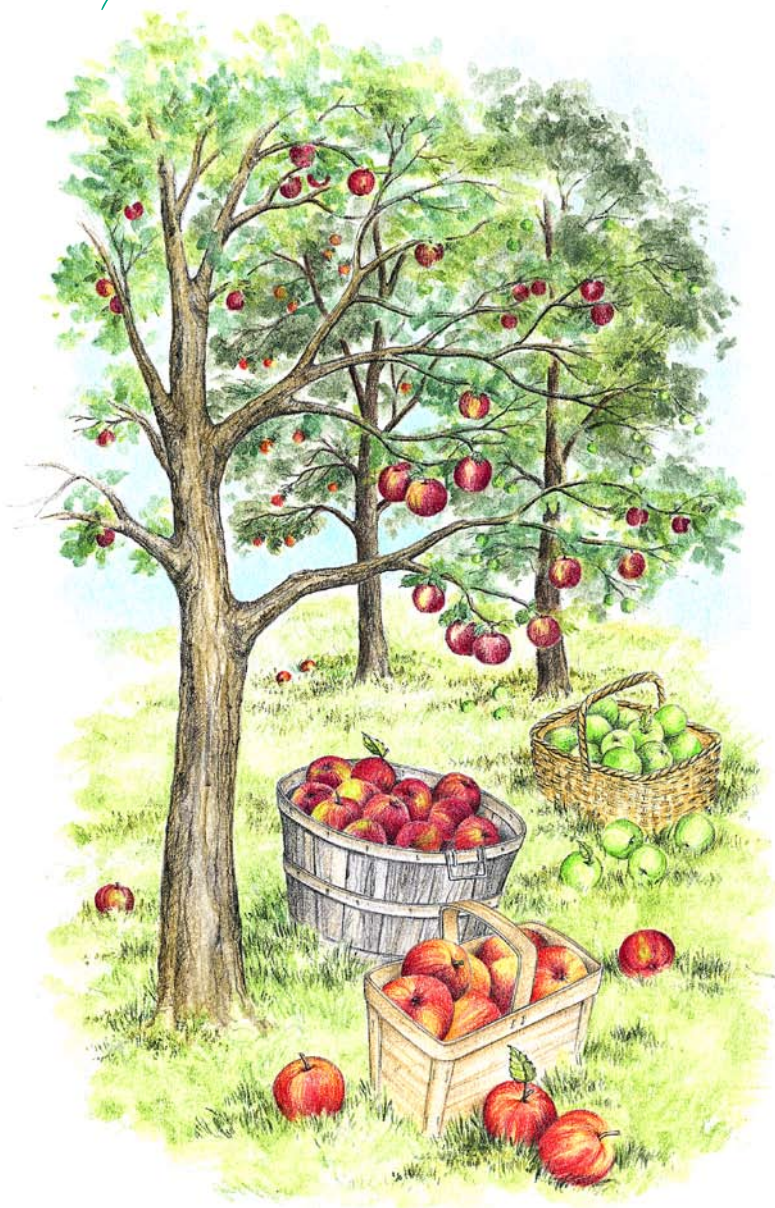


Régie des rentes du Québec

Régimes complémentaires de retraite

La saine gestion

ce que vous devez savoir



Québec 

Remerciements

Nous remercions l'Ordre des administrateurs agréés du Québec, les membres de comités de retraite ainsi que toutes les autres personnes qui ont collaboré à la rédaction et à la validation de ce fascicule.

Ce document d'information n'a pas force de loi. En cas de conflit d'interprétation, il faut s'en remettre aux dispositions de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* et à celles des règlements adoptés sous son autorité.

English version available on our Web site.

On peut télécharger ce fascicule à partir du site Web de la Régie des rentes du Québec (www.rrq.gouv.qc.ca).

Dépôt légal - 1^{er} trimestre 2004

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-550-42208-2 PDF : ISBN 2-550-46196-7

La saine gestion

ce que vous devez savoir



Pour bon nombre de travailleurs qui y participent, les régimes de retraite constituent la principale source de revenus à la retraite. Il est donc important que les comités de retraite¹ en assurent la bonne administration de manière à protéger les droits des participants et des bénéficiaires.

