



Financial Services
Commission
of Ontario



Commission des
services financiers
de l'Ontario

Ontario

Caisses populaires et credit unions de l'Ontario : Examen des pratiques de l'industrie de 2017



Table des matières

Table des matières	2
Résumé.....	3
Contexte.....	4
Méthodologie	5
Principales constatations	5
Mission, valeur et culture	5
Politiques, procédures et pratiques	6
Surveillance et signalement.....	7
Structure de rémunération.....	9
Formation des employés	10
Information sur les produits	11
Processus de traitement des plaintes.....	11
Pratiques exemplaires recommandées.....	13



Résumé

Le rapport qui suit présente les constatations de l'examen des pratiques de l'industrie de 2017 de la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) concernant les caisses populaires et les credit unions (appelées collectivement les « caisses populaires »). L'examen de la CSFO avait pour but d'évaluer le caractère adéquat des mesures de contrôle, politiques et procédures visant à prévenir la vente abusive (vente trompeuse, négligente ou inutile d'un produit ou d'un service) de produits et services financiers, et de déterminer si les membres sont traités équitablement.

À l'aide d'un questionnaire obligatoire, la CSFO a recueilli des renseignements auprès de toutes les caisses populaires de l'Ontario à propos des principes, politiques et procédures concernant les pratiques de l'industrie, surtout les pratiques de vente. Voici les principales conclusions du rapport :

- **Les programmes d'incitatifs et de commissions exposent la majorité des membres à un risque plus élevé de vente abusive :** L'analyse de la CSFO a révélé que 40 pour cent des caisses populaires, ce qui représente environ 80 pour cent des actifs totaux ou 45,5 milliards de dollars, utilisent des structures d'incitatifs ou de commissions pour rémunérer les employés, ce qui peut faire augmenter le risque de vente abusive.
- **La majorité des caisses populaires qui possèdent des structures d'incitatifs ou de commissions ont des mesures de contrôle adéquates pour prévenir la vente abusive :** Au total, 89 pour cent des caisses populaires qui utilisent des structures de rémunération axées sur des incitatifs ou des commissions possèdent des mesures de contrôle pour atténuer le risque de vente abusive, en intégrant des données qualitatives et quantitatives dans la rémunération des employés. Parmi les autres mesures de contrôle, il existe des pratiques de déclaration et de surveillance, des politiques sur les dénonciateurs ainsi que des politiques et procédures précises sur la vente de produits et services aux particuliers. La CSFO a toutefois constaté que certaines caisses populaires disposaient de mesures de contrôle inadéquates.
- **Un manque de processus, procédures et mesures de contrôle officiels, surtout pour les pratiques de l'industrie :** Les caisses populaires estiment que leur modèle d'industrie est essentiellement axé sur les membres. Cette situation a mené à une confiance excessive dans la nature coopérative des caisses populaires. On observe un manque de consignation officielle des processus, procédures et mesures de contrôle dans l'ensemble de l'industrie. Souvent, quand ils existent, ces documents n'insistent pas sur les mesures de contrôle des pratiques de l'industrie.



- **Des politiques de traitement des plaintes peu élaborées** : Malgré les exigences réglementaires clairement établies en matière de traitement des plaintes, 34 pour cent des caisses populaires n'ont pas adopté de politique officielle de traitement des plaintes, et le tiers n'inscrit pas les plaintes parmi les points permanents à l'ordre du jour des réunions de leur conseil d'administration.

La CSFO encourage les caisses populaires à utiliser les constatations du présent rapport afin d'examiner leurs propres politiques et procédures et de les comparer aux attentes de la CSFO concernant les pratiques de l'industrie et les pratiques exemplaires.

La CSFO recommande aussi aux caisses populaires d'élaborer des politiques et des procédures afin de combler les lacunes relevées dans son rapport. La section « Pratiques exemplaires recommandées » présente une liste détaillée des éléments à améliorer selon le rapport, et des pratiques exemplaires pouvant contribuer à combler les lacunes existantes.

