Directive sur la gestion des incitatifs

TABLE DES MATIÈRES

A. Définitions/Concepts

B. Préambule

C. Portée

D. Principes

1. **Gouvernance**
2. **Conception et gestion des mécanismes incitatifs**
3. **Risques de résultats inéquitables pour les clients**
4. **Contrôles**

Annexe – Exemples de composantes des mécanismes incitatifs qui, sans conception, gestion ou contrôles adéquats, peuvent accroître les risques de résultats inéquitables pour les clients

A. **Définitions/Concepts**

Dans la présente directive, les termes suivants correspondent aux définitions prévues ci-dessous .

« **Assureur** » : inclut les diverses entités inscrites pour exercer des activités d'assurance dans un territoire.

« **Client** » : tout titulaire de police (et, selon le cas, tout titulaire de certificat) actuel ou potentiel avec lequel un assureur ou un intermédiaire interagit, y compris, s'il y a lieu, les autres bénéficiaires et demandeurs d'indemnités ayant un intérêt légitime dans la police.

« **Incitatifs »** : rémunération, pécuniaire ou non, offerte par les assureurs ou les intermédiaires à leurs employés (notamment au personnel de première ligne et aux gestionnaires) et à d'autres personnes ou entités qui agissent en leur nom dans la vente et le service après-vente des produits d'assurance.

Les incitatifs pécuniaires comprennent notamment les commissions versées en fonction des ventes et des services attendus et rendus (p. ex., ventes initiales, renouvellements, suivis) et les bonis versés à l'atteinte de cibles de performance (p. ex., selon le volume (nombre/montant) de ventes, la rétention, la croissance ou le traitement équitable des clients).

Les incitatifs non pécuniaires comprennent les avantages autres qu'en espèces, notamment les récompenses et les privilèges, comme des voyages, des biens et de l'hébergement, des divertissements, des titres, des abonnements, une participation à un concours, des référencements de clientèle de l'assureur et l'accès à des services qui sont liés à des cibles de performance.

Les incitatifs découlent principalement de programmes établis de rémunération et de gestion de la performance ainsi que de relations entre les assureurs et les intermédiaires et toute autre personne qui agit en leur nom.

« **Intermédiaire** » : reçoit une interprétation large qui englobe les agents individuels, les courtiers et les représentants (les « représentants ») ainsi que les entités autorisées à distribuer des produits et des services d'assurance, dont les agences générales, les tiers administrateurs et les comptes nationaux, selon le cas.

Au Canada, les intermédiaires qui doivent détenir un permis et faire l'objet d'une supervision peuvent différer d'un territoire à l'autre. La présente directive s'applique à tous les intermédiaires autorisés à exercer des activités dans un territoire, qu'ils soient titulaires de permis, inscrits ou dispensés d'inscription.

« Mécanismes incitatifs » : principalement l'incitatif en tant que tel, le programme de gestion de la performance qui y est associé et différentes caractéristiques liées, notamment, au versement ou à la déduction de l'incitatif.

« **Programmes de gestion de la performance** » : mesures, cibles et critères établis par les assureurs et les intermédiaires pour évaluer la performance d'une personne ou d'une entité en ce qui a trait à la vente et au service après-vente de produits, dans le but d'octroyer des incitatifs. Les critères peuvent être quantitatifs, pour tenir compte de la contribution financière (p. ex., volume de ventes, rentabilité, productivité), ou qualitatifs,

pour tenir compte du traitement équitable du client (p. ex, résultats des contrôles, qualité du comportement envers les clients, satisfaction des clients, nombre et type de plaintes formulées et autres indicateurs clés).

B. Préambule

La présente directive fait état des attentes du Conseil canadien des responsables de la réglementation d'assurance (CCRRA) et des Organismes canadiens de réglementation en assurance (OCRA) quant à la gestion des mécanismes incitatifs relatifs à la vente et au service après-vente de produits d'assurance. Elle constitue un complément de la *Directive du CCRRA et des OCRA sur la conduite des activités d'assurance et le traitement équitable des clients* (Directive du CCRRA et des OCRA sur le TEC)[1] en établissant les attentes envers les assureurs et les intermédiaires ainsi que les résultats attendus de ceux-ci aux fins d'élaboration de mécanismes incitatifs qui sont alignés sur le traitement équitable des clients (TEC). Il est attendu des assureurs et des intermédiaires qu'ils mettent en place des politiques, des procédures et des contrôles afin de remplir leurs obligations à cet égard.

