

20 Questions

que les administrateurs devraient poser sur leur
rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite

Gordon M. Hall, FSA, FCIA, MAAA



L'Institut Canadien
des Comptables Agréés

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions pénétrantes.

L'ensemble des questions ne constitue pas une «liste de contrôle» exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants. Dans certains cas, les conseils préféreront ne pas poser les questions directement, mais ils pourront juger utile de demander à la direction de préparer des séances d'information sur les éléments qui y sont soulevés.

Les commentaires d'accompagnement fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir le questionnement au besoin. Les commentaires résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques d'organisations prééminentes. Ils ne constituent pas nécessairement la meilleure solution pour chaque organisation.

Ainsi, bien que les questions s'appliquent à toutes les organisations, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

20 Questions

que les administrateurs devraient poser sur leur
rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite

CATALOGAGE AVANT PUBLICATION DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA

Hall, Gordon M.

20 questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite / rédaction, Gordon M. Hall.

Traduction de : 20 questions directors should ask about their role in pension governance.

ISBN 1-55385-046-7

1. Régimes de retraite--Canada--Gestion. 2. Administrateurs de sociétés--Droit—Canada. I. Institut Canadien des Comptables Agréés.
II. Titre. III. Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite.

HD7105.45.C3H3414 2003

658.3'253'0971

C2003-904605-2

TOUS DROITS RÉSERVÉS © 2003
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario)
M5V 3H2

Disponible en anglais
Imprimé au Canada

Table des matières

	Page
Préface	3
I. On parle beaucoup de la gouvernance des régimes de retraite. Pourquoi?	4
II. Les 20 questions accompagnées d'un commentaire	9
III. Nécessité pour les administrateurs de regarder vers l'avenir	20
Annexe	
Éléments de gouvernance communs à la plupart des types de régimes et des structures de gouvernance	23
Pour de plus amples informations	27
Au sujet de l'auteur	30

Préface

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance, de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, a commandé le présent cahier dans le but d'aider les conseils d'administration à s'acquitter de leurs obligations en matière de gouvernance. Ceux qui ne le font pas engagent leur responsabilité et s'exposent ainsi à un risque de poursuite dont l'importance va croissant. Ce risque est plus évident aujourd'hui que jamais auparavant, sans doute, dans l'histoire des entreprises canadiennes.

La gouvernance des régimes de retraite, dont il était peu souvent question jusqu'à récemment, revêt une importance de plus en plus grande. Cela tient d'une part à la faillite récente d'entreprises très connues, qui a mis en évidence la nécessité d'une bonne gouvernance d'entreprise en général, et en particulier à l'égard de la gestion des régimes de retraite. Mais cela s'explique aussi par l'importance des régimes de retraite pour les marchés financiers canadiens, pour les entités qui en sont les promoteurs et bien sûr pour les participants de ces régimes. Le droit à pension constitue en effet un actif personnel majeur (sinon l'actif le plus important) de bien des salariés qui sont proches de la retraite. Si la gouvernance du régime n'est pas judicieuse, cet actif est en péril.

D'une manière générale, les régimes et les caisses de retraite sont des éléments hors bilan, qui ne sont pas visés par le processus de communication de l'information à l'égard de l'activité principale du promoteur. Mais de plus en plus, on réalise leur importance pour tous les intéressés ainsi que les risques, nombreux et de différents types, auxquels ils sont exposés. Le présent cahier traite de faits susceptibles de survenir dans le cadre du régime et de la caisse de retraite, et de leurs conséquences pour les administrateurs du promoteur, qui supportent la responsabilité ultime à l'égard de la gouvernance en cette matière.

Certains aspects de la gouvernance des régimes de retraite sont

soumis à une réglementation, et la plupart des régimes se conforment habituellement à la législation. Il existe néanmoins un nombre considérable de domaines dans lesquels le promoteur et/ou l'administrateur légal du régime ont toute latitude. C'est sur ces aspects que porte avant tout le présent cahier, car ils constituent le plus grand élément de risque pour les administrateurs, étant donné le pouvoir discrétionnaire exercé par ces derniers en ces matières.

Les 20 questions concernent les conseils d'administration dans tous les secteurs de l'économie, à l'égard des régimes de retraite agréés et non agréés (régimes complémentaires applicables aux cadres). Elles ont trait aux problèmes de gouvernance concernant les régimes de retraite à prestations déterminées comme ceux à cotisations déterminées. La plupart des organisations sont le promoteur de l'un ou l'autre de ces types de régimes – dans certains cas, les deux sont combinés. Mais quel que soit le type de régime de retraite, le conseil d'administration assume la responsabilité ultime de tous les aspects de sa gestion.

La gouvernance des régimes de retraite, dans le contexte actuel, suppose l'exercice d'un leadership accru de la part des conseils d'administration. Ils doivent pour cela bien connaître les enjeux et l'évolution de ce domaine complexe. Ce cahier devrait être utile à cet égard.

Le Conseil tient à remercier l'auteur, Gordon Hall. Il souligne aussi l'apport du Groupe consultatif des administrateurs, qui conseille l'ICCA. Les membres du groupe ont constaté la nécessité de mener des recherches et d'élaborer des lignes directrices dans ce domaine spécialisé. Ils ont fait des suggestions d'une grande pertinence à l'auteur pendant toute la durée de son travail.

Frank Barr, FCA

Président

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Frank Barr, FCA, président

Michel Doyon, CA

Parveen Gupta, Ph.D.

Michael Harris, CA

Fred Jaakson, CA

Colin Lipson, CA

Mary Jane Loustel, CA

Thomas Peddie, FCA

Keith Robson

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président

James Arnett

William Dimma

Robin Korthals

Patrick O'Callaghan

Guyline Saucier, FCA

Permanents de l'ICCA

William Swirsky, FCA, vice-président,
Développement des connaissances

Vivienne Livick-Chan, FCA, directrice de projets,
Gestion des risques et gouvernance

Gigi Dawe, directrice de projets, Gestion des risques
et gouvernance

I. On parle beaucoup de la gouvernance des régimes de retraite. Pourquoi?

À cause de l'importance des prestations de retraite

La faillite récente de certaines entreprises a attiré l'attention sur la gouvernance des régimes de retraite, mais son importance est loin de se limiter à ces cas isolés, relevant du court terme, qui ont fait les manchettes. La gouvernance des régimes de retraite est importante à long terme pour les sociétés en général et pour leurs salariés, simplement en raison de l'importance que revêtent les régimes et les caisses de retraite pour la collectivité et, du reste, pour toute notre économie.

Pour dire les choses en termes simples, tout régime de retraite revêt de l'importance à la fois :

- pour l'organisation qui le parraine;
- pour les marchés financiers, dont il peut constituer un élément considérable et vital;
- pour les salariés dont les prestations futures sont assurées par celui-ci.

De ce fait, la gouvernance du régime de retraite doit être prise en considération par l'organe qui en assume la responsabilité ultime, soit le conseil d'administration. Le présent cahier vise donc à aider les conseils à s'acquitter de leurs responsabilités d'une manière propre à maximiser les prestations de retraite tout en réduisant au minimum les risques.

Importance pour les promoteurs

Le régime de retraite parrainé par l'employeur constitue l'outil le plus important en vue du passage ordonné des salariés du statut d'actifs au statut de retraités.

Pour nombre d'employeurs promoteurs d'un régime, les obligations de celui-ci et l'actif de la caisse du régime sont des considérations financières non négligeables.

Un sondage effectué auprès des promoteurs des 100 plus importants régimes de retraite à prestations déterminées au Canada a donné lieu aux constatations suivantes, sur la base des données disponibles à la fin de l'exercice 2001 :

- dans le cas de 31 promoteurs, la juste valeur de marché de l'actif du régime formait au moins 20 % de la totalité des actifs de la société;
- dans le cas de plusieurs de ces 31 promoteurs, cette proportion se situait dans une fourchette de 30 % à 50 %;
- dans le cas de deux promoteurs, l'actif du régime équivalait pour l'essentiel à la totalité des actifs de la société.

On a découvert en outre que la situation déficitaire totale (hors bilan) de 58 de ces 100 régimes de retraite atteignait une somme de 11,2 milliards \$ à la fin de l'exercice 2001, alors que 27 de ces 58 régimes avaient indiqué dans leur bilan un actif total de 2,8 milliards \$ au titre des prestations constituées.

Source : Recherche sur les renseignements relatifs aux promoteurs de régime de retraite contenus dans les notes complémentaires, par Wiedman et autres, «Wither the pension plan? Accounting rules mask increasing debt», *Ivey Business Journal*, janvier-février 2003.

Historiquement, la situation de capitalisation de certains régimes à prestations déterminées (qui constitue une mesure indirecte de la sécurité des prestations) s'est avérée faible. Ces dernières années, la situation de capitalisation de la totalité des régimes a considérablement diminué, et de nombreux employeurs promoteurs se sont vus forcés de verser des sommes importantes au titre des cotisations.

Les administrateurs devraient aussi être au courant du poids que fait peser sur les liquidités le versement des prestations relatives aux avantages complémentaires de retraite (au titre, par exemple, des soins de santé et de l'assurance vie) offerts par nombre de promoteurs de régimes de retraite. La plupart de ces régimes ont recours au mode de financement par répartition (*pay-as-you-go*). Les chercheurs du *Ivey Business Journal* ont découvert que 84 des 100 promoteurs offraient de tels avantages complémentaires de la retraite et que le total du passif déclaré à ce chapitre dans les notes complémentaires se chiffrait à 17 milliards \$. Or, les promoteurs n'avaient mis de côté que 1 milliard \$ pour garantir l'exécution de ces obligations.

Importance pour les marchés financiers

En termes de capitalisation boursière canadienne totale, l'actif des régimes de retraite agréés et des fonds enregistrés d'épargne-retraite (en y ajoutant les fonds accumulés dans le cadre du Régime de pensions du Canada et du Régime de rentes du Québec) s'élevait en décembre 1999 à 995 milliards \$ CA - montant supérieur à la capitalisation boursière du TSE 300 (devenu le TSX), laquelle atteignait 742 milliards \$ CA - et correspondait à 93 % du produit intérieur brut du Canada à cette date. Il n'y a aucune raison de croire que cet actif soit moins important aujourd'hui.

Importance pour les salariés

En 2000, 5,4 millions de travailleurs salariés appartenant à tous les secteurs de l'économie canadienne adhéraient à des régimes enregistrés de pension. Ils formaient 41 % de l'ensemble des travailleurs salariés, le pourcentage des adhérents étant de 87 % dans le secteur public.

Statistics Canada, 2002.

Pour les salariés à l'aube de la retraite, le droit à pension constitue un actif personnel majeur (et souvent, le plus important). Personne ne souhaite envisager la perspective de perdre ses économies de retraite à cause d'une gouvernance déficiente de son régime de retraite.

Heureusement, cela se produit rarement. Pour qu'il continue d'en être ainsi, et pour améliorer encore les choses, les conseils d'administration doivent faire preuve d'un leadership accru.

Développements récents en matière de gouvernance des régimes de retraite

Plusieurs années avant que les récents scandales n'attirent l'attention sur la piètre gouvernance de certaines entreprises, la qualité de la gouvernance des régimes de retraite était une question jugée prioritaire au Canada.

Si bien que, depuis 1996, une vingtaine d'études approfondies ont été publiées à ce sujet par des gouvernements canadiens, des autorités de réglementation et des associations du secteur privé œuvrant dans le domaine des régimes de retraite. Puis, les défaillances de certaines entreprises ont orienté les projecteurs sur les obligations des administrateurs envers les actionnaires du promoteur et les participants de son régime de retraite.