La Régie ainsi que plusieurs intervenants du domaine ont observé des lacunes dans l'administration des régimes de retraite. Ces lacunes peuvent, dans certains cas, engager la responsabilité personnelle des membres de comités de retraite. En voici quelques exemples :

- Les membres du comité de retraite se réunissent seulement une fois par année, avant l'assemblée annuelle.
- Le comité de retraite a délégué² des fonctions et n'effectue pas de suivi.
- Les mesures de contrôle interne sont insuffisantes pour s'assurer que les cotisations sont versées tous les mois dans la caisse de retraite.
- Un seul membre du comité prend les décisions et surveille l'administration du régime.
- Certains membres du comité font primer l'intérêt d'un groupe particulier sur celui de l'ensemble des participants et des bénéficiaires du régime.
- Certains membres du comité manquent d'information et de formation pour exercer leur rôle.

L'administration d'un régime doit être organisée de façon à permettre au comité de retraite de remplir ses fonctions avec compétence et prudence. Voilà pourquoi il est nécessaire d'établir des règles de saine gestion. Tous les membres du comité de retraite doivent connaître et appliquer ces règles.

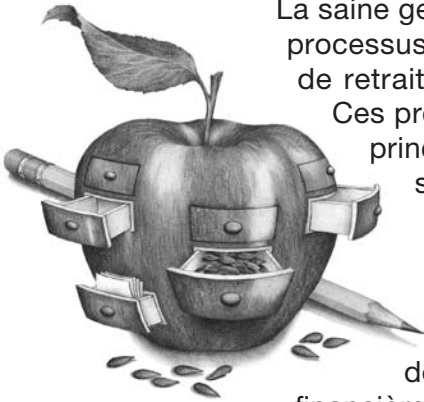
Ce premier fascicule traite de la saine gestion d'un régime de retraite et en présente les principes fondamentaux. On y propose onze consignes pour vous aider à établir des processus de saine gestion.

Un questionnaire d'autoévaluation vous permettra de déterminer si vous administrez sainement votre régime de retraite.

Les principes et les consignes présentés dans ce fascicule constituent les bases de la saine gestion. Les mécanismes à élaborer pour les respecter varieront toutefois selon les caractéristiques propres à chaque régime. Nous vous invitons donc à prendre connaissance de ces principes et de ces consignes afin de mettre en place des règles bien adaptées à votre régime de retraite.

1. Dans les régimes de retraite qui comptent moins de 26 participants, l'employeur peut tenir lieu de comité de retraite.
2. Dans ce fascicule, le terme « déléguer » signifie « confier des fonctions ».

En quoi consiste la saine gestion ?



La saine gestion se concrétise par la mise en place d'un ensemble de processus et de mécanismes de contrôle interne pour gérer la caisse de retraite et surveiller les opérations courantes d'administration. Ces processus permettront au comité de retraite de respecter les principes et les consignes qui doivent le guider pour administrer sainement un régime de retraite.

Les processus seront appliqués par le comité de retraite et les autres intervenants dans l'administration du régime (l'employeur, les établissements financiers et les conseillers experts). Les intervenants constituent les **personnes clés** de l'administration parce qu'ils remplissent plusieurs tâches financières et administratives pour le comité de retraite.

La saine gestion reflète les valeurs éthiques du comité de retraite. Elle permet d'agir de la manière appropriée dans différentes situations. La motivation et l'implication des membres de comités de retraite font partie de la saine gestion et favorisent la collaboration et la communication.

Les avantages de la saine gestion

La saine gestion comporte de nombreux avantages. Elle facilite :

- la prise de décisions ;
- la surveillance adéquate de l'administration du régime ;
- un meilleur contrôle des risques ;
- le partage des responsabilités entre les divers intervenants ;
- la reddition de comptes ;
- l'évaluation du rendement des personnes clés ;
- etc.