Bien que cette directive énonce les attentes qui feront que les mécanismes incitatifs ne nuisent pas au TEC, elle tient compte du fait que les assureurs et les intermédiaires rémunèrent les membres du personnel et les autres personnes ou entités qui agissent en leur nom dans la vente et le service après-vente de produits d'assurance.

La présente directive donne aux assureurs et aux intermédiaires la latitude nécessaire pour établir les stratégies, les politiques, les processus, les procédures et les contrôles requis afin de parvenir à de tels résultats, ainsi que pour les appliquer en fonction de la nature, de l'ampleur et de la complexité de leurs activités, tout en tenant compte des obligations réglementaires des représentants, dans l'objectif de faciliter l'atteinte des résultats attendus pour le client qui sont exposés aux présentes.

Au Canada, la conduite des activités d'assurance relève de l'autorité de chaque territoire, qui adopte sa propre approche réglementaire à cet égard, selon sa culture et son cadre juridique. Les attentes énoncées dans la présente directive n'ont pas préséance sur la législation et la réglementation des territoires. Elles visent à soutenir les assureurs et les intermédiaires afin qu'ils assurent le TEC tout en respectant les lois et les règlements en vigueur.

C. Portée

La présente directive s'applique aux assureurs et aux intermédiaires qui versent une rémunération et/ou conçoivent des mécanismes incitatifs.

L'assureur est responsable du TEC tout au long du cycle de vie du produit d'assurance, car il est l'ultime porteur du risque, ce qui ne décharge toutefois pas les intermédiaires de leurs propres responsabilités. En effet, la responsabilité du TEC est partagée entre les assureurs et les intermédiaires concernés.

---

[1] Le TEC englobe des concepts comme le comportement éthique, la bonne foi et l'interdiction des pratiques abusives. Consulter la section 2 de la Directive du CCRRA et des OCRA sur le TEC.

Il incombe aux représentants qui exercent leurs activités sous un mécanisme incitatif de gérer les conflits d'intérêts ainsi que de donner préséance aux intérêts du client, comme indiqué dans la Directive du CCRRA et des OCRA sur le TEC.

La présente directive s'applique à tous les produits d'assurance, à tous les types d'assurance et à tous les réseaux de distribution.

1. Gouvernance

Le CCRRA et les OCRA s'attendent à ce que la gouvernance et la culture d'entreprise chez les assureurs et les intermédiaires placent le TEC au centre des décisions concernant la conception et la gestion des mécanismes incitatifs.

Les mécanismes incitatifs reflètent les valeurs et les objectifs que se fixent les assureurs et les intermédiaires et constituent en conséquence des éléments clés dans l'établissement d'une culture d'entreprise. Ils peuvent démontrer l'importance qu'accorde un assureur ou un intermédiaire au TEC. Ces mécanismes ne devraient pas nuire au TEC.

Selon la section 6.1 de la Directive du CCRRA et des OCRA sur le TEC, la responsabilité globale du TEC incombe au conseil d'administration ou à la haute direction, ou aux deux, lesquels conçoivent, approuvent et mettent en œuvre des politiques et des procédures à cette fin, et contrôlent leur respect.

Attentes pour parvenir à ce résultat (assureurs et intermédiaires)

1.1 Superviser la stratégie, la propension au risque et la culture par rapport à la conception et à la mise en œuvre de mécanismes incitatifs.

1.2 Élaborer des politiques, des procédures et des contrôles qui intègrent les résultats en matière de TEC aux mécanismes incitatifs.

1.3 Veiller à ce que les politiques, les procédures et les contrôles tiennent compte de la détermination et de l'évaluation des risques de résultats inéquitables pour les clients qui pourraient découler des mécanismes incitatifs.

1.4 Veiller à ce que les politiques, les procédures et les contrôles soient revus périodiquement pour maintenir leur efficacité en matière de détermination, d'évaluation, de suivi et d'atténuation des risques de résultats inéquitables pour les clients.

1.5 Revoir périodiquement les mécanismes incitatifs et mettre en œuvre tout changement nécessaire pour gérer les risques liés au TEC, en tenant compte des commentaires émanant des fonctions concernées (p. ex., gestion des risques, conformité, services juridiques et ressources humaines).

