



**Ligne directrice n° 4 : Ligne directrice sur la gouvernance des régimes de retraite**

## Contexte des lignes directrices

L'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR) a conçu les présentes lignes directrices pour aider les administrateurs de régime à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de **gouvernance**.

D'abord publiées en 2004, ces lignes directrices sont largement suivies par les **régimes de retraite** du Canada. La version actuelle actualise et précise les principes et les consignes sur la mise en œuvre de ces principes.

### *Gouvernance des régimes de retraite*

La gouvernance du régime de retraite désigne la structure et les processus d'**administration** efficace du régime qui sont nécessaires afin que les obligations fiduciaires et autres responsabilités de l'administrateur du régime soient satisfaites. L'ACOR est d'avis qu'une bonne gouvernance des régimes de retraite est essentielle pour que les **participants** et les **bénéficiaires des régimes** reçoivent les prestations auxquelles ils sont admissibles et comprennent les droits et les responsabilités que le régime leur confère.

La gouvernance des régimes de retraite vise à permettre aux administrateurs d'honorer les promesses de prestations qui soient conformes aux documents du régime et à la législation en matière de retraite. Cette législation stipule que l'**administrateur d'un régime**\* est le responsable de la gouvernance du régime en question.

### *Administrateur du régime de retraite*

La législation en matière de retraite précise qui peut être administrateur d'un régime, de même que les responsabilités de ce dernier. Peut être l'administrateur d'un régime :

- l'employeur qui a établi le régime;
- un comité de retraite;
- un conseil de fiducie;
- une société d'assurances;
- un agent de négociation;
- tout autre organe établi en vertu d'une loi.

La partie qui est nommée à l'administration d'un régime est habituellement mentionnée dans les documents du régime.

L'administrateur du régime peut faire appel à un **mandataire** pour l'aider à s'acquitter de ses obligations de gouvernance. Les mandataires peuvent être des employés de l'administrateur du régime ou de **tiers fournisseurs de services**.

---

\* Prière de noter que les termes définis apparaissent en italiques et en gras la première fois qu'ils sont employés dans le présent document. Les définitions figurent dans le glossaire à la fin des lignes directrices.

## *Système de gouvernance des régimes de retraite*

Un système efficace de gouvernance des régimes de retraite :

- établit un cadre pour définir les fonctions ainsi que les responsabilités et les obligations de reddition de comptes qui y sont associées entre toutes les parties impliquées dans le processus de gouvernance;
- tient compte de toutes les facettes de la gestion des régimes de retraite, y compris la communication, le financement, les placements et l'administration des prestations;
- permet d'exercer une surveillance minutieuse, tout en améliorant la protection des participants et des bénéficiaires.

Une saine gouvernance des régimes de retraite :

- est essentielle à l'exécution des obligations fiduciaires et des autres responsabilités;
- minimise le risque tout en maximisant l'efficacité;
- favorise le service des prestations de retraite de manière exacte et rentable et en temps opportun;
- favorise l'administration uniforme des régimes dans l'intérêt des participants et des bénéficiaires;
- exige des mécanismes de contrôle qui favorisent la prise de décisions judicieuses, des pratiques adéquates et efficaces, une reddition de comptes transparente, de même que l'examen et l'évaluation périodiques du fonctionnement des régimes;
- contribue à une meilleure performance des régimes;
- démontre que l'administrateur du régime fait preuve de diligence.

## *Lignes directrices sur la gouvernance*

Les lignes directrices de l'ACOR sur la gouvernance des régimes de retraite présentent une vue d'ensemble générale et souple des grands principes de gouvernance. Ces pratiques peuvent toutefois varier selon la taille et le type de régime. Même si les administrateurs doivent adapter leurs pratiques de gouvernance à des circonstances particulières et aux ressources disponibles, nous leur recommandons fortement d'adopter une structure et des processus de gouvernance conformes aux principes décrits ci-après. Les stratégies et les outils utilisés pour refléter ces principes peuvent varier en fonction des caractéristiques de chaque régime de retraite.