À partir de l'année 2000, des difficultés inédites frappant les marchés financiers ont réduit considérablement la valeur de marché de nombreuses caisses de retraite ainsi que les attentes quant au rendement futur des investissements. Analystes et investisseurs commencèrent alors à centrer leur attention sur la part des rendements (prévus) des caisses de retraite dans le résultat déclaré par l'entreprise parrainant le régime selon les règles comptables actuelles. Certains promoteurs ont dû verser des cotisations en espèces pour accroître la garantie afférente aux obligations au titre des prestations constituées.

On voit aussi davantage de litiges survenir dans le domaine des prestations de retraite. Les promoteurs sont de plus en plus visés par des actions en justice concernant notamment l'utilisation des surplus, la gestion des prestations et le paiement de charges assuré par la caisse de retraite. Avec l'adoption récente de lois sur les recours collectifs en Ontario, en Colombie-Britannique, au Québec et en Saskatchewan, un grand nombre de personnes peuvent tenter des poursuites judiciaires dans des cas où une poursuite individuelle serait impensable en raison des coûts ou de la complexité des procédures. Un grand cabinet d'avocats canadien faisait état récemment, sur son site Web, d'une bonne dizaine de recours collectifs dont un bon nombre avaient trait à des régimes de retraite. D'autre part, il arrive de plus en plus souvent que les promoteurs soient appelés, de par la nature de leurs obligations fiduciaires, à se faire les instigateurs d'actions en justice lorsque des fournisseurs externes n'ont pas rempli leurs obligations envers le régime de retraite ou ses participants.

En outre, mise à part l'obligation légale de remettre aux participants du régime un état annuel, les programmes de communication de l'information aux intéressés ne sont pas très élaborés. Dans l'état actuel des choses, les programmes de communication de l'information aux participants du régime, la communication de l'information au conseil d'administration par la direction, la communication de l'information aux sociétés émettrices et aux investisseurs de la société qui est le promoteur du régime ne sont pas seulement justifiés, ils sont essentiels. Un élément important, pour une bonne gouvernance du régime de retraite, consiste à veiller à ce que l'information soit communiquée à tous les intéressés rapidement et d'une manière transparente.

Signalons pour terminer les préoccupations touchant la sécurité des régimes de retraite complémentaires applicables aux cadres, auxquels adhèrent maintenant des cadres intermédiaires aussi bien que des cadres occupant un poste de direction. Comme les obligations ne font l'objet d'une capitalisation en espèces que dans le cas d'un faible pourcentage de ces régimes, la sécurité des prestations promises, dans la plupart des cas, repose sur les rentrées de fonds futures du promoteur ainsi que sur sa capacité de répondre à la croissance des demandes de prestations.

Le rôle et les responsabilités du conseil d'administration

Responsabilité ultime

L'exécution de nombre de fonctions peut certes être déléguée à la direction et aux comités du conseil, mais c'est le conseil d'administration lui-même qui assume la responsabilité ultime relative à tous les aspects du régime et de la caisse de retraite de l'organisation.

Dans le cas de pratiquement toutes les entreprises du secteur privé et pour bien des entités sans but lucratif, le conseil d'administration du promoteur a une double obligation : 1) il répond aux actionnaires du promoteur du secteur privé ou aux principaux intéressés des

promoteurs sans but lucratif et de ceux qui relèvent du secteur public; 2) il a des obligations fiduciaires, en tant qu'administrateur légal du régime et de la caisse de retraite (au sens donné dans les diverses lois sur les régimes de retraite) envers les bénéficiaires du régime*.

Dans le secteur public, et dans le cas des régimes et des caisses interentreprises parrainés par un syndicat, un conseil d'administration, distinct du promoteur, assume la plupart du temps la responsabilité à l'égard de nombreuses fonctions. Celles-ci recouvrent en général tous les aspects, sauf la décision d'être le promoteur du régime et les décisions ayant trait au type de régime et à la générosité des prestations. Autrement dit, les responsabilités de ce conseil d'administration correspondent dans une très large mesure aux exigences imposées à l'administrateur légal selon les dispositions des lois sur les régimes de retraite en vigueur dans les diverses provinces.

Dans le secteur privé comme dans le secteur public, et peu importe la structure de gouvernance, l'entité qui assure la gouvernance du régime assume, envers les actionnaires et les intéressés, la responsabilité de veiller à ce que le régime de retraite de l'organisation réponde aux objectifs établis par le promoteur et s'acquitte de ses responsabilités envers les participants du régime.

Les prestations de retraite sont un volet important de la capacité d'une organisation d'attirer des employés et de les maintenir en poste. Il incombe aux administrateurs de s'assurer que les participants soient informés des principes qui sous-tendent la conception du régime et la répartition des responsabilités quant aux épargnes à constituer en vue de la retraite, et que les prestations de retraite promises soient adéquatement protégées.

* La législation québécoise précise qu'un comité du régime de retraite, au sein duquel sont représentés les participants du régime, est l'administrateur légal qui assume la responsabilité ultime quant à certains éléments de la gouvernance du régime dont l'employeur est le promoteur. Dans le secteur privé, l'exercice de ces responsabilités a dans la plupart des cas été délégué à l'employeur.

I. On parle beaucoup de la gouvernance des régimes de retraite. Pourquoi?

Conflits d'intérêts

Les objectifs des intéressés (les promoteurs et les participants du régime) ne concordent pas toujours. D'autre part, certains renseignements relatifs à l'investissement, dont ne peuvent disposer en général les comités du conseil concernés que s'ils en font la demande, peuvent révéler l'existence de conflits d'intérêts liés au travail de fournisseurs externes. Par conséquent, une bonne gouvernance du régime de retraite suppose non seulement qu'on s'occupe des conflits d'intérêts, mais aussi qu'on prévienne leur existence.

Le double rôle que jouent la plupart des employeurs du secteur privé – ils sont à la fois le promoteur et l'administrateur légal – est susceptible de donner lieu à des conflits d'intérêts sérieux, dont il faut s'occuper avec grand soin. D'autres conflits ressortent de questions comme les suivantes :

- Est-ce que telle ou telle décision répond aux intérêts véritables du promoteur ou des bénéficiaires?
- Si l'employeur assume un double rôle, lequel devrait avoir préséance, et pourquoi?
- Les participants du régime devraient-ils être autorisés à prendre part à la surveillance exercée par le conseil et à prendre des décisions répondant à leur propre intérêt?
- Les administrateurs de fournisseurs externes sont-ils également des administrateurs d'organisations dans lesquelles la caisse de retraite serait susceptible d'investir?
- La caisse de retraite devrait-elle acquérir à titre d'investissement des actions du promoteur?
- Est-il possible d'appliquer des procédés de vérification permettant de confirmer que les frais exigés par les gestionnaires de placement et les négociateurs sont appropriés au regard du marché institutionnel en général et au regard de la caisse de retraite en cause?
- Comment devraient être utilisés les actifs excédentaires de la caisse de retraite?
- Quel compromis fait-on entre la réduction des coûts et la qualité du service?

Certains conflits d'intérêts peuvent être éliminés; d'autres peuvent être atténués ou gérés. Les conseils d'administration doivent s'assurer que

tous les conflits sont repérés et dévoilés, que des mesures adéquates ont été prises à leur égard, et qu'il existe des documents propres à établir qu'ils ont été abordés en toute objectivité.

Deux évaluations différentes

Les responsabilités du conseil d'administration en matière de surveillance sont rendues plus compliquées par le fait qu'un régime de retraite à prestations déterminées peut faire l'objet de deux grandes évaluations :

- L'évaluation actuarielle exigée par les lois sur les régimes de retraite. Cette évaluation, principalement axée sur la capacité du régime d'assurer le versement des prestations promises, comporte une évaluation de la solvabilité (équivalant à une évaluation effectuée en cas de fermeture de l'entreprise) et une évaluation axée sur la poursuite des activités. Prises ensemble, ces deux évaluations établissent la cotisation minimum devant être versée et la cotisation maximum pouvant être versée au régime de retraite à un moment donné.
- L'évaluation comptable prescrite par l'Institut Canadien des Comptables Agréés (et, aux États-Unis, par le Financial Accounting Standards Board). Cette évaluation exige d'être fondée sur les «estimations les plus probables selon la direction» pour chacune des hypothèses démographiques et financières, y compris le taux d'actualisation relatif au versement des prestations futures et le rendement prévu des actifs du régime. Ces hypothèses influent sur les états financiers du promoteur.

Le conseil d'administration doit surveiller l'évaluation actuarielle pour chercher un juste équilibre entre sa responsabilité envers les participants du régime et sa responsabilité envers les intéressés et les actionnaires. Il lui faut aussi surveiller l'évaluation comptable, pour s'acquitter de sa responsabilité envers les intéressés et les actionnaires au chapitre de l'intégrité des états financiers du promoteur.

Exposition au risque

La plupart des organisations parrainent soit un régime à prestations déterminées, soit un régime à cotisations déterminées. Dans certains cas, on combine les deux types de régimes.

Dans le cas des régimes de retraite à prestations déterminées, les promoteurs supportent le risque de capitalisation et le risque d'investissement. Ils doivent veiller constamment à la capitalisation du régime et au rendement de l'actif. D'une façon particulière, la nécessité de verser des cotisations additionnelles peut avoir une incidence non négligeable sur les résultats financiers de l'organisation qui parraine le régime. En outre, il faut suivre les marchés financiers canadiens et les principaux marchés étrangers, puisque la plupart des régimes ont des placements étrangers dont la valeur comptable se rapproche du plafond fixé à cet égard.

Dans le cas des régimes à cotisations déterminées, ce sont les participants qui assument le risque d'investissement. Pour cette raison, on estime souvent que les régimes à cotisations déterminées entraînent une faible responsabilité à l'égard des placements (voire aucune) et une faible exposition au risque pour les administrateurs. Or, cela est inexact. Les administrateurs assument une responsabilité parce que le promoteur joue un rôle dans la sélection des gestionnaires de placement, dans les catégories d'actifs offertes et dans la confirmation qu'il n'y a pas eu de dépassement du plafond fixé quant à la valeur comptable des placements étrangers. L'information communiquée aux participants ainsi que le suivi du rendement et du choix des placements sont des aspects auxquels le conseil d'administration devrait porter une attention continue. (Par ailleurs, il n'existe pas au Canada de règles d'exonération (*safe harbour rules*) telles que celles instituées dans des lois américaines.) Les administrateurs risquent d'être l'objet d'actions en justice s'ils ne donnent pas une information adéquate aux participants, ou s'ils choisissent et maintiennent en poste de piètres gestionnaires de placements.

En dernière analyse, les administrateurs assument des risques, peu importe le type de régime parrainé par leur organisation.

Sanctions

Les intéressés qui sont associés à des manquements quant au respect des engagements du régime, des exigences de la loi et des obligations fiduciaires peuvent en subir les conséquences. Par exemple, la sanction établie dans la *Loi de l'impôt sur le revenu* en cas de dépassement du plafond fixé au chapitre des placements étrangers est très sévère.

Surveillance exercée par des comités

Souvent, le conseil d'administration s'acquitte de sa responsabilité de surveillance par le truchement de plusieurs comités – comité du régime de retraite, comité de vérification, comité des placements et/ou un

comité des ressources humaines/de la rémunération –, sans qu'un comité ne soit chargé de veiller à l'intégration des résultats et à ce que des comptes rendus exhaustifs soient faits à l'ensemble du conseil d'administration.