De plus, elle permet d'éviter :

- des placements non conformes à la politique de placement ;
- des contradictions entre le texte du régime et les pratiques administratives ;
- des manquements à la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* ;
- le manque d'information et de formation des membres de comités de retraite ;
- l'imputation au régime de dépenses inappropriées ;
- la fraude ;
- les conflits d'intérêts ;
- le manque d'information aux participants et aux bénéficiaires ;
- etc.



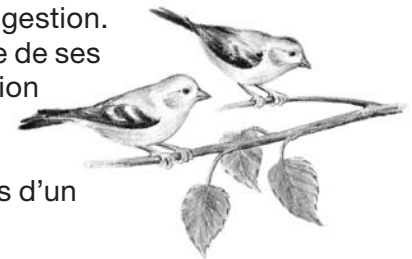
Bref, la saine gestion favorise la bonne administration du régime, augmente la confiance des participants, des bénéficiaires et du promoteur dans le régime de retraite et contribue à diminuer les risques de faute.

Les principes fondamentaux de la saine gestion

L'administration d'un régime de retraite ressemble à celle d'une entreprise. Comme toute personne qui administre des biens qui ne sont pas les siens, le comité de retraite doit agir de façon compétente et prudente. Pour ce faire, il importe de respecter les six principes fondamentaux de la saine gestion³ :



- **La transparence** laisse paraître la réalité tout entière, non altérée ni biaisée. Comme le comité de retraite exerce des pouvoirs pour d'autres, il a à rendre compte de ses actes. La transparence se concrétise dans des communications constantes et ouvertes entre les parties au régime de retraite et les divers intervenants.
- **La continuité** assure une administration ininterrompue. Ainsi, le comité prendra des mesures pour conserver les documents du régime de retraite (par exemple, des règles seront prévues pour transférer les données du régime lors d'un changement d'actuaire ou de gestionnaire des fonds), préparer la relève et assurer la sécurité financière du régime de retraite à court et à long terme.
- **L'efficacité** est l'atteinte des résultats conjuguée à une utilisation minimale des ressources. Elle se concrétise par une recherche systématique de l'économie des ressources financières, matérielles et humaines, qui ne doit pas se faire au détriment des parties au régime de retraite. En outre, les coûts d'administration doivent être proportionnels à la taille du régime de retraite.
- **L'équilibre** réfère à la juste proportion des forces et des idées opposées. L'harmonie qui résulte de cet équilibre contribue à la saine gestion. Le comité de retraite manifeste son équilibre dans l'exercice de ses pouvoirs et par le juste choix des moyens mis à sa disposition pour atteindre les objectifs. Ainsi pour agir avec prudence, le comité doit considérer les risques éventuels. Il n'est donc pas nécessaire de demander systématiquement l'avis d'un conseiller pour poser une action peu risquée.
- **L'intégrité (abnégation)** consiste pour un membre de comité de retraite, à renoncer à tout avantage ou à tout intérêt qui ne lui est pas accordé par contrat dans l'exercice de ses fonctions. De plus, un membre d'un comité de retraite ne peut se placer dans une situation réelle ou potentielle de conflit entre ses propres intérêts et ceux de l'ensemble des participants et des bénéficiaires.
- **L'équité** implique un traitement juste et égal de l'ensemble des participants, des bénéficiaires et des personnes clés de l'administration.



Ces principes doivent guider le comité de retraite, quels que soient le type de régime (à prestations déterminées ou à cotisation déterminée), sa taille et la structure de son administration. Seuls les processus et les outils diffèrent selon les caractéristiques de chaque régime. Ainsi, dans un régime de petite taille, il n'y a généralement pas de sous-comité pour surveiller les placements.

3. Inspiré du livre *Exercer la saine gestion, Fondements, pratiques et audit*, Bernard Brault, CCH, 2002.

Onze consignes pour établir des processus de saine gestion

Nous proposons onze consignes pour aider le comité de retraite à établir des processus de gestion qui favorisent la transparence, la continuité, l'efficacité, l'équilibre, l'intégrité (abnégation) et l'équité de l'administration d'un régime de retraite.