Les lignes directrices recommandent des principes axés sur la gouvernance efficace des régimes de retraite. Elles ne définissent le rôle et les obligations du **répondant** que dans la mesure où ce dernier agit en qualité d'administrateur du régime. Elles ne traitent pas de son rôle ni des obligations que les principes généraux de gouvernance des sociétés confèrent à l'administrateur du régime. Bon nombre de personnes ayant des responsabilités relativement à la gouvernance des régimes ont aussi des obligations envers le répondant, et doivent donc bien comprendre leurs différents rôles et responsabilités. En outre, lorsqu'elles prennent des mesures qui influent sur les régimes, les personnes ayant des responsabilités liées à la gouvernance des régimes doivent soigneusement documenter ces mesures en fonction des obligations liées à leurs deux rôles. Lorsque les deux rôles de l'administrateur donnent lieu à un conflit d'intérêts, c'est l'intérêt des participants et des bénéficiaires du régime qui prévaut.

L'ACOR encourage tous les administrateurs de régimes de retraite du Canada à vérifier si la structure actuelle de gouvernance et les processus connexes de leur régime de retraite sont efficaces et à s'efforcer d'appliquer les pratiques exemplaires énoncées dans les lignes directrices.

Notons toutefois que les lignes directrices n'ont pas été conçues pour conférer à toute partie à un régime des droits ou des obligations supplémentaires. Bien que son application soit volontaire, elle vise à aider les administrateurs à élaborer et à maintenir de bonnes méthodes de gouvernance des régimes de retraite.

### ***Lignes directrices de l'ACOR***

La présente ligne directrice de l'ACOR sur la gouvernance des régimes de retraite offre des consignes générales pour aider les administrateurs des régimes, peu importe le type et la taille de leur régime, à élaborer et maintenir de bonnes méthodes de gouvernance. Les administrateurs de régime et autres intervenants au processus de gouvernance peuvent aussi consulter les autres lignes directrices et publications de l'ACOR, selon leur situation.

Chacune des lignes directrices et les publications de l'ACOR se trouvent sur le site Web de cette association ([www.capsa-acor.org](http://www.capsa-acor.org)), sous [Lignes directrices de l'ACOR](#).

## **Principes de l'ACOR sur la gouvernance des régimes de retraite**

### ***Principe 1 – Obligations fiduciaires***

L'administrateur du régime a des obligations fiduciaires envers les participants et les bénéficiaires du régime. Il peut aussi avoir des obligations envers d'autres *intervenants*.

### ***Principe 2 – Cadre de gouvernance***

L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un cadre de gouvernance pour l'administration du régime.

### ***Principe 3 – Rôles et responsabilités***

L'administrateur de régime doit décrire clairement et documenter les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de compte de toutes les parties prenantes du processus de gouvernance du régime.

### ***Principe 4 – Suivi de la performance***

L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter des mesures afin d'effectuer le suivi de la performance de toute parties prenantes du processus de gouvernance et d'administration du régime.

### ***Principe 5 – Connaissances et compétences***

L'administrateur du régime a le devoir de déployer, directement ou par l'intermédiaire des mandataires, les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses obligations d'administration.

### ***Principe 6 – Renseignements sur la gouvernance***

L'administrateur du régime doit mettre sur pied et documenter un processus permettant d'obtenir et de fournir aux parties prenantes du processus de gouvernance l'information nécessaire pour que soient remplies les obligations fiduciaires et autres responsabilités.

### ***Principe 7 – Gestion des risques***

L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un cadre et des processus continus, qui conviennent au régime, pour déterminer et gérer les risques auxquels est exposé le régime.

### ***Principe 8 – Supervision et conformité***

L'administrateur du régime de retraite doit mettre en place et documenter des processus appropriés pour assurer le respect des exigences prévues par la loi et des documents régissant le régime de retraite.

### ***Principe 9 – Transparence et reddition de comptes***

L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un processus de communication dans le but d'assurer la transparence et la reddition de comptes auprès des participants et des bénéficiaires du régime et des autres intervenants.

### ***Principe 10 – Code de conduite et conflit d'intérêts***

L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un code de conduite intégrant une politique de gestion des conflits d'intérêts.

### ***Principe 11 – Examen de la gouvernance***

L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un processus d'examen périodique du cadre de gouvernance et des processus connexes du régime de retraite.