Caractère limité des ressources et leadership du conseil d'administration

Des administrateurs concluront sans doute que ce cahier de la série «20 Questions» constitue une liste de contrôle exhaustive qu'on devrait demander aux dirigeants et aux conseillers professionnels d'appliquer sur une période relativement brève. Cette conclusion ne serait pas justifiée.

Comme les promoteurs ne peuvent pas consacrer des ressources illimitées à l'amélioration de la gouvernance du régime de retraite, il importe que le conseil d'administration, après avoir déterminé les éléments prioritaires, s'emploie avec la direction et les fournisseurs externes à s'occuper de ceux qui présentent la plus grande importance.

L'amélioration de la reddition de comptes à l'égard du régime de retraite évoluera au fil du temps :

- d'une part, à mesure que les promoteurs amélioreront leurs pratiques en matière de gouvernance d'entreprise;
- d'autre part, par suite de l'évolution des normes générales régissant la gouvernance des régimes de retraite au sein du système privé de retraite canadien.

Pour s'acquitter avec succès de leur rôle de leadership, les membres des conseils d'administration devront avoir ou acquérir des compétences spécialisées, notamment celles qui leur permettront :

- de déterminer le niveau de qualité auquel certaines fonctions sont exercées pour leur compte;
- de comprendre les liens entre les divers éléments de la gouvernance des régimes de retraite;
- de remettre en question les idées reçues;
- de poser un premier (ainsi qu'un deuxième et un troisième) groupe de questions éclairantes aux membres de la direction et aux conseillers professionnels;
- de s'assurer que les ressources limitées disponibles soient utilisées d'une manière efficace et à bon escient.

La mise en œuvre des améliorations relatives à la gouvernance du régime de retraite découlant des questions présentées ci-après aidera beaucoup le conseil d'administration à exercer son rôle de leader, au profit de l'organisation qui est le promoteur du régime, des participants et bénéficiaires du régime de retraite ainsi que des autres intéressés.

II. Les 20 questions accompagnées d'un commentaire

Le conseil d'administration d'une organisation qui parraine un régime et une caisse de retraite est tenu de veiller à ce que ceux-ci soient gérés efficacement et dans la bonne direction. Dans cette perspective, il doit pouvoir confirmer qu'il s'est acquitté adéquatement de toutes ses obligations, dont les suivantes :

- ses obligations légales envers les autorités législatives et les autorités en matière de régimes de retraite dans les espaces juridiques concernés;
- ses obligations contractuelles, énoncées dans la documentation officielle du régime et de la caisse de retraite;
- ses obligations fiduciaires, qui découlent du fait qu'on lui a confié le bien d'autrui et qui dans une large mesure sont déterminées au cas par cas. Ces obligations peuvent n'être régies ni par un texte législatif ni par les règles officielles d'un régime ou d'une caisse de retraite.

Comme nous l'avons signalé dans la Préface, le contenu du présent cahier est principalement consacré aux aspects de la gouvernance des régimes de retraite qui ne sont pas traités dans la législation. Ces aspects (qui présentent par nature un caractère discrétionnaire) sont en effet les plus susceptibles de constituer une exposition importante au risque pour les administrateurs. C'est pourquoi – sauf en ce qui concerne les sujets traités dans les questions 19 et 20 –, on présume ici que les promoteurs s'acquittent de leurs responsabilités légales et contractuelles. Pour la plupart, donc, les 20 questions portent sur des domaines qui supposent l'exercice d'un grand pouvoir discrétionnaire, soit par la direction à l'égard de la gestion du régime et de la caisse, soit par le conseil d'administration lorsqu'il s'agit de confirmer qu'il a rempli ses obligations.

Les 20 questions sont regroupées sous neuf thèmes, et sont suivies d'un commentaire sur la pertinence des questions à l'égard de la gouvernance des régimes de retraite et à l'égard des tendances et des meilleures pratiques dans ce domaine.

Pour chaque question, le conseil d'administration est invité à se demander envers qui il a une obligation (le promoteur, les bénéficiaires ou les autorités de réglementation) et si la question devrait être adressée au conseil lui-même, à la direction, à un tiers externe, ou encore à deux d'entre eux ou aux trois.

i) Rôles et responsabilités

Questions

- 1. Existe-t-il une politique écrite précisant qui doit recommander, décider, gérer et surveiller la totalité des activités s'inscrivant dans la gouvernance et la gestion du régime et de la caisse de retraite? Un mécanisme a-t-il été prévu pour permettre au conseil d'administration de confirmer que toutes les fonctions qui ont été déléguées sont remplies comme il se doit?**
- 2. Une évaluation en bonne et due forme a-t-elle été effectuée au cours des deux dernières années pour déterminer si la structure de gouvernance, le modèle de délégation et les compétences des administrateurs sont appropriés? Dans l'affirmative, a-t-on dressé un plan d'action pour corriger les déficiences éventuellement constatées? Existe-t-il des conflits d'intérêts liés à la structure de gouvernance et, si tel est le cas, les mesures requises ont-elles été prises?**
- 3. Le conseil d'administration a-t-il instauré un mécanisme lui permettant d'être informé des faits pertinents susceptibles d'avoir une incidence notable sur la conception du plan, son accessibilité économique, son administration et sa gestion financière?**

Commentaire

Exercice ou délégation des responsabilités

L'une des tâches les plus épineuses, lorsqu'il s'agit de structurer la gouvernance d'un régime et d'une caisse de retraite, est celle d'établir et d'attribuer les responsabilités relatives à l'exécution de fonctions précises. Dans l'annexe, on énumère les dix éléments d'une bonne gouvernance du régime de retraite sur lesquels se concentrent les cadres dirigeants et les gestionnaires des promoteurs dans l'administration quotidienne de leurs régimes et caisses de retraite.

La première tâche du conseil consiste à veiller à ce que la responsabilité relative à chacun de ces éléments ait été assumée par le conseil lui-même ou par la direction, ou qu'elle ait été déléguée à un fournisseur externe.

Le conseil doit aussi s'assurer que la responsabilité relative à la surveillance des fonctions étrangères au régime et à la caisse de retraite – par exemple, la communication de l'information financière touchant leur incidence sur le promoteur –, est également exercée par le conseil et/ou la direction.

Le choix de la structure de gouvernance est une décision qui relève du conseil d'administration.

Indépendamment de la structure de gouvernance, le conseil devrait examiner les aspects principaux et les confirmer; voici quelques exemples :

- Le promoteur a examiné tous les éléments et mis sur pied une délégation de fonctions judicieuse pour chacun d'eux. Ce processus doit être documenté, et on doit avoir mis au point des mécanismes de surveillance, de compte rendu et d'évaluation.
- Il existe des politiques visant à aider la direction et le conseil à exécuter les fonctions, notamment en ce qui concerne le recours à des conseillers professionnels (par exemple, l'actuaire, les gestionnaires de placement, le conseiller en placement) et leurs attentes. Ces politiques précisent l'établissement des objectifs, la surveillance et l'évaluation.
- Les administrateurs ont les connaissances et l'expérience nécessaires pour s'acquitter correctement de leurs responsabilités financières, juridiques et sociales envers les parties à l'égard desquelles ils ont des obligations.

Les promoteurs de régimes de retraite de taille relativement petite estimeront peut-être qu'ils n'ont pas les moyens de se doter à l'interne d'une fonction gestion distincte. Dans un tel cas, certaines responsabilités de gestion pourront être confiées au conseil d'administration, et d'autres à des spécialistes de l'extérieur. Il importe de séparer clairement le rôle d'administrateur et celui de la direction.

De nombreux régimes de retraite présentent des lacunes au chapitre de la communication de l'information au conseil d'administration par les personnes à qui celui-ci a délégué des responsabilités. Dans le but d'améliorer la gestion des risques et le rendement, les promoteurs de régime devraient instituer un système rigoureux de compte rendu. Les litiges étant de plus en plus nombreux, il est utile d'être en mesure de démontrer que les obligations ont été considérées, déléguées, exécutées et ont fait l'objet d'une surveillance. Cela ne suppose pas forcément des comptes rendus astreignants. Dans le cas de nombreuses tâches, une simple liste de contrôle permettra de donner l'information nécessaire, sous une forme qui permettra de faire ressortir et de suivre au fil du temps les changements et les failles en matière d'exécution des fonctions.

Examen des conflits d'intérêts liés à la structure

Les conflits d'intérêts inhérents peuvent s'avérer très sérieux, notamment lorsque l'employeur est à la fois le promoteur et l'administrateur légal du régime. Dans certaines affaires récentes, des dirigeants du promoteur du régime passaient en revue les états financiers du promoteur mais n'avaient pas, en tant que fiduciaire du régime de retraite dont l'employeur était le promoteur – fiduciaire qui avait acheté à titre d'investissement des actions de cet employeur – pris des mesures propres à protéger les intérêts des participants et des bénéficiaires du régime. Dans le pire des cas, cela a eu pour effet de réduire d'une manière importante la sécurité des prestations de retraite des salariés. On encourage les conseils d'administration à examiner périodiquement ces conflits d'intérêts, même lorsque la structure de gouvernance est conforme à la réglementation et peut se défendre au strict plan juridique.

Nécessité de se tenir à jour

En plus d'acquiescer les connaissances et l'expérience nécessaires pour s'acquiescer convenablement de ses responsabilités, le conseil d'administration doit se tenir à jour au sujet de tous les faits qui ont une incidence notable sur les éléments d'une bonne gouvernance. Voici des exemples de ce en quoi peuvent consister ces faits :

- propositions en matière de gouvernance;
- déclin ou amélioration de la santé financière générale du régime et de la caisse de retraite;
- changements législatifs (par exemple, nouvelles définitions des associés admissibles, législation sur la protection des renseignements personnels);
- communication de l'information financière par le promoteur;
- nouvelles formes de placement;
- tendances jurisprudentielles (par exemple, à l'égard des surplus);
- propositions relatives à l'impartition de l'administration des prestations.

ii) Conception du régime et offre de prestations

Questions

- 4. La conception du régime est-elle appropriée au regard du promoteur, du secteur économique dans lequel il exerce ses activités et des effectifs actuels et prévus? Les décisions touchant la conception du régime sont-elles accompagnées de décisions sur la façon dont les promesses seront réalisées?**
- 5. Dans le cas d'un régime à cotisations déterminées, les participants reçoivent-ils l'information voulue en matière de placements?**
- 6. L'instauration d'un programme de communication amélioré est-elle justifiée, afin d'informer les participants des principes sur lesquels repose la conception du régime, et de bien situer la ligne de démarcation entre les responsabilités du promoteur et celles du participant, au plan de l'épargne en vue de la retraite?**

Commentaire

Sauf engagement contractuel de leur part, les employeurs ne sont pas juridiquement tenus de mettre en place des régimes de retraite et d'assurer la poursuite de leurs activités. Ces régimes constituent cependant un élément important de la rémunération dans la plupart des secteurs de l'économie. Le conseil d'administration a le dernier mot sur les décisions clés relatives à la conception du régime, par exemple sur le choix d'un régime à prestations déterminées ou à cotisations déterminées et sur le niveau des prestations que toucheront les participants. Les administrateurs devraient demander si, et de quelle manière, la direction fait valoir le régime de retraite pour attirer et maintenir en poste les éléments les plus compétents.

Les administrateurs devraient aussi demander à la direction si elle a vérifié que les participants du régime comprennent les caractéristiques du régime établies par leur employeur et comment elles peuvent les aider à atteindre leurs objectifs au chapitre de la sécurité des prestations.