2. Conception et gestion des mécanismes incitatifs

Le CCRRA et les OCRA s'attendent à ce que les assureurs et les intermédiaires conçoivent et mettent en œuvre des mécanismes incitatifs dont les critères assurent le TEC.

Les assureurs et les intermédiaires sont responsables de l'expérience du client. Si les mécanismes incitatifs sont conçus et mis en œuvre adéquatement, ils peuvent diminuer le risque de résultats inéquitables pour les clients.

Attentes pour parvenir à ce résultat (assureurs et intermédiaires)

Conception

2.1 Établir un processus de conception des mécanismes incitatifs qui tient compte de ce qui suit :

2.1.1 tout incitatif offert est conséquent avec le niveau de service attendu tout au long du cycle de vie du produit;

2.1.2 des cibles et des critères de performance quantitatifs et qualitatifs clairement définis, mesurables et propres à assurer le TEC;

2.1.3 si un incitatif pour un même produit diffère selon les stratégies de distribution et donne lieu à des écarts au chapitre de son coût pour le client, ces écarts sont proportionnels au niveau de service attendu.

2.2 Les évaluations des risques de résultats inéquitables pour les clients et les résultats des contrôles sont pris en compte dans l'approche et les procédures de conception des mécanismes incitatifs.

Gestion

2.3 Veiller à ce que les membres du personnel et les autres personnes et entités concernées soient informés des mécanismes incitatifs qui s'appliquent à eux.

2.4 Utiliser suffisamment de renseignements et d'indicateurs clés[2] pour être en mesure de déterminer les risques potentiels que les mécanismes incitatifs entraînent des résultats inéquitables pour les clients.

2.5 Examiner périodiquement et, au besoin, améliorer les contrôles en tenant compte des caractéristiques des mécanismes incitatifs qui accentuent les risques de

[2] Par exemple, les tendances de vente avant et après l'atteinte, ou non, d'une cible; les variations dans la gamme de produits vendus (pour voir si le barème de commissions influe sur le choix de produits vendus ou si les vendeurs sélectionnent toujours un produit plutôt qu'un autre); les taux de pénétration relativement aux ventes croisées, dans lesquelles l'intérêt indirect peut différer de l'intérêt du client; les taux de déchéance élevés sur les nouveaux contrats; les piètres taux de maintien en vigueur par rapport aux cibles de maintien; le cumul de la rétrofacturation non réglée; les taux de refus de demande d'indemnités et les raisons de ces refus; les plaintes récurrentes liées aux ventes; les tendances à la vente de produits qui offrent davantage d'incitatifs.

résultats inéquitables pour les clients (p. ex., les contrôles en fonction des dossiers de clients, les contrôles qui visent à détecter les pratiques inadéquates dans les interactions avec les clients).

2.6 Prendre les mesures appropriées pour corriger les pratiques pouvant nuire au TEC.

2.7 Établir des conséquences ou des mesures dissuasives adéquates afin de prévenir activement les comportements qui entraînent des résultats inéquitables pour les clients.

2.8 Prévoir des mécanismes de recouvrement, s'il y a lieu, de la rémunération lorsque celle-ci a été versée.

2.9 Rajuster ou modifier les caractéristiques des mécanismes incitatifs lorsqu'il est impossible de gérer ou de surveiller les risques de résultats inéquitables pour les clients sans pouvoir assurer le TEC.

2.10 Soumettre tout mécanisme incitatif qui pourrait raisonnablement avoir une incidence sur le TEC à la gestion des conflits d'intérêts potentiels[3].

[3] Directive du CCRRA et des OCRA sur le TEC, section 6.2.

3. Risques de résultats inéquitables pour les clients

Le CCRRA et les OCRA s'attendent à ce que les assureurs et les intermédiaires déterminent et évaluent régulièrement les risques de résultats inéquitables pour les clients qui pourraient découler de mécanismes incitatifs, dans le but d'introduire des contrôles appropriés ou d'ajuster ces mécanismes.

Des résultats inéquitables sont plus susceptibles de se produire lorsque les assureurs, les intermédiaires ou toute autre personne et entité qui agissent en leur nom octroient ou obtiennent des incitatifs relativement à des pratiques qui ne permettent pas d'atteindre les résultats attendus en matière de TEC[4].