Contexte

Le mandat de la CSFO consiste à fournir des services de réglementation afin de protéger l'intérêt public et d'accroître la confiance du public dans les secteurs réglementés. Il revient à la CSFO de vérifier si les caisses populaires et les credit unions de l'Ontario respectent la [Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions de l'Ontario](#) (la LCPCU) et les règlements connexes, de superviser certaines activités et de surveiller leurs pratiques. La CSFO collabore avec les intervenants pour favoriser la stabilité de l'industrie des services financiers et protéger les intérêts des consommateurs de services financiers.

La CSFO a mené cet examen des pratiques de l'industrie pour déterminer si les caisses populaires disposent de mesures de contrôles, de politiques et de procédures adéquates pour prévenir la vente abusive de produits et services financiers, et s'assurer que les membres sont traités équitablement.

La CSFO a recueilli des renseignements auprès du secteur des caisses populaires en vertu de l'article 225 de la LCPCU pour réaliser cet examen.



Méthodologie

En août 2017, la CSFO a consulté les intervenants de l'industrie en vue de préparer un questionnaire obligatoire qui a été envoyé aux caisses populaires en septembre 2017. Le taux de réponse a atteint les 100 pour cent.

Le questionnaire portait sur les politiques, procédures et pratiques relatives à la vente de produits et services financiers par les caisses populaires. Les entreprises étaient invitées à mettre l'accent sur la situation actuelle plutôt que sur une situation visée.

Dans son analyse, la CSFO a tenu compte de la taille, du profil de risque, de la portée et de la complexité des différentes caisses populaires, et elle a classé les caisses populaires en fonction du nombre de membres :

- les grandes caisses, qui comptent plus de 25 000 membres (12 caisses populaires);
- les caisses moyennes, qui comptent de 4 500 à 25 000 membres (46 caisses populaires);
- les petites caisses, qui comptent moins de 4 500 membres (38 caisses populaires).

Les constatations du rapport reflètent les réponses fournies par les caisses populaires.

Principales constatations

Mission, valeur et culture

La CSFO comprend que les caisses populaires estiment que le traitement équitable de leurs membres est essentiel à leurs activités. Beaucoup de caisses ont indiqué ne pas avoir officialisé le « traitement équitable » dans un processus ou une politique, mais la plupart d'entre elles croient que ce traitement est protégé par le modèle « un membre, un vote » ou qu'il est intégré dans la culture et les valeurs de leur organisation. Certaines caisses populaires ont intégré le traitement équitable dans leur cadre de gouvernance, leur énoncé de mission, la formation continue sur les pratiques de l'industrie ou leur code de conduite.

La majorité des caisses populaires ont indiqué qu'elles avaient un code de conduite en vigueur, mais ces codes de conduite n'abordent habituellement pas les pratiques de l'industrie.

En général, les caisses populaires ont adopté une approche informelle pour l'évaluation des pratiques de l'industrie. Certains répondants comptent sur les dénonciateurs ou les politiques relatives aux plaintes à cette fin. D'autres caisses populaires ont adopté une approche plus



proactive en réalisant une analyse des risques d'atteinte à la réputation ou une analyse de rentabilisation au moment d'introduire un nouveau produit.

La CSFO recommande aux caisses populaires de réaliser un examen exhaustif des pratiques de l'industrie pour l'ensemble de leurs activités, surtout avant la présentation d'un nouveau produit aux membres.