Les régimes de retraite à prestations déterminées comme ceux à cotisations déterminées suscitent une exposition à des risques financiers et juridiques ainsi qu'à des risques liés à l'administration et à la communication. Les conséquences peuvent toucher le promoteur du régime, les participants de celui-ci, les administrateurs et dirigeants, ainsi que les conseillers professionnels. La nature précise de l'exposition aux risques varie selon le type de régime. Ainsi, les régimes à cotisations déterminées peuvent tomber sous le coup de la législation sur les régimes de retraite, sur les valeurs mobilières et sur l'assurance, selon le type de régime et le type de choix offerts à l'égard des placements. Les promoteurs de tels régimes devraient apporter la plus grande attention aux aspects suivants :

- la prestation de conseils en matière de placement;
- tout éventuel manquement à l'obligation d'informer les participants ou de leur donner une formation;
- la communication de renseignements erronés;
- la sélection des choix de placement offerts et les niveaux de diversification;
- le choix des fournisseurs de services;
- les conflits d'intérêts.

Dans le cas des régimes de retraite dont l'employeur est le promoteur, le conseil d'administration ne devrait pas se concentrer uniquement

sur la conception du régime, mais plutôt sur l'«offre de prestations» (quelle est la nature de la promesse en matière de prestations de retraite, quels sont les risques sous-jacents et qui les supporte?).

Le conseil d'administration devrait veiller à ce que tous sachent clairement quel est le niveau de prestations, qui supporte le risque du paiement des prestations de retraite et quelle est la forme de la garantie offerte. Dans la formulation de ce contexte général de responsabilité relative au régime dont l'entreprise est le promoteur, le conseil tiendra compte des éventualités majeures - fermeture d'entreprise, contexte d'inflation faible ou forte, hausse ou baisse prolongée des marchés boursiers.

Selon les pratiques actuelles en matière de gouvernance, un programme de communication amélioré comprendrait une politique officielle établie par écrit.

«Le fait que la communication arrive au premier rang des éléments de régie nécessitant une amélioration concorde avec le résultat selon lequel peu de répondants ont établi, par écrit, une politique officielle en matière de communication pour leur régime de retraite.»

– Sondage Mercer sur la régie des régimes de retraite, janvier 2002.

iii) Capitalisation et information financière

Questions

7. La politique de capitalisation actuelle risque-t-elle :

- de compromettre la capacité du régime de remplir ses obligations?
- d'entraîner la surcapitalisation des prestations, créant ainsi un actif excédentaire au titre du régime de retraite?
- de grever considérablement les flux de trésorerie futurs du promoteur parce que le régime ne produit pas, ou ne produira vraisemblablement pas, le taux de rendement correspondant à l'hypothèse retenue pour l'évaluation actuarielle?

Dans l'affirmative, quels sont les montants projetés au titre des cotisations requises?

- d'amener les investisseurs à mettre en question la mesure dans laquelle les rendements de la caisse de retraite contribuent aux résultats financiers déclarés par le promoteur?

8. Si la promesse de prestations de retraite est l'aboutissement d'un processus de négociation collective, le conseil d'administration est-il convaincu que la caisse de retraite, compte tenu des rentrées futures au titre des cotisations, sera suffisante pour permettre de remplir les obligations négociées au chapitre des prestations?

9. Selon quel processus ont été formulées les hypothèses correspondant aux «estimations les plus probables selon la direction» en vue de la communication de l'information financière, y compris le rendement prévu des éléments d'actif de la caisse de retraite? Les investisseurs sont-ils parfaitement informés de l'incidence de ces hypothèses sur les résultats indiqués dans les états financiers du promoteur?

Commentaire

Capitalisation

Seul un petit nombre de régimes à prestations déterminées ont adopté une politique de capitalisation officielle et écrite qui :

- précise le rapport souhaitable entre la juste valeur de marché de l'actif et du passif à des moments précis;
- prend en compte les éventualités de la fermeture d'entreprise et de la poursuite des activités, le contexte d'inflation faible ou forte, la hausse ou la baisse prolongée des marchés boursiers;
- prend en compte le fait que plus l'insuffisance de l'actif est importante et/ou plus grande est l'asymétrie entre l'actif et le passif, plus l'ensemble du contexte devient risqué pour tous les intéressés;
- donne des indications à la direction du promoteur du régime pour déterminer si la cotisation versée à la caisse de retraite devrait correspondre au minimum requis, au maximum requis ou à un montant situé entre les deux.

D'autre part, étant donné que 1) la loi exige que la capitalisation des régimes de retraite agréés fasse l'objet d'une évaluation tous les trois ans, et que 2) le lissage de l'évaluation des justes valeurs de marché des éléments d'actif est étalé sur des périodes allant jusqu'à trois ou cinq ans, il est facile de ne pas déceler rapidement l'incidence d'un contexte de forte inflation ou de marchés financiers déprimés sur la sécurité des prestations et sur les cotisations futures que le promoteur devra verser.

Une saine politique de capitalisation est un fondement essentiel, à la fois pour la sécurité des prestations et pour les discussions en matière de placement. Elle constitue aussi une importante protection contre la surcapitalisation et la possibilité d'existence d'actifs excédentaires. Les membres du conseil compétents en la matière ne seront pas longs à saisir l'essence des compromis entre la sécurité des prestations et la capitalisation nécessaire des régimes à prestations déterminées.

Normalement, on s'attendrait à ce qu'il existe une très grande cohérence entre les éléments clés de la politique de capitalisation d'une organisation et les éléments clés de ses énoncés de la mission et des principes directeurs. Par exemple, l'organisation qui accorde une priorité très élevée aux aspects qui touchent le capital humain ferait normalement en sorte que ses obligations en vertu du régime de retraite soient adéquatement capitalisées. Le fait d'assurer la capitalisation minimum exigée dans le cas des régimes de retraite agréés et de ne pas capitaliser les régimes de retraite complémentaires destinés aux cadres (voir la section iv) ci-dessous) peut être considéré approprié dans les organisations où l'accent est mis sur la croissance du promoteur et où les participants du régime sont pleinement informés des risques.

Le conseil d'administration doit encourager la formulation et la communication rapides d'une politique de capitalisation officielle et écrite. Chaque année, après l'adoption de la politique, le promoteur devrait indiquer volontairement aux intéressés si les cotisations à verser correspondent au minimum exigé en vertu de la politique, ou si elles comportent une capitalisation additionnelle discrétionnaire.

«Les fluctuations de la valeur actualisée de l'actif par rapport au passif (coefficient de capitalisation) présentent un risque financier très important pour tous les promoteurs de régime.

Or la plupart d'entre eux ne sont pas au courant de ce risque, parce qu'il est atténué dans une grande mesure par le lissage actuariel et comptable qui sous-tend les états financiers.»

– Frank J. Fabozzi et Ronald J. Ryan,

Journal of Portfolio Management, été 2002.

Communication de l'information financière par le promoteur

En raison de revers subis par les marchés financiers ces dernières années, nombreux sont ceux (analystes en placement, conseils d'administration, etc.) qui ont remis en question 1) l'impact des hypothèses formulées par la direction quant aux estimations les plus probables et 2) le rendement prévu des éléments d'actif de la caisse de retraite indiqué dans l'état des résultats et le bilan du promoteur.

Cette remise en question a suscité des mesures et des discussions sur divers aspects :

- Les agences de notation des titres ont commencé à évaluer la santé des régimes et des caisses de retraite dans le cadre de leur évaluation des promoteurs.
- On pose des questions sur les améliorations apportées à la méthode de détermination du coût des prestations, et sur le cadre dans lequel sont établis les hypothèses et l'amortissement des gains et des pertes prescrit à l'égard des évaluations comptables.
- On met en cause l'opportunité de l'évaluation «à la valeur de marché» qui sous-tend l'information financière.
- D'aucuns estiment que les vérificateurs indépendants devraient jouer un plus grand rôle lorsqu'il s'agit de confirmer que la détermination d'aspects particuliers d'éléments passés en charges dans l'état des résultats est adéquate et que les obligations n'ont pas été présentées de façon sensiblement inexacte. Parmi ces aspects, on peut mentionner ceux-ci : l'intégrité des données, la prise en compte des salariés admissibles, qu'ils travaillent à temps plein ou à temps partiel, et la confirmation du fait que les retraités touchant des prestations par dépôt bancaire direct sont toujours vivants.

«[...] les agences de notation des titres [...] ont révisé à la baisse la cote de solvabilité de plusieurs sociétés européennes [...] en raison des déficiences constatées relativement à leurs régimes de retraite. L'abaissement de la cote signifie qu'il en coûtera plus cher à ces sociétés pour emprunter sur le marché obligataire.»

– Fairlamb *et al.*, *BusinessWeek*, 24 mars 2003.

Les «hypothèses les plus probables de la direction» (qui, selon le chapitre 3461 du *Manuel de l'ICCA*, sous-tendent la détermination des montants passés en charges dans l'état des résultats du promoteur et l'information communiquée dans les notes complémentaires) doivent être examinées avec soin par le conseil d'administration. Les administrateurs devraient notamment s'intéresser de près aux hypothèses clés suivantes :

- l'écart entre le taux d'actualisation appliqué aux fins de la détermination de la valeur actualisée des prestations constituées et l'hypothèse d'augmentations salariales adoptée aux fins de l'estimation du montant des prestations constituées;
- le rendement prévu des éléments d'actif investis.

L'expression «hypothèses les plus probables de la direction» est un peu trompeuse, dans la mesure où elle n'indique pas que ces hypothèses formulées par la direction devraient aussi être examinées par le conseil d'administration. Plus ces hypothèses sont audacieuses, plus sont réduites les charges de retraite annuelles. De légers assouplissements apportés aux hypothèses entraînent des diminutions importantes au chapitre des charges de retraite. Les pertes dues à des hypothèses exagérément optimistes sont reportées sur les générations futures d'actionnaires.

Le comité du conseil d'administration compétent en la matière devrait confirmer que la direction dispose des mécanismes voulus pour mettre à jour et améliorer ces estimations, et qu'il existe des lignes directrices à l'égard de l'approbation. Ce comité devrait aussi s'assurer que les hypothèses clés mentionnées ci-dessus, et notamment toute éventuelle

modification touchant la plus récente période de présentation de l'information financière, sont communiquées aux investisseurs du promoteur.

La communication de l'information financière fait l'objet d'une réflexion au sein de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et de l'International Accounting Standards Board (IASB). On envisage diverses mesures : élimination de l'amortissement des gains et des pertes actuariels; déclaration séparée, dans l'état des résultats, des gains et pertes de placement enregistrés par la caisse de retraite; passation en charges du coût des prestations au titre des services passés. Le conseil d'administration devrait être au fait de ces travaux et de leurs éventuelles incidences pour le promoteur du régime de retraite.

«[...] la constatation entière et immédiate de tous les gains et pertes dans le coût du financement [...] semble recueillir la faveur des économistes financiers. [...] Le déficit existant dans un régime (de retraite) diffère des autres dettes parce qu'il ne se traduit pas par des paiements contractuels d'intérêts et de capital; l'excédent d'un régime n'est pas un élément d'actif utilisable immédiatement par l'entreprise. Il est raisonnable de traduire ces réalités économiques dans les états financiers en étalant sur des périodes futures la comptabilisation des gains et des pertes.»

– Zaki Khorasanee, lettre à *Contingencies* (American Academy of Actuaries), janvier-février 2003.

Surveillance de la santé financière d'un régime de retraite à prestations déterminées

Afin de suivre l'effet combiné, sur les régimes de retraite à prestations déterminées, de la volatilité de la valeur des éléments d'actif et de la croissance du passif, certains promoteurs examinent l'évolution de la valeur de l'actif par rapport à celle du passif, avec l'aide de conseils – actuaires et économistes financiers. Cette analyse, qui n'est exigée par aucune loi ni aucune organisation professionnelle, est effectuée volontairement, à des fins d'information.

