

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la **gouvernance des régimes de retraite**

Scott Sweatman, LL. B.



20 Questions que les
administrateurs devraient
poser sur la
**gouvernance des régimes
de retraite**

Scott Sweatman, LL. B.

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Sweatman, Scott

[20 questions directors should ask about pension governance. Français]

20 questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des régimes de retraite / Scott Sweatman, LL. B. -- 2e édition.

(20 questions)

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

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-5254 0047-6 (couverture souple).--ISBN 978-1-5254-0049-0 (PDF)

1. Régimes de retraite--Canada--Gestion. 2. Administrateurs de sociétés--Canada. I. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication II. Titre. III. Titre: Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des régimes de retraite. IV. Titre: 20 questions directors should ask about pension governance. Français. V. Collection: Collection «20 questions» (Comptables professionnels agréés du Canada)

HD7105.45.C3S9414 2017

658.3'2530971

C2017-902930-4

C2017-902931-2

© 2017 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Préface

Le présent guide a été rédigé par CPA Canada dans le cadre de son engagement à améliorer la gouvernance. Il a pour objectif d'aider les administrateurs d'entreprises à mieux comprendre les exigences juridiques et d'autres facettes de la gouvernance des régimes de retraite et des régimes collectifs d'avantages sociaux au Canada. Bien que ce guide traite principalement de la gouvernance des régimes de retraite, bon nombre des observations faites s'appliquent tout autant aux régimes collectifs d'avantages sociaux.

Même si ce guide s'adresse aux administrateurs d'entreprises, auxquels incombe en définitive la surveillance des régimes de retraite et d'avantages sociaux, son contenu est aussi valable pour les comités de retraite, les conseils d'administration et tout autre organe chargé de diriger l'administration d'un régime de retraite, qu'il soit public ou privé. Ce guide de la collection « 20 Questions » peut également aider les dirigeants d'entreprises à mieux comprendre leur rôle et celui du conseil d'administration dans la gouvernance et l'administration du régime de retraite.

CPA Canada exprime sa gratitude aux membres du Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de CPA Canada pour leurs précieux conseils ainsi qu'à l'auteur, Scott Sweatman. Ce guide s'inspire en partie d'une publication de 2003 rédigée par Gordon M. Hall, FSA, FICA, MAAA. Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) tient à souligner la contribution remarquable de M. Hall ainsi que sa connaissance des principes de bonne gouvernance des régimes de retraite au Canada.

Tom Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Auteur	Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises
Scott Sweatman, LL. B.	Thomas Peddie, FCPA, FCA, <i>président</i> Hugh Bolton, FCPA, FCA John Caldwell, CPA, CA Andrew Foley, J.D. Carol Hansell, LL. B., MBA, F.IAS Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.A Ian Smith, MBA Robert Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir. John Walker, CPA, CA, LL. B.

Table des matières

Introduction	1
La promesse de prestations de retraite	3
Importance pour les bénéficiaires de régimes	3
Importance pour les promoteurs et les administrateurs de régimes	4
Importance pour l'économie en général	4
Rôles et responsabilités des administrateurs	7
1. Quels sont les éléments clés de la bonne gouvernance des régimes de retraite?	7
2. Le conseil d'administration saisit-il l'étendue des responsabilités de l'organisation en qualité d'administrateur et de promoteur du régime?	8
3. Existe-t-il une politique ou un mandat écrit à l'intention du comité de retraite qui assure la gouvernance?	17
4. Quels sont les processus d'évaluation en place pour se conformer à la politique écrite et à la structure de gouvernance?	20
Structure du régime de retraite	23
5. Quel est l'historique des régimes de retraite et d'avantages sociaux? À quand remonte leur dernière révision dans une perspective d'analyse coûts-avantages?	23

6. Quelles sont les mesures prises pour s'assurer que les employés comprennent le régime et la responsabilité qui leur incombe de maximiser leurs prestations de retraite?	24
7. Les communications adressées aux employés pour expliquer les régimes de retraite et d'avantages sociaux sont-elles à jour et sans risques de poursuites?	25
8. De possibles considérations et exigences d'ordre syndical sont-elles associées au régime?	26
Politiques de capitalisation et d'information financière	27
9. Une politique de capitalisation est-elle en place et, le cas échéant, quelle est sa portée?	27
10. La caisse et les cotisations salariales et patronales fixées suffiront-elles pour fournir toutes les prestations négociées dans le cadre d'une convention collective?	29
11. Quelles mesures d'appréciation du risque ont été prises pour établir si la capitalisation de la caisse de retraite et l'information financière concordent avec les rendements escomptés?	30
12. Comment les résultats sont-ils présentés aux investisseurs?	31
Politiques et procédures de placement	33
13. <i>L'Énoncé des politiques et procédures de placement</i> définit-il clairement les objectifs de rendement des placements ainsi que d'autres critères en vue de leur examen par le comité de retraite?	33
14. La direction et les gestionnaires de placements externes sont-ils tenus de vérifier le respect de l'EPPP annuellement?	35
15. L'EPPP indique-t-il clairement que le profil de risque, la stratégie et la philosophie de placement du conseil sont compatibles avec la politique de capitalisation de la société, et inclut-il des politiques à l'égard des placements autorisés et des lignes directrices en matière de placement?	36
16. Dans le cas des régimes à cotisations déterminées, comment la société suit-elle le rendement des placements gérés par les participants?	38

Évaluation des risques et contrôles de gestion	39
17. Comment les risques liés à la gestion d'un régime ou d'anciens régimes sont-ils évalués?	39
Situations et problèmes particuliers	45
18. Quel rôle le conseil joue-t-il lorsque l'administration du régime de retraite est déléguée à des conseillers indépendants?	45
19. Le cas échéant, les prestations au titre de régimes de retraite supplémentaires (RRS) font-elles l'objet d'une surveillance adéquate de la part du conseil?	46
20. Lors de l'acquisition ou de la cession d'une entreprise, le passif au titre du régime de retraite actuel et de tout ancien régime de la société visée est-il suffisamment bien compris pour établir les déclarations et les garanties?	48
Résumé	51
Annexe	53
Pour obtenir de plus amples informations	55
Au sujet de l'auteur	59

Introduction

Les régimes de retraite jouent un rôle important dans les organisations canadiennes. Ils aident les entreprises à attirer et à conserver les employés, ils incitent les employés à préparer leur retraite en épargnant, et ils facilitent, tant pour les employés que pour les employeurs, le passage de la vie active à la retraite. Mais l'importance des caisses de retraite va bien au-delà : elles influencent les marchés financiers sur lesquels elles investissent et contribuent à la santé globale de l'économie canadienne.

Compte tenu de ses vastes conséquences, la gouvernance des régimes de retraite est une question de grande importance pour les conseils d'administration, qui assument la responsabilité ultime de l'ensemble des engagements des régimes de retraite de leurs entreprises. Ce guide de la collection « 20 Questions » vise à aider les administrateurs à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance de manière à favoriser les intérêts des parties prenantes de leurs régimes de retraite, tout en réduisant au minimum les risques financiers et les risques d'atteinte à la réputation inhérents à la gouvernance auxquels sont exposés les administrateurs et leurs entreprises.

Une bonne gouvernance des régimes de retraite établit la marche à suivre pour prendre des décisions éclairées et conformes à la norme de prudence imposée par la loi. Une bonne gouvernance est axée sur les décisions, non les résultats, et peut constituer un bon moyen de défense en cas de plainte pour abus de confiance.

Bien entendu, il n'y a pas de formule universelle pour la gouvernance des régimes de retraite. Ce sont la situation du promoteur, de l'administrateur et des bénéficiaires et les autres particularités du régime qui déterminent ce qu'il est approprié et possible de faire. Le présent guide ne fournit pas de solutions toutes faites ni de méthodes de gouvernance précises. Il présente plutôt le contexte et pose des questions aux administrateurs dans le but de les aider à

élaborer un cadre dans lequel ils pourront créer et maintenir des pratiques de gouvernance bien définies et aussi déléguer et superviser les fonctions de gouvernance, en respectant les obligations juridiques du conseil d'administration et en tenant compte des besoins de l'entreprise qu'ils dirigent, de ses activités et du régime.

Ce guide de la collection « 20 Questions » vise à aider les administrateurs à comprendre :

- l'importance de la promesse de prestations de retraite pour les employés, les promoteurs de régimes et les marchés financiers;
- les rôles et responsabilités légales en matière de surveillance des régimes de retraite;
- certaines facettes de la conception d'un bon régime de retraite, y compris l'examen et la modification des régimes en place;
- les politiques de capitalisation du régime et la présentation des états financiers aux parties prenantes;
- les politiques et procédures régissant les méthodes et les instruments financiers utilisés pour placer l'actif du régime;
- les risques liés aux régimes de retraite et certaines stratégies pour gérer et atténuer ces risques;
- certains enjeux propres à la gouvernance des régimes de retraite, dont la délégation de l'administration du régime à des tiers, la supervision des régimes de retraite supplémentaires et le traitement des régimes de retraite existants à l'acquisition ou à la vente d'une entreprise.

Bien que ce guide traite principalement de la gouvernance de régimes de retraite offerts par un seul employeur ou par un groupe d'employeurs liés, il met également en lumière certaines questions que tout administrateur devrait se poser sur son rôle dans la supervision d'un régime d'épargne-retraite ou d'avantages sociaux.

La promesse de prestations de retraite

Depuis quelques années, on est davantage conscient de l'importance de l'épargne-retraite et de la santé financière des régimes dans lesquels cette épargne est placée. Tous les régimes de retraite sont fondés sur la même promesse : l'engagement pris par un employeur de veiller à ce que ses employés et les personnes à leur charge disposent à la retraite de ressources financières essentielles. Tant pour les bénéficiaires, les promoteurs et les administrateurs de régimes que pour les marchés financiers, cette promesse a des conséquences importantes, quoique différentes.

Importance pour les bénéficiaires de régimes

En 2013, les régimes de pension agréés du Canada comptaient 6 185 000 participants, dont un peu plus de la moitié étaient des employés du secteur public. Environ 38 % de tous les travailleurs canadiens participent à un régime de pension agréé dont 18 % des travailleurs du secteur privé canadien¹.

La défaillance de la gouvernance d'un régime de retraite et la perte de sécurité de l'actif du régime pourraient nuire grandement à la qualité de vie des bénéficiaires pendant leur retraite. Pour les travailleurs du secteur privé qui ont la possibilité de participer à un régime de retraite, l'actif qu'ils détiennent dans leur régime constitue dans bien des cas l'une des composantes les plus importantes de leur avoir personnel.

¹ Statistique Canada, « Régimes de pension au Canada, au 1^{er} janvier 2014 », 22 juillet 2015, en ligne : www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/150722/dq150722b-fra.htm, consulté le 8 novembre 2015 [StatsCan].

Importance pour les promoteurs et les administrateurs de régimes

Pour les promoteurs et les administrateurs de régimes, les caisses de retraite peuvent augmenter considérablement la valeur actionnariale et renforcer leur capacité à attirer et à garder les employés. Les obligations découlant du régime et l'actif de la caisse de retraite comportent toutefois des risques non négligeables pour la situation financière et la réputation du promoteur, et peuvent nuire à sa viabilité.

Les risques liés aux changements de capitalisation des régimes de retraite en fonction des cycles de marché doivent être gérés avec prudence :

- **En période de déficit :** Le promoteur risque la sous-capitalisation ou la non-capitalisation du passif au titre des prestations définies du régime, et il doit injecter des liquidités dans la caisse de retraite pour se conformer aux normes minimales de capitalisation prévues par la loi.
- **En période d'excédent :** Le promoteur est exposé à un risque d'immobilisation du capital. Les dispositions du régime concernant l'affectation de l'excédent ou du surplus actuariel sont un élément important de la gouvernance du régime.

Selon une étude récente, le taux de capitalisation médian des régimes canadiens à prestations déterminées s'élève à 89 %, soit une baisse de 1,6 % par rapport à la fin de l'année 2014*. Selon cette même étude, seuls 18 % des régimes de retraite sont surcapitalisés d'année en année.

*Rick Baert, « Aon Hewitt: Canadian Pension plans to continue to see funding declines », *Pensions & Investments*, 31 mars 2015, en ligne : <www.pionline.com/article/20150331/ONLINE/150339965/aon-hewitt-canadian-pension-plans-continue-to-see-funding-declines>.

Importance pour l'économie en général

Les caisses de retraite investissent des sommes considérables sur les marchés financiers, l'immobilier et les infrastructures. En 2013, la valeur marchande totale de l'actif des régimes de pension agréés au Canada s'élevait à 1,5 billion de dollars². Ensemble, les dix plus importantes caisses de retraite du Canada géraient un actif de 714 milliards de dollars en 2011. Ces chiffres représentent 35 % de l'épargne-retraite totale au Canada et 80 % de l'actif des régimes de

2 Statistique Canada, supra, note 1.

retraite du secteur public³. Les dix principaux régimes de retraite à prestations déterminées du Canada ont investi au total environ 400 milliards de dollars au Canada⁴.