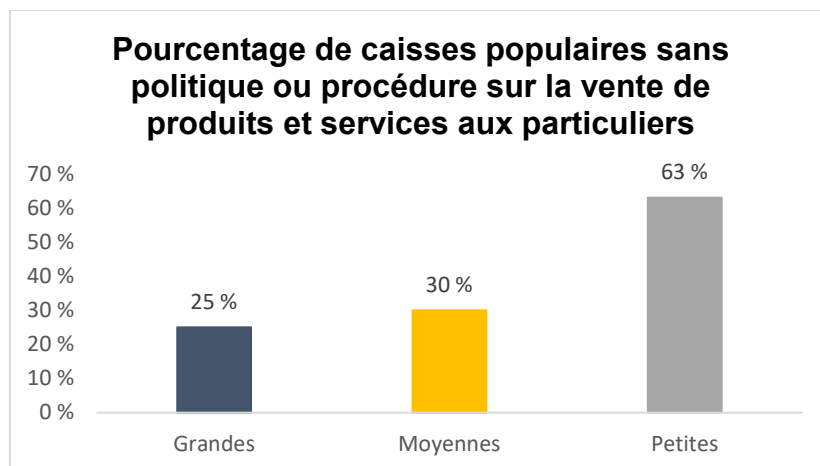
Politiques, procédures et pratiques

On a demandé aux répondants de décrire leur cadre de gouvernance en ce qui a trait aux pratiques de l'industrie pour les produits et services financiers. La grande majorité des caisses populaires ont indiqué que leur cadre de gouvernance ne tenait pas compte des pratiques de l'industrie. D'autres caisses populaires ont répondu que leur conseil d'administration surveillait la conduite éthique de ses employés, comme la signature obligatoire d'un code de conduite tous les ans. Beaucoup de caisses populaires ont intégré à leur cadre de gouvernance une politique officielle sur la surveillance des pratiques de l'industrie; il s'agit de la norme repère.

La CSFO recommande aux caisses populaires d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et des procédures de renforcement des pratiques de l'industrie.

La majorité des caisses populaires (58 pour cent au total, et 75 pour cent des grandes caisses populaires) confie à un cadre supérieur la tâche d'instaurer des pratiques de l'industrie pertinentes et de les évaluer. Toutefois, de nombreux répondants n'ont pas indiqué clairement à qui revenait cette responsabilité ou en quoi consistait cette responsabilité.

Une faible majorité de caisses populaires (51 pour cent) ont mis en œuvre des politiques ou des procédures précises sur la vente de produits et services aux particuliers. Toutefois, une minorité appréciable de grandes et moyennes caisses populaires ne l'ont toujours pas fait. Il faut que les caisses populaires élaborent des politiques et des procédures précises sur la vente de produits et services aux particuliers afin de donner aux employés des lignes directrices à suivre. De cette manière, les caisses populaires limitent leur risque de vente abusive.

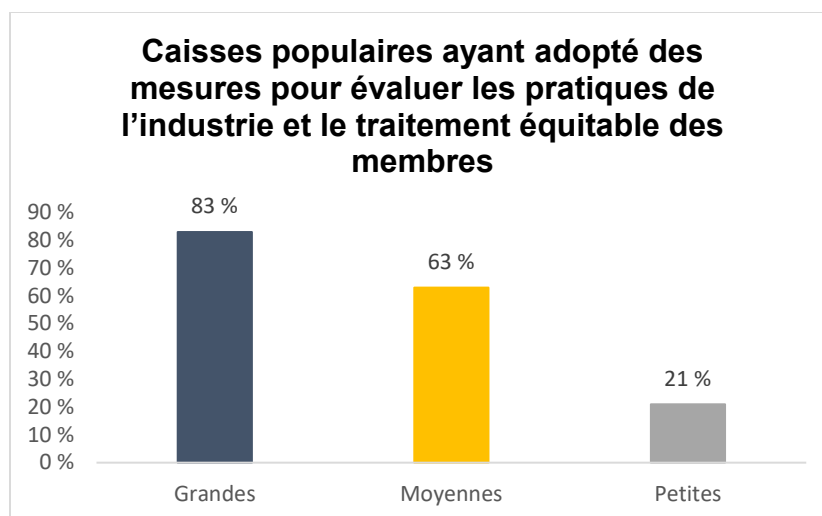


Quatre-vingts pour cent des caisses populaires ont instauré un mécanisme permettant aux employés de signaler tout comportement contraire à l'éthique sans crainte de représailles ou de réprimande (p. ex., politique sur les dénonciateurs). Les deux tiers des caisses populaires offrent du soutien, comme de l'accompagnement, des listes de contrôle et des outils d'auto-évaluation, pour permettre aux employés de s'évaluer et d'analyser et de parfaire leurs pratiques concernant la vente de produits et services aux membres.