Vous pouvez également consulter le document *Lignes directrices sur la gouvernance des régimes de retraite*, publié par l'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR).

1. Bien comprendre votre rôle et vos responsabilités

Dès la nomination d'un nouveau membre, le comité de retraite le renseigne sur :

- le rôle et les responsabilités du comité de retraite et de ses membres ;
- les modalités du régime de retraite et de son administration ;
- les objectifs et les enjeux de l'administration ;
- la formation disponible.

De plus, il importe que les membres du comité aient accès à l'ensemble des documents du régime de retraite (voir la question 2 de l'auto-évaluation ci-jointe) et qu'ils en comprennent la teneur.

L'employeur qui agit à titre d'administrateur d'un régime de retraite a les mêmes obligations qu'un comité de retraite. Il doit aussi connaître ses devoirs et la manière de les exercer.



2. Établir des règles d'éthique

Le comité de retraite, ainsi que chacun de ses membres, doit agir dans l'intérêt de l'ensemble des participants et des bénéficiaires. À cet effet, le comité devrait adopter un code de déontologie pour s'assurer, entre autres, de l'honnêteté, de la loyauté et de l'intégrité de ses membres.



Ainsi, les membres du comité de retraite :

- éviteront d'agir dans leur propre intérêt ou de faire primer les intérêts d'un groupe particulier ;
- sauront s'ils ont le droit d'accepter des cadeaux et autres avantages et dans quelle mesure, etc.

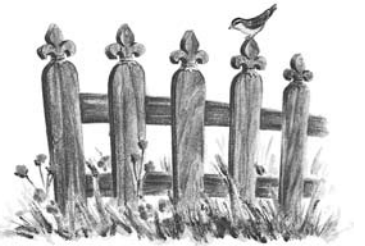
Exemple

Les membres d'un comité de retraite ont à décider des placements de l'actif du régime de retraite. Des placements plus risqués peuvent permettre au promoteur du régime de réduire ses cotisations. Cela ne doit cependant pas être le principal critère de décision. Le comité doit plutôt considérer l'intérêt de l'ensemble des participants et des bénéficiaires. En effet, si plusieurs participants sont près de la retraite, de tels placements ne sont peut être pas appropriés.

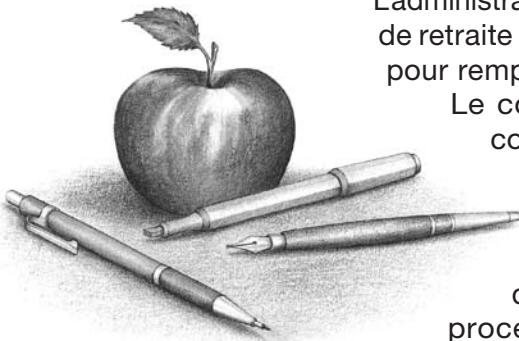
3. Séparer les opérations courantes d'administration des fonctions de gestion

Le rôle du comité de retraite peut se comparer à celui du conseil d'administration d'une entreprise. Le comité prend les décisions stratégiques, contrôle les risques et surveille l'administration.

Afin d'exercer son rôle avec objectivité et transparence, il peut confier la direction des opérations courantes d'administration à une tierce personne, comme un représentant de l'employeur, un conseiller externe ou un établissement financier.



4. Déléguer des fonctions à des personnes compétentes



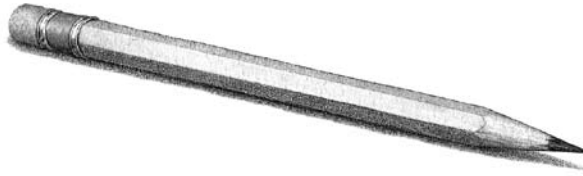
L'administration d'un régime est complexe. Les membres du comité de retraite n'ont pas nécessairement les connaissances requises pour remplir certaines fonctions financières et administratives.

Le comité a alors recours aux services de personnes compétentes. Il peut confier ces fonctions au moyen d'un mandat, d'une délégation de pouvoirs ou d'un contrat de service⁴.