Ces données soulignent l'importance d'une bonne gouvernance des régimes de retraite, non seulement pour protéger l'actif du régime et le faire fructifier, mais aussi pour dégager la responsabilité personnelle des administrateurs chargés de la surveillance du régime et protéger leur réputation. S'ils sont mal gérés, les risques liés aux régimes de retraite et d'avantages sociaux peuvent donner lieu à des litiges coûteux et des recours collectifs qui donnent mauvaise presse. Dans la prochaine partie, nous analyserons les rôles et responsabilités des administrateurs dans le maintien d'une bonne gouvernance des régimes de retraite.

3 The Top 10, *Canada's Top Ten Pension Funds: Helping Drive National Prosperity* [Top 10].

4 *Ibid.*

Rôles et responsabilités des administrateurs

1. Quels sont les éléments clés de la bonne gouvernance des régimes de retraite?

Il incombe aux administrateurs de mettre en place des processus et des structures permettant de surveiller, de gérer et d'administrer le régime de retraite ainsi que la caisse de retraite⁵. Il est pour cela nécessaire de répartir les responsabilités et d'établir des mécanismes visant à rendre des comptes aux participants et au promoteur du régime. La bonne gouvernance exige que la responsabilité des décisions prises relativement au régime soit clairement définie, que des mécanismes de contrôle soient mis en place pour favoriser la prise de décisions éclairées et que la structure du régime soit examinée et réévaluée périodiquement.

D'un point de vue juridique, la gouvernance des régimes de retraite a pour objet d'assurer le respect des obligations juridiques découlant de l'administration du régime et de l'investissement de son actif. Ces obligations juridiques sont dictées par certaines lois, notamment la législation sur les normes de prestation de pension et la *Loi de l'impôt sur le revenu*, et par la common law, qui définit les obligations fiduciaires, les limites de responsabilité et les obligations contractuelles.

La bonne gouvernance requiert un examen critique et exhaustif des documents du régime ainsi que des politiques et pratiques administratives *avant* que les problèmes ne surgissent. En posant des questions, en obtenant des informations auprès de la direction et des tiers fournisseurs

⁵ Ces processus et ces structures s'appliquent également aux RRS et aux régimes de capitalisation non enregistrés.

de services et en formulant des commentaires pertinents, les administrateurs peuvent contribuer à protéger l'administrateur du régime et les autres personnes qui participent à la gestion du régime (y compris eux-mêmes) contre le risque de responsabilité légale lié à l'administration du régime et de la caisse de retraite et peut-être même à améliorer l'administration du régime et le rendement de la caisse. La bonne gouvernance favorise le versement des prestations aux participants en temps voulu, à un coût raisonnable.

2. Le conseil d'administration saisit-il l'étendue des responsabilités de l'organisation en qualité d'administrateur et de promoteur du régime?

Habituellement, l'entreprise est à la fois le promoteur et l'administrateur de ses régimes de retraite et de leurs caisses de retraite. Les administrateurs devraient être conscients de ce double rôle, car l'entreprise a des obligations juridiques différentes, selon qu'elle agit en qualité de promoteur ou d'administrateur du régime.

En outre, puisque l'entreprise a des obligations fiduciaires envers les bénéficiaires du régime lorsqu'elle agit en qualité d'administrateur du régime, elle doit faire passer les intérêts des bénéficiaires avant les siens. Lorsqu'elle agit en qualité de promoteur du régime, l'entreprise n'a pas d'obligations fiduciaires envers les bénéficiaires au sens strict; elle peut donc agir dans son propre intérêt.

Compte tenu des obligations juridiques différentes et potentiellement contradictoires des membres du conseil d'administration et des comités qui supervisent le régime de retraite, il est important de déterminer et de comprendre quelles fonctions l'entreprise qui offre le régime et son conseil exercent en leur qualité de promoteur de régime d'une part, et en qualité d'administrateur de régime d'autre part.

Responsabilités du promoteur du régime	Responsabilités de l'administrateur du régime
<ul style="list-style-type: none"> • Établir, modifier et résilier le régime • Élaborer les politiques de gouvernance et de capitalisation du régime • Établir des politiques et des hypothèses actuarielles et comptables à l'égard du régime • Approuver l'audit et l'évaluation actuarielle du régime 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpréter les dispositions du régime et les documents y afférents • Administrer le régime conformément à ses dispositions et aux lois applicables • Investir l'actif du régime et élaborer un <i>Énoncé des politiques et procédures de placement</i> • Superviser l'administration courante du régime et en déléguer la responsabilité • Mettre en place une structure appropriée de gouvernance du régime de retraite

Ce double rôle de même que les conflits d'intérêts qui peuvent en découler sont abordés plus en détail ci-après.

Obligations juridiques—Lois en matière de régimes de retraite

Nous avons indiqué plus haut que les régimes de pension agréés sont assujettis à la législation sur les normes de prestation de pension. Ainsi, la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (la « LNPP » fédérale) définit les normes minimales de la législation sur les régimes de retraite régissant les entités fédérales. La *Loi sur les régimes de retraite* de l'Ontario (la « LRR » de l'Ontario) régit les régimes de retraite comptant le plus grand nombre de participants en Ontario. Chaque province a sa propre législation en matière de régimes de retraite, à l'exception de l'Île-du-Prince-Édouard qui n'a pas encore promulgué sa loi en la matière. Pour pouvoir être enregistré et conserver son enregistrement en vertu de la législation sur les régimes de retraite, le régime de retraite doit satisfaire à toutes les exigences stipulées dans la législation.

Les administrateurs devraient aussi connaître les pénalités que les lois provinciales et fédérale peuvent imposer aux administrateurs, aux dirigeants ou aux mandataires d'une entreprise qui enfreint la législation ou une ordonnance rendue par l'un des surintendants des régimes de retraite. Les pénalités varient de 100 000 \$ pour une première infraction

à 200 000 \$ en cas de récidive, et elles sont imposées aux administrateurs qui auraient causé ou autorisé la perpétration d'une infraction ou qui y auraient consenti⁶.

Obligations juridiques – Loi de l'impôt sur le revenu

Régimes de pension agréés

Les régimes de pension agréés doivent être enregistrés en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Pour pouvoir être enregistré et bénéficier d'un traitement fiscal favorable, un régime de retraite doit satisfaire à certaines exigences, dont les suivantes :

- le plafonnement du montant des prestations pouvant être versées au titre d'un régime de retraite à prestations déterminées et du montant des cotisations pouvant être versées à un régime de retraite à cotisations déterminées;
- les obligations de déclaration imposées à l'administrateur et au gestionnaire de la caisse de retraite;
- les restrictions relatives aux placements pouvant être effectués par la caisse de retraite.

Régimes de retraite supplémentaires

Contrairement aux régimes de retraite à cotisations déterminées ou à prestations déterminées, les régimes de retraite supplémentaires (RRS) ne sont pas des instruments d'épargne à imposition reportée; par conséquent, la *Loi de l'impôt sur le revenu* ne fixe aucun plafond à l'égard des prestations ou des cotisations qui peuvent être versées au titre d'un RRS, hormis le montant « raisonnable » des cotisations établi au moyen du test administratif. La législation fiscale ne limite pas non plus la façon dont l'actif d'un RRS peut être investi, si la décision est prise de capitaliser les obligations de retraite du RRS en totalité ou en partie. Si le RRS est

6 À l'exception d'amendes plus modestes imposées par les autorités de réglementation en vertu de l'ancienne législation sur les régimes de retraite, l'auteur n'a connaissance d'aucun cas où les administrateurs ou les dirigeants ont été condamnés en vertu de dispositions récemment élargies concernant les infractions et les pénalités pour non-conformité selon lesquelles les administrateurs et les dirigeants pourraient être tenus personnellement responsables. Cela dit, les administrateurs doivent savoir que de telles dispositions existent et que des administrateurs de régime de retraite ont été poursuivis en justice. Voir, par exemple, *Corewall Inc. c. l'Ontario (surintendant des régimes de retraite)* (1995), 12 CCPB 103 ainsi que le jugement rendu par la Cour de justice de l'Ontario dans la poursuite contre le Conseil des fiduciaires du Régime de retraite des employés de commerce du Canada (RRECC) où la juge Beverly Brown a imposé des amendes de 18 000 \$ à chacun des neuf fiduciaires du régime de retraite interentreprises ainsi qu'une amende supplémentaire de 4 500 \$ à chacun pour avoir violé la *Loi sur les régimes de retraite* de l'Ontario.

capitalisé, on établit habituellement une convention de retraite au moyen d'une convention de fiducie avec un dépositaire⁷. (Les RRS sont traités à la question 19.)

Responsabilités ultimes du conseil

En vertu des législations provinciales et fédérale sur les régimes de retraite, la responsabilité juridique d'administrer un régime de retraite et sa caisse de retraite incombe en premier lieu à l'« administrateur » du régime, qui est habituellement la société. Comme la majorité des sociétés sont régies par un conseil d'administration, la responsabilité juridique ultime en vertu de la législation sur les régimes de retraite incombe uniquement au conseil. Contrairement à certaines fonctions (voir plus loin), la responsabilité ultime ne peut pas être déléguée.

Norme de diligence

La législation sur les régimes de retraite impose aux administrateurs de régimes de retraite diverses normes de prudence en ce qui concerne l'administration d'un régime de pension agréé et de sa caisse de retraite. Ainsi, en vertu de la *Loi sur les régimes de retraite* (LRR) de l'Ontario, un administrateur doit apporter « toutes les connaissances et compétences pertinentes [qu'il] possède ou devrait posséder en raison de sa profession, de ses affaires ou de sa vocation⁸ ». L'étendue des connaissances et des compétences que l'administrateur « devrait posséder » est considérable. À titre de comparaison, la *Loi fédérale sur les normes de prestation de pension* (LNPP) exige d'un administrateur qu'il agisse « avec autant de prudence que le ferait une personne normale relativement aux biens d'autrui⁹ ». D'autres provinces ont établi des normes de diligence similaires. Le surintendant des régimes de retraite peut rendre ces obligations exécutoires, même en l'absence d'une procédure au civil ou en vertu du droit des fiducies.

La distinction entre les obligations juridiques et les obligations fiduciaires de l'administrateur est importante, compte tenu surtout des diverses mesures de réparation qu'une personne invoquant une violation peut demander; celles-ci vont de la sanction prévue par la loi à des dommages-intérêts non plafonnés en vertu de la *common law*.

7 « Une convention de retraite (CR) est un régime ou un accord entre un employeur et un employé selon lequel : l'employeur ou l'employé verse des cotisations à un dépositaire de la fiducie de la CR; le dépositaire peut être tenu d'effectuer des paiements à l'employé ou à une autre personne. Ces paiements seront versés au moment de la retraite de l'employé, de la perte d'une charge ou d'un emploi, ou d'un changement substantiel dans les services rendus par celui-ci ou à la suite de l'une ou l'autre de ces situations ou en vue de celles-ci. » Agence du revenu du Canada, « Conventions de retraite », 19 janvier 2017, en ligne : <www.cra-arc.gc.ca/tx/bsnss/tpcs/pyrll/clcltng/spcl/rrngmnt-fra.html>.

8 *Loi sur les régimes de retraite*, L.R.O. 1990, chap. P.8, par. 22(2) [LRR].

9 *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension*, L.R.C. (1985), ch. 32 (2^e suppl.), par. 8(4) [LNPP].

Conflits d'intérêts

Les lois régissant les régimes de retraite interdisent certains conflits d'intérêts qui pourraient découler de l'administration d'un régime de retraite¹⁰. Ainsi, un administrateur de régime (conseil d'administration inclus) ne peut sciemment permettre que son propre intérêt entre en conflit avec ses obligations et ses pouvoirs en qualité d'administrateur de la caisse de retraite.

La législation sur les régimes de retraite de même que les tribunaux canadiens reconnaissent qu'un employeur-administrateur n'enfreint pas les dispositions interdisant les conflits d'intérêts par le simple fait qu'il est à la fois l'employeur et l'administrateur. Par exemple, dans l'affaire souvent citée de *La Compagnie Pétrolière Impériale Ltée c. l'Ontario (Surintendant des régimes de retraite)*¹¹, un groupe d'employés a contesté une modification du régime de retraite de leur employeur qui rendait plus restrictives les conditions d'admissibilité à des prestations de retraite anticipée. L'argument avancé était que la modification était nulle, car l'employeur se trouvait en situation de conflit d'intérêts puisqu'en définitive il réduisait les obligations du régime de retraite en imposant des conditions d'admissibilité à la retraite anticipée plus strictes, provoquant du même coup une augmentation de l'excédent du régime dont il pourrait se servir pour réduire les coûts des services. La Commission des régimes de retraite de l'Ontario a rejeté l'argument des employés, reconnaissant ainsi le principe du cumul des deux fonctions de l'entreprise, celle d'employeur et celle d'administrateur :

La Loi reconnaît qu'un employeur peut exercer une double fonction à l'égard d'un régime de retraite. En effet, l'article 8 précise qu'un employeur peut être un administrateur. Ainsi, elle reconnaît qu'un employeur peut cumuler deux fonctions et il va de soi que ces deux fonctions pourraient, à l'occasion, entrer en conflit l'une avec l'autre.