La plupart des caisses populaires tiennent une liste des membres refusant toute sollicitation ou offrent aux membres l'option de se désabonner d'une liste d'envoi. Les caisses populaires qui n'ont pas cette capacité sont petites, et elles ont indiqué qu'elles étaient moins susceptibles de faire de la publicité directe auprès de chaque membre.

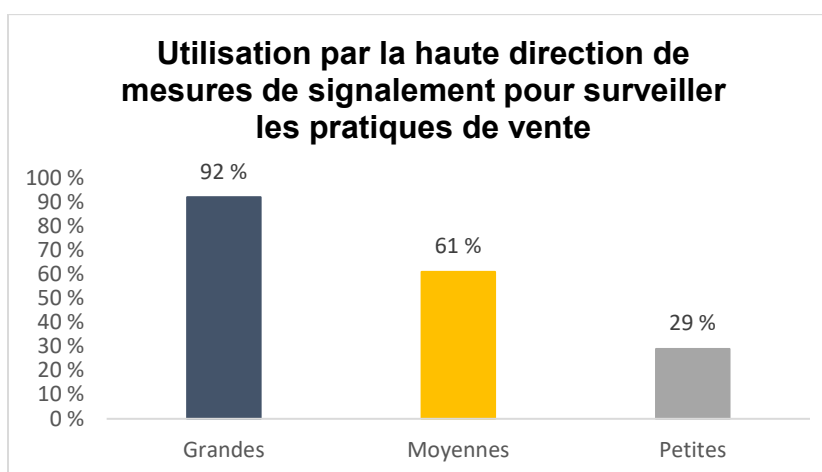
Surveillance et signalement

Dans l'ensemble, 48 pour cent des caisses populaires de l'Ontario ont adopté des mesures précises pour évaluer les pratiques de l'industrie et le traitement équitable des membres. Toutefois, les grandes et moyennes caisses populaires sont beaucoup plus susceptibles d'avoir adopté de telles mesures que les petites caisses populaires. Un grand nombre de répondants ont indiqué que leurs processus de surveillance étaient informels, ponctuels ou réactifs.



La CSFO encourage toutes les caisses populaires à élaborer des politiques et des procédures qui renforcent leur engagement à l'endroit des pratiques de l'industrie, comme le recommande le document [Guiding Principles for Enhancing Governance of Cooperative Financial Institutions](#) (anglais seulement) de l'International Credit Union Regulator's Network (ICURN). La CSFO recommande aussi aux caisses populaires de mettre en œuvre un processus de surveillance pour soutenir le respect de ces politiques et procédures.

Au total, 51 pour cent des hautes directions de caisse populaire utilisent des mesures de signalement pour surveiller les pratiques de vente de leurs employés. La taille constitue un facteur : cette pratique est utilisée par presque toutes les grandes caisses populaires, mais par un peu moins des deux tiers des moyennes caisses et moins du tiers des petites caisses.





La CSFO recommande à toutes les caisses populaires de suivre les [principes directeurs](#) (anglais seulement) de l'ICURN en ce qui a trait à la vérification, aux mesures de contrôle interne, à la surveillance de la conformité et à la gouvernance organisationnelle.