En cette nouvelle ère de gestion financière fondée sur l'évaluation «à la valeur de marché», les promoteurs de régimes à prestations déterminées ont recours à des simulations de la santé financière d'un régime donné pour :

- obtenir un relevé relativement fréquent de l'effet combiné de la volatilité de l'actif et du passif;
- suivre de très près la détérioration des ratios de capitalisation et des excédents;
- escompter la nécessité d'une augmentation des cotisations du promoteur, les éléments grevant les bénéfices de l'entreprise et la détérioration possible de la cote de solvabilité attribuée aux promoteurs de régime.

La société Mercer, Consultation en ressources humaines, a élaboré une simulation de ce type au Canada, l'*indice de Mercer sur la santé financière d'un régime de retraite*, qui permet de mesurer tous les mois le rapport entre l'actif et le passif d'un régime modèle.

iv) Régimes de retraite complémentaires des cadres (RRCC)

Question

10. Si l'organisation offre un RRCC, les prestations sont-elles capitalisées ou garanties d'une autre manière? Dans la négative, les participants du régime (à savoir, les cadres et dirigeants) ont-ils été officiellement informés du risque auquel est exposé leur revenu de retraite supplémentaire provenant du régime parrainé par leur société?

Commentaire

En raison des plafonds fixés dans la *Loi de l'impôt sur le revenu* à l'égard des prestations annuelles pouvant provenir d'un régime de retraite agréé, nombre de salariés canadiens ayant des gains ouvrant droit à pension supérieurs à 100 000 \$ CA sont visés par un RRCC. Il s'agit de cadres intermédiaires et de membres de la direction. Or, bon nombre d'entre eux ignorent les risques inhérents à la méthode de financement par répartition, en ce qui a trait à la sécurité des prestations. Le droit aux prestations peut être perdu par suite de difficultés financières futures éprouvées par le promoteur ou par suite de la création d'une nouvelle entreprise par essaimage d'une division.

Dans le cas des RRCC à prestations déterminées, le montant du droit à pension devrait être raisonnable par rapport à l'ensemble de la rémunération, et aussi par rapport aux objectifs de recrutement et de fidélisation du promoteur. Le montant des prestations déterminées devrait par ailleurs pouvoir être aisément déterminé en fonction des gains, des années de service et des critères d'acquisition des droits aux prestations.

Pour tous les RRCC, en outre, les droits à pension devraient être prévisibles du point de vue du paiement. Cependant, un peu plus de 20 % seulement des RRCC sont capitalisés en totalité ou en partie, et la protection d'un petit pourcentage additionnel de l'ensemble des RRCC est assurée par lettres de crédit. Les passifs rattachés aux droits à pension dans le cadre de RRCC augmentent rapidement.

Il est arrivé dans le passé (par exemple lors de la faillite de la Confederation Life) que les participants de RRCC soient grandement lésés. Grâce à la publicité faite autour de tels cas, l'exposition à ce risque est maintenant bien connue. Par conséquent, si la chose se reproduisait, la possibilité qu'un recours collectif soit exercé contre les administrateurs serait assez élevée.

v) Opérations d'affaires et obligations au titre des prestations de retraite

Question

11. Les opérations d'affaires du type acquisitions, fusions, cessions d'actifs et restructurations font-elles l'objet d'une évaluation du point de vue de leur incidence sur les obligations au titre des prestations de retraite et sur leur capitalisation, au regard notamment des obligations envers les participants du régime – ceux qui restent comme ceux qui sont transférés –, ainsi qu'envers les actionnaires?

Commentaire

Les stratégies d'entreprises conduisent souvent à des acquisitions, des fusions, des cessions d'actifs et des restructurations. Ces opérations peuvent avoir diverses incidences sur le régime de retraite :

modifications du régime, fusions de régimes, conversion d'un type de régime à un autre, transfert de l'actif et du passif de la caisse de retraite en cas d'achat-vente, fractionnement du régime, liquidation partielle ou totale du régime. Chacune de ces éventualités nécessite qu'on prête bien attention : 1) aux exigences prévues dans la législation sur les régimes de retraite; 2) aux conséquences pour chaque groupe d'intéressés; 3) à la jurisprudence de common law.

Dans le cas d'un transfert effectué à la suite d'un achat-vente, par exemple, il est essentiel, pour établir une stratégie éclairée, éviter les mauvaises surprises et parvenir à des résultats à valeur ajoutée pour tous les intéressés, de disposer d'un plan soigneusement élaboré qui permettra de déterminer et de respecter les obligations au titre des prestations de retraite envers les salariés touchés par une telle opération. L'atténuation des risques nécessite les mesures suivantes :

- un contrôle préalable afin d'établir l'importance du passif non capitalisé du régime de retraite par rapport au prix demandé pour l'unité d'exploitation;
- une évaluation à jour de la capitalisation du régime de retraite, plutôt par exemple qu'une évaluation datant de trois ans;
- un contrôle préalable à l'égard de l'acquéreur qui propose d'assumer, à l'égard du régime de retraite, des engagements non capitalisés importants (envers les salariés transférés) moyennant une réduction du prix d'acquisition fixé dans le cadre de l'opération. En cas de faillite ultérieure de l'acquéreur, le vendeur risquerait en effet de se voir imputer une « responsabilité morale » et d'être aux prises avec un problème de relations publiques, même en l'absence de quelque responsabilité juridique.

vi) Rapport coût-efficacité des dépenses

Question

12. Faut-il rendre compte de la totalité des charges administratives annuelles, y compris les frais et les honoraires payés à des tiers prenant part au parrainage du régime de retraite? Cette comptabilisation comporte-t-elle une évaluation du rapport coût-efficacité des procédures d'administration des prestations (par exemple, comparaison entre l'administration interne et l'impartition) et vise-t-elle les honoraires versés à des tiers?

13. Dans le cas d'un régime à cotisations déterminées, les honoraires payés par les participants du régime sont-ils concurrentiels?

Commentaire

Dans le secteur privé, un nombre relativement faible de promoteurs de régimes de retraite établissent un rapport annuel rendant compte de la totalité des charges administratives rattachées à la gestion de leurs régimes et de leurs caisses de retraite. Ces charges consistent notamment dans les honoraires versés à des tiers pour des services dans divers domaines : actuariat, gestion de placement, conseil en placement, garde de biens, fiducie, services juridiques, conseil, services d'impartition. Souvent, c'est un remplacement coûteux de système qui suscite une discussion sérieuse sur le rapport coût-efficacité. Si le promoteur ne dispose pas d'une information complète sur les charges, il ne sera pas enclin à évaluer le rendement des dépenses (selon ce qui est défini par le promoteur du régime, et dans la perspective de l'optimisation des ressources).

Si l'on envisage l'impartition de l'administration du régime de retraite, un contrôle préalable devrait être effectué quant à la capacité d'un fournisseur éventuel d'accomplir les fonctions imparties pendant une période prolongée. Ce contrôle supposerait notamment l'instauration d'un plan de reprise après sinistre éprouvé.

En ce qui a trait à la compétitivité des honoraires, dans le cas des régimes de retraite à cotisations déterminées, le montant des honoraires supportés par les participants du régime aura une incidence notable sur l'accumulation des prestations dans les comptes individuels au fil du temps.

vii) Placements effectués par la caisse de retraite

Question

14. Le promoteur du régime revoit-il tous les ans l'*Énoncé des politiques et procédures de placement* pour s'assurer qu'il est à jour? Les politiques de placement qui orientent la gestion sont-elles mises à jour annuellement de façon qu'elles correspondent à l'opinion du promoteur sur la composition de l'actif à long terme, et à la structure établie par le gestionnaire de placement? Est-ce qu'on étudie les avantages de nouveaux types de placements?
15. En ce qui concerne le suivi de la performance des placements de la caisse de retraite :
- à quelle fréquence le rendement est-il contrôlé?
 - comment le promoteur procède-t-il pour mesurer et comparer le rendement (par exemple, recours à des mesures quantitatives et qualitatives)?
 - le rendement est-il suffisant pour assurer le respect des obligations?
 - selon quels critères change-t-on de gestionnaires de placement?
16. L'organisation a-t-elle établi par écrit des politiques officielles sur les aspects suivants :
- le vote par procuration?
 - l'utilisation d'instruments dérivés?
 - la couverture de risque de change?
 - l'affectation de frais de courtage au paiement de services de recherche, de logiciels, etc. (*soft dollars*)?
 - le pourcentage maximum pouvant être investi dans un seul titre?
 - la détention de titres de participation du promoteur?

17. Dans le cas d'un régime à cotisations déterminées, y a-t-il un suivi de la performance globale des placements des salariés? Mesure-t-on l'efficacité du choix des placements et de l'information communiquée aux salariés?

Commentaire

En général, les promoteurs font preuve de discipline pour l'instauration et le suivi des placements de la caisse de retraite. Pour la plupart, les grands régimes de retraite revoient une fois l'an leur *Énoncé des politiques et procédures de placement* et demandent à leurs gestionnaires externes de certifier le respect du style d'investissement et des objectifs définis. Les promoteurs font généralement appel à des gestionnaires externes, ils examinent trimestriellement la performance sous tous ses aspects (quantitatif et qualitatif), évaluent cette performance par rapport à un indice de référence prédéterminé et à des attentes, et évaluent les avantages de nouveaux types de placements. Ils ont élaboré des politiques sur des questions comme la concentration de titres (pourcentage maximum pouvant être investi dans un seul titre) et l'utilisation d'instruments dérivés.

Comme on pouvait s'y attendre, certains grands régimes de retraite du secteur public adoptent de plus en plus le comportement des investisseurs institutionnels. Ils ont ainsi été amenés à discuter de la performance de la direction et du conseil de sociétés inscrites à la bourse dans lesquelles ils avaient investi. Par le passé, la plupart des promoteurs du secteur privé se méfiaient du militantisme des actionnaires, estimant avoir davantage à y perdre sur le plan des rapports entre les parties concernées qu'à y gagner en termes de rendement des placements. La création de la Canadian Coalition for Good Governance montre qu'un nombre relativement important de caisses de retraite et de gestionnaires de placement travaillent en coulisse, avec les dirigeants et les administrateurs des entreprises dans lesquelles ils ont investi, à promouvoir une réforme de la gouvernance d'entreprise - et s'emploient, au besoin, à faire rejeter des propositions jugées inacceptables présentées dans des procurations.

Les conseils d'administration de caisses de retraite qui ne se sont pas déjà engagés activement dans la réforme de la gouvernance d'entreprise devraient poser des questions sur le rôle que jouera la caisse à l'égard d'initiatives futures en ce sens. Voici, à titre d'exemple, des initiatives précises sur lesquelles la direction et le conseil d'administration pourraient se pencher (aucune d'entre elles n'est à proprement parler exigée par des dispositions législatives) :

- une définition de ce qui constitue un conflit d'intérêts pour toutes les parties concernées par le processus de placement (par exemple, les analystes en placement et les gestionnaires de placement) et un contrôle visant à s'assurer que des politiques indiquant les mesures à prendre à cet égard ont été instaurées;
- une politique précisant si la caisse de retraite peut acquérir à titre de placement des actions de l'entité qui est le promoteur du régime, ou si cela constitue un conflit d'intérêts inacceptable;
- un compte rendu périodique, fait par les gestionnaires de placement, indiquant les questions importantes ayant fait l'objet d'un vote par procuration pendant la période visée, la façon dont ont été traitées les propositions délicates soumises dans une procuration, et les améliorations qui devraient (le cas échéant) être envisagées à l'égard de *l'Énoncé des politiques et procédures de placement*;
- les critères qui devront être remplis à l'avenir dans les propositions soumises dans une procuration avant que la caisse de retraite les appuie.

