

Nouveautés au sujet de la gouvernance des régimes de retraite

Groupe-conseil Groupe-conseil

Volume 74, Number 3, 2006

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1091633ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1091633ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

ISSN

1705-7299 (print)

2371-4913 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Groupe-conseil, G.-c. (2006). Nouveautés au sujet de la gouvernance des régimes de retraite. *Assurances et gestion des risques / Insurance and Risk Management*, 74(3), 449–455. <https://doi.org/10.7202/1091633ar>

Assurances et gestion des risques, vol. 74(3), octobre 2006, 449-455

Insurance and Risk Management, vol. 74(3), October 2006, 449-455

Nouveautés au sujet de la gouvernance des régimes de retraite

par Groupe-conseil Aon

D'importants développements visant le cadre organisationnel des régimes de retraite ont eu lieu ces dernières années, et la gouvernance des régimes a fait l'objet d'efforts considérables, notamment en ce qui a trait à la définition et à l'officialisation des rôles et des responsabilités. Le progrès à ce niveau se poursuit grâce aux nouvelles pratiques exemplaires touchant, entre autres, le partage des risques, la gestion opérationnelle et les processus d'évaluation. Les promoteurs qui souhaitent poursuivre l'amélioration de la gouvernance de leurs régimes de retraite doivent tenir compte de ces nouvelles pratiques. Le présent article explore certains points sensibles de la gouvernance des régimes de retraite susceptibles de poser les plus grands défis et examine les nouvelles pratiques exemplaires qui s'y rattachent.

Point sensible n° 1 – Entente en matière de pension pour les régimes à prestations déterminées

Les problèmes de la sous-capitalisation des régimes au cours des dernières années et ses conséquences financières assumées par les promoteurs, ainsi que l'incertitude entourant la propriété des surplus éventuels, mènent certains promoteurs à réexaminer le partage du risque, ou « entente en matière de pension », au sein de leur régime. Ces promoteurs posent la question suivante :

Doit-on permettre aux coûts assumés par le promoteur d'augmenter sans frein ou doit-on, au contraire, assujettir les prestations à un « critère de capacité financière »?

Certains promoteurs tentent de résoudre la question en essayant de fixer un plafond aux cotisations patronales. Advenant le besoin de hausser les cotisations patronales au-delà de ce plafond pour éponger un déficit de capitalisation, le régime ne répondrait plus au « critère de capacité financière » et les prestations devraient être réduites ou les cotisations des participants augmentées, sous réserve des politiques en matière de prestations et de capitalisation.

Bien que cette approche modifie l'entente en matière de pension, elle constitue une solution moins extrême que celle qui consiste à contrôler le risque lié au financement en convertissant le régime en régime à cotisations déterminées. Un régime de retraite à prestations déterminées assujéti au « critère de capacité financière » offre le double avantage de limiter à un niveau raisonnable le risque financier couru par le promoteur et de continuer à offrir aux participants un niveau de prévisibilité assez proche de celui d'un régime de retraite à prestations déterminées traditionnel.

Cette approche conviendrait particulièrement :

- aux régimes de pension du secteur public qui permettent un rajustement à l'indexation; et
- aux régimes de retraite interentreprises dont les politiques en matière de prestations permettraient de réduire soudainement les prestations sans avoir recours à des lignes directrices ou à un plan de communication pour faire savoir aux participants que de tels rajustements peuvent survenir dans le cadre de « l'entente en matière de pension ».

Point sensible n° 2 – Politique de gestion de l'entente en matière de pension dans le cas d'un régime à prestations déterminées

Les promoteurs de régimes à prestations déterminées sont devenus plus conscients du besoin d'établir des politiques officielles relativement à la gestion de l'entente en matière de pension. Un grand nombre de lignes directrices visant la capitalisation, le niveau des prestations et les placements existent déjà. Toutefois, de nouvelles pratiques exemplaires plus efficaces voient le jour rapidement. Un aspect qui fait de plus en plus l'unanimité est le besoin d'intégrer les politiques de capitalisation aux politiques en matière de prestations et de placement. À ce sujet, les promoteurs posent la question suivante :

Quelles sont les politiques de base qui permettraient de gérer efficacement l'entente en matière de pension, et comment sont-elles liées?