Structure de rémunération

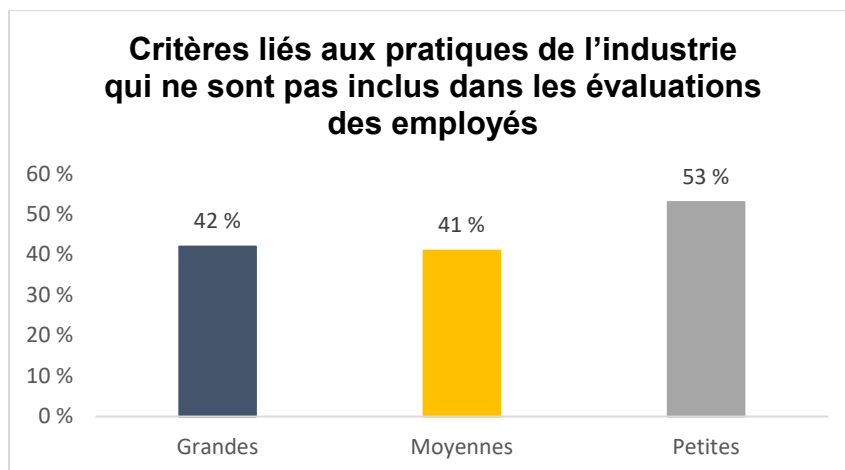
Parmi les 40 pour cent de caisses populaires qui offrent une structure d'incitatifs ou de commissions pour la rémunération des employés, ce sont les grandes caisses populaires qui l'utilisent le plus (92 pour cent). L'utilisation de cette structure diminue pour s'établir à 46 pour cent dans les caisses populaires moyennes, et à seulement 8 pour cent dans les petites caisses populaires. Globalement, cela signifie que l'on vend des produits et services selon une structure d'incitatifs et de commissions à la majorité des membres des caisses populaires.

Les incitatifs sont habituellement regroupés dans de grands volumes de ventes axés sur des objectifs, plutôt qu'en fonction d'une simple entente de versement de commissions pour la vente d'un produit en particulier.

La plupart des caisses populaires qui offrent une structure d'incitatifs ou de commissions (89 pour cent) utilisent des variables qualitatives et quantitatives (p. ex., cartes de pointage équilibrées, satisfaction des membres); 84 pour cent ont recours à des données ou à des mesures pour surveiller les pratiques de vente des employés (p. ex., rapports de suivi, évaluations du rendement, rapports sur les plaintes); et 66 pour cent possèdent des politiques ou des procédures précises sur la vente de produits et services aux particuliers.

La CSFO recommande à toutes les caisses populaires d'inclure des facteurs qualitatifs parmi les éléments fondamentaux de toute structure d'incitatifs ou de commissions, afin de tenir compte des pratiques de l'industrie et de ne pas se limiter seulement aux incitatifs axés sur les volumes de ventes ou la vente de produits en particulier. Elle encourage également les conseils d'administration de caisse populaire à surveiller activement la conception, la mise en application et l'examen de la rémunération, comme l'indiquent les [principes directeurs](#) (anglais seulement) de l'ICURN.

Au total, 46 pour cent des caisses populaires n'incluent pas de critères relatifs aux pratiques de l'industrie dans les évaluations de leurs employés. Les réponses ne variaient pas en fonction de la taille des caisses populaires. Il s'agit de toute évidence d'un élément à améliorer pour l'ensemble des caisses populaires, peu importe leur taille. De plus, 14 pour cent des caisses populaires considèrent que les critères relatifs aux pratiques de l'industrie ne peuvent pas s'appliquer aux évaluations des employés.



Fait plus important encore, pratiquement aucune caisse populaire n'informe actuellement leurs membres de leur structure de rémunération pour la vente de produits et services aux particuliers (clients qui ne font pas partie des clients bien nantis). Bien qu'il ne s'agisse pas d'une exigence, les [principes directeurs](#) (anglais seulement) de l'ICURN recommandent de divulguer des renseignements pertinents et utiles qui soutiennent les éléments de gouvernance importants, une position qu'appuie la CSFO.