«Les banques d'investissement ne sont pas parvenues à résoudre les conflits d'intérêts entre leurs différentes entreprises. Les consommateurs sont mécontents et les autorités de réglementation s'apprêtent à sévir.»

– *The Economist*, 16 novembre 2002.

viii) Évaluation et gestion du risque

Question

18. A-t-on évalué les expositions au risque dans la gestion du régime et de la caisse de retraite, y compris les risques liés au bilan et à l'état des résultats pour le promoteur du régime? Dans l'affirmative, quelles lacunes ont été relevées et quelles mesures ont été prises afin d'atténuer et de gérer les expositions au risque?

Commentaire

Le processus d'évaluation et de gestion du risque pourrait comporter notamment les mesures suivantes :

- déceler les expositions au risque pour le régime et la caisse de retraite (par exemple, sur les plans financier, juridique, administratif et sur le plan de la communication) ainsi que les expositions au risque liées au régime de retraite pour le promoteur du régime, pour les administrateurs et les dirigeants ainsi que pour les conseillers professionnels et les fournisseurs de services;
- dresser, pour chaque exposition au risque, une carte du risque donnant l'information suivante : l'importance de l'impact, la probabilité de réalisation de chaque risque, la partie qui supporte le risque, la façon dont chaque exposition au risque est gérée ou atténuée;
- décider quel comité du conseil d'administration surveille tel et tel risque.

Par exemple, le conseil d'administration souhaitera peut-être entreprendre rapidement un examen de toutes les causes d'action liées au régime de retraite au regard des éléments suivants :

- le nombre de demandes de renseignements portant sur le régime de retraite, le nombre d'avis émanant des autorités de réglementation compétentes en matière de normes de régimes de retraite et le nombre d'audiences devant des tribunaux;
- l'augmentation notable du nombre et de l'importance des litiges en matière de retraite, y compris les recours collectifs;
- les actions relatives à des manquements à des obligations fiduciaires qui ne sont pas généralement visées par les dispositions sur la prescription.

Le processus d'évaluation et de gestion du risque peut s'avérer utile pour la direction, en l'aidant non seulement à préparer la réponse la plus adéquate à des conséquences éventuellement négatives, mais aussi à trouver et à évaluer les possibilités d'améliorer la performance.

Ce processus peut aussi aider le conseil d'administration à évaluer une stratégie proposée par la direction en matière d'avantages de retraite. Il permet en effet de réunir tous les éléments clés de la gouvernance d'un régime de retraite pour les soumettre à une évaluation et procéder à l'établissement des priorités, et de confirmer que toutes les expositions au risque ont été prises en compte et que les mesures appropriées ont été prises.

Enfin, le processus d'évaluation peut aider la direction et le conseil d'administration :

- à confirmer les expositions au risque qui doivent être supportées par le régime et la caisse de retraite, par le promoteur et par les dirigeants et administrateurs;
- à déterminer la forme et le montant de la protection d'assurance qui devrait être obtenue dans le cadre des polices d'assurance souscrites quant à la responsabilité des administrateurs et dirigeants et quant à la responsabilité des fiduciaires;
- à déterminer la forme des indemnités susceptibles d'être offertes par la société à ses administrateurs et dirigeants;
- à examiner les ententes contractuelles conclues avec les conseillers professionnels et les fournisseurs de services, et déterminer si les indemnités adéquates sont disponibles et devraient être obtenues;
- à évaluer la protection d'assurance relative aux erreurs et omissions que les conseillers professionnels et les fournisseurs de services devraient être tenus d'avoir en vertu des conditions selon lesquelles leurs services ont été retenus.

ix) Déclarations de la direction au sujet du respect de la législation et des politiques officielles

Question

19. Le conseil d'administration devrait-il demander à la direction de déclarer, par exemple une fois l'an, que toutes les fonctions qu'elle s'est vu confier ont été exécutées en

conformité avec les exigences de la législation et des politiques officielles?

20. En vue d'une discussion sur les améliorations de la reddition de comptes et sur l'établissement de priorités à cet égard, le conseil d'administration devrait-il aller plus loin, et demander une «analyse de l'écart» permettant de situer les pratiques de gouvernance actuelles à l'égard du régime et de la caisse par rapport :

- **aux exigences minimales de la législation;**
- **aux normes relatives à la reddition de comptes en matière de régimes et de caisses de retraite appliquées par les organisations comparables?**

Commentaire

Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que le régime et la caisse de retraite soient gérés d'une manière efficace et dans la bonne direction. Il devrait donc obtenir une assurance quant au respect de la législation et des ententes contractuelles et quant à la conformité avec les politiques officielles qui orientent l'exécution des fonctions, quand elle a été déléguée à d'autres.

Le conseil d'administration devrait demander périodiquement à la direction et aux fournisseurs externes de déclarer que toutes les fonctions qui leur ont été confiées et qui sont exigées par des dispositions légales ou contractuelles et par des politiques officielles, ont été convenablement exécutées. Le conseil devrait aussi demander à la direction de repérer les domaines dans lesquels de nouvelles politiques et de nouvelles normes pourraient éliminer l'exposition à des sanctions, garantir l'uniformité dans l'exécution des fonctions, simplifier celle-ci et permettre de réduire les coûts.

Sans doute est-il inévitable que certains conseils d'administration se contentent d'un respect minimal des exigences légales et autres. Mais on encourage tous les conseils à viser une gouvernance d'un niveau considérablement supérieur, lorsque cela bénéficierait à tous les intéressés, aux actionnaires du promoteur et aux bénéficiaires du régime de retraite.

III. Nécessité pour les administrateurs de regarder vers l'avenir

La plupart des régimes et des caisses de retraite relevant du secteur privé au Canada ont été gérés d'une façon compétente, et la plupart ont pu tenir leurs promesses. Il est temps, toutefois, que les membres des conseils d'administration exercent un leadership revêtant un caractère davantage proactif que par le passé.

Amélioration de la législation – un point de départ

Certaines améliorations législatives seraient susceptibles de contribuer à l'amélioration de la gouvernance des régimes de retraite; les décideurs de l'administration devraient se pencher sérieusement sur ces modifications, parmi lesquelles on peut mentionner les suivantes :

1) exiger que la politique de capitalisation soit revêtue d'un caractère officiel et soit énoncée dans un document écrit; exiger aussi que la politique et les cotisations versées en vertu de celle-ci soient communiquées à toutes les parties intéressées; 2) clarifier la législation sur la question de l'utilisation des éléments d'actif excédentaires de la caisse de retraite en cas de liquidation partielle du régime; 3) inscrire dans la loi les compétences que doivent avoir les administrateurs qui siègent au sein des comités du régime de retraite et qui sont considérés connaître le domaine des régimes de retraite et de leur gouvernance.

Cependant, puisqu'une bonne gouvernance des régimes de retraite suppose qu'on fasse preuve de leadership et qu'on ne se contente pas de suivre un ensemble de règles, le renforcement des textes législatifs (outre quelques améliorations telles que celles qui viennent d'être décrites) ne constitue pas la meilleure façon pour rehausser le fonctionnement du système de retraite privé canadien.

Le leadership du conseil d'administration

Si les conseils d'administration ne font pas preuve du leadership requis et n'instaurent pas, au chapitre de la gouvernance des régimes de retraite, les améliorations les plus appropriées au regard de leur situation, le législateur se verra sans doute obligé de renforcer la législation. La probabilité est élevée, dans un contexte où l'on affecte davantage de ressources à la réglementation et à la surveillance connexe.

Jusqu'ici, les conseils d'administration se sont le plus souvent intéressés à un petit nombre de décisions d'une grande importance : instauration du régime, bonification significative des prestations, questions relatives aux investissements et, dans certains, obligations du promoteur à l'égard de la capitalisation.

À l'avenir, les conseils devraient se demander s'il y aurait lieu d'élargir et d'approfondir sensiblement leur examen des questions relevant de la gouvernance des régimes de retraite. Cela ne veut pas dire que les conseils doivent jouer le rôle attribué à la direction. Il s'agit plutôt, pour le conseil et la direction, de travailler ensemble à cet examen. Cela suppose qu'ils sachent, d'une part, quelles sont les questions prioritaires et, d'autre part, quand, comment et à qui demander des précisions supplémentaires. Par ailleurs, dans l'univers complexe et en évolution rapide de la gouvernance des régimes de retraite, il sera essentiel que le conseil d'administration, s'il entend exercer cette surveillance accrue, soit bien au fait de tous les nouveaux développements.

Le leadership du conseil dans le domaine de la gouvernance des régimes de retraite peut revêtir diverses formes :

- veiller à ce que les membres du conseil aient les connaissances et l'expérience nécessaires, à l'égard des régimes de retraite et de leur gouvernance, pour s'acquitter convenablement de leurs responsabilités financières et juridiques ainsi que de leurs responsabilités plus générales en matière de gouvernance;
- préconiser l'adoption de politiques et de normes susceptibles de faciliter l'exécution des fonctions par la direction, le conseil et les fournisseurs externes. On commence à avoir recours à des architectures de politiques dans les délibérations sur la gouvernance d'entreprise, et elles pourraient être adaptées à la gouvernance des régimes de retraite;
- suivre les propositions portant sur des réformes majeures des régimes de retraite ainsi que les pratiques de gouvernance, existantes et naissantes. Les questions suivantes, par exemple, pourraient figurer d'une façon permanente à l'ordre du jour et faire l'objet de comptes rendus périodiques :
 - les recours collectifs et la jurisprudence;
 - le militantisme des retraités;
 - l'existence d'éléments d'actif excédentaires dans la caisse de retraite;
 - la législation sur la protection des renseignements personnels;
 - les observations du public et les idées défendues par les groupes d'intervention quant aux améliorations à apporter à la législation sur les retraites et quant au rôle et à l'efficacité des autorités de réglementation des marchés financiers et des normes en matière de régimes de retraite;

- intégrer aux politiques officielles relatives au régime et à la caisse de retraite les codes de déontologie des professionnels qui fournissent des services;
- préconiser, de la part des promoteurs, la communication volontaire d'une information de qualité aux participants du régime, aux entités émettrices et aux investisseurs du promoteur - et accorder une priorité élevée à cet objectif;
- amener le conseil d'administration à mettre en œuvre un processus d'auto-évaluation en se demandant une fois par année : «Où en sommes-nous?»

Il est à prévoir que des règles de gouvernance plus détaillées seront établies à l'avenir en matière de régimes et de caisses de retraite. Une question doit être adressée aux intéressés à l'égard de la réglementation à deux paliers : les grands promoteurs et les grands régimes de retraite devraient-ils être soumis à des normes de gouvernance plus exigeantes et plus détaillées que les petites entreprises? Pour ceux qui sont favorables à une réglementation fondée sur des principes, les mêmes principes devraient être applicables à toutes les entreprises, peu importe leur taille. Dans cette éventualité, la décision essentielle que doit prendre le conseil d'administration concerne la façon dont les principes devraient être appliqués à l'égard de son organisation.

Surveillance exercée par un comité

Comme nous l'avons signalé, certains conseils d'administration ont mis sur pied un comité du régime de retraite qui exerce une surveillance sur tout ce qui relève de la gouvernance du régime, tandis que d'autres s'acquittent de leurs responsabilités en cette matière par le concours de plusieurs comités, dont le comité de vérification.