De tels risques peuvent découler de la conception des mécanismes incitatifs, d'enjeux propres aux méthodes de distribution, ainsi que des systèmes de communication d'information et de contrôle des résultats pour les clients.

L'annexe donne des exemples de composantes des mécanismes incitatifs qui, sans conception, gestion ou contrôles adéquats, peuvent accroître les risques de résultats inéquitables pour les clients.

Attentes pour parvenir à ce résultat (assureurs et intermédiaires)

3.1 Revoir régulièrement et au besoin les mécanismes incitatifs, en accordant une attention suffisante à la détermination, à la compréhension et à l'évaluation des caractéristiques précises qui pourraient accroître les risques de résultats inéquitables pour les clients.

3.2 Tenir compte de la possibilité d'un risque de résultat inéquitable et des conséquences possibles de ce risque pour les clients.

3.3 Prendre dûment en considération les conséquences des mécanismes incitatifs qui sont principalement ou uniquement fondés sur des critères de performance quantitatifs.

3.4 Tenir compte des risques dans les cas où les incitatifs offerts à une personne pouvant exercer une influence sur autrui dans la vente de produits d'assurance et le service après-vente pourraient accroître les risques de résultats inéquitables pour les clients.

3.5 Tenir compte des mécanismes incitatifs octroyés par les personnes et les entités qui agissent en leur nom et de l'accroissement possible des risques de résultats inéquitables pouvant découler de la combinaison de ces mécanismes avec les leurs[5].

---

4 Directive du CCRRA et des OCRA sur le TEC

5 Les assureurs et les intermédiaires obtiennent l'assurance raisonnable que les mesures prises par les personnes et les entités agissant en leur nom dans la vente de produits d'assurance et le service après-vente satisfont à leurs attentes en matière de gestion des incitatifs et contribuent à assurer le TEC. Selon la Directive du CCRRA et des OCRA sur le TEC, les assureurs devraient conclure des ententes écrites sur leurs relations d'affaires avec les intermédiaires, pour préciser leurs rôles

3.6 Tenir compte de l'ajout de différents types d'incitatifs (commissions, bonis, avantages autres qu'en espèces, récompenses et privilèges) pour un même lot de ventes.

3.7 Tenir compte des répercussions des campagnes de ventes et des promotions de produit d'une durée limitée.

respectifs et faciliter l'atteinte des résultats attendus en matière de TEC (section 4 – Relations entre les assureurs et les intermédiaires). Les assureurs doivent répondre des stratégies de distribution et sont ultimement responsables de la surveillance de tous les aspects la distribution de leurs produits (section 6.5 – Stratégies de distribution). Attentes des assureurs et des intermédiaires en matière d'impartition (section 6.3).

4. Contrôles

Le CCRRA et les OCRA s'attendent à ce que les assureurs et les intermédiaires mettent en place des contrôles efficaces afin de détecter les ventes inadéquates, les ventes inappropriées et les pratiques inappropriées qui découlent de mécanismes

Des contrôles efficaces devraient aider les assureurs et les intermédiaires aux fins suivantes :

- détecter les ventes inadéquates, les ventes inappropriées et les pratiques inappropriées qui découlent de mécanismes incitatifs afin de prendre les mesures correctives nécessaires;
- déterminer les risques résiduels de résultats inéquitables pour les clients;
- faire en sorte que la conception et la mise en œuvre des mécanismes incitatifs permettent d'atteindre les résultats attendus en matière de TEC.

Plus le niveau de risque des mécanismes incitatifs augmente, plus il est nécessaire que les assureurs et les intermédiaires démontrent l'efficacité de leurs contrôles à détecter les ventes inadéquates, les ventes inappropriées et les pratiques inappropriées.

Attentes pour parvenir à ce résultat (assureurs et intermédiaires)

4.1 Veiller à ce que les personnes effectuant les contrôles remplissent les conditions suivantes :

4.1.1 posséder les compétences et l'expérience requises pour détecter les risques de résultats inéquitables pour les clients qui découlent de mécanismes incitatifs;

4.1.2 être suffisamment indépendantes des fonctions des ventes ou du service après-vente dont elles doivent effectuer le contrôle pour éviter toute influence indue.