Cela nous amène à la conclusion que le terme « administrateur », du moins à sa première occurrence, lorsqu'il est utilisé dans l'article 22, renvoie à la personne ou à l'organe qui administre la caisse et qui se trouve dans une relation de fiduciaire avec les participants, conformément à la norme de diligence des fiduciaires énoncée au paragraphe 22(1)...

10 Voir par exemple la LNPP fédérale, ch. 32 (2^e suppl.), par. 8(6) à (11) et la LRR de l'Ontario, chap. P.8, par. 22(4).

11 *La Compagnie Pétrolière Impériale Ltée c. l'Ontario (Surintendant des régimes de retraite)* (1995), 18 C.C.P.B. 198.

Nous sommes d'avis que le rôle joué par l'employeur à l'égard du régime de retraite est distinct de son rôle d'administrateur. En sa qualité d'employeur, il lui est permis de prendre la décision de mettre en place un régime de retraite, de le modifier et de le liquider. Une fois le régime et la caisse de retraite établis, il devient un administrateur en ce qui concerne la gestion de la caisse de retraite et l'administration du régime. Si nous devons considérer qu'un employeur est un administrateur à tous égards une fois le régime établi, à quoi servirait un pouvoir de modification? Un employeur ne pourrait jamais user de son pouvoir de modifier le régime dans son propre intérêt plutôt que dans l'intérêt de ses employés¹².

Les membres du conseil devraient examiner attentivement le mandat (ou les règlements administratifs) du comité de retraite ou du comité sur les investissements du régime de retraite afin de déterminer dans quelle mesure des conflits d'intérêts peuvent surgir et de quelle manière ils seraient réglés.

Point important, les administrateurs doivent garder à l'esprit que les conflits d'intérêts naissent par rapport à des *décisions*, non des *fonctions*. À titre d'exemple, un conflit d'intérêts ne naît pas simplement parce qu'un fiduciaire est aussi un membre de la direction de la société ou d'un syndicat. Bien que les conflits d'intérêts doivent être examinés et gérés au cas par cas, l'utilisation ponctuelle d'un processus de gestion des conflits d'intérêts est fortement susceptible de mettre en cause la responsabilité des administrateurs. La bonne gouvernance veut que l'on suive une procédure conçue et mise en place avant la naissance du conflit.

Restrictions en matière de placements

Au Canada, les législations provinciales et fédérale sur les régimes de retraite imposent des restrictions quant à la manière dont l'actif d'un régime de pension agréé peut être investi. Par exemple :

- le régime ne peut investir dans une seule entité ou prêter à une seule entité plus de 10 % de la valeur de son actif (sous réserve d'exceptions¹³);

12 *Ibid.* aux par. 30 à 33. Voir également Ari Kaplan and Mitch Frazer, *Pension Law*, 2d ed, (Toronto: Irwin Law Inc., 2013) aux p. 326 et 327.

13 Actuellement, la valeur est déterminée en utilisant la valeur *comptable* de l'actif. À compter du 1^{er} juillet 2016 toutefois, c'est la valeur *marchande* de l'actif du régime qui sera utilisée pour calculer la limite, conformément à de récentes modifications aux règles relatives aux placements admissibles contenues dans l'Annexe III de la LNPP fédérale.

- une caisse de retraite ne peut détenir plus de 30 % des titres avec droit de vote d'une même société (sous réserve d'exceptions¹⁴);
- des limites s'appliquent aux placements dans les biens immobiliers et les avoirs miniers;
- des restrictions s'appliquent aux placements dans des parties liées et aux emprunts consentis à des parties liées¹⁵.

Il incombe à l'administrateur du régime de s'assurer que l'actif du régime est investi en tenant compte de ces restrictions.

Obligations fiduciaires

Outre les exigences des lois applicables en matière de régimes de retraite et de la *Loi sur l'impôt du revenu*, les administrateurs de régime sont soumis à des obligations fiduciaires imposées par la *common law* à l'égard du régime et du placement de sa caisse de retraite. Tandis que les dirigeants sont responsables de l'exécution quotidienne de ces fonctions, le conseil d'administration doit veiller à ce qu'elles soient bien remplies.

Obligations fiduciaires de base	Fonctions fiduciaires habituelles des administrateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Agir de manière raisonnable et prudente • Faire preuve de loyauté envers les personnes dont les intérêts sont protégés par le fiduciaire (c.-à-d. les bénéficiaires du régime) • Éviter les conflits d'intérêts • Ne pas profiter de sa position de fiduciaire et rendre compte de tout profit non divulgué • Gérer avec impartialité les intérêts concurrents des personnes en faveur desquelles le fiduciaire agit 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir l'actif du régime (y compris élaborer et mettre en œuvre un <i>Énoncé des politiques et procédures de placement</i>) • Calculer et verser les prestations • Affecter les cotisations exactes dans les délais prescrits • Communiquer avec les participants • Administrer le régime conformément à ses dispositions et à la législation applicable

Directives réglementaires

Les différentes autorités de réglementation des régimes de retraite du Canada ont émis de multiples directives réglementaires. Les membres d'un conseil d'administration devraient avoir une bonne connaissance

14 L'Ontario a récemment fait part de son intention d'éliminer cette restriction. Le ministère des Finances du Canada a également publié un document de consultation en juin 2016 en vue d'obtenir le point de vue des parties prenantes sur l'utilité de la règle dite des « 30 pour cent ». Il reste encore à déterminer si l'élimination de cette règle est valable pour tous les régimes ou seulement pour les régimes suffisamment importants.

15 *Règlement de 1985 sur les normes de prestation de pension*, CRC, par. 12(f).

des organismes-ressources et des lignes directrices ci-après pour être en mesure de s'assurer que la direction et le conseil, en sa qualité d'administrateur de régime, se conforment à ces normes de pratique minimales.

- *Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) et autorités de réglementation provinciales* – Lorsqu'un régime est sous réglementation fédérale, les membres du conseil d'administrateur du régime doivent se conformer aux lignes directrices du BSIF concernant les meilleures pratiques en matière de gouvernance des régimes de retraite. Les lignes directrices n'ont pas force de loi, mais le fait de les suivre peut influencer un tribunal devant déterminer si la ligne de conduite adoptée respecte la norme de diligence en vigueur dans le secteur d'activité et si l'administrateur a bien rempli ses obligations établies par la loi ou par la *common law*. Les autorités de réglementation provinciales, quant à elles, publient des énoncés de politique ainsi que des lignes directrices d'interprétation.
- *Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR)* – L'ACOR, qui compte le BSIF et les autorités de réglementation provinciales parmi ses membres, a également publié des lignes directrices indiquant les meilleures pratiques à l'intention des administrateurs de régime de retraite. La Ligne directrice n° 4 – *Ligne directrice sur la gouvernance des régimes de retraite* de l'ACOR présente des consignes générales et souples sur les pratiques de gouvernance des régimes de retraite, et son document d'accompagnement, intitulé *Foire aux questions*, propose des directives générales, des éclaircissements supplémentaires et des exemples. Le *Questionnaire d'autoévaluation* de l'ACOR a été élaboré pour aider les administrateurs de régime à déterminer dans quelle mesure leur régime est conforme aux principes d'une gouvernance efficace.

Délégation

La législation sur les régimes de retraite autorise l'administrateur d'un régime à déléguer ses obligations à des mandataires, dont des employés ou des membres du conseil de l'administrateur (y compris les comités de retraite – voir à ce sujet la question 3) ainsi que des fournisseurs de services, lorsqu'il est raisonnable et prudent de le faire. Déléguer certaines responsabilités à des mandataires, des employés ou des fournisseurs de services est souvent prudent. Par exemple, il est fréquent qu'un administrateur de régime ne possède pas les compétences nécessaires pour élaborer un portefeuille de placements approprié pour le régime. Cependant, le fait de déléguer cette tâche ne l'exonère pas de sa responsabilité

ultime à l'égard du régime et de la caisse de retraite. Les fonctions et les tâches du conseil peuvent être déléguées, mais pas sa fonction de supervision ni sa responsabilité de fiduciaire.

Des conseils d'administration ont été condamnés par des tribunaux pour ne pas avoir supervisé correctement les personnes responsables des placements¹⁶. En conséquence, les relations hiérarchiques et les fonctions déléguées devraient être clairement précisées, des cadres de gestion du risque et des mesures de contrôle devraient être mis en place et des mécanismes de surveillance devraient être élaborés et documentés en vue d'assurer le respect des obligations juridiques. Certains des principes clés de la délégation sont précisés dans les commentaires et documents d'orientation préparés par le BSIF et l'ACOR à l'intention des administrateurs de régime¹⁷.

La réforme des pensions

La réforme des pensions demeure un sujet de débat et d'étude parmi les décideurs¹⁸. La question centrale est la suivante : quelles mesures peuvent être prises pour aider les Canadiens à épargner davantage en vue de leur retraite? Les études ont donné lieu à de nombreuses réformes de la législation régissant les régimes de retraite dans diverses provinces ainsi qu'au niveau fédéral, l'accent étant principalement mis sur de nouveaux types de régimes de retraite, tels que des régimes à prestations cibles, régimes hybrides combinant certaines caractéristiques des régimes à prestations déterminées et des régimes à cotisations déterminées.

16 R. v. Christophe et al., (2009 ONCJ 586), 2009 CarswellOnt 7683, par exemple. Le régime de retraite en cause était un régime de retraite interentreprises à prestations déterminées. La Commission des services financiers de l'Ontario a conclu que les investissements de la caisse de retraite effectués depuis plusieurs années n'étaient pas conformes à la LRR de l'Ontario. Chacun des membres du comité sur les investissements a été jugé coupable de ne pas respecter les limites en matière de placement imposées par la LRR. La défense de diligence raisonnable avancée par le comité sur les investissements a été rejetée. Le conseil de fiduciaires a été jugé coupable de manquement à son obligation de surveillance. Le tribunal a indiqué que les fiduciaires devaient retenir les services de conseillers spécialisés s'ils n'avaient pas les connaissances requises pour s'acquitter de leurs fonctions. Il a déclaré en outre que la loi exige une supervision prudente et raisonnable des personnes. Le conseil de fiduciaires et le comité sur les investissements ont été tous deux critiqués pour le manque de détails dans les procès-verbaux de leurs réunions et pour ne pas avoir étayé leurs décisions en matière de placement.

17 Voir la *Ligne directrice sur la régie des régimes de retraite fédéraux* du BSIF et la *Ligne directrice sur la gouvernance des régimes de retraite* de l'ACOR, dont certains extraits figurent en annexe du présent guide.

18 Voir, par exemple, pour le Canada, le rapport de la Commission d'experts en régimes de retraite intitulé *Un juste équilibre : Une retraite sûre - Un régime abordable - Des règles équitables* (Ottawa: Ontario Expert Commission on Pensions 2008) et, pour l'Alberta et la Colombie-Britannique : Report of the Joint Expert Panel on Pension Standards, *Getting Our Acts Together - Pension Reform in Alberta and British Columbia*, (2008). Des réformes ont été adoptées au Québec et au Nouveau-Brunswick en 2008 et en 2013, respectivement.

Ces réformes ont aussi causé l'apparition de régimes de retraite conjoints ou parrainés conjointement. Dans le secteur public, ces régimes sont supervisés par un comité mixte patronal-syndical et dans le secteur privé, les employeurs cherchent des façons de transférer aux employés les risques associés aux placements. Il se peut que ces types de régimes exigent que l'on repense la gouvernance des régimes de retraite. En effet, le partage des risques nécessite un partage de la gouvernance entre employeurs et employés, mais tous les employeurs au Canada n'ont pas la volonté ou la capacité d'attribuer aux employés un rôle de gouvernance.

Certaines autorités de réglementation au Canada mettent de plus en plus l'accent sur des politiques de gouvernance et de capitalisation écrites. Les administrateurs devraient connaître ces politiques afin d'éviter les conséquences juridiques et financières imprévues qui peuvent découler du non-respect de ces exigences¹⁹.

3. Existe-t-il une politique ou un mandat écrit à l'intention du comité de retraite qui assure la gouvernance?

Les conseils d'administration peuvent s'acquitter de leurs obligations et responsabilités de surveillance en créant divers comités du conseil ayant des mandats précis, par exemple :

- un comité responsable des investissements de la caisse de retraite uniquement;
- un comité cumulant les fonctions d'administration du régime et des investissements;
- un comité d'audit;
- un comité responsable des ressources humaines et de la rémunération.