# Lignes directrices de l'ACOR sur la gouvernance des régimes de retraite

## *Principe 1 – Obligations fiduciaires*

**L'administrateur du régime a des obligations fiduciaires envers les participants et les bénéficiaires du régime. L'administrateur du régime peut aussi avoir des obligations envers d'autres intervenants.**

Une relation fiduciaire est un lien de confiance entre au moins deux parties, dont l'une (ou plusieurs) (le[s] fiduciaire[s]) a l'obligation d'agir dans le meilleur intérêt de l'autre partie.

### **a) Obligations fiduciaires**

Les obligations fiduciaires découlent d'exigences présentes dans la législation et également lorsque :

- i. l'administrateur du régime, ou son mandataire, peut exercer un pouvoir discrétionnaire sur les intérêts des participants ou des bénéficiaires du régime;
- ii. l'administrateur du régime, ou son mandataire, peut unilatéralement exercer ce pouvoir sur les intérêts des participants ou des bénéficiaires du régime;
- iii. les participants et les bénéficiaires ne peuvent que s'en remettre à l'administrateur du régime ou son mandataire.

L'administrateur du régime et ses mandataires doivent agir avec diligence avec honnêteté et dans le meilleur intérêt des participants et des bénéficiaires du régime.

En qualité de fiduciaire, l'administrateur du régime doit notamment :

- traiter les participants et les bénéficiaires avec impartialité, et tenir compte des intérêts des participants accumulant actuellement des prestations, de ceux qui touchent une rente et de tout autre participant qui pourrait être admissible à des prestations du régime;
- faire preuve d'autant de soin et de compétence qu'une personne diligente et prudente;
- interpréter les modalités du régime avec équité et impartialité et de bonne foi;
- gérer les conflits d'intérêts;
- veiller, dans la mesure des attributions et des pouvoirs qui lui sont conférés, à ce que les participants et les bénéficiaires reçoivent les prestations promises.

Le processus de gouvernance du régime doit aider l'administrateur à assumer ses obligations fiduciaires et autres responsabilités. Bien que l'administrateur puisse déléguer certaines tâches à des tiers, il est l'ultime responsable des obligations fiduciaires.

### **b) Autres obligations**

L'administrateur du régime peut aussi avoir des obligations envers d'autres intervenants.

Les employeurs, les agents de négociation ou leurs mandataires agissant en qualité d'administrateurs d'un régime doivent comprendre la différence entre leur rôle d'administrateur et leurs autres fonctions, et agir en

conséquence. Les employeurs ou les agents de négociation doivent suivre les principes énoncés dans les présentes lignes directrices lorsqu'ils agissent comme un administrateur de régime.

### *Principe 2 – Cadre de gouvernance*

#### **L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un cadre de gouvernance pour l'administration du régime.**

Le cadre de gouvernance doit :

- i. définir les tâches et les fonctions de l'administrateur du régime afin qu'il puisse remplir ses obligations, fiduciaires et autres responsabilités;
- ii. déterminer et indiquer de quelle façon l'administrateur du régime assumera de façon régulière ses obligations fiduciaires et autres responsabilités.

L'administrateur du régime peut envisager la possibilité d'échanger des documents pertinents relativement au cadre de gouvernance avec les participants, les bénéficiaires et les autres intervenants, et ce, au-delà des exigences légales.

### *Principe 3 – Rôles et responsabilités*

#### **L'administrateur de régime doit décrire clairement et documenter les rôles, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes de toutes les parties prenantes du processus de gouvernance du régime.**

L'administrateur du régime :

- doit assumer la responsabilité de la gestion du régime;
- peut déléguer des tâches de gestion du régime, mais doit en assurer la supervision pour s'assurer que ses obligations sont satisfaites;
- est responsable de la sélection de ses mandataires et de leur supervision;
- est responsable de la gestion des conflits d'intérêts;
- doit veiller à ce que la structure de gouvernance du régime, les rôles, responsabilités et obligations connexes et les rapports hiérarchiques (la chaîne de délégation) soient clairement documentés et communiqués à toutes les parties prenantes du processus de gouvernance du régime.

Si une personne s'acquitte à la fois de l'administration du régime de retraite et de fonctions de gestion, elle doit assurément reconnaître, comprendre et documenter les rôles et les obligations découlant de chacune de ses fonctions. Une décision prise au sujet du régime de retraite doit être bien documentée, ce qui comprend une mention des éléments justificatifs et du rôle au titre duquel cette décision a été prise.