4.2 Effectuer les contrôles établis en fonction des risques en cohérence avec les éléments suivants :

4.2.1 l'évaluation des risques de résultats inéquitables pour les clients qui pourraient découler des mécanismes incitatifs;

4.2.2 tout facteur à risque élevé (p. ex., personnes, équipes, entités, secteurs d'activité, zones géographiques, services ou directions, service après-vente, canaux de distribution, hausses inhabituelles des ventes, pratiques de vente) relevé lors du suivi des renseignements ou des indicateurs clés.

4.3 Examiner régulièrement les résultats des contrôles pour s'assurer que les conditions suivantes sont réunies :

4.3.1 l'adéquation des ventes fait l'objet d'un suivi serré;

4.3.2 les contrôles sont axés sur les risques importants de résultats inéquitables pour les clients;

4.3.3 les résultats pour les clients sont évalués;

4.3.4 les éléments préoccupants ou les enjeux courants qui doivent être traités sont relevés.

Annexe

On trouvera ci-dessous des exemples de composantes des mécanismes incitatifs qui, sans conception, gestion ou contrôles adéquats, peuvent accroître les risques de résultats inéquitables pour les clients. Ils ne s'appliquent pas nécessairement à tous les types d'assurance ou modèles d'entreprise.

Incitatifs

1. Taux de bonis qui augmentent en fonction de seuils de volumes de ventes prédéterminés, sans prise en compte adéquate du TEC.

2. Incitatifs excessifs octroyés pour la vente croisée de produits facultatifs en comparaison des incitatifs octroyés pour la vente du produit principal uniquement.

3. Commissions liées principalement au niveau de prime ou au montant du placement.

4. Montants des commissions continues qui sous-estiment le niveau de service attendu.

5. Écarts injustifiés entre les commissions pour la vente initiale et celles pour les services continus, ce qui pourrait amener les intermédiaires à proposer le remplacement d'un produit afin d'accroître leur rémunération sans qu'il y ait un avantage évident pour le client.

6. Commissions de renouvellement acquises la vie durant par des intermédiaires, ce qui peut laisser des clients « orphelins ».

7. Mécanismes incitatifs qui peuvent entraîner des frais ou des pénalités (p. ex., des frais de sortie) pour les clients.

8. Incitatifs octroyés à des intermédiaires qui ne participent pas à la vente et au service après-vente, que ceux-ci soient attendus ou rendus.

Critères de performance

9. Critères de performance qui visent principalement des cibles quantitatives.

10. Critères qualitatifs qui ne parviennent pas ou ne suffisent pas à faire concorder les intérêts de l'assureur et de l'intermédiaire avec ceux du client.

11. Concours de ventes, quotas de vente, bonis et avantages non pécuniaires fondés sur la vente de produits précis pendant une période limitée.

12. Concours, campagnes, promotions et programmes de fidélité ou de reconnaissance conçus pour accroître les volumes de vente ou atteindre d'autres cibles quantitatives en vue d'obtenir des bonis, des récompenses (p. ex., des titres, des cadeaux, des biens, de l'hébergement, des voyages) ou des privilèges (p. ex., un accès à des services).

Autres caractéristiques

13. Octroi d'incitatifs avant la prestation des services attendus ou l'atteinte des cibles de performance.

14. Mécanisme de rétrofacturation qui incite l'intermédiaire à recommander au client de conserver un produit d'assurance inapproprié ou inadéquat, de manière à éviter de restituer la rémunération.

15. Ententes avec les intermédiaires (p. ex., distribution, commission sur les bénéfices, soutien financier, accès aux plateformes/logiciels de TI, programmes de participation aux bénéfices, centre d'appels) qui peuvent permettre aux assureurs d'influencer les décisions, les activités et les pratiques des intermédiaires et restreindre l'accès aux marchés. Voici des exemples de conséquences possibles :
    - l'imposition d'un volume minimal ou d'une date limite pour atteindre un volume, l'inclusion du versement d'un boni ou d'une partie des bénéfices selon l'expérience en matière de contrats, ou encore de programmes de fidélité en fonction de la productivité, ce qui pourrait avoir un effet sur l'indépendance des conseils fournis par les intermédiaires ou les inciter à confier la totalité ou la majorité des nouveaux contrats à un assureur en particulier;
    - les ententes peuvent non seulement entraîner l'obtention d'un incitatif, mais aussi servir de pont vers la conclusion d'une entente de distribution ou l'obtention d'une aide financière ou d'un large éventail d'avantages à long terme.