Bien souvent, la responsabilité de supervision du régime et de la caisse de retraite ainsi que la transmission de comptes rendus exhaustifs à l'ensemble du conseil ne sont pas confiées exclusivement à un seul comité. Le mandat du conseil et de tout autre comité d'audit ou de gestion connexe devrait clairement indiquer les responsabilités qui ont été déléguées aux différents comités. Les administrateurs devraient revoir ce mandat à intervalles réguliers et s'assurer également que toutes les responsabilités ont effectivement été déléguées.

¹⁹ *Pension Benefits Standards Act* (Colombie-Britannique), [SBC 2012], ch. 30, par. 44 et 42; *Employment Pension Plans Act* (Alberta), SA 2012, ch. E-8.1, par. 43 et 47.

Les participants s'attendent à ce que la promesse de prestations de retraite soit tenue et qu'elle demeure concurrentielle sur le marché; cette attente peut engendrer un conflit d'intérêts pour les administrateurs, compte tenu de leur double rôle : d'une part, ils agissent en qualité de fiduciaires auprès des participants et, d'autre part, ils sont responsables du bien-être financier de l'entreprise à titre d'administrateurs. La responsabilité du conseil doit être clairement définie dans un énoncé de mission contenu dans un document de gouvernance écrit (c.-à-d. le mandat), qui aura été rédigé de concert avec la direction. De cette manière, le conseil pourra s'acquitter de ses responsabilités de surveillance sans que cela n'entre en conflit avec les responsabilités quotidiennes du personnel et de la direction à l'interne ou avec celles des fournisseurs de services à l'externe. Cette tâche n'est pas simple, et son degré de difficulté sera fonction de la taille de l'organisation et de la complexité de ses ressources internes.

La politique de gouvernance écrite doit décrire un processus qui permet au conseil de connaître les acteurs clés de la structure de gouvernance ainsi que le cadre dans lequel leurs responsabilités, leurs pouvoirs et leurs obligations de rendre compte respectifs contribuent à harmoniser toutes les sphères de la structure de gouvernance de la caisse de retraite.

La composition du conseil doit aussi être soigneusement examinée, à la fois pour éviter toute situation de conflit d'intérêts et pour assurer que l'administrateur du régime fait preuve de la prudence exigée par la loi. La législation sur les régimes de retraite dans certaines provinces exige que l'administrateur du régime rédige des documents de gouvernance établissant le processus de définition des rôles et des responsabilités des administrateurs ainsi que des compétences et de la formation dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations à l'égard du régime²⁰. Il s'agit là d'une saine pratique de gouvernance, que la loi de la province dans laquelle l'administrateur exerce ses fonctions prévoit une telle exigence ou non.

20 *Pension Benefits Standards Regulation* (Colombie-Britannique), BC Reg 71/2015, par. 50; *Employment Pension Plans Regulation* (Alberta), Alta Reg 154/2014, par. 53.

En général, on établit une corrélation empirique entre une gouvernance faible, l'absence de diligence raisonnable dans la sélection des membres du conseil et l'omission de procéder à l'autoévaluation continue du conseil. Plus précisément, on observe les problèmes suivants :

- manque de délégation;
- manque de distinction claire entre les responsabilités de la direction et celles du conseil;
- microgestion par le conseil des organes auxquels des tâches ont été déléguées;
- manque de clarté dans la mission du conseil;
- omission de recenser les principales lacunes dans la gestion des risques et les indicateurs de performance²¹.

Les administrateurs doivent faire preuve de prudence lorsqu'il s'agit de participer à l'administration quotidienne du régime. Il est préférable de laisser les décisions courantes au personnel opérationnel, qu'il soit formé d'experts internes ou externes. Cela dit, les membres du conseil chargés de superviser la gouvernance du régime doivent à tout le moins être principalement responsables des trois éléments clés suivants :

- la gestion des placements;
- l'administration des prestations de retraite;
- l'administration de la caisse et du régime de retraite.

Ces responsabilités doivent être clairement définies pour que certains objectifs fondamentaux puissent être atteints, à savoir :

- le calcul exact des prestations de retraite au titre du régime et le versement de ces prestations;
- le respect de la norme de diligence stipulée dans les dispositions du régime, grâce à la confirmation que les fonds de la caisse sont investis et gérés avec prudence de sorte que le régime ait un actif suffisant pour s'acquitter de ses obligations envers les participants;
- la conformité à toutes les lois et à tous les règlements applicables au calcul et au versement des prestations et la surveillance du respect des dispositions du régime régissant l'investissement et la gestion de la caisse de retraite.

21 Keith Ambatscheer, Ronald Capelle et Hubert Lum, *The Pension Governance Deficit: Still With Us* (2008) 1:1, *Rotman International Journal of Pension Management*, p. 14.

4. Quels sont les processus d'évaluation en place pour se conformer à la politique écrite et à la structure de gouvernance?

Les politiques écrites peuvent être un atout ou un fardeau. Alors qu'elles augmentent la transparence et la clarté de l'objectif poursuivi, elles contribuent également à accroître le risque juridique, puisque tout manquement à une procédure précise peut engager la responsabilité des administrateurs. Une politique écrite doit être réaliste (plutôt qu'idéaliste), cadrer avec les objectifs et les pratiques de l'organisation et faire l'objet d'un examen périodique pour vérifier sa bonne mise en application.

Une étude de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a conclu que certains cas graves de manquement aux principes de gouvernance auraient pu être évités grâce à une représentation plus équilibrée de toutes les parties prenantes au sein l'organe de gouvernance, à une meilleure formation des principales parties prenantes et à la mise en place de codes de conduite visant les conflits d'intérêts²². Pour pallier les lacunes de la gouvernance, l'OCDE suggère les mesures suivantes :

- faire en sorte qu'un document de gouvernance définisse clairement les principales responsabilités des conseils d'une caisse de retraite en se concentrant sur les décisions et fonctions stratégiques clés, comme le choix de la politique de placement, la sélection et le suivi du personnel dirigeant et des fournisseurs de services externes clés de la caisse, et le suivi du rendement de la caisse;
- établir comme exigence que les documents régissant le régime de retraite ou l'administrateur définissent clairement le rôle et les responsabilités du conseil, en invitant le conseil de la caisse de retraite à établir des objectifs clairs et mesurables;
- encourager les membres du conseil à attester une fois l'an qu'ils sont conscients de leurs obligations en matière de gouvernance et de l'existence de documents clés relatifs à la caisse;

22 Fiona Stewart et Juan Yermo, *Pension Fund Governance: Challenges and Potential Solutions* (2008), OCDE, Documents de travail de l'OCDE sur la finance, l'assurance et les pensions privées, n° 18, p. 7.

- envisager la nomination d'un haut dirigeant responsable de la gestion des placements (p. ex. directeur des placements) et l'utilisation de sous-comités (p. ex. comité sur les investissements) pour faire en sorte que les principales questions soient étudiées adéquatement (si les ressources affectées à la gouvernance du régime le permettent²³).

Dans le cadre du processus d'évaluation structuré du modèle de délégation et de la structure de gouvernance du régime, la direction et les conseillers externes devraient faire rapport au conseil au moins une fois l'an sur le respect des mandats qui leur ont été confiés. Le conseil devrait par la suite fournir des commentaires et une orientation à la direction, si nécessaire. Intégrer à la structure de gouvernance cette forme d'information réciproque contribue à s'assurer que les rôles et les responsabilités de toutes les parties sont raisonnables et attribués correctement. Même s'il se peut que les régimes de retraite de petite taille doivent s'appuyer davantage sur des conseillers externes que les régimes plus importants, le conseil ne peut se soustraire à ses responsabilités de supervision.

23 OCDE, *supra*, note 15, p. 14.

Le « U.K. Stewardship Code » – Les 7 principes d'une bonne gouvernance

Les administrateurs de sociétés qui ont investi une grande part de l'actif de la caisse de retraite à l'extérieur du Canada doivent connaître l'existence du *U.K. Stewardship Code*, lequel vise à promouvoir une surveillance et une participation de meilleure qualité entre les investisseurs institutionnels (caisses de retraite) et les sociétés dans lesquelles ils investissent. Le code fait valoir le rôle du conseil dans l'établissement de la culture, des valeurs et de l'éthique de la société et suggère que le ton devrait être donné par la haute direction²⁴. Bien que seuls les investisseurs de Grande-Bretagne soient tenus de se conformer à ce code, les administrateurs d'importantes caisses de retraite canadiennes devraient peut-être incorporer les sept principes de ce code dans leurs pratiques de gouvernance.

Ce code oblige les investisseurs institutionnels à :

1. rendre publique la manière dont ils entendent assumer leurs responsabilités de gérance;
2. se doter d'une solide politique de gestion des conflits d'intérêts relativement à la gérance, qui devrait être rendue publique;
3. suivre les entreprises dans lesquelles ils investissent;
4. établir des lignes directrices claires pour savoir quand et comment ils comptent intensifier leurs activités de gérance;
5. être disposés à agir de concert avec d'autres investisseurs selon le cas;
6. se doter d'une politique claire sur les modalités de vote et la divulgation des opérations de vote;
7. faire rapport périodiquement sur leurs activités de gérance et leurs opérations de vote²⁵.

24 Financial Reporting Council, *2015 Annual Report-Developments in Corporate Governance and Stewardship*, p. 3.

25 Financial Reporting Council, septembre 2012, *The UK Stewardship Code*, p. 5.

Structure du régime de retraite

Au Canada, les employeurs ne sont pas juridiquement tenus de mettre en place un régime de retraite ou d'avantages sociaux pour leurs employés, à moins que les dispositions d'une convention collective existante ne le prévoient ou que l'organisation ait fait l'acquisition d'une société qui offrait un régime de retraite et d'avantages sociaux et qu'elle soit tenue de continuer à offrir ces avantages.

Dans les faits, ces régimes constituent un élément important d'une rémunération concurrentielle dans la plupart des secteurs de l'économie canadienne. Certains employeurs peuvent aussi être liés par la promesse ferme qu'ils ont faite dans le passé d'offrir de tels régimes.

5. Quel est l'historique des régimes de retraite et d'avantages sociaux? À quand remonte leur dernière révision dans une perspective d'analyse coûts-avantages?

Les administrateurs doivent préciser les objectifs visés par les régimes de retraite et d'avantages sociaux existants et évaluer si ceux-ci sont atteints. Ce n'est pas parce qu'un régime est déjà en place que sa formule ne peut pas changer, surtout si d'autres formules de rémunération concordent mieux avec les objectifs opérationnels de l'employeur tout en continuant de contribuer à attirer et à garder les employés.

Il arrive que des entreprises ayant atteint le stade de la maturité offrent plusieurs régimes de retraite, ce qui exige des administrateurs qu'ils composent avec une combinaison de régimes à cotisations déterminées, de dispositions d'anciens régimes à prestations déterminées et de régimes à

prestations déterminées convertis en régimes à cotisations déterminées. Lorsque l'actif d'une caisse de retraite est disproportionné par rapport à l'actif d'exploitation de l'organisation, le chef des finances et le comité d'audit n'ont d'autre choix que de se pencher sur la manière de traiter cet actif et le passif correspondant.

Lorsque les taux d'actualisation sont bas, il y a souvent non-concordance des éléments d'actif et de passif des régimes à prestations déterminées. Les administrateurs devraient alors revoir la politique de capitalisation des régimes à prestations déterminées de la société. Par exemple, l'organisation vise-t-elle à assurer uniquement le financement minimal des régimes à prestations déterminées nécessaire à leur maintien et ainsi éviter une éventuelle poursuite de la part d'employés mécontents et de leurs syndicats? Ou bien cherche-t-elle à capitaliser prudemment ses obligations de prestations déterminées dans leur intégralité? Craint-elle que le capital soit immobilisé dans le fonds fiduciaire du volet prestations déterminées au moment où une occasion de redresser son déficit de capitalisation se présentera sur le marché? Les administrateurs devraient revoir la structure et les documents officiels du régime à la lumière de ces questions et s'assurer qu'ils tiennent compte de l'orientation de l'organisation en la matière.

6. Quelles sont les mesures prises pour s'assurer que les employés comprennent le régime et la responsabilité qui leur incombe de maximiser leurs prestations de retraite?

Les promoteurs de régime font souvent l'erreur de ne pas expliquer aux employés en termes clairs non seulement les objectifs et les règles du régime, mais aussi la responsabilité que ces employés ont de maximiser leurs prestations de retraite. Il ne suffit pas d'établir un régime et d'en déléguer l'administration à un consultant ou à un fournisseur de services. Le promoteur doit faire en sorte que les employés connaissent les outils mis à leur disposition pour les aider à faire leur planification financière et à atteindre leurs objectifs de retraite. Les tribunaux canadiens n'ont pas

été tendres à l'égard des employeurs qui ont négligé d'informer adéquatement les employés des nuances de leur régime ainsi que des avantages et des risques qu'il comporte²⁶.