Formation des employés

La majorité des caisses populaires (71 %) offrent à leurs employés une formation sur les pratiques de l'industrie. Cependant, le niveau de formation varie d'une caisse populaire à l'autre. Certaines offrent une formation plus poussée sous forme de cours, tandis que d'autres demandent à leurs employés de lire et de signer le code de conduite.

La fréquence des formations diffère également. Certaines caisses populaires offrent une formation annuelle alors que d'autres l'offrent de façon ponctuelle au lancement d'un nouveau produit ou service ou encore à l'embauche d'un employé.

Les types de formation comprennent du tutorat ou du mentorat offert à l'interne par un gestionnaire ou un accompagnateur, ainsi que des modules ou des cours en ligne qui sont administrés par des tiers. Certaines caisses populaires de petite taille ont mentionné qu'elles lancent rarement de nouveaux produits ou services, de sorte qu'une seule formation est offerte au moment de l'embauche d'un employé.

La majorité des caisses populaires (66 %) offrent une certaine forme de soutien ou certains outils à leurs employés pour qu'ils puissent s'autoévaluer en plus d'analyser et de parfaire leurs pratiques concernant précisément la vente de produits et services aux membres.



Toutefois, 31 % des caisses populaires moyennes et 21 % des petites caisses populaires ne le font pas.

La CSFO recommande que les caisses populaires offrent des programmes de formation sur l'éthique ou l'intégrité, portant plus précisément sur leur propre code de conduite ou leurs normes, ou qu'elles y prennent part de manière régulière. De plus, la CSFO encourage les caisses populaires à instaurer des programmes de formation continue afin de s'assurer que les membres reçoivent des conseils adéquats.

Information sur les produits

Les politiques de divulgation d'information sur les produits varient d'une caisse populaire à l'autre. La plupart ont officiellement adopté des processus et procédures entourant l'information sur les produits, notamment en rendant des documents pertinents accessibles sur le site Web de la caisse populaire et en transmettant l'information directement au client au moment de la vente sous forme de brochures ou de courriels. Certaines petites caisses populaires comptent sur les employés pour communiquer les détails du produit aux membres au moment de leur présenter le produit. Les caisses populaires qui ne divulguent que verbalement l'information sur les produits peuvent clairement faire mieux.

Dans une large mesure, les caisses populaires n'ont pas mis en place un processus officiel pour répondre à une plainte d'un membre qui prétend avoir acheté un produit ou un service sans avoir reçu suffisamment d'information ou sans avoir bien compris le produit. Certaines ont indiqué que leur réponse relèverait probablement de leur politique de traitement des plaintes. La plupart des répondants ont affirmé qu'ils adopteraient une approche ponctuelle, et que les employés transmettraient le cas à un employé de niveau supérieur, au besoin. Plusieurs répondants étaient d'avis que ce type de situation se produirait rarement et entrerait fondamentalement en conflit avec le modèle des caisses populaires.

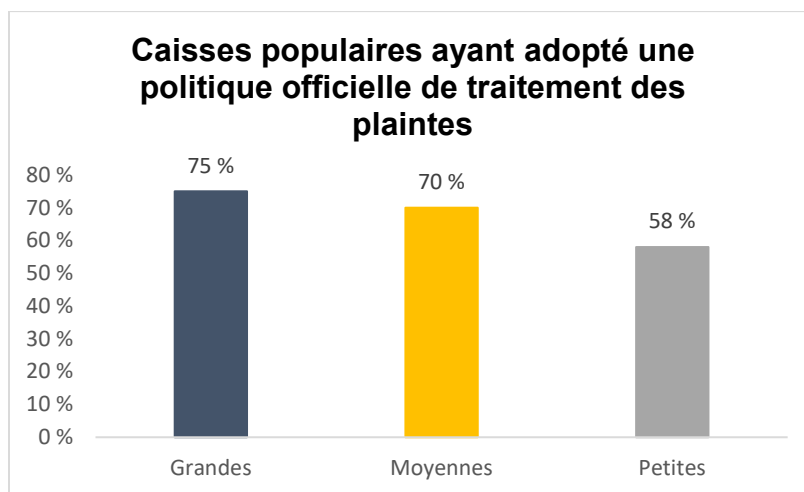
La CSFO recommande que les caisses populaires prennent toutes les mesures raisonnables pour divulguer aux membres les détails sur les produits et les informer de leurs droits et obligations avant et après la transaction.