L'environnement économique défavorable qui a prévalu ces dernières années et l'âge de plus en plus avancé des participants aux régimes à prestations déterminées ont créé des défis de taille pour la gestion de l'entente en matière de pension. Afin de mieux relever ces défis, trois types de politiques s'avèrent souhaitables. Ces politiques doivent être intégrées en raison des répercussions qu'elles ont les unes sur les autres. En voici un aperçu :

Politique	Fonctions principales
Capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> – Définir les moyens de mesurer la santé financière du régime et de fixer les cotisations. – Déterminer le niveau de surplus qui sera affecté à une réserve pour éventualités en vue de stabiliser les cotisations et de protéger les prestations. – Préciser la répartition de tout surplus non requis à l'établissement de la réserve pour éventualités.
Prestations	<ul style="list-style-type: none"> – Fixer un objectif idéal à atteindre. – Établir les critères permettant de déterminer l'abordabilité d'une amélioration des prestations (lien avec la politique de capitalisation). – Définir les priorités et l'ordre selon lesquels ces améliorations abordables seront effectuées. – Préciser les variations possibles aux prestations qui pourraient découler de l'application du critère de capacité financière décrit ci-dessus (lien avec la politique de capitalisation).
Placement	<ul style="list-style-type: none"> – Établir les mécanismes de contrôle et de gestion des placements. – Définir la répartition d'actif cible en fonction du ratio risque/rendement recherché pour le régime (lien avec la politique de capitalisation et avec la politique en matière de prestations – p. ex., un régime prévoyant des prestations variables et une importante réserve pour éventualités aura un profil de risque différent de celui d'un régime qui ne présente pas ces caractéristiques).

Point sensible n° 3 – Rapports de contrôle des régimes à cotisations déterminées et à prestations déterminées

Les *Lignes directrices pour les régimes de capitalisation* ainsi que les *Lignes directrices sur la gouvernance des régimes de retraite* établies par l'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR) ont poussé les promoteurs à accorder

une priorité plus élevée à la gouvernance de leurs régimes de retraite. En général, les promoteurs ont pris des mesures correctives dans les domaines où cela était nécessaire, principalement en ce qui a trait à la structure organisationnelle et à la documentation des rôles et des responsabilités. Le temps est propice pour trouver réponse à la question suivante :

Comment le promoteur peut-il suivre l'évolution de ces nouveaux domaines de responsabilité?

La préparation d'un seul rapport de contrôle périodique exhaustif devient de plus en plus populaire. Ce rapport résume les facteurs ayant fait l'objet d'un suivi et cerne les sujets de préoccupation. Voici les principaux objectifs d'un tel rapport :

- servir de document de référence pour les promoteurs au sujet des modalités et de la structure de gouvernance du régime;
- fournir aux promoteurs l'assurance que tous les aspects ont fait l'objet d'un suivi;
- faire ressortir les liens qui ne seraient pas autrement évidents (p. ex., les caractéristiques démographiques et le comportement des participants pourraient influencer sur les plans de communication et d'éducation destinés aux participants); et
- cerner les nouveaux problèmes, risques et priorités qui doivent être abordés à l'avenir.

Voici une liste des aspects qui peuvent faire l'objet de ce suivi :

- participants au régime et leurs caractéristiques démographiques;
- capitalisation (cotisations, financement et comptabilité);
- comportement des participants relativement aux choix qu'on leur demande de faire;
- rendement des placements et conformité à la stratégie établie;
- révision de la politique de placement;
- révision de la gouvernance;
- tenue des dossiers et administration du régime;
- dépenses;
- documentation;
- conformité à la loi;
- communications;

- éducation des participants;
- nominations, qualifications et éducation des fiduciaires;
- conseillers; et
- conception du régime (cohérence avec les tendances du secteur, les objectifs du promoteur, la concurrence sur le marché et la rétroaction des participants).

Les rôles et les responsabilités définis et attribués dans le cadre du processus d'autoévaluation de la gouvernance seront mis en application plus efficacement au moyen du rapport de contrôle.