#### *Principe 4 – Suivi de la performance*

**L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter des mesures du rendement afin de pouvoir suivre attentivement la performance des parties prenantes du processus de gouvernance et d'administration du régime.**

L'administrateur du régime doit notamment :

- établir et documenter des mesures de la performance appropriées;
- superviser périodiquement le rendement de toutes les parties prenantes du processus de gouvernance, dont sa propre performance, celui du personnel interne et des mandataires;
- revoir régulièrement la pertinence de telles mesures;
- établir des procédures et en assurer le suivi pour corriger toute performance inadéquate.

Puisque les évaluations de la performance doivent reposer sur des appréciations objectives et impartiales, l'administrateur du régime peut devoir demander des évaluations professionnelles indépendantes.

#### *Principe 5 – Connaissances et compétences*

**L'administrateur du régime a le devoir de déployer, directement ou par l'intermédiaire des mandataires, les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses obligations d'administration.**

Il incombe à l'administrateur du régime d'assurer la responsabilité de la gouvernance et de l'administration du régime de retraite. Afin d'appliquer les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses obligations en matière d'administration, l'administrateur du régime doit cerner les qualifications pertinentes, les ressources et l'expérience pour s'acquitter de telles responsabilités. Il doit soit obtenir de l'aide directe pour remplir son rôle d'administrateur, soit déléguer la tâche à des experts externes.

En termes de gouvernance, autant l'administrateur du régime que ses mandataires doivent avoir les connaissances et les compétences requises pour administrer le régime.

L'administrateur doit veiller à ce que, au moment de leur nomination et par la suite, les mandataires possèdent les qualifications, les ressources et l'expérience requises par leurs fonctions, et aient accès à une formation adéquate.

#### *Principe 6 – Renseignements sur la gouvernance*

**L'administrateur du régime doit mettre sur pied et documenter un processus permettant d'obtenir et de fournir aux parties prenantes du processus de gouvernance l'information nécessaire pour que soient remplies les obligations fiduciaires et autres responsabilités.**

Il faut des procédures afin de permettre à l'administrateur d'obtenir l'information lui permettant d'assumer ses obligations fiduciaires et autres responsabilités.

L'administrateur du régime doit s'assurer que les mandataires disposent de renseignements appropriés relativement au régime de retraite afin de pouvoir s'acquitter de leurs obligations.

### ***Principe 7 – Gestion des risques***

**L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un cadre et des processus continus, qui conviennent au régime, pour déterminer et gérer les risques auxquels est exposé le régime.**

Un cadre de gestion des risques doit offrir l'assurance raisonnable que les objectifs du régime seront atteints, comme suit :

- a) détermination des risques;
- b) évaluation et hiérarchisation des risques;
- c) assurance d'une bonne compréhension des obligations de gestion des risques;
- d) acceptation des risques ou élaboration et mise en place de mesures d'atténuation des risques;
- e) suivi et évaluation des risques ainsi que de l'efficacité des mesures d'atténuation et des processus de gestion des risques dans leur ensemble;
- f) documentation des processus de gestion des risques.

### ***Principe 8 – Supervision et conformité***

**L'administrateur du régime de retraite doit mettre en place et documenter des processus appropriés pour assurer le respect des exigences prévues par la loi et des documents régissant le régime de retraite.**

Tout régime de retraite doit reposer sur des processus documentés pour en garantir la conformité avec les exigences législatives et pour s'assurer que les fonctions administratives et de gouvernance afférentes sont conformes aux modalités et aux politiques administratives du régime, ainsi qu'aux lois.

### ***Principe 9 – Transparence et reddition de comptes***

**L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un processus de communication dans le but d'assurer la transparence et la reddition de comptes auprès des participants et des bénéficiaires du régime et des autres intervenants.**

Dans le cadre de ses obligations fiduciaires et autres responsabilités, l'administrateur du régime doit établir un processus de communication pour que les participants et les bénéficiaires du régime, ainsi que les autres intervenants, aient accès à l'information relative au régime, et ce, conformément aux lois applicables. De plus, l'administrateur du régime doit considérer les autres renseignements, s'il y a lieu, dont pourront disposer les participants, les bénéficiaires et les autres intervenants au sujet du régime.