Le comité doit s'assurer de confier ces fonctions à des personnes compétentes. Pour ce faire, il pourrait procéder par appel d'offres et préciser les critères de sélection. Il importe également de vérifier les méthodes de travail utilisées par ces personnes. Il pourrait s'agir de vérifier les pratiques du conseiller chargé de s'assurer que les modifications apportées au régime sont conformes aux lois.

4. Les distinctions entre ces types de contrat sont présentées dans le *Guide du membre de comité de retraite* publié par la Régie des rentes du Québec.

5. Préciser les rôles et les responsabilités des intervenants



Lorsque le comité de retraite délègue des fonctions, il doit en préciser la nature. Ainsi, chaque intervenant connaîtra ses responsabilités. En conséquence, si une personne exerce plus d'un rôle, elle sera en mesure de distinguer les limites de chacun.

On confie souvent la direction des opérations courantes à un représentant de l'employeur qui siège également au comité de retraite. Cette personne assume alors deux rôles. Il peut être difficile pour elle de savoir à quel titre elle agit, ce qui peut l'amener à outrepasser son mandat.

Dans le cas d'un régime administré par l'employeur, des règles claires devront également être établies pour séparer les fonctions de l'employeur selon qu'il agit à titre d'administrateur ou d'employeur. Lorsque l'employeur conclut un contrat pour le régime de retraite, il devrait signer à titre d'administrateur du régime de retraite et non en tant qu'employeur.

Exemple

La responsabilité du calcul des prestations de retraite a été confiée au directeur des ressources humaines, le représentant de l'employeur. Un participant insatisfait du montant de sa rente porte plainte au directeur des ressources humaines, qui est également membre du comité de retraite. Après avoir révisé le dossier, le directeur refuse d'augmenter la rente du participant.

Le participant lui demande de transmettre sa plainte au comité de retraite. Le directeur refuse, en invoquant avoir rendu une décision au nom du comité de retraite. Le directeur n'informe pas les membres du comité de retraite de cette affaire. Par suite des représentations du participant, l'actuaire du régime informe les membres du comité que la plainte du participant est fondée.

Pour éviter une telle situation, le comité aurait pu :

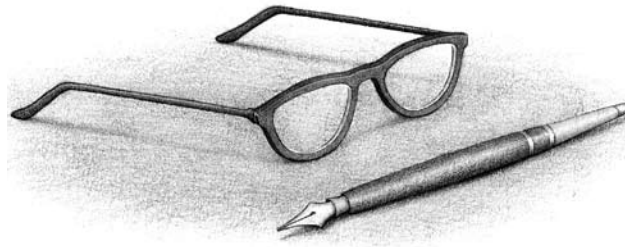
- préciser la nature et les limites du mandat (le directeur n'avait pas le pouvoir de répondre aux plaintes au nom du comité de retraite) ;*
- se doter d'une politique de traitement des plaintes prévoyant la révision du calcul par l'actuaire.*

6. Mettre en place des mécanismes de surveillance

Le comité de retraite est l'ultime responsable de l'administration du régime de retraite. Lorsqu'il délègue des fonctions à d'autres personnes, il doit mettre en place des mécanismes pour s'assurer que leur travail est bien fait.

Ces mécanismes permettront au comité de surveiller, entre autres :

- les rendements de la caisse de retraite ;
- le versement des cotisations ;
- les sorties de fonds et les coûts d'administration ;
- la conformité du régime aux lois et aux règlements.



La surveillance peut s'effectuer de différentes façons. Il faut prévoir la nature et la fréquence des renseignements et des rapports à fournir au comité. Par exemple, le comité pourrait exiger du responsable de l'adhésion des employés admissibles au régime d'attester, dans le délai fixé, qu'il a bien rempli cette fonction.

Le défaut d'établir des règles de surveillance suffisantes peut engager la responsabilité des membres du comité de retraite.

Exemple

Dans une petite municipalité⁵, le trésorier fait des placements non conformes qui font perdre au régime 2,5 millions de dollars en six mois. Le directeur municipal, qui agit à titre d'administrateur du régime, est tenu personnellement responsable des dommages.