À l'inverse, le fait de savoir comment les employés perçoivent la proposition de valeur des régimes de retraite et d'avantages sociaux peut fournir aux administrateurs de précieux renseignements qu'ils peuvent utiliser pour établir ou modifier la structure de rémunération des employés, et tout particulièrement les régimes de retraite et d'avantages sociaux. En consultant ses propres employés ou d'autres travailleurs, l'organisation peut à la fois obtenir l'adhésion des employés aux changements et mettre en lumière de potentiels obstacles à la mise en place de ces changements.

7. Les communications adressées aux employés pour expliquer les régimes de retraite et d'avantages sociaux sont-elles à jour et sans risques de poursuites?

Lorsqu'un conseil approuve des changements importants à un régime de retraite ou d'avantages sociaux existant, les employés peuvent avancer que leur rémunération a subi des changements d'une telle ampleur qu'ils ont été implicitement congédiés, surtout lorsque des promesses de prestations de retraite ou d'avantages sociaux font partie de leur contrat de travail. Il est plus facile d'apporter des modifications lorsque

26 *Deraps c. Labourer's Pension Fund of Central and Eastern Canada*, 1999 OJ 3281 (Cour d'appel de l'Ontario). L'épouse d'un membre du syndicat a signé un formulaire de renonciation à tous ses droits sur les prestations de retraite de son époux, au décès de celui-ci. L'épouse a entamé des poursuites, alléguant que personne ne lui avait expliqué la teneur du formulaire de renonciation. La Cour a estimé que la conseillère en régime de retraite avait une obligation de diligence envers l'épouse et aurait dû lui fournir des renseignements clairs et exhaustifs.

Spinks c. R., 1996 A.C.F. n° 352 (Cour d'appel fédérale). L'employeur a décrit les principales caractéristiques du régime de retraite à l'occasion d'une séance d'information sur les avantages sociaux à laquelle assistait un employé immigrant après son embauche, mais il n'a pas été fait mention (au cours de la réunion ou dans le livret du participant) de la possibilité de racheter des périodes de service pour service extérieur, caractéristique qui aurait intéressé l'employé s'il avait connu son existence. La Cour a estimé qu'un employeur a l'obligation de divulguer des informations raisonnables lorsqu'un employé a un besoin particulier d'information spécialisée. L'employé s'est fié de façon raisonnable sur le livret du participant et le processus administratif mis en place pour l'informer de ses droits en matière de retraite. De plus, on ne peut pas s'attendre à ce que l'employé pose des questions de nature complexe; il appartient à l'employeur de souligner les aspects du régime qui pourraient intéresser l'employé.

Allison c. Noranda, 2001 NBCA 67 (Cour d'appel du Nouveau-Brunswick). Les modalités d'indemnité de départ prévues par l'employeur donnaient à un employé dont l'emploi cessait le choix entre le versement d'une somme forfaitaire et le maintien du salaire. La lettre rédigée à ce sujet ne précisait pas l'incidence de chacune des options sur les prestations de retraite. Elle encourageait le destinataire à obtenir un avis juridique indépendant au sujet de l'offre. L'employé congédié a choisi une option, puis a dit plus tard qu'il n'aurait pas choisi cette option s'il avait su quelles en étaient les conséquences sur ses droits à pension. La Cour a estimé que l'employeur était responsable de ne pas avoir divulgué la différence entre les deux options. Elle est d'avis qu'une mise en garde consistant à recommander d'obtenir des conseils indépendants ne peut pas avoir préséance sur une obligation d'information complète.

les dispositions du régime de retraite ou d'avantages sociaux existant contiennent une réserve suffisante de droits visant la modification (voire la résiliation) du régime. Pour atténuer le risque de telles poursuites, l'employeur devrait aviser les employés au préalable ou payer une contrepartie en vue de compenser toute incidence financière défavorable que pourrait entraîner le changement. Le conseil devrait également consulter un conseiller juridique pour connaître ses obligations juridiques envers les employés s'il veut modifier unilatéralement les droits à prestations.

8. De possibles considérations et exigences d'ordre syndical sont-elles associées au régime?

Un conseil qui envisage de modifier un régime existant doit prévoir la réaction des syndicats et, dans la mesure du possible, travailler de concert avec les employés et les syndicats à la mise en place des changements. Les droits à prestations sont peut-être inscrits dans la convention collective. Celle-ci devra alors être modifiée pour tenir compte des changements, et ce, même si le syndicat a donné son accord. Selon la qualité de la relation entre la direction et les syndicats, il est important de consulter les syndicats de manière anticipée pour recueillir leur point de vue et repérer les problèmes qui pourraient paralyser le processus de gestion du changement.

Politiques de capitalisation et d'information financière

9. Une politique de capitalisation est-elle en place et, le cas échéant, quelle est sa portée?

Un modèle de gouvernance efficace commence par la promesse de prestations de retraite, peu importe qu'elle résulte d'un engagement envers les employés ou d'une négociation avec le syndicat. Une fois la promesse clairement définie et comprise, il faut élaborer une politique de capitalisation et y inclure des dispositions relatives à la supervision par la direction.

La politique de capitalisation est un élément fondamental du cadre de gouvernance. Elle permet aux fiduciaires responsables de la surveillance du régime de mieux comprendre et de mettre en application des stratégies clairement énoncées qui cadrent avec les objectifs du régime, dans le but de réduire les risques et les coûts associés à la promesse de fournir des prestations.

Avant que l'Alberta et la Colombie-Britannique n'adoptent une nouvelle législation en matière de régimes de retraite en 2014 et 2015 respectivement, il n'y avait au Canada aucune exigence légale d'adopter une politique de capitalisation des régimes de retraite à prestations déterminées. Il n'en demeure pas moins que la majorité des régimes de retraite à prestations déterminées de taille importante avaient déjà adopté une forme de politique de capitalisation écrite.

L'élaboration d'une politique de capitalisation exige du savoir-faire et de la rigueur de la part du promoteur du régime et du conseil. Comme dans tout cas de saine gouvernance, la politique de capitalisation doit évoluer en fonction des changements observés sur les marchés financiers, des

effectifs et des occasions de placement qui se présentent. Elle doit également cadrer avec les capacités de gouvernance de l'organisation ainsi que ses autres politiques de gouvernance.

La politique de capitalisation doit traiter notamment des éléments qui suivent²⁷ :

- les objectifs du régime en matière de sécurité et de niveaux de prestations, de stabilité et d'accessibilité des cotisations salariales et patronales, et la mesure dans laquelle les taux de cotisation peuvent être modifiés;
- les caractéristiques démographiques des bénéficiaires du régime;
- la situation financière du régime de retraite;
- la situation financière du promoteur et les demandes concurrentes de capitaux au sein de l'entreprise;
- les dispositions des documents du régime et de toute entente connexe, par exemple une convention collective conclue entre le promoteur et les bénéficiaires du régime (voir la question 10);
- les risques importants qui influent sur les besoins de capitalisation à long terme du régime, la tolérance à ces risques et les contrôles internes de gestion de ces risques (voir la question 11);
- les paramètres de risque acceptable relativement au coefficient de capitalisation à long terme et au ratio de solvabilité, et les attentes en matière d'amortissement des dettes non provisionnées et des déficits de solvabilité;
- une évaluation visant à déterminer si la politique expose le promoteur à un risque quelconque d'appel de fonds supérieur à ce que la société, pour éliminer le déficit de solvabilité, est capable de financer ou d'emprunter auprès de sa banque par voie de lettres de crédit en raison des clauses restrictives existantes en matière de crédit;
- les exigences minimales de capitalisation en vertu des lois sur les régimes de retraite applicables et la marche à suivre en cas de déficit de capitalisation imprévu;
- les situations dans lesquelles le financement accéléré du déficit, au-delà du minimum prévu par la loi, est autorisé ou nécessaire;
- les limites maximales imposées aux régimes de retraite par la *Loi de l'impôt sur le revenu*;
- l'utilisation des excédents et gains actuariels déterminés par l'actuaire, y compris les dispositions des lois et des régimes de retraite traitant de l'utilisation des excédents de capitalisation;
- les incidences du régime de retraite sur la comptabilisation et la présentation de l'information financière.

27 Voir la ligne directrice n° 7 de l'ACOR - *Ligne directrice sur la politique de financement des régimes de retraite*, publiée en novembre 2011.

L'élaboration d'une politique de capitalisation bien documentée requiert une certaine coordination avec l'actuaire du régime. Des rapports d'évaluation actuarielle fréquents et une solide discussion avec les actuaires sur les hypothèses et les méthodes d'évaluation actuarielle qu'ils suggèrent sont essentiels à l'élaboration d'une saine politique de capitalisation, qui s'inscrit dans les limites de tolérance du régime.

Il ne faut pas oublier que les bénéficiaires sont en droit d'exiger une copie de la politique de capitalisation. En théorie, la divulgation de cette politique devrait permettre au promoteur de conférer une plus grande transparence à ses décisions de capitalisation, et aux bénéficiaires de mieux cerner les problèmes liés à la capitalisation du régime. Le conseil doit se préparer à défendre sa politique de capitalisation et à l'adapter si elle est contestée.

10. La caisse et les cotisations salariales et patronales fixées suffiront-elles pour fournir toutes les prestations négociées dans le cadre d'une convention collective?

En raison de la nature à long terme des prestations de retraite et des avantages complémentaires de retraite (voir ci-dessous pour plus de détails), les promoteurs devraient adopter une perspective à long terme en ce qui concerne la suffisance des cotisations actuellement exigées pour procurer les prestations promises. Les participants vivent plus longtemps, une nouvelle génération entre sur le marché du travail et le coût des soins médicaux ne cesse d'augmenter. Les niveaux de cotisation d'aujourd'hui ne suffiront peut-être pas à financer les prestations à verser demain. Les taux de cotisation ou la décision de capitaliser par anticipation les prestations constitueront un enjeu important de négociation avec les syndicats, et l'avis de ces derniers devrait être pris en compte lors des discussions sur la suffisance des cotisations ou les changements apportés aux garanties.

11. Quelles mesures d'appréciation du risque ont été prises pour établir si la capitalisation de la caisse de retraite et l'information financière concordent avec les rendements escomptés?

Bien que chaque régime ait un profil et une tolérance du risque qui lui sont propres, les politiques de capitalisation des régimes de retraite à prestations déterminées doivent toutes tenir compte des risques inhérents suivants :

- **Risque lié à l'hypothèse de la continuité d'exploitation** – *Risque que les événements retenus à titre d'hypothèses actuarielles selon le principe de continuité se révèlent bien pires que prévu, résultant en une non-concordance de l'actif et du passif.*

Comme toutes les hypothèses actuarielles comportent un certain degré de risque, il est capital de bien comprendre les risques inhérents aux hypothèses proposées par l'actuaire. Les principaux facteurs de passif, et par conséquent d'incertitude, sont habituellement le taux de rendement de la caisse et le taux de mortalité des participants au régime. Les administrateurs devraient tenir compte des hypothèses de rendement à court et à long terme des placements dans les diverses catégories d'actif au sein du régime et se tenir au fait de l'évolution des normes actuarielles, comme les nouvelles tables de mortalité.

- **Risque de disparité des flux de trésorerie** – *Risque que certains placements doivent être liquidés après une baisse de valeur en raison de conditions de marché défavorables et inattendues.*

Les administrateurs devraient déterminer si le régime contient des placements dont le degré de volatilité est élevé, qui pourraient avoir une incidence sur la capacité du régime à verser des prestations si leur valeur venait à chuter brutalement.

- **Risque d'insolvabilité** – *Risque que les obligations du régime soient supérieures à l'actif à la liquidation du régime et ne puissent être respectées en totalité.*

En réaction à une période prolongée de faiblesse des taux d'intérêt et des rendements obligataires à long terme au Canada, bon nombre de régimes ont élaboré des stratégies de placement adossées au passif, de manière à éviter la volatilité inhérente aux placements en actions conventionnels. Ces stratégies sont bien plus développées aujourd'hui

qu'elles ne l'étaient il y a quelques années, ce qui devrait rassurer les administrateurs chargés de la surveillance d'un régime à prestations déterminées.

- **Risque d'inflation** – *Risque que les prestations de retraite versées aux participants ne tiennent pas compte de l'inflation.*

Que le régime prévoie une indexation ponctuelle ou une quelconque forme d'indexation garantie, le risque d'inflation doit être pris en compte dans la politique de capitalisation pour permettre de régler des situations dans lesquelles les prestations de retraite des participants ne progresseraient pas au même rythme que l'inflation, érodant en définitive la valeur de la promesse de prestations de retraite.

La gestion et l'atténuation des risques liés à la gestion et aux placements du régime sont traitées à la question 17.

12. Comment les résultats sont-ils présentés aux investisseurs?

Les législations provinciales et fédérale en matière de retraite exigent que les administrateurs de régimes de retraite déposent des états financiers à l'égard de la caisse de retraite. Des états financiers audités sont exigés pour les régimes de retraite à prestations déterminées dont l'actif est évalué à plus de 10 millions de dollars en fin d'exercice. Les états financiers audités doivent être établis conformément aux normes comptables énoncées dans le *Manuel de CPA Canada - Comptabilité* et dans le *Manuel de CPA Canada - Certification*. Les autorités de réglementation des régimes de retraite sont d'avis que les nouvelles normes comptables pour les régimes de retraite doivent s'appliquer à la fois aux régimes de retraite et aux caisses de retraite.