Le promoteur doit définir un format pour le rapport et déterminer sa fréquence (annuellement, par exemple). Il peut en outre prévoir des sous-rapports plus ciblés visant, par exemple, le suivi des placements. Le rapport représente une source de renseignements qui peut être utilisée dans d'autres types de rapports : communication aux participants, au conseil d'administration, à la société mère ou aux fournisseurs de l'assurance responsabilité des fiduciaires. En fait, l'existence d'un tel rapport pourrait contribuer à réduire les primes d'assurance responsabilité des fiduciaires.

Point sensible n° 4 – Gestion efficace des nouveaux enjeux

Les fiduciaires de régimes de retraite sont confrontés à plusieurs nouveaux enjeux qu'ils réussissent difficilement à intégrer aux priorités des conseils et des comités. Ils se demandent donc :

Comment peut-on s'organiser efficacement afin de consacrer aux nouveaux enjeux le temps que leur importance justifie?

Un outil qui semble bien répondre à ce besoin est la grille des nouveaux enjeux, qui liste les enjeux et leur sommaire sous forme de tableau. La grille précise les répercussions possibles de chaque enjeu ainsi que les mesures qu'il pourra nécessiter et la priorité qu'il faut lui accorder.

Une telle grille permet aux fiduciaires de planifier leur calendrier, leur ordre du jour et leur temps de façon à traiter efficacement ces questions. Dans le contexte actuel, les sujets qui pourront figurer dans cette grille comprennent notamment :

- le financement de solvabilité;
- les changements récents ou possibles aux lois en matière de financement de solvabilité;

- la tarification de groupe applicable aux participants de régimes à cotisations déterminées qui transforment le solde de leur compte en rente;
- l’adaptation à des taux d’intérêt plus faibles;
- les changements aux méthodes de contrôle de l’Agence du revenu du Canada en matière de conformité;
- le risque lié à la longévité;
- la gouvernance;
- l’entente en matière de pension;
- la gestion de l’entente en matière de pension au moyen de politiques visant la capitalisation, les prestations et les placements;
- la protection des bénévoles contre la responsabilité juridique;
- les changements possibles aux normes comptables de l’Institut canadien des comptables agréés (ICCA); et
- les approches changeantes en matière de placement.

Point sensible n° 5 – Formation des membres des commissions et des comités de retraite

Les études effectuées sur la gouvernance des régimes de retraite ont montré le besoin de programmes efficaces de formation pour les membres des commissions et des comités de retraite. Jusqu’à présent, les efforts se sont limités aux connaissances générales en matière de retraite ainsi qu’aux devoirs et aux responsabilités des fiduciaires. Une importante lacune reste à combler, soit un exposé détaillé donné aux fiduciaires sur les caractéristiques du régime dont ils assurent la gestion. Le plus souvent, les fiduciaires reçoivent le livret, le texte du régime, l’acte de fiducie et le rapport d’évaluation, sans plus. Ces personnes se demandent donc :

Comment en apprendre davantage sur notre régime de retraite?

Une façon de répondre à cette question consiste à organiser une séance d’information afin d’examiner, d’interpréter et d’expliquer les motifs sous-jacents à chaque section du texte du régime et son historique. Les nouveaux membres des commissions et des comités, tout comme les anciens, trouvent souvent que cette séance est le

moyen le plus informatif et le plus utile de les éduquer au sujet de leur régime de retraite.

Impact des nouvelles pratiques exemplaires

Les nouvelles pratiques exemplaires liées à ces cinq points sensibles peuvent rendre plus efficace la gouvernance des régimes de retraite. Les nouvelles normes suscitent une myriade d'activités qui sont axées sur la conformité immédiate et qui déboucheront sur des améliorations à long terme résultant de l'expérience pratique et de l'aisance gagnées par les gestionnaires du régime. Cette évolution, semblable à celle constatée dans le cas des normes Sarbanes-Oxley visant la régie interne des organisations, est le résultat des *Lignes directrices pour les régimes de capitalisation* et des *Lignes directrices sur la gouvernance des régimes de retraite* établies par l'ACOR. Les nouvelles pratiques exemplaires décrites dans le présent article s'avéreront bénéfiques tant pour les participants que pour les promoteurs et les fiduciaires.