Processus de traitement des plaintes

Toutes les caisses populaires sont tenues, aux termes de la loi, de désigner une personne responsable du traitement des plaintes. Environ les deux tiers des caisses populaires ont adopté une politique de traitement des plaintes, et les grandes et moyennes caisses populaires étaient plus susceptibles d'avoir mis en place un processus officiel de traitement



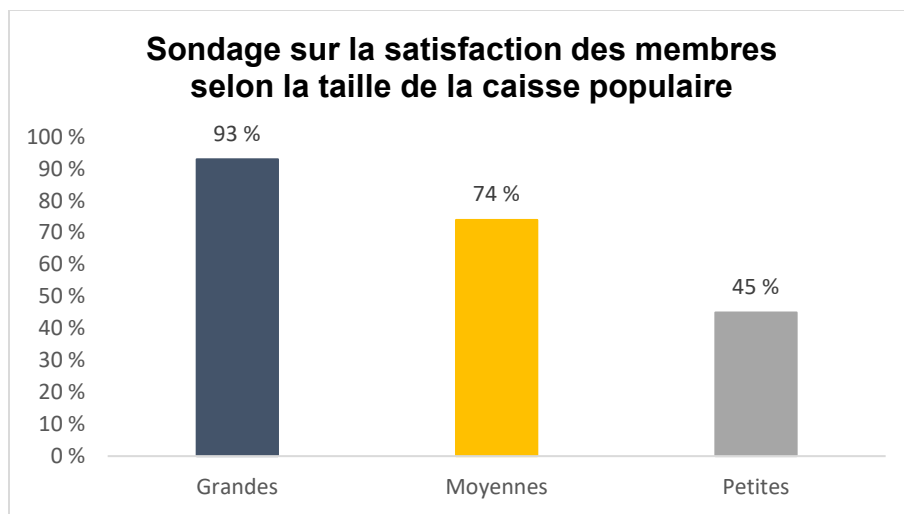
des plaintes. Il y a là une occasion de s'améliorer. Les caisses populaires doivent mettre en œuvre des politiques de traitement des plaintes, si elles ne l'ont pas déjà fait.



Une grande partie des caisses populaires ratent également une précieuse occasion d'utiliser les plaintes pour améliorer leur modèle de gestion global. Bien qu'environ les deux tiers des caisses populaires disposent d'un système officiel ou non officiel pour filtrer les informations sur les plaintes qui sont transmises à la haute direction, d'autres caisses populaires ne transmettent que rarement ou jamais ces informations à la haute direction.

La [LCPCU](#) exige que les plaintes soient signalées au conseil d'administration au moins une fois par année. Malgré cette obligation légale, environ le tiers des caisses populaires ont déclaré que le signalement des plaintes n'est pas un point permanent à l'ordre du jour de leur conseil d'administration. Toutefois, une minorité appréciable de ces caisses populaires ont mentionné ne jamais recevoir de plainte ou n'en recevoir que très peu fréquemment.

De plus, environ les deux tiers des caisses populaires ne regroupent pas les plaintes afin de cerner les tendances ou les modèles de vente défavorables. La CSFO recommande que toutes les caisses populaires recueillent et analysent les données sur les plaintes afin de cerner les problèmes systémiques, le cas échéant.