Les états financiers des régimes de retraite font l'objet d'une surveillance accrue. Les autorités de réglementation des régimes de retraite exigent la communication d'une information accrue dans les états financiers pour qu'elles puissent évaluer les objectifs, procédures et processus de gestion du capital élaborés par les administrateurs de régime. Les agences de notation et les investisseurs institutionnels s'appuient sur les états financiers pour évaluer la santé d'un régime de retraite et pour déterminer si ses obligations peuvent nuire à l'organisation du promoteur. Du point de vue de la gouvernance, les administrateurs doivent veiller à ce que les auditeurs qui établissent les états financiers du régime de retraite soient véritablement indépendants et possèdent les compétences nécessaires.

Politiques et procédures de placement

13. L'Énoncé des politiques et procédures de placement définit-il clairement les objectifs de rendement des placements ainsi que d'autres critères en vue de leur examen par le comité de retraite?

La bonne gouvernance est centrée sur un processus de prise de décision prudent et bien documenté et non sur les résultats des placements, lesquels sont basés sur des facteurs qui, bien souvent, échappent au contrôle du conseil. Un *Énoncé des politiques et procédures de placement* (EPPP) doit être élaboré pour chaque régime de retraite et il doit contenir des renseignements sur les politiques et procédures de placement concernant le portefeuille de placements et les prêts du régime. Selon la Commission des services financiers de l'Ontario, l'EPPP doit inclure les éléments suivants :

- les catégories de placements et les prêts utilisés par la caisse de retraite;
- la diversification du portefeuille de placements;
- la composition de l'actif et les taux de rendement prévus;
- la liquidité des placements²⁸.

L'EPPP doit aussi définir la politique du promoteur au chapitre des placements du régime de retraite, des changements liés à la conjoncture, de la conformité aux lois et aux indications réglementaires pertinentes, des conflits d'intérêts et des attentes en matière de conduite. Il en sera question ci-dessous. Plus loin dans cette même partie, nous traiterons de

²⁸ Commission des services financiers de l'Ontario, *FAQ concernant l'Énoncé des politiques et des procédures de placement (EPPP)*, à www.fsco.gov.on.ca/fr/pensions/legislative/pages/sipp.aspx

l'obligation d'indiquer dans l'EPPP le profil de risque, la stratégie et la philosophie de placement du conseil compatibles avec la politique de capitalisation de la société.

La notion de « personne prudente »

La législation sur les régimes de retraite exige d'adopter la pratique qu'une personne prudente utiliserait pour gérer les placements d'un régime de retraite. Ce faisant, le conseil devrait pouvoir s'acquitter de ses obligations fiduciaires à l'égard de la capitalisation du régime le moment venu. Appliquer le principe de prudence peut comporter de nombreux défis, compte tenu du temps et des compétences limités dont disposent la majorité des membres du conseil. Il est par conséquent capital de déléguer à la direction le pouvoir de prendre des décisions en matière de placements. Si la direction ne possède pas les compétences nécessaires en placements, elle devrait alors utiliser des services externes à un prix raisonnable.

Réagir à l'évolution du marché

Les membres du conseil chargés de la surveillance des placements du régime de retraite se heurtent souvent à un même obstacle, soit la difficulté de déterminer dans quelle mesure modifier la politique de placement du régime en réponse aux changements intervenus dans le secteur des placements et aux nouvelles occasions qui se présentent. Bien qu'il soit important de se tenir au fait de ce que les autres régimes de retraite font ou des autres occasions de placement qui pourraient exister, les membres du conseil et la direction devraient rester vigilants et ne pas forcément suivre la tendance.

Les politiques de placement ne peuvent pas toutes être les mêmes. Chacune d'elles doit être adaptée au promoteur et au régime. Des changements fréquents iraient à l'encontre de la raison d'être d'une politique de placement bien conçue, fondée sur des principes et des objectifs sains et dont l'élaboration est le fruit de l'expérience et des compétences de la direction et des administrateurs passés et actuels. Des changements répétés pourraient également se révéler contre-productifs et servir de fondement à des allégations de gestion active de la caisse de retraite par des membres du conseil d'administration qui ne possèdent pas les compétences requises.

Conformité aux lois et aux lignes directrices réglementaires

Les administrateurs devraient se demander si l'EPPP indique clairement qu'il est conforme aux lois et lignes directrices réglementaires ayant trait à la fiscalité et aux régimes de retraite. Sauf pour les régimes enregistrés

en Ontario, il n'est pas obligatoire de déposer un EPPP auprès des autorités de réglementation des régimes de retraite²⁹. Certaines provinces exigent qu'une déclaration indiquant que l'EPPP a été établi et que le régime est conforme à la politique soit déposée en même temps que la déclaration de renseignements annuelle. Par exemple, la LRR de l'Ontario prévoit le dépôt d'un document intitulé *Sommaire des renseignements sur les placements* à l'égard de tous les régimes de retraite à prestations déterminées dans les six mois qui suivent la fin de leur exercice. Les autorités de réglementation peuvent demander à consulter les EPPP, et la législation en matière de régimes de retraite confère généralement ce même droit d'accès aux participants.

14. La direction et les gestionnaires de placements externes sont-ils tenus de vérifier le respect de l'EPPP annuellement?

Les caisses de retraite de grande envergure au Canada ont pour pratique de revoir leur EPPP tous les trimestres et d'effectuer un examen plus approfondi une fois l'an afin de s'assurer que les gestionnaires externes sont en mesure d'attester le respect des paramètres quantitatifs et qualitatifs de l'EPPP. Ce n'est pas toujours chose simple, compte tenu des nombreuses parties qui contribuent à l'atteinte des objectifs de la caisse et des défis inhérents à la surveillance des décisions dont la responsabilité a été déléguée à la direction et à des gestionnaires de placements externes.

Conflits d'intérêts et codes de conduite

Les EPPP manquent souvent de robustesse dans leur traitement des conflits d'intérêts. Les administrateurs devraient revoir leur EPPP et s'assurer que les lignes directrices en matière de conflits d'intérêts s'appliquent à tous les membres du conseil d'administration, au comité de retraite et au comité sur les investissements du régime de retraite, à la direction et à l'administrateur du régime. Même si la définition du terme « conflit d'intérêts » varie selon le régime, sa composante fondamentale est qu'il est interdit à quiconque participe au processus de placement d'exercer les pouvoirs qui lui sont conférés par le régime dans son propre intérêt ou dans l'intérêt d'un tiers apparenté, ou d'agir pour le compte du régime dans n'importe quelle situation de conflit réel, potentiel ou apparent entre ses intérêts personnels et ses obligations envers la société relativement à l'investissement de la caisse de retraite.

29 Depuis le 1^{er} janvier 2016, les administrateurs de régimes de retraite enregistrés en Ontario sont tenus de déposer l'EPPP du régime auprès de la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO). Auparavant, ils devaient déposer un EPPP, mais ils n'étaient pas tenus de le déposer auprès d'une autorité de réglementation.

La divulgation fait partie intégrante des dispositions relatives aux conflits d'intérêts d'un EPPP. Chaque personne devrait déclarer la nature et l'étendue de tout conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent au chef de la direction ou au chef des finances ainsi qu'au président du comité sur les investissements (le cas échéant) dès qu'elle a connaissance du conflit. La divulgation devrait avoir lieu, que le conflit surgisse avant ou après l'exécution de l'opération qui y donne lieu. Pour des raisons de transparence et de divulgation subséquente, la déclaration de conflit d'intérêts devrait être faite par écrit au président du comité afin que celui-ci puisse à son tour informer les autres membres du comité du conflit potentiel. À défaut d'autres mesures, la personne doit au minimum s'abstenir de toute discussion et de toute décision à l'égard du sujet donnant lieu au conflit.

Comme la responsabilité ultime incombe à l'administrateur du régime, le conseil devrait s'assurer que les délégués et les tiers fournisseurs de services répondent aux mêmes attentes en matière de conflits d'intérêts et de conduite. Bien que ces attentes reflètent souvent les obligations juridiques, la nature des activités du promoteur du régime pourrait justifier des conditions additionnelles.

15. L'EPPP indique-t-il clairement que le profil de risque, la stratégie et la philosophie de placement du conseil sont compatibles avec la politique de capitalisation de la société, et inclut-il des politiques à l'égard des placements autorisés et des lignes directrices en matière de placement?

L'objectif primordial d'un EPPP est d'assurer que l'actif du régime de retraite est investi prudemment. Les principes de responsabilité, d'obligation de rendre compte, de délégation et de supervision valent autant pour les politiques de placement que pour la gouvernance en général; par conséquent, l'EPPP et la politique de gouvernance devraient concorder.

À l'instar de la gouvernance, il n'existe pas une répartition de l'actif qui convienne à tous les régimes. Lorsqu'il établit les lignes directrices et les limites en matière de placement, le conseil doit tenir compte des caractéristiques du régime, comme les données démographiques des participants. L'actif peut se composer des catégories de titres suivantes :

- titres à court terme
- titres à revenu fixe

- actions de sociétés ouvertes et de sociétés à capital fermé
- placements immobiliers
- produits dérivés
- placement en infrastructure

Facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance

De plus en plus, les caisses de retraite de grande envergure, au Canada comme à l'échelle mondiale, intègrent à leurs philosophies de placement des facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (ESG) ainsi que d'autres facteurs liés au développement durable hors bilan. Les grandes caisses de retraite du secteur public canadien, y compris le RPC, le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, le Healthcare of Ontario Pension Plan, le Régime de retraite des employés municipaux de l'Ontario, la British Columbia Investment Management Corporation, ont intégré les facteurs ESG à leurs politiques de placement respectives. L'Office d'investissement du RPC (Régime de pensions du Canada) a fait la déclaration suivante à ce sujet :

« Nous croyons que les entreprises qui gèrent efficacement les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (ESG) sont plus susceptibles de créer une valeur durable à long terme que celles qui ne le font pas. Dans l'exécution de notre mandat, à savoir assurer la viabilité du Régime de pensions du Canada pour les générations à venir, nous prenons en considération les risques et les possibilités liés aux facteurs ESG et les intégrons à nos décisions de placement afin d'accroître la valeur à long terme de la caisse du RPC. »

En Ontario, tous les EPPP doivent désormais préciser si des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance sont intégrés dans les politiques et procédures et, le cas échéant, comment ces facteurs s'inscrivent dans la stratégie de placement du régime.

À ce jour, la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO) n'a pas défini le terme « facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance » dans sa législation. Une note d'orientation récente de la CSFO le considère comme un terme général englobant des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance décrits comme suit :

- Les **facteurs environnementaux** ont trait aux interactions de l'entreprise ou de l'industrie avec l'environnement physique.
- Les **facteurs sociaux** se rapportent à l'incidence sociale d'une entreprise ou d'une industrie sur une collectivité ou une société.
- Les **facteurs de gouvernance** concernent habituellement le mode de gouvernance des entreprises ou des pays.

La réglementation ontarienne actuelle n'oblige pas explicitement les administrateurs de régime à tenir compte des facteurs ESG dans leur processus de décision relatif aux placements, mais seulement à divulguer si ces facteurs sont pris en considération dans les décisions de placement. Cela posera des difficultés non seulement à un grand nombre de régimes de pension agréés en Ontario, mais aussi à des régimes de pension agréés dans d'autres provinces canadiennes qui étudient actuellement dans quelle mesure incorporer les facteurs ESG à leurs stratégies de placement et présenter aux participants les décisions de placement prises sur la base de ces facteurs.

16. Dans le cas des régimes à cotisations déterminées, comment la société suit-elle le rendement des placements gérés par les participants?

Certains administrateurs croient à tort que les régimes de retraite à cotisations déterminées nécessitent moins de gouvernance et de surveillance que les régimes à prestations déterminées, en partie parce que le risque de placement est transféré de l'employeur aux employés.

Bien que cela soit vrai dans une certaine mesure, les administrateurs ne sont pas exempts de toute responsabilité au chapitre de la surveillance des placements au sein d'un régime à cotisations déterminées. La législation sur les régimes de retraite, sur les valeurs mobilières et sur l'assurance impose aux administrateurs une responsabilité considérable si la direction et le conseil ne passent pas régulièrement en revue le choix des options de placement mis à la disposition des participants et la surveillance de ces dernières en vue de s'assurer que ces options sont suffisamment diversifiées et que leur prix est concurrentiel³⁰.

30 On s'intéresse de plus en plus à la divulgation des frais de gestion. Voir, par exemple, la réglementation relative aux régimes 401(k) du département du Travail des États-Unis qui exige des fournisseurs de régimes qu'ils fournissent plus de détails sur ce que coûtent à l'employeur l'administration du régime de retraite et d'autres services. Au Canada, le Règlement 31-103, adopté par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, contient des exigences relatives à la divulgation des frais qui entreront en vigueur le 15 juillet 2016.

