration
2. For which products with higher commission rates represent a higher-than-normal percentage of sales
3. Who sell products to clients who do not fall within the defined target client groups for the products
4. With frequent chargebacks owing, for example, to products being cancelled shortly after they are sold
5. Who are the subject of repeated complaints from clients
6. With unusually high lapse rates on new business
7. With high penetration rates for cross-selling
8. With an unusually high number of product replacement transactions
9. Whose sales or practices are the subject of reports or measures by staff who apply controls

To determine which products are most at risk of practices that could adversely affect FTC, the financial institution may identify products:

10. With higher sales incentives
11. With sales incentives that are higher than for those offered by the same institution for similar products
12. That are the subject of sales campaigns or other promotions
13. For which there is an unusual increase in sales
14. With higher- than-normal lapse rates
15. With low renewal rates
16. With high claim denial rates
17. With sales that increase during specific periods, such as the bonus calculation period

Appendix B

Examples of incentive arrangement features

This appendix provides a non-exhaustive list of examples of incentive arrangement features that may increase the risks of practices that could adversely affect FTC.

These examples do not necessarily apply to every type of products or service. They are drawn from various sources, including work carried out by the AMF in the context of its oversight and supervisory activities.

Incentives

1. Higher bonus rates with higher sales volumes
2. Different incentives for similar products (risk of the more lucrative product being sold rather than the product that is best suited to the client's needs and situation)
3. Salaries increased or decreased, benefits provided or withdrawn or any penalty imposed (e.g., dismissal) depending on whether primarily quantitative performance targets and criteria are achieved or not
4. Bonus paid on each sale beyond a predetermined sales threshold. Individuals could attempt to complete as many sales as possible before the end of the bonus calculation period
5. Commission paid for ongoing services¹² that underestimate with the level of service expected
6. Significant discrepancies between commissions for the initial sale and ongoing services, which can cause individuals to propose a replacement transaction with no clear benefit for the client in order to receive greater compensation
7. Incentives offered for the same product that differs across distribution strategies (e.g., through a distributor or through a representative) and result in differences in the cost of the product for clients
8. Additional Incentives offered for sales of a specific product for a limited period

Performance targets and criteria

9. Quantitative performance targets and criteria that factor heavily in the payment of incentives
10. Performance targets or criteria that are ineffective in measuring or ensuring the achievement of the expected FTC outcomes
11. Use of targets and criteria to measure collective performance without sufficient weight being assigned to individual FTC performance
12. Incentive arrangements for managers that focus on quantitative performance targets and criteria

¹² E.g., renewal commissions, trailing commissions.

-
13. Incentive arrangements for debt collection staff that focus on the amount they collect (quantitative performance targets and criteria that increase the risk of staff engaging in inappropriate debt collection practices)
 14. Performance measurement criteria that include cross-selling objectives

Other features

15. Renewal commissions are vested for life and paid to inactive, replaced or retired intermediaries (may result in clients being “orphaned” or a new intermediary attempting to sell another product to them in order to earn remuneration)
16. Agreements with intermediaries (e.g., distribution, financial assistance, access to IT platforms/software, call center) that allow the financial institution to influence the decisions, operations and practices of intermediaries or that restrict market access for intermediaries

For example:

- Imposition of a minimum volume or a deadline for attaining a minimum volume
- Inclusion of a bonus or a share of the profits based on contract experience

Such arrangements could have an effect on the advice provided by intermediaries or incentivize them to place a majority of new policies with a specific insurer.

The making of certain agreements (e.g., distribution, financial support, other long-term benefits) may also be contingent on the making of other agreements.

17. Incentive arrangements that could entail penalties or fees for clients, such as withdrawal fees
18. Chargeback mechanism that may influence practices. A person may, for example, induce a client to keep an unsuitable product in order to avoid chargeback
19. Incentives offered on a discretionary basis
20. Incentive arrangements under which, for example, the sales commission may increase depending on the interest rate negotiated with the client, the amount invested or borrowed, or the amount of insurance coverage