Bien que 64 % des caisses populaires mènent des sondages sur la satisfaction de leurs membres, ce sont les grandes caisses populaires qui sont les plus susceptibles de mener des sondages. La CSFO recommande que toutes les caisses populaires recueillent les commentaires de leurs membres au moyen de sondages sur la satisfaction afin de contribuer à l'amélioration des pratiques générales de l'industrie.

Pratiques exemplaires recommandées

L'examen des pratiques de l'industrie de la CSFO concernant les caisses populaires a révélé un large éventail de pratiques qui ont été adoptées dans ce secteur. Les caisses populaires devraient utiliser les résultats de l'examen et l'analyse qui en découle pour cerner et combler les lacunes au sein de leur organisation. Plus tard cette année, la CSFO publiera d'autres directives sur le traitement équitable des consommateurs dans les secteurs des services financiers qu'elle réglemente.

Vous trouverez ci-dessous des recommandations, formulées à la suite de l'examen des pratiques de l'industrie, sur les mesures à prendre par les caisses populaires pour améliorer leur régime de gouvernance et leurs mesures de contrôle interne.

Mission, valeur et culture

- Officialiser le traitement équitable des membres dans les codes de conduite, les énoncés de mission et les cadres de gouvernance
- Examiner les pratiques adoptées à l'échelle de l'organisation, en particulier pendant le développement de nouveaux produits ou de nouvelles promotions
- S'assurer que les principes concernant les pratiques de l'industrie sont intégrés dans le modèle d'affaires de la caisse populaire



- La CSFO recommande à toutes les caisses populaires de suivre les [principes directeurs](#) (anglais seulement) de l'ICURN en ce qui a trait à la vérification, aux mesures de contrôle interne, à la surveillance de la conformité et à la gouvernance organisationnelle

Politiques, procédures et pratiques

- Attribuer à un membre de la haute direction la responsabilité de s'assurer que des pratiques appropriées sont adoptées dans l'ensemble de la caisse populaire
- Intégrer au cadre de gouvernance une politique officielle sur la surveillance des pratiques de l'industrie
- Élaborer des politiques et des procédures officielles sur la vente de produits et services aux particuliers, en mettant l'accent sur les pratiques de l'industrie
- Mettre en place un système de surveillance des pratiques de vente des employés.
- Mettre en œuvre une politique sur les dénonciateurs

Surveillance et signalement

- Établir un système de surveillance et mettre en œuvre des indicateurs permettant d'évaluer les pratiques de l'industrie
- Surveiller les pratiques de vente des employés pour s'assurer que les membres obtiennent les produits et les services appropriés

Structure de rémunération

- Intégrer des indicateurs qualitatifs dans la structure de rémunération et d'incitatifs
- Veiller à ce que les plans d'évaluation du rendement mettent l'accent sur les principes concernant les pratiques de l'industrie

Formation des employés

- Intégrer une formation sur les pratiques de l'industrie (notamment sur l'éthique et l'intégrité) dans le programme de formation régulier des employés
- S'assurer que les employés sont formés et qu'ils ont reçu suffisamment d'informations sur tous les produits et services offerts.
- Donner aux employés le soutien et les outils dont ils ont besoin pour améliorer leurs pratiques de vente de produits et services

Information sur les produits

- Fournir aux membres un document écrit contenant des informations détaillées sur les produits
- S'assurer que les employés reçoivent une formation sur la façon de transmettre correctement aux clients l'information sur les produits



Processus de traitement des plaintes

- Élaborer une politique officielle de traitement des plaintes et communiquer la politique aux membres
- Intégrer la présentation de rapports sur les plaintes à l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration
- Utiliser les rapports sur les plaintes pour cerner les problèmes éventuels liés aux pratiques de l'industrie
- Utiliser les sondages sur la satisfaction des membres en tant qu'élément central de la stratégie visant les pratiques de l'industrie