L'administrateur du régime doit informer les participants et les bénéficiaires du processus de communication servant à poser des questions ou à faire part de commentaires.

Lorsqu'il communique avec les participants du régime, l'administrateur du régime doit :

- a) les informer du processus décisionnel;
- b) les informer des risques, avantages, options et obligations liés à leur participation au régime.

Au moment de mettre en place et de documenter le processus de communication, l'administrateur du régime doit tenir compte des différents intérêts des groupes d'intervenants, et voir si les méthodes de communication peuvent être adaptées pour servir plus efficacement ces intérêts.

### ***Principe 10 – Code de conduite et conflit d'intérêts***

#### **L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un code de conduite intégrant une politique de gestion des conflits d'intérêts.**

L'administrateur du régime doit mettre en place et passer en revue régulièrement un code de conduite documenté relativement à l'administration du régime. Ce code de conduite doit définir les comportements attendus. Il doit également inclure ou prévoir des procédures de constatation, de surveillance et de résolution des conflits d'intérêts importants, réels ou perçus.

Les mandataires de l'administrateur du régime doivent avoir un code de conduite assorti d'une politique de gestion des conflits d'intérêts, ainsi que des processus assurant une divulgation appropriée des conflits et des violations du code de conduite.

### ***Principe 11 – Examen de la gouvernance***

#### **L'administrateur du régime doit mettre en place et documenter un processus d'examen périodique du cadre de gouvernance et des processus connexes du régime de retraite.**

L'administrateur du régime devrait régulièrement examiner le cadre de gouvernance du régime de retraite ainsi que les processus connexes, et établir un échéancier pour cet examen. Le *Questionnaire d'autoévaluation sur la gouvernance du régime de retraite par l'administrateur*, ci-joint, vise à aider l'administrateur du régime à procéder à un examen de la gouvernance.

L'examen de la gouvernance pourrait amener l'administrateur du régime à établir des objectifs pour l'avenir et à modifier des politiques et pratiques en vue d'améliorer la gouvernance du régime dans son ensemble. Si l'examen révèle des lacunes en matière de gouvernance, la méthode sur laquelle il repose doit aussi cerner et mettre en œuvre des mesures pour les combler.

L'administrateur du régime pourrait même en communiquer les résultats aux participants et aux bénéficiaires du régime ainsi qu'aux autres intervenants.

## Glossaire

<i>administration</i>	La surveillance, la gestion et des activités d'un régime de retraite et de son fonds de retraite, notamment l'investissement des actifs
<i>administrateur du régime</i>	Personne, groupe, comité ou entité ayant la responsabilité de la surveillance, de la gestion et des activités d'un régime de retraite et de son fonds de retraite
<i>bénéficiaire</i>	Personne, groupe, organisme ou entité, autre qu'un participant au régime, admissible à une prestation conformément aux modalités d'un régime de retraite
<i>intervenant</i>	Quiconque a un intérêt dans les décisions et les mesures prises à l'égard du régime de retraite – y compris les participants et les bénéficiaires, ainsi que d'autres personnes pouvant être admissibles à des prestations prévues par le régime de retraite dans des circonstances comme une rupture du mariage (selon les modalités du régime de retraite, cette définition peut inclure l'administrateur du régime, les employeurs, les agents de négociation, les associations d'employés ou d'employeurs, entre autres.)
<i>mandataire*</i>	Personne qui s'acquitte de certains aspects de l'administration du régime et de l'investissement du fonds de retraite (y compris un comité ou un tiers fournisseur de services)
<i>participant</i>	Employé – ancien ou actuel – y compris un employé retraité, admissible aux prestations de retraite du régime
<i>répondant ou promoteur</i>	Personne ou entité ayant la responsabilité de la conception d'un régime de retraite, de la définition de la structure des prestations selon les différentes catégories de participants, et de l'établissement, de la modification et de la terminaison d'un régime de retraite
<i>tiers fournisseur de services</i>	Entité(s) ou personne(s) dont les services ont été retenus par l'administrateur du régime qui lui délègue des tâches à exécuter, en tout ou en partie, en lien avec le régime de retraite et le fonds de retraite

---

\* Au Québec, il existe aussi la notion de « délégataire », qui est distincte de celle de « mandataire ». Le délégataire a, relativement aux fonctions déléguées, les mêmes obligations qu'un administrateur de retraite.