Comme le comité de vérification est chargé de surveiller la communication de l'information financière et les aspects du contrôle interne mis en place par le promoteur, il paraît logique qu'il assume une part importante de la responsabilité exercée par le conseil d'administration au chapitre de la surveillance des régimes d'avantages de retraite.

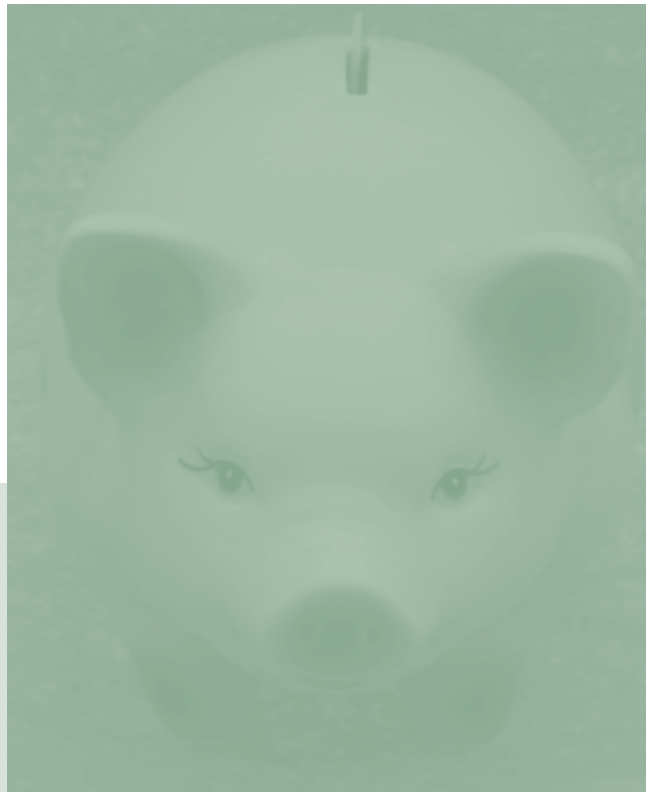
Parmi les changements récents dans le domaine de la gouvernance d'entreprise à l'égard des entreprises inscrites en Bourse, certains concernent spécifiquement les comités de vérification :

- exiger que les membres du comité de vérification soient indépendants;
- confier aux comités de vérification la tâche de surveiller les travaux effectués par le vérificateur externe et la fonction vérification interne;
- donner aux comités de vérification le pouvoir de choisir eux-mêmes leurs conseillers;
- fournir des indications au sujet des compétences des spécialistes siégeant au sein des comités de vérification.

Les conseils d'administration devraient étudier l'opportunité d'adopter certains de ces changements à l'égard de leur comité du régime de retraite.

«C'est une ère nouvelle – les dirigeants sont soumis à des restrictions de capital bien plus grandes, les actionnaires vont devoir être parfaitement au fait des droits prioritaires grevant les flux de trésorerie et l'actif de leurs sociétés.»

– *The View From Burgundy*, Burgundy Asset Management Ltd.,
janvier 2003.



Annexe : Éléments de gouvernance communs à la plupart des types de régimes et des structures de gouvernance

a) Survol des dix éléments

La bonne gouvernance des régimes de retraite repose sur dix éléments, auxquels prêtent leur attention les cadres dirigeants et les gestionnaires des promoteurs dans leur gestion quotidienne des régimes et caisses de retraite :

1. *Fonctions et responsabilités ultimes.* Les promoteurs doivent disposer d'indications claires et documentées sur les responsabilités de chacun à plusieurs égards - analyse, recommandation, approbation, mise en œuvre, surveillance, compte rendu, évaluation.
2. *Conception du régime.* La conception du régime constitue un élément d'une bonne gouvernance, parce que le coût pur des prestations est un aspect essentiel de l'examen de la conception, et parce que le rapport coût-efficacité des dépenses est un élément d'une bonne gouvernance.
3. *Politique de capitalisation.* Dans le cas des régimes à prestations déterminées, la politique de capitalisation indique le rapport continu souhaité entre la juste valeur de marché de l'actif du régime et le passif constitué à l'égard des services rendus jusqu'à présent. Cette politique est un guide important pour la prise de décisions dans d'autres domaines majeurs : garantie des prestations pour les participants du régime, éléments d'actif excédentaires, politique de placement de la caisse de retraite.
4. *Politique et structure de placement.* Cet élément recouvre les aspects suivants : la composition à long terme de l'actif établie dans l'*Énoncé des politiques et procédures de placement*; les attentes au chapitre du rendement; la composition de l'actif selon la politique; la structure du gestionnaire de placement; les placements autorisés et interdits; les normes de qualité; les restrictions touchant la quantité maximale; la délégation de fonctions; la mesure et la surveillance de la performance; les politiques à l'égard du vote par procuration; la façon de traiter les conflits d'intérêts.
5. *Respect des lois.* Cet élément concerne les exigences figurant dans les textes législatifs, les règles prévues par le droit des fiducies ainsi que les pratiques courantes qui dépassent les exigences minimales.
6. *Administration.* Cet élément concerne les politiques et procédures écrites; les normes relatives à des tâches essentielles comme les calculs, la collecte et le rapprochement des données de fin d'exercice et la certification des données; les rapports d'administration annuels.
7. *Opérations effectuées par la caisse.* Cet élément concerne la comptabilisation et le rapprochement de toutes les opérations, y compris celles qui font l'objet d'un rapport du dépositaire et des gestionnaires de placement.
8. *Charges assumées par la caisse.* Cet élément concerne les frais externes et internes pouvant à juste titre être payés par la caisse de retraite.
9. *Rapport coût-efficacité des dépenses.* Cet élément est axé sur la question de savoir si les promoteurs font le suivi des coûts (de tous types, qu'il s'agisse du coût «pur» des prestations ou de coûts administratifs) et comment ils le font le cas échéant, ainsi que sur l'évaluation du rendement des dépenses.
10. *Communication.* Cet élément concerne les stratégies de communication (à l'égard de tous les intéressés, notamment les participants du régime, les investisseurs, les fournisseurs de services, les autorités de réglementation, etc.), les rapports annuels ainsi que la formation et la sensibilisation des participants du régime.

Ces dix éléments s'appliquent à la plupart des secteurs d'activité économique et aux deux types de régimes (à prestations déterminées et à cotisations déterminées). Les exceptions sont les politiques de capitalisation, qui concernent uniquement les régimes à prestations déterminées, et les assurances selon lesquelles les participants du régime reçoivent une formation et des choix suffisants, qui concernent uniquement les régimes à cotisations déterminées.

b) Les rôles du promoteur et de l'administrateur légal comportant des obligations fiduciaires envers les participants du régime.

Les lois sur les régimes de retraite mettent l'accent sur le rôle et les responsabilités de l'administrateur légal. Voici des extraits de la *Loi sur les régimes de retraite* de l'Ontario :

- Par. 19(1) - «L'administrateur [...] veille à ce que [...] soient administrés conformément à la présente loi et aux règlements.»
- Par. 19(3) - «L'administrateur [...] veille à ce que [...] soient administrés conformément aux documents [...] déposés [...]»
- Par. 22(1) - «L'administrateur [...] apporte à l'administration et au placement des fonds de la caisse de retraite le soin, la diligence et la compétence qu'une personne d'une prudence normale exercerait relativement à la gestion des biens d'autrui.»
- Par. 22(2) - «L'administrateur [...] apporte à l'administration [...] toutes les connaissances et compétences pertinentes que l'administrateur possède ou devrait posséder en raison de sa profession, [...]»
- Par. 22(4) - «L'administrateur [...] ne permet pas sciemment que son intérêt entre en conflit avec ses attributions à l'égard du régime de retraite.»
- Par. 22(9) - «L'administrateur [...] n'a pas droit à d'autres prestations du régime de retraite en dehors des prestations de retraite, des prestations accessoires, d'un remboursement de cotisations, et des honoraires et dépenses connexes à l'administration du régime de retraite [...]»
- Par. 22(5) - «Si cela est raisonnable et prudent dans les circonstances, l'administrateur [...] peut employer un ou plusieurs mandataires pour accomplir les actes nécessaires à l'administration du régime de retraite, et à l'administration et au placement des fonds de la caisse de retraite.»
- Par. 22(7) - «[...] qui emploie un mandataire le choisit personnellement et doit être convaincu de l'aptitude du mandataire [...] [et] exerce sur son mandataire une surveillance prudente et raisonnable.»

Le rôle du «promoteur» est prévu dans ces lois; il n'est cependant pas défini d'une façon aussi claire que celui de l'«administrateur». Le promoteur est celui qui a intérêt à établir un régime et une caisse de retraite. Dans le secteur privé (lorsque le promoteur est un employeur unique), l'employeur est habituellement à la fois le promoteur et l'administrateur légal.

c) Diagrammes indiquant si la responsabilité ultime incombe au promoteur ou aux participants du régime

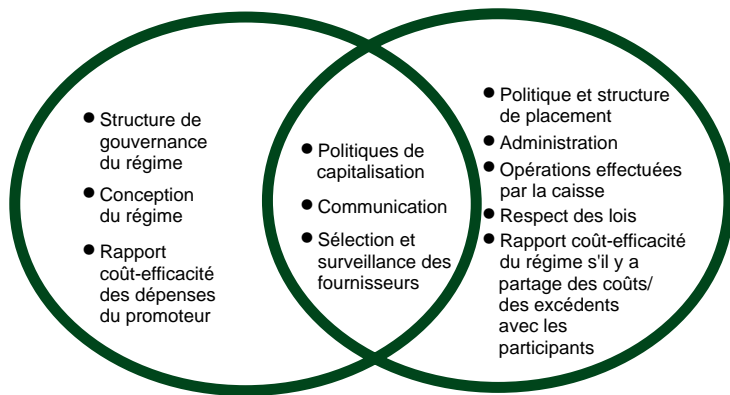
Les quatre diagrammes reproduits ci-dessous donnent une représentation graphique :

- des éléments de la gouvernance des régimes de retraite qui sont communs à la plupart des types de régimes, des caisses de retraite et des structures de gouvernance;
- des éléments qui entraînent :
 - des responsabilités envers le promoteur du régime (et envers ses actionnaires, s'il s'agit d'une entreprise du secteur privé),
 - des responsabilités fiduciaires envers les participants du régime;
- des éléments propres à la situation où le promoteur est aussi l'administrateur légal du régime;
- des éléments qui font que certains aspects peuvent entraîner des responsabilités fiduciaires envers les participants du régime.

Le diagramme IV rappelle que le promoteur du régime peut souhaiter aller au delà du respect des normes minimales - y compris toutes les exigences contenues dans les lois -, soit en raison des pratiques de gouvernance d'entreprise du promoteur, soit en raison des normes généralement appliquées en matière de gouvernance des régimes de retraite.