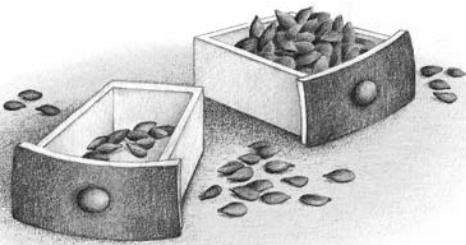
La Cour est d'avis que le directeur a fait preuve de négligence grossière. Il a manqué à ses devoirs fiduciaires. En effet :

- *il n'a pas établi de mesures de contrôle interne pour vérifier les placements ;*
- *il a fait aveuglément confiance au trésorier, sans prendre connaissance de la documentation fournie par le gestionnaire des fonds, et s'est contenté de réponses vagues.*

La leçon s'applique à tous. Si le comité de retraite avait établi des règles pour vérifier la conformité des placements et l'information fournie par le trésorier, il est fort probable qu'il aurait pu éviter ou faire cesser cette situation.

5. Pour plus d'information, voir le jugement *Remmers c. Lipinski* (2000) A.J. No. 362 (Cour d'appel de l'Alberta, 31 mars 2000).

7. Évaluer le rendement des personnes clés



Le comité doit évaluer régulièrement le rendement de ses conseillers et des personnes qui remplissent des fonctions financières et administratives. Lorsqu'il n'a pas les compétences requises, il pourrait faire appel à des experts.

Les évaluations de rendement doivent reposer sur des critères mesurables et raisonnables ainsi que sur des appréciations impartiales. Le comité pourrait exiger que les relevés de fin de participation soient fournis dans les 30 jours de la date où il est informé qu'un participant a cessé d'être actif, et ce, même si la loi prévoit un délai de 60 jours pour fournir un tel relevé. Le défaut de respecter ce délai peut indiquer un manquement.

8. Exiger une information de qualité et favoriser l'acquisition des connaissances

Les membres du comité de retraite et les personnes clés doivent disposer d'une information de qualité, à jour et exacte, entre autres de la plus récente version du texte du régime.

De plus, les membres du comité de retraite doivent comprendre l'information qui leur est fournie. Faire confiance ne suffit pas ! Trop souvent, le comité de retraite se contente de réponses vagues du genre : « j'ai toujours fait ça comme cela... il n'y a pas de problème ».

Le comité doit être en mesure de déceler les problèmes, de prendre les bonnes décisions et de surveiller adéquatement l'administration du régime. À cet effet, le comité doit prévoir de la formation pour ses membres.

9. Contrôler les risques

Des mécanismes doivent permettre au comité de déceler rapidement les risques, d'en évaluer l'ampleur et d'y réagir. Le comité pourrait exiger de recevoir de l'employeur, chaque mois, une confirmation attestant que les cotisations ont été versées.

Parmi les risques auxquels un régime peut être soumis, citons :

- le non-versement des cotisations ;
- la baisse de la valeur des placements de la caisse de retraite ;
- une politique de placement non adaptée à la maturité du régime ;
- la détérioration de la situation financière de l'employeur ;
- l'augmentation induite des coûts d'administration et de gestion ;
- l'administration du régime mal appuyée par des systèmes informatiques et administratifs ;
- le choix de placements offert aux participants à un régime à cotisation déterminée qui n'est pas suffisamment diversifié.



10. Favoriser les communications et la reddition de comptes du comité de retraite



La transparence de l'administration repose principalement sur les échanges entre les divers intervenants, les participants et les bénéficiaires.

Le comité de retraite doit établir des politiques pour informer les participants et les bénéficiaires de l'administration du régime, de leurs droits et de leurs obligations et de tout événement significatif. Il devrait aussi préciser la démarche à suivre pour faire une demande ou une plainte.