Évaluation des risques et contrôles de gestion

17. Comment les risques liés à la gestion d'un régime ou d'anciens régimes sont-ils évalués?

Les investisseurs de caisses de retraite et les comités de retraite ont tendance à se concentrer sur les rendements annuels des placements lorsqu'ils évaluent la performance de la caisse et des spécialistes qu'ils ont engagés pour les conseiller sur l'investissement de cette même caisse. Rien d'étonnant à cela. Les rendements des placements sont des données concrètes, qui peuvent être communiquées de manière exacte plutôt facilement au moyen de rapports à l'intention des parties prenantes.

Toutefois, les risques inhérents aux placements sont souvent mal compris ou mal évalués, et les risques à long terme qui pèsent sur l'organisation qui offre le régime sont souvent négligés. La longévité des participants et la faiblesse persistante des taux d'intérêt à long terme font augmenter le passif des régimes de retraite à prestations déterminées et d'avantages sociaux.

Une gestion d'actif durable repose avant tout sur l'attention portée aux risques qui affectent les placements, quel que soit le contexte.

Dans l'exercice de vos fonctions de fiduciaire, le risque joue un rôle autrement plus important que les rendements. Les rendements représentent le passé. Le risque représente le futur. Le comité sur les investissements peut essayer d'influencer l'orientation du Fonds

uniquement dans le futur, non dans le passé. Benjamin Graham, le père de l'analyse fondamentale, disait : « L'essence de la gestion des placements est la gestion des risques et non la gestion des rendements³¹ ».

Le risque de placement comporte généralement trois éléments :

- le risque de marché
- le risque de la gestion active
- le risque d'illiquidité

À ces risques viennent s'ajouter, dans le cas des placements effectués par des caisses de retraite, le risque de déficit de solvabilité des régimes de retraite à prestations déterminées et le passif engendré par l'augmentation du coût des soins de santé. Ensemble, ces risques présentent un risque potentiellement plus grand pour la survie du promoteur à long terme, si les coûts qui y sont associés augmentent au point de dépasser la capacité de paiement de l'employeur.

En fait, ce sont les exigences de financement du déficit de solvabilité des régimes à prestations déterminées qui pourraient être l'enjeu le plus important pour la gouvernance des régimes de retraite et entraîner un risque élevé d'atteinte à la réputation pour les administrateurs responsables de leur surveillance.

Les administrateurs devraient au minimum vérifier que la direction effectue une étude périodique de l'actif et du passif en vue de repérer et de gérer les facteurs de risque avec lesquels le régime et le promoteur doivent composer. Les études de l'actif et du passif consistent à effectuer des projections futures de l'actif et du passif selon divers scénarios économiques et de marché. Les actuaires peuvent ainsi évaluer une variété de compositions d'actif et de stratégies de placement afin de déterminer lesquelles répondront le mieux aux objectifs du régime et à la capacité de la société à résister aux effets de la volatilité boursière sur les obligations du régime. Une étude de l'actif et du passif doit viser à :

- réévaluer les portefeuilles de référence pour vérifier que les objectifs financiers clés sont encore atteignables;
- évaluer dans quelle mesure des options de placement différentes pourraient réduire la volatilité globale de la capitalisation sur l'actif et le passif;

31 Jefferey V. Bailey, CFA, Jesse L. Phillips, CFA et Thomas M. Richards, CFA, *A Primer for Investment Trustees*. © 2011 The Research Foundation of CFA Institute, ISBN : 978-1-934667-33-0, p. 47.

- évaluer les stratégies de placement mises en œuvre et leurs effets sur les objectifs du régime;
- tester la sensibilité du régime à une panoplie de risques afin d'élaborer une stratégie de gestion des risques et une politique de capitalisation réalistes;
- évaluer et analyser les options de transfert des risques dans le but de gérer l'évolution du risque de longévité.

Le conseil devrait aussi se pencher sur les risques découlant des promesses faites par d'anciens membres du conseil et de la direction, notamment sur la mesure dans laquelle les promesses faites à d'anciens employés (p. ex. dans le cadre d'une négociation collective) peuvent être modifiées pour atténuer les obligations qui y sont associées. Sinon, les administrateurs devraient déterminer quelles mesures peuvent être prises pour régler une partie des obligations associées à ces anciennes promesses afin de les sortir du bilan dans un délai raisonnable.

L'un des éléments de passif peu compris auquel sont exposées les grandes sociétés canadiennes résulte de promesses faites par le passé de procurer des avantages complémentaires de retraite, également appelés avantages postérieurs à l'emploi. Les obligations associées aux avantages postérieurs à l'emploi découlent pour la plupart de la promesse d'offrir une assurance maladie complémentaire, une assurance dentaire et une assurance vie aux retraités et aux personnes à leur charge leur vie durant. Ces obligations sont souvent très peu documentées, non capitalisées et, dans la majorité des cas, non assurées.

Dans le cadre de l'évaluation et de la gestion continues des risques par les administrateurs, le conseil devrait exiger de la direction un rapport annuel sur la conformité et l'administration du régime, qui couvrira les éléments suivants :

- statistiques sur la participation au régime, et particulièrement tout mouvement d'une année à l'autre qui pourrait avoir des conséquences sur les exigences de concordance de l'actif et du passif ou les coûts permanents de financement, comme le nombre de départs à la retraite, de cessations d'emploi et d'embauches;
- passif, sur le plan de la continuité et de la solvabilité, ainsi que les tendances observées;
- respect de l'EPMP par les gestionnaires de placements;
- conformité des opérations et des placements aux conditions des conventions de gestion des placements;

- le cas échéant, changements importants au sein de la structure de gestion des gestionnaires de placements;
- politique relative à la gestion de l'actif et du passif;
- conformité aux lignes directrices relatives à la capitalisation du régime;
- lignes directrices relatives aux devises, le cas échéant, pour s'assurer que l'exposition au risque de change est gérée efficacement;
- droits de vote associés aux placements en actions et, le cas échéant, mesures prises par la direction pour s'assurer que les gestionnaires de placements disposent d'une procuration pour voter selon les instructions fournies;
- conformité aux restrictions relatives aux opérations entre apparentés;
- placements et passif lié aux placements, en continu;
- communication de l'existence de conflits d'intérêts;
- conformité aux mesures instaurées en matière de prévention et de détection des fraudes;
- toute autre conformité à des initiatives de gestion continue que la direction est tenue de respecter et sur lesquelles elle doit faire rapport à la demande du conseil.

Les membres du conseil d'administration devraient également se pencher, avec la direction et ses conseillers, sur les diverses stratégies d'atténuation des risques existantes pour leur régime à prestations déterminées. Parmi les stratégies possibles, mentionnons la conversion totale ou partielle du régime à prestations déterminées en régime à cotisations déterminées, des modifications visant à réduire ou à éliminer l'indexation, l'adoption de formules de calcul prévoyant des prestations moindres, et de multiples stratégies de placement adossées au passif.

Au Canada, la tendance veut que les régimes de retraite à prestations déterminées atténuent les risques liés à leurs obligations financières envers les retraités en souscrivant des contrats de rente sans rachat (et avec rachat) des engagements. Dans le cadre d'un contrat de rente sans rachat des engagements, l'administrateur du régime souscrit un contrat de rente auprès d'une société d'assurance et, en échange, l'assureur effectue des versements périodiques au régime qui correspondent aux versements des prestations projetées. Bien qu'une rente sans rachat ne libère pas le promoteur du régime de sa responsabilité ultime de verser les prestations promises, c'est l'assureur qui assume le risque de longévité inhérent au régime à prestations déterminées ainsi que le risque de placement qui y est associé.

Contrairement à la rente sans rachat, où l'actif et le passif demeurent inscrits au bilan du promoteur du régime, la rente avec rachat des engagements, plus traditionnelle, transfère le passif à l'assureur de telle sorte que c'est l'assureur, et non le promoteur du régime, qui verse les prestations de retraite directement aux retraités et qui assume les risques de placement et de longévité. Le passif lié aux prestations de retraite est ainsi sorti du bilan. Les rentes avec rachat des engagements sont plus communément souscrites en cas de liquidation ou de résiliation d'un régime.

Situations et problèmes particuliers

18. Quel rôle le conseil joue-t-il lorsque l'administration du régime de retraite est déléguée à des conseillers indépendants?

Le conseil ne devrait pas participer directement au recrutement et à la supervision de conseillers indépendants de l'administrateur d'un régime de retraite ou d'avantages sociaux. Les administrateurs devraient s'attacher principalement à élaborer des politiques et des stratégies, à évaluer les risques et à surveiller la performance des différents fiduciaires.

Le conseil devrait passer périodiquement en revue les processus appliqués par la direction en vue de s'assurer que :

- la direction possède les connaissances et les compétences nécessaires pour exercer la fonction qui lui a été déléguée et exécuter ses propres processus de contrôle diligent internes et sa propre surveillance;
- les fournisseurs de services sont sélectionnés dans un environnement concurrentiel et tout conflit d'intérêts avec les autres activités de l'administrateur ou du promoteur a été évité;
- des mécanismes d'information appropriés sont en place pour faciliter une bonne gestion et une surveillance par un tiers.

Si la direction a su tisser un réseau suffisamment solide de conseillers internes et externes pour l'aider à recruter, superviser et suivre les experts-conseils indépendants, la participation du conseil est à éviter à moins qu'elle ne soit absolument nécessaire. Par contre, la direction

devrait être encouragée à demander l'avis du conseil dès que l'orientation stratégique des placements du régime subit des modifications ou que le profil de risque du régime change de manière inattendue.

La direction devrait également travailler en étroite collaboration avec les cabinets d'actuaire-conseils et les sociétés de gestion de placements en vue de négocier une diminution des frais lorsque c'est possible, surtout lorsque la taille de la caisse de retraite et son pouvoir d'achat augmentent. En théorie, si les frais de gestion de placements et les frais d'administration connexes sont moins élevés, les rendements des placements des participants devraient être plus élevés.

19. Le cas échéant, les prestations au titre de régimes de retraite supplémentaires (RRS) font-elles l'objet d'une surveillance adéquate de la part du conseil?

Les RRS sont souvent établis pour compléter les droits à retraite accumulés et dédommager ainsi les employés dont les gains sont touchés par les limites que la *Loi de l'impôt sur le revenu* et son Règlement imposent aux prestations constituées. Par le passé, les RRS étaient offerts aux cadres supérieurs uniquement, mais une étude récente a révélé que la moitié des RRS canadiens visaient aussi aujourd'hui d'autres catégories d'employés³².

Les dispositions de la plupart des RRS sont semblables à celles d'un régime de pension agréé de base offert aux employés. Les RRS peuvent être capitalisés par anticipation, par lettre de crédit ou en partie au moyen d'une convention de retraite (CR), comme un régime de pension agréé; ils peuvent aussi être non capitalisés, auquel cas le régime fonctionne par répartition et les prestations sont versées à même les revenus généraux. La proportion de RRS capitalisés par rapport aux RRS non capitalisés demeure faible.

Dans la majorité des cas, les lois régissant les normes en matière de retraite ne s'appliquent pas aux cotisations ou aux prestations constituées d'un RRS. Néanmoins, certaines provinces canadiennes pourraient appliquer certains éléments de leurs lois, ou faire valoir que leurs lois devraient s'appliquer, pour garantir les engagements du RRS.

32 Mercer, *Les régimes supplémentaires de retraite pour les cadres supérieurs au Canada* (avril 2015) [non publié, archivé : www.mercer.ca/content/dam/mercer/attachments/north-america/canada/serp-database-report-canada-fr-april-2015-mercer.pdf].

Les RRS constituent la plupart du temps une partie de la rémunération totale indiquée dans les contrats de travail des employés. Les conditions qui s'y rattachent sont souvent oubliées ou n'ont pas été mises à jour depuis des années, ce qui peut conduire les employés à des remises en question lors d'une réorganisation ou d'un changement de contrôle de la société. Étant donné les obligations importantes générées par les employés comptant un grand nombre d'années de service, il appartient aux administrateurs de s'assurer que les RRS font l'objet d'une surveillance adéquate.

Ainsi, le conseil doit être tenu au courant de tout événement déclencheur lié aux RRS dont font état les contrats de travail. Ces événements comprennent :

- un changement de contrôle de la société entraînant une capitalisation immédiate du RRS;
- des clauses de non-concurrence et de non-sollicitation qui influent sur le droit aux prestations dans le cadre du RRS;
- une formule de calcul des prestations du RRS exigeant un nombre d'années de service donné avant que la totalité ou une partie des prestations soit payable.