Diagramme I

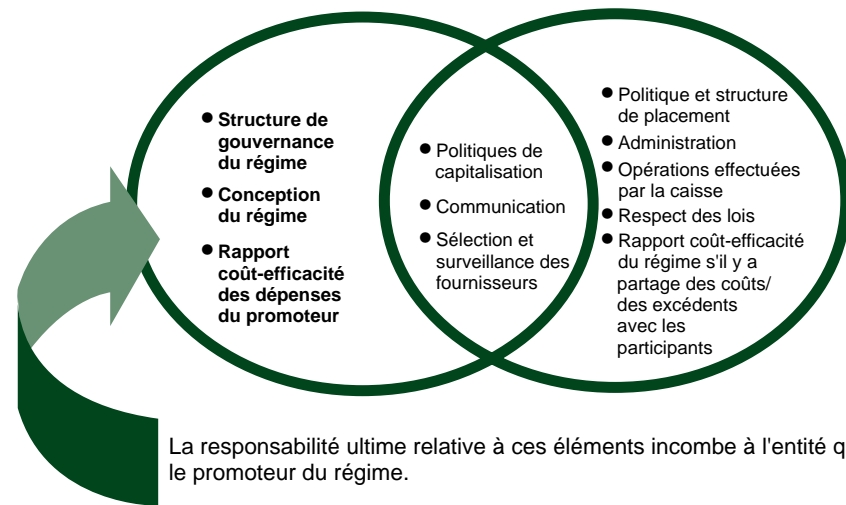
Éléments de gouvernance communs à la plupart des types de régimes et des structures de gouvernance



Les éléments sont regroupés dans les cercles qui se recoupent selon que la responsabilité est assumée envers les actionnaires/les intéressés du promoteur (côté gauche) ou envers les participants du régime (côté droit). Des précisions ont été apportées aux désignations officielles des dix éléments dans les cas où une partie de la responsabilité peut être assumée envers les actionnaires/intéressés et une autre partie envers les participants du régime (par exemple, le rapport coût-efficacité des dépenses).

Diagramme II

Éléments de gouvernance communs à la plupart des types de régimes et des structures de gouvernance



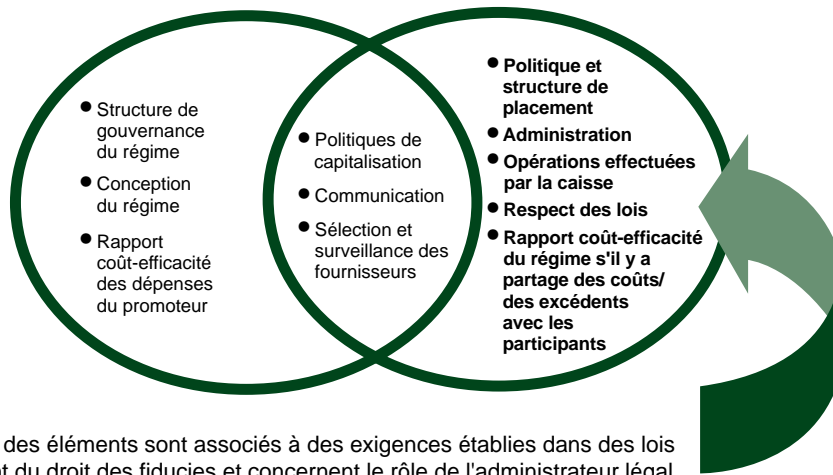
La responsabilité ultime relative à ces éléments incombe à l'entité qui est le promoteur du régime.

Aucun de ces éléments n'entraîne une responsabilité fiduciaire envers les participants.

Dans le cas de ces éléments, un pouvoir discrétionnaire considérable peut être exercé par la direction et le conseil d'administration, du fait que les exigences législatives sont limitées.

Diagramme III

Éléments de gouvernance communs à la plupart des types de régimes et des structures de gouvernance



La plupart des éléments sont associés à des exigences établies dans des lois ou relevant du droit des fiducies et concernent le rôle de l'administrateur légal.

Tous ces éléments de la gouvernance des régimes de retraite supposent l'exercice de responsabilités fiduciaires, et une reddition de comptes effectuée en priorité pour les bénéficiaires du régime.

Lorsque l'employeur agit à la fois en qualité de promoteur et d'administrateur légal, il assume la responsabilité ultime en sa qualité de promoteur (dans le cas des éléments mis en relief dans le Diagramme II) ainsi que la responsabilité ultime à l'égard de ces éléments en sa qualité d'administrateur légal.

Diagramme IV

Éléments de gouvernance communs à la plupart des types de régimes et des structures de gouvernance



Certaines parties de ces éléments peuvent entraîner des responsabilités fiduciaires envers les participants du régime.

Dans le cas de ces éléments, un pouvoir discrétionnaire considérable peut être exercé par la direction et le conseil d'administration, du fait que les exigences législatives sont limitées.

Le promoteur du régime peut souhaiter aller au delà du respect des normes minimales pour des motifs liés à la gouvernance d'entreprise et en raison des normes généralement appliquées en matière de gouvernance des régimes de retraite.

Pour de plus amples informations

Législation et normes comptables

1. Loi fédérale sur les normes de prestation de pension et lois provinciales similaires.
2. *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension*, modification.
3. *Loi de l'impôt sur le revenu* (fédérale)
4. ICCA, *Manuel de l'ICCA - Comptabilité*, chapitre 3461, «Avantages sociaux futurs».

Bibliographie relative aux régimes de retraite

5. Keith Ambachtsheer et Don Ezra, *Pension Fund Excellence: Creating Value for Stakeholders*, John Wiley & Sons Inc., 1998.
6. *Programmes de revenu de retraite au Canada : un aperçu statistique (1990-2000)*, Statistique Canada, n° de cat. 74-507, 30 juillet 2002.
7. «CEO Pensions: The Latest Way To Hide Millions», *Fortune*, 28 avril 2003.
8. «Company Pensions and Benefits: Ticking Bomb», *The Economist*, du 16 au 22 novembre 2002.
9. *Final Report of the Task Force on Pension Plan Funding*, Institut canadien des actuaires, janvier 2003.
10. David M. Gische et Jo Ann Abramson, «The New Wave Of Corporate Fiduciary Claims in the Post-Enron Era», *The Professional Liability Underwriting Journal*, novembre 2002.

11. Jeremy Gold, «The Impact of Fair Value Accounting on the "Normal" Rate Curve – A Speculation», *Risks And Rewards, The Newsletter of the Investment Section of the Society of Actuaries*, octobre 2002.
12. Gordon M. Hall, *Establishing Community Standards for Good Governance in Canada's Private Pension System*, Federated Press, juin 2002.
13. Gordon M. Hall, «Redefining the Roles of the Regulator and Plan Sponsors in an Era of Self-Governance: Where Is It Taking Us?», *Pension Intelligence*, vol. IV, n° 7 (1999).
14. Gordon M. Hall, «The Hottest Place In Hell», *Business Quarterly*, été 1994, Western Business School (appellation actuelle : Richard Ivey School of Business), The University of Western Ontario.
15. David Henry, «The New Pinch from Pensions: Companies Must Pour Billions into Retiree Plans after Betting on Stocks», *Business Week*, 5 août 2002.
16. M.Zaki Khorasanee, «A Cash-Flow Approach to Pension Funding», *The North American Actuarial Journal*, Society of Actuaries, janvier 2002.
17. «Making Numbers Count: Results of the 2001 Survey of Defined Benefit Pension and Post-Retirement Benefits Accounting Assumptions», *Watson Wyatt and The Financial Executives of Canada*.
18. Gordon M. Hall (dir.), *Guide Mercer sur les régimes de retraite et les avantages sociaux au Canada*, Publications CCH, 11^e édition, 1996.

19. *The Mercer Pension Manual*, Carswell Publishing.
20. Patricia Myhal, «Doing One's Duty: Pension Plan Administrators, Agents and Trustees», *Paper from the Estates and Trust Journal*, vol. II (1991).
21. *Pensions and Corporate Financial Performance - Keeping your Eye on the Ball*, Towers Perrin.
22. Paul Purcell, *Pension Accounting Takes the Spotlight*, Mercer Human Resource Consulting, mai 2002.
23. *The Ambachtsheer Letter*, n^{os} 244 et 245, juin-juillet 2002.
24. *Recommendations of the ACPM, PIAC, OSFI Joint Task Force on Pension Plan Governance and Self Assessment*, janvier 2000.
25. Idan Shlesinger, *The Ontario Pension Surplus Saga*, Mercer Human Resources Consulting, janvier 2003.
26. Christine Wiedman, Heather Wier et Andre Zybul, «Whither the Pension Plan? Accounting rules mask increasing debt», *Ivey Business Journal On-Line*, janvier-février 2003.

Autres publications sur la gouvernance d'entreprise

27. Dan A. Bailey, *Directors & Officers Current Developments*, Arter & Hadden LLP, octobre 2001.
28. John Carver et Caroline Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, Jossey-Bass, 2002.
29. William Cotter, National Union Fire Insurance Company of Pittsburg PA (membre de AIG), et Christopher Barbee, PricewaterhouseCoopers LLP, *2002 D&O Insurance White Paper*.

30. ICCA, *Les administrateurs et la gestion des crises*, 2001.
31. William A. Dimma, *Excellence in the Boardroom*, Institut des administrateurs de sociétés, 2002.
32. *Directors & Officers Liability: An Overview*, Marsh Canada Limited, 2000.
33. Jeffrey A. Sonnenfeld, «What Makes Great Boards Great», *Harvard Business Review*, 2002.

Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés Série de cahiers «20 Questions»

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la protection des renseignements personnels*
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres*
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion*
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les TI*
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite*

Au sujet de l'auteur

Gordon M. Hall, FSA, FCIA, MAAA

Gordon Hall, un administrateur professionnel, donne des conseils aux administrateurs de sociétés en matière de gouvernance d'entreprise et de régimes de retraite.

Il a pris sa retraite récemment après avoir exercé pendant quarante ans la profession d'actuaire conseil, dont les trente dernières années au sein du cabinet William M. Mercer Limited (raison sociale actuelle : Mercer, Consultation en ressources humaines). Dans ce cabinet, il exerçait la fonction de conseiller auprès des promoteurs d'un grand nombre des plus importantes caisses de retraite du système de retraite privé canadien. Il a également occupé plusieurs postes de haute direction au sein du cabinet Mercer au Canada, et a présidé le groupe du développement des affaires internationales à l'époque où le cabinet travaillait à son expansion à l'échelle mondiale. Il a été associé du cabinet mondial (William M. Mercer Companies Inc.) de 1984 jusqu'à son départ à la retraite.

En 1994, il s'est vu confier la direction de la publication du bulletin Mercer, du manuel Mercer sur les régimes de retraite et du *Guide Mercer sur les régimes de retraite et les avantages sociaux au Canada*. En 2001, il a dirigé l'équipe Mercer qui a conçu et réalisé l'analyse inédite des pratiques de gouvernance des plus importants régimes et caisses de retraite du système de retraite privé du Canada. Le rapport a été publié en février 2002.

Il a notamment fait partie des conseils d'administration suivants :

- le conseil d'administration du cabinet William M. Mercer Limited, où il a siégé pendant dix-sept ans, dont dix à titre de vice-président;
- le conseil d'administration de l'Université Queen's, où il préside le comité de vérification et siège au comité des finances et du comité des retraites;
- le conseil d'administration de l'Institut des administrateurs de sociétés, où il préside le comité de la gouvernance et est membre du comité des communications et du comité des bourses de recherche;
- le conseil d'administration du régime de retraite des ministres et du personnel de l'Église Unie du Canada, où il siège en ce moment.

M. Hall a effectué nombre de recherches dans les domaines de la gouvernance d'entreprise et des régimes de retraite, des politiques publiques et du capital humain. Il s'est exprimé publiquement à maintes reprises sur ces questions. Au cours des huit dernières années, une bonne douzaine de ses rapports, textes et articles ont été publiés.

Il est membre (*fellow*) de la Society of Actuaries et de l'Institut canadien des actuaires. Il est également membre de l'American Academy of Actuaries et de l'International Association of Consulting Actuaries.

ISBN 1-55385-045-9



9 781553 850458

20 Questions

que les administrateurs
devraient poser sur leur
rôle de gouvernance à l'égard
des régimes de retraite

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2

Tél. : 416-977-0748

1-800-268-3793

Télec. : 416-204-3416

www.icca.ca