Les communications sont importantes parce qu'elles permettent au comité de retraite de rendre compte de l'administration du régime régulièrement et non seulement lors de l'assemblée annuelle. Cela a pour effet d'augmenter la confiance et l'intérêt des participants et des bénéficiaires dans leur régime de retraite. Par exemple, dans certains régimes, les participants sont informés régulièrement par l'intranet des modalités du régime et de son administration, de l'évolution des rendements de la caisse de retraite, de l'arrivée d'un nouveau membre de comité, etc.

D'autre part, il importe également de favoriser les échanges entre le comité de retraite, le promoteur⁶ et les personnes clés de l'administration, car ces personnes travaillent ensemble et collaborent activement à l'atteinte des objectifs du régime de retraite.

11. Autoévaluer ses règles de saine gestion

Le comité de retraite devrait évaluer régulièrement l'efficacité des processus et des mécanismes de gestion en place afin d'y apporter les changements nécessaires. Il devrait en informer les participants, les bénéficiaires et l'employeur.



Vous détenez maintenant les clés de la saine administration d'un régime de retraite. Afin de faire le point sur les règles de saine gestion appliquées dans votre régime, nous vous invitons à remplir le questionnaire d'autoévaluation ci-joint. Certains renseignements peuvent vous aider à mettre en place des règles adaptées à vos besoins.

6. En général l'employeur et, dans certains régimes, le syndicat.

Autoévaluation

Cette autoévaluation vise à aider le comité de retraite à déterminer s'il applique les règles de saine gestion d'un régime de retraite.

Questions générales

	oui	non
1. Avez-vous reçu une formation pour remplir votre rôle de membre d'un comité de retraite ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Avez-vous accès à tous les documents du régime de retraite et de son administration ? Ce sont entre autres :		
a) le texte du régime et de ses modifications,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) la déclaration annuelle de renseignements (fédérale, provinciale),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) les états financiers du régime,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) la politique de placement, le cas échéant ⁷ ,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) l'évaluation actuarielle (régime à prestations déterminées),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) les processus administratifs (politiques écrites, directives, manuels d'administration),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) les règles de régie interne du comité de retraite,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) les contrats des divers intervenants (mandat, délégation, contrat de service),	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) les pièces justificatives sur les dépenses d'administration,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) les rapports et les avis des conseillers,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) les procès-verbaux des réunions du comité de retraite,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) les procès-verbaux des assemblées annuelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Êtes-vous informé des délégations faites par le comité de retraite ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Croyez-vous que les règles de régie interne du comité de retraite sont suffisantes pour vous permettre d'exercer vos fonctions ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Dans un régime à cotisation déterminée dans lequel les participants décident du placement de leurs cotisations et de celles de l'employeur, le comité de retraite n'est pas tenu d'établir une politique écrite de placement.

oui non ne
sais pas

15. Dans le cas d'un régime à cotisation déterminée dans lequel les participants effectuent des choix de placement, y a-t-il un suivi de la performance globale des placements ?

La régie interne du comité de retraite

16. Le comité de retraite s'est-il doté de règles sur :
- a) le développement des compétences des membres (formation et information pertinentes à l'exercice des responsabilités) ?
- b) le partage des responsabilités entre les membres ?
- c) les conflits d'intérêts et l'éthique ?

Les communications

17. Existe-t-il des règles pour communiquer l'information du régime et de son administration aux participants et aux bénéficiaires ?
18. Une politique écrite permet-elle de traiter les plaintes des participants et des bénéficiaires ?

Si vous avez répondu « non » ou « ne sais pas » à quelques-unes des questions, nous vous invitons à discuter de ces questions à une prochaine réunion du comité de retraite et à revoir, au besoin, les règles de fonctionnement de l'administration de votre régime de retraite.

Rien ne sert de courir, il faut partir à point.

Si votre régime n'est pas administré selon des règles de saine gestion, ne tentez pas de tout changer en même temps. Prenez le temps de mettre en place de saines pratiques de gestion dans un secteur à la fois. Vous pourriez commencer par les fonctions financières, puis poursuivre avec les fonctions administratives et les communications, etc. Il importe de s'assurer que l'ensemble des intervenants, y compris les participants et les bénéficiaires, sont informés du plan de travail et de l'évolution des travaux.