En outre, les administrateurs devraient surveiller les conséquences qu'une éventuelle intégration des prestations au titre du RRS à celles du régime de pension agréé peuvent avoir sur le passif du RRS inscrit au bilan de la société. Par exemple, si le régime de pension agréé fait l'objet de modifications, il faut en considérer les répercussions sur le passif du RRS et déterminer comment ces modifications doivent être communiquées au participant au RRS, qui s'attend peut-être à ce que les prestations au titre du RRS continuent de refléter les anciennes conditions du régime de pension agréé. Dans de tels cas, le participant au RRS pourrait faire valoir que la réduction ou le rajustement sans préavis du taux d'accumulation des droits à retraite au titre du régime de pension agréé constituent une forme de congédiement déguisé.

20. Lors de l'acquisition ou de la cession d'une entreprise, le passif au titre du régime de retraite actuel et de tout ancien régime de la société visée est-il suffisamment bien compris pour établir les déclarations et les garanties?

Dans le cadre d'opérations commerciales telles que les fusions ou acquisitions, les déclarations faites et les garanties données à la fois par le vendeur et l'acquéreur, qu'il s'agisse d'une opération portant sur des biens ou sur des actions, peuvent être exhaustives et exiger un contrôle préalable soigneux de la part des deux parties avant que la transaction ne soit conclue.

Les problèmes de contrôle préalable relatifs aux régimes de retraite varient selon que l'opération porte sur des biens ou sur des actions :

- si l'opération porte sur des actions, l'acquéreur assume la responsabilité de la totalité de l'actif et du passif des régimes de retraite et d'avantages sociaux du vendeur ainsi que toute obligation négociée dans le cadre de conventions collectives;
- si l'opération porte sur des biens, l'acquéreur n'assume pas la responsabilité de l'actif et du passif du régime de retraite, à moins qu'il ne soit réputé être l'employeur successeur et est, à ce titre, partie à une convention collective ou qu'il consente à offrir des avantages similaires dans le cadre de la transaction conclue.

Les problèmes surgissent habituellement après la conclusion de la transaction, surtout lorsque la société achetée a fait une multitude de promesses de prestations de retraite et d'avantages sociaux à des groupes d'anciens employés dans le cadre des structures de la société précédentes. La documentation afférente aux anciens régimes est souvent mal tenue ou mal comprise, rendant l'ampleur du risque difficile à déterminer.

Que l'organisation soit l'acheteur ou le vendeur, les administrateurs devraient s'assurer que les mesures de contrôle préalable ci-après sont prises :

- Déterminer si les documents relatifs aux régimes de retraite et d'avantages sociaux sont à jour et stockés dans la salle de documentation.
- Désigner le personnel clé des ressources humaines qui doit participer à la transaction pour faire en sorte que les documents historiques et les promesses faites aux membres du personnel et aux cadres

dirigeants clés sont bien compris et adéquatement documentés. Si des écarts sont constatés dans les documents, il faut déterminer les mesures à prendre pour vérifier les dispositions clés et s'assurer que le coût des avantages peut être établi avec exactitude, documenté et absorbé après la conclusion de la transaction.

- Faire en sorte que les documents déposés à l'égard de très anciens régimes, comme les accords de transfert d'actif, les autorisations de fusion de régimes et les conventions de partage des excédents, soient conformes aux exigences législatives et réglementaires.
- Revoir ce qui peut sembler être des documents anodins, comme les anciens livrets de participants et les notes de service internes. Ces documents peuvent contenir des promesses ou des déclarations faites par de précédents employeurs-propriétaires et accorder des droits importants (p. ex. des avantages complémentaires de retraite) la vie durant des employés retraités. De tels avantages sont souvent sous-évalués dans le bilan de l'organisation, et les modifier est fort probablement impossible en vertu du contrat³³.
- Déterminer si un changement dans le contrôle de l'entreprise déclenche la capitalisation des prestations au titre d'un RRS ou de tout autre régime de rémunération différée, comme des régimes d'unités d'actions différées.

Sur la base de cet examen, des mesures peuvent être prises pour faire en sorte que les déclarations et garanties appropriées figurent dans le contrat de vente et contribuent à ce que l'acquéreur évite de mauvaises surprises et des coûts inattendus découlant d'anciens régimes.

³³ Voir *Lacey c. Weyerhaeuser Company Limited*, 2013 BCCA 252 [Lacey] et *Dayco (Canada) Ltd c. CAW-Canada*, 1993 SCR 230. Les tribunaux ont déclaré que les droits accumulés par l'employé se cristallisent sous une forme quelconque de droit « acquis » dont il bénéficie en qualité de retraité et qu'il ne peut y être mis fin sans qu'une contrepartie appropriée soit payée au groupe des retraités. Dans l'affaire *Lacey*, le tribunal de première instance a conclu que, même si les avantages étaient consentis aux retraités volontairement, ils étaient désormais revêtus de la force exécutoire par contrat unilatéral. Il a estimé que le fait que l'employé continue de travailler pour l'entreprise signifiait l'acceptation de ce contrat. La Cour d'appel de la Colombie-Britannique a donné raison au tribunal de première instance et a déclaré qu'une fois l'employé à la retraite, celui-ci n'avait plus l'option de chercher un emploi plus intéressant sur le marché à titre de salarié; par conséquent, la cessation des avantages constituait une rupture de contrat.

Résumé

Compte tenu de l'importance que revêtent les régimes de retraite aux yeux des employés, des organisations qui les offrent et des marchés financiers, la saine gouvernance des régimes de retraite exige une surveillance rigoureuse de la part des administrateurs. Les conseils doivent bien connaître les enjeux et l'évolution du domaine de la gouvernance des régimes de retraite et mettre en place le cadre approprié afin d'assurer que les promesses de prestations de l'organisation sont et continueront d'être tenues. Pour s'acquitter de leur obligation à cet égard, les administrateurs doivent accomplir les tâches clés suivantes :

- revoir et, au besoin, modifier le régime en vue de s'assurer qu'il continue à satisfaire aux objectifs fixés, lesquels doivent cadrer avec les objectifs globaux du promoteur;
- établir clairement les rôles et les responsabilités des comités et des délégués qui participent à l'administration du régime et s'assurer que les fonctions déléguées sont exercées;
- mettre en place des mécanismes de surveillance de la conformité aux exigences législatives, aux dispositions du régime de retraite et aux politiques administratives;
- vérifier que les bénéficiaires comprennent le régime ainsi que la responsabilité de maximiser leurs prestations de retraite qui pourrait leur incomber;
- confirmer que des politiques de capitalisation ont été élaborées et sont suivies, et informer les parties prenantes des résultats obtenus;
- vérifier que des politiques de placement de la caisse de retraite et des objectifs de rendement ont été élaborés et sont suivis;
- déceler, gérer et atténuer les risques associés au régime et aux placements de la caisse de retraite, et mettre en place un cadre de contrôle interne approprié.

C'est en élaborant et en défendant continuellement une culture de gouvernance d'entreprise solide que les promoteurs de régime parviennent à instaurer une gouvernance des régimes de retraite saine et efficace.

Annexe

Délégation

Le BSIF traite de la délégation dans sa *Ligne directrice sur la régie des régimes de retraite fédéraux* :

Même si l'administrateur peut déléguer des tâches administratives, la responsabilisation de l'orientation et de la surveillance ne peut faire l'objet d'une délégation. Dans la mesure du possible, les fonctions de surveillance doivent être indépendantes des fonctions de gestion. Le canal de délégation doit être documenté, et des objectifs de rendement et des liens hiérarchiques entre les deux rôles doivent être définis.

Les *Lignes directrices sur la gouvernance des régimes de retraite* de l'ACOR énoncent un certain nombre de principes, dont trois se rapportent à la délégation :

Principe 3 : Rôles et responsabilités

L'administrateur du régime doit décrire clairement et documenter les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes de tous les participants à la gouvernance du régime. L'administrateur du régime doit superviser le régime et en assumer la responsabilité, mais il n'est pas tenu d'en assurer la gestion au jour le jour; peut déléguer des tâches de gestion opérationnelle, mais demeure responsable de la gestion du régime, du choix et de la supervision des mesures prises par les mandataires et des comités, et il doit en rendre compte; doit veiller à ce que la structure, les rôles et les responsabilités, les mesures de reddition de comptes et les rapports hiérarchiques (la chaîne de délégation) soient clairement documentés et communiqués à tous les participants à la gouvernance du régime.

Si une personne s'acquitte à la fois de tâches de gouvernance du régime et de fonctions de gestion, elle doit clairement reconnaître et comprendre les rôles et les obligations découlant de chacune de ses fonctions. La saine gouvernance des régimes de retraite exige la documentation claire de chaque mesure prise et du rôle que jouait la personne qui l'a prise.

Principe 7 : Gestion des risques

L'administrateur du régime doit prévoir la mise en place d'un cadre de contrôle interne des risques auxquels le régime est exposé, qui tienne compte des particularités de ce dernier.

a. Cadre de contrôle interne

Le cadre de contrôle interne doit garantir la prise en compte des risques et la mise en œuvre de contrôles adéquats. L'administrateur doit comprendre et approuver le cadre et les politiques écrites sur le contrôle interne. Même si le contenu du cadre peut varier selon le type de régime, il doit inclure des politiques sur la documentation, la tenue de dossiers, l'établissement des coûts, le financement, l'investissement du fonds de retraite, le contrôle des dépenses, l'administration des prestations, l'impartition, la conformité et les communications.

b. Frais

L'administrateur du régime surveille et évalue le caractère raisonnable et la compétitivité des frais d'administration et de gestion imputés au régime ou acquittés par les participants.

c. Contrôle des défaillances

L'administrateur du régime doit mettre en place un programme de contrôle des défaillances comprenant des procédures de recouvrement des cotisations en souffrance et des données, de même que des solutions à appliquer en cas de non-conformité.

Principe 8 : Supervision et conformité

L'administrateur du régime doit veiller à la mise en œuvre de mécanismes appropriés pour faciliter la supervision et garantir le respect des exigences législatives, des documents régissant le régime et des politiques administratives.

Tout régime de retraite doit reposer sur des processus et des normes documentés pour en garantir la conformité avec les exigences législatives. Cela garantit en outre que toutes les fonctions administratives, y compris le calcul, le versement et la perception des cotisations et le service des prestations ou des valeurs, respectent les modalités et les politiques administratives du régime, de même que les exigences législatives.

Pour obtenir de plus amples informations

Publications de CPA Canada sur la gouvernance

(accessibles à www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection à l'intention des administrateurs

Collection « Cadres de surveillance »

- Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration
- Surveillance de la stratégie : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration
- Fusions et acquisitions : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration

Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (3^e édition)

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'insolvabilité
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

- Surveillance exercée par le conseil sur le risque lié à la fiscalité – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur le changement climatique – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les sociétés contrôlées – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur la diversité – Questions que les administrateurs devraient poser
- Recommandations à l'intention des administrateurs – Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?
- Recommandations à l'intention de la direction – Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?
- Cahier d'information sur la performance à long terme – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les interactions avec les actionnaires – Questions que les administrateurs devraient poser
- Conseils d'administration de petites entreprises – Questions pour les conseillers et administrateurs éventuels
- Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux – Questions que les administrateurs devraient poser

Législation et normes comptables

- *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* fédérale
<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/P-7.01>
- Lois provinciales équivalentes
- *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada)
<http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/I-3.3>
- *Manuel de CPA Canada - Comptabilité*
www.cpacanada.ca/fr/ressources-en-comptabilite-et-en-affaires/manuel-de-cpa-canada-collection-normes-et-recommandations/manuel-de-cpa-canada-comptabilite

Au sujet de l'auteur

Scott Sweatman

Associé, Dentons Canada S.E.N.C.R.L.

Depuis 1990, M. Sweatman oriente sa pratique sur les prestations de retraite, les avantages sociaux, la rémunération des cadres dirigeants et les lois connexes régissant l'impôt et les fiducies. Pendant plus de quinze ans, il a été conseiller principal dans deux grands cabinets d'actuaire et d'experts-comptables internationaux. En 2007 et en 2008, il a été coprésident du comité d'experts conjoint sur les normes des régimes de retraite de l'Alberta et de la Colombie-Britannique et a travaillé de concert avec cinq experts en régimes de retraite de premier plan afin de revoir la législation sur les régimes de retraite de ces deux provinces et de formuler, à l'intention des deux gouvernements, des recommandations visant une réforme en profondeur de leur législation. M. Sweatman a été président national et président régional de l'Institut canadien de la retraite et des avantages sociaux et il siège au conseil d'administration de NAV CANADA, société qui possède et exploite le système de navigation aérienne civile du Canada. Il est également président du Comité du régime de retraite de NAV, dont l'actif dépasse les 5 milliards de dollars, et est membre du Comité de gouvernance de NAV CANADA.

M. Sweatman est reconnu par la publication *The Best Lawyers in Canada* comme l'un des meilleurs avocats au Canada dans le domaine du droit des avantages sociaux (2011-2017) et il figure dans le répertoire juridique canadien LEXPERT dans le domaine des avantages sociaux et des régimes de retraite. Il est également considéré comme un avocat de premier plan dans le domaine des avantages sociaux et des régimes de retraite par Chambers Global (2013-2017). Il exerce le droit depuis 1987.



CPA

COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA