

Chapitre 5

Ministère des Finances

La gouverne des régimes de retraite

Contenu

Contexte	87
Étendue	89
Résumé des résultats	90
Structure de la gouverne	90
Résultats du questionnaire et rapport	92

Ministère des Finances

La gouverne des régimes de retraite

Contexte

5.1 Environ 40 700 employés cotisent à onze régimes de retraite provinciaux, qui versent par ailleurs des prestations de retraite à quelque 16 800 personnes. Les prestations de retraite versées au titre des régimes pour l'exercice le plus récent ont atteint un total de 252,2 millions de dollars. Durant l'exercice, les employés ont versé 94,4 millions de dollars dans les régimes, et les contribuables, 241,8 millions. En fin d'exercice, l'actif total net des régimes de retraite dépassait les 7 milliards de dollars.

5.2 À l'heure actuelle, notre bureau est le vérificateur financier de six des régimes, rôle qui nous a permis d'en venir à bien connaître leurs activités. Nous examinons également des questions relatives à la comptabilité et à la divulgation d'informations financières de tous les régimes dans le cadre de notre vérification financière du gouvernement du Nouveau-Brunswick.

5.3 En raison de l'importance de l'apport annuel des contribuables, du grand nombre d'employés du gouvernement et de pensionnés qui dépendent des régimes pour leur sécurité à la retraite et de la taille globale de la fonction des régimes de retraite, nous avons décidé d'entreprendre un examen d'une étendue beaucoup plus large que nos activités habituelles à titre de vérificateurs financiers.

5.4 Un tel examen pourrait englober de nombreux aspects de la fonction des régimes de retraite. À notre avis, le point de départ le plus pertinent doit viser la gouverne et la reddition de comptes. La gouverne peut être définie comme le processus et la structure suivis pour orienter et gérer la fonction des régimes de retraite dans le but de réaliser la mission ou l'objectif énoncé. Par ailleurs, la reddition de comptes est définie comme l'obligation de répondre des pouvoirs et des responsabilités qui sont conférés.

5.5 Au cours des trois dernières années, nous avons acquis de l'expérience dans le travail sur la gouverne et la reddition de comptes. En 1997, nous avons formulé des observations sur des questions relatives à la gouverne et à la reddition de comptes à la Société des

loteries de l'Atlantique Inc. En 1998, nous avons examiné des questions similaires dans les corporations hospitalières régionales et, l'année dernière, nous avons étudié la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

5.6 Les événements sur la scène nationale ont aussi contribué à l'intérêt que nous portons à la gouverne et à la reddition de comptes des régimes de retraite de la province.

5.7 En novembre 1997, le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce a entrepris des audiences sur le rôle et les pratiques de gouverne des investisseurs institutionnels au Canada. Les investisseurs institutionnels comprennent les régimes de retraite publics et privés.

5.8 Durant ces audiences, le comité a entendu des observations telles que celles-ci :

« les pratiques de régie des grandes caisses de retraite du secteur public devraient [...] être examinées dans le but d'établir des lignes directrices pour redresser la situation. [...] En règle générale, il y a peu de conseils bien dirigés. »

« on ne sait pas très bien quelles décisions sont prises et à quel titre, qui sera touché par ces décisions, ce que l'on entend par la prudence et surtout quelle est la mission d'une caisse de retraite »

« Il y a encore beaucoup de chemin à faire avant qu'on puisse dire que tous les régimes de retraite sont bien dirigés. »

5.9 L'un des mémoires présentés aux audiences citait une importante étude portant sur 79 grandes caisses de retraite américaines et canadiennes et une caisse de retraite hollandaise. L'étude a trouvé un lien statistiquement significatif entre le rendement de l'organisation et la conception de l'organisation, mais, encore plus intéressant, et plus particulièrement, elle a aussi trouvé que la qualité du conseil des fiduciaires est le facteur le plus important dans le rendement de l'organisation.

5.10 Les audiences ont abouti en novembre 1998 à la publication d'un rapport intitulé *Les pratiques de régie interne des investisseurs institutionnels*. Le rapport formule deux recommandations relatives aux régimes de retraite :

- Que les fiduciaires de chaque régime de retraite du Canada adoptent les lignes directrices soit de l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite (l'ACARR), de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite (l'ACGFR) ou du Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF).

- Que les fiduciaires de chaque régime de retraite fassent rapport tous les ans aux membres du régime pour indiquer s'ils respectent ou dépassent les lignes directrices adoptées ou, le cas échéant, expliquer pourquoi ils ont décidé de ne pas les suivre.

5.11 À la suite du rapport du comité sénatorial, l'ACARR, l'ACGFR et le BSIF ont formé le Groupe de travail mixte sur la régie interne¹ des régimes de retraite. Le travail du groupe a mené à l'élaboration d'un ensemble commun de principes pour la gouverne des régimes de retraite et à un guide (questionnaire) pour évaluer les pratiques de gouverne.

Étendue

5.12 Notre objectif pour le projet était le suivant :

Examiner les structures de gouverne et de reddition de comptes en place pour les régimes de retraite de la plupart des employés du gouvernement provincial et de certaines autres entités ainsi que des députés de l'Assemblée législative, et, le cas échéant, formuler des recommandations d'amélioration.

5.13 Notre projet de vérification a porté sur huit des onze régimes de retraite provinciaux, à savoir :

- Pension de retraite dans les services publics (services publics)
- Pension de retraite des enseignants (enseignants)
- Pension de retraite des députés et Pension des députés (députés)
- Régime de pension des employés inscrits au Syndicat canadien de la fonction publique des hôpitaux du Nouveau-Brunswick (hôpitaux-SCFP)
- Régime de pension pour les manœuvres, hommes de métiers et de services des districts scolaires du Nouveau-Brunswick (manœuvres, hommes de métiers et de services)
- Régime de retraite pour les employés à temps plein de la section locale 2745 du SCFP des districts scolaires du Nouveau-Brunswick (section locale 2745 du SCFP)
- Régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick (hôpitaux-certains)
- Régime de retraite des salariés saisonniers et à temps partiel (temps partiel)

5.14 Nous n'avons pas examiné le régime de retraite de l'ombudsman ni le Régime de pension des cadres des districts scolaires du Nouveau-Brunswick parce qu'il n'y a aucun cotisant à ces régimes à l'heure actuelle. Nous n'avons pas non plus examiné le régime de retraite des

1. N.d.T. Les termes « régie », « régie interne » et « gouverne » sont ici synonymes. Le groupe de travail mixte emploie le terme « régie » ou « régie interne », alors que le Bureau du vérificateur général du Nouveau-Brunswick emploie le terme « gouverne ».

juges qui, d'après ce que nous savons, fait actuellement l'objet d'une révision.

5.15 Notre examen a consisté notamment à envoyer des questionnaires sur la gouverne au préposé à la gouverne de chaque régime ainsi qu'à tous les membres des comités des pensions. Nous avons utilisé le questionnaire élaboré par le Groupe de travail mixte sur la régie interne des régimes de retraite. De plus, nous avons tenu des discussions avec des membres du personnel du ministère des Finances et le contrôleur. Nous avons aussi examiné les documents des régimes de retraite et la documentation sur la gouverne des régimes de retraite.

Résumé des résultats

5.16 **Aucun doute ne devrait entourer l'identité du préposé à la gouverne de chaque régime de retraite. Deux régimes de retraite de la province n'indiquent pas clairement qui est le préposé à la gouverne.**

5.17 **Les quatre régimes de retraite sur lesquels nous faisons rapport ont un énoncé de but, qui a été communiqué aux participants aux régimes.**

5.18 **Un code de conduite est nécessaire pour clairement définir la fonction de fiduciaire des préposés à la gouverne et des administrateurs des régimes.**

5.19 **Dans une certaine mesure, tous les régimes ont défini les rôles et les responsabilités des préposés à la gouverne et des administrateurs et communiqué ces définitions aux participants. Nous avons toutefois cerné des secteurs où des améliorations sont possibles.**

5.20 **Des lacunes sont constatées dans le domaine de la mesure du rendement et du rapport sur le rendement pour les quatre régimes.**

5.21 **Les préposés à la gouverne et les administrateurs des régimes ont besoin d'une formation continue pour s'acquitter de leurs responsabilités de gouverne.**

5.22 **Aucun des quatre régimes ne signale avoir mis en place une méthode d'autoévaluation.**

5.23 **En raison de son importance, et vu certaines des faiblesses notées dans le présent chapitre, nous continuerons à examiner la gouverne des régimes de retraite au cours des prochaines années. Le principe de la mesure du rendement et du rapport sur le rendement nous intéresse tout particulièrement.**

Structure de la gouverne

5.24 **L'un de nos premiers défis dans la réalisation du travail demandé par ce projet a été de comprendre la structure de la gouverne, et en particulier de déterminer qui était le préposé à la gouverne de chaque régime. Le groupe de travail mixte a défini le préposé à la**

gouverne d'un régime comme « la personne ou l'organisme responsable au premier chef de la régie du régime d'après le libellé de ce dernier ou la législation pertinente ». Il est très important de clairement définir qui est le préposé à la gouverne, car c'est le préposé à la gouverne qui est l'ultime responsable du rendement du régime de retraite. De plus, c'est le préposé à la gouverne qui est censé prendre les devants et être proactif dans l'approbation des directives appropriées, l'établissement des prestations de retraite et l'élaboration des méthodes administratives.

5.25 Nous avons examiné les documents des régimes de retraite pour identifier le préposé à la gouverne de ces régimes. À la suite de notre examen, nous avons déterminé clairement qui était le préposé à la gouverne de six des huit régimes. Dans deux cas, les documents du régime ne précisent pas qui est l'ultime responsable. Les deux régimes en question ont un comité des pensions, et la question est de savoir si, effectivement, les comités sont les préposés à la gouverne. Nous avons soulevé la question auprès de cadres supérieurs du ministère des Finances et appris par la suite que le ministère est d'avis que les comités des pensions des deux régimes sont les préposés à la gouverne.

5.26 Le tableau qui suit résume les résultats de notre examen.

Régime	Préposé à la gouverne
Pension de retraite dans les services publics	Président du Conseil de gestion - ministre des Finances
Pension de retraite des enseignants	Président du Conseil de gestion - ministre des Finances
Régime de pension pour les manoeuvres, hommes de métiers et de services des districts scolaires du Nouveau-Brunswick	Conseil de gestion
Régime de retraite pour les employés à temps plein de la section locale 2745 du SCFP des districts scolaires du Nouveau-Brunswick	Conseil de gestion
Pension de retraite des députés et Pension des députés	Président du Conseil de gestion - ministre des Finances
Régime de pension des employés inscrits au Syndicat canadien de la fonction publique des hôpitaux du Nouveau-Brunswick	Conseil de fiduciaires
Régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick	Non explicite
Régime de retraite des salariés saisonniers et à temps partiel	Non explicite

Observation

5.27 Aucun doute ne devrait entourer l'identité du préposé à la gouverne de chaque régime de retraite. Cette responsabilité doit être

clairement énoncée dans les documents du régime. Un renvoi explicite devrait figurer dans les documents du Régime de pension de certains employés syndiqués des hôpitaux du Nouveau-Brunswick et du Régime de retraite des salariés saisonniers et à temps partiel.

Résultats du questionnaire et rapport

5.28 Nous résumons nos observations d'après chacun des six principes de gouverne élaborés par le groupe de travail mixte. Les six principes sont les suivants :

- La mission des régimes de retraite doit être claire.
- La principale responsabilité fiduciaire du régime est envers le régime et ses bénéficiaires.
- L'attribution des responsabilités et des obligations de rendre compte doit être claire, de manière à identifier les intervenants et définir les rôles.
- Le rendement doit être mesuré et faire l'objet de rapports.
- Les personnes qui participent à la gouverne du régime doivent être compétentes et avoir les connaissances nécessaires.
- La gouverne doit faire l'objet d'une autoévaluation.

5.29 De l'avis du groupe de travail, ces principes sont « essentiels à la régie efficace d'un régime de retraite. Ces principes peuvent être mis en œuvre de bien des façons. La valeur d'une saine régie procède d'une réflexion à l'égard de chacun de ces principes, puis de la prise d'une position réfléchie. ».

5.30 Nos observations reposent uniquement sur les résultats des questionnaires que nous ont retournés les préposés à la gouverne des régimes de retraite et les membres des comités des pensions. Dans chaque cas, que le préposé à la gouverne soit le Conseil de gestion ou le ministre des Finances, c'est le sous-ministre des Finances, au nom du préposé à la gouverne, qui a rempli le questionnaire. Nous n'avons pas essayé de vérifier l'exactitude d'aucune des réponses reçues.

5.31 Nous avons décidé de limiter notre rapport public aux régimes pour lesquels le gouvernement, par l'entremise du Conseil de gestion ou du ministre des Finances, est le préposé à la gouverne.

5.32 Les quatre régimes sur lesquels nous faisons rapport sont les suivants :

- Pension de retraite dans les services publics (services publics)
- Pension de retraite des enseignants (enseignants)
- Régime de pension pour les manœuvres, hommes de métiers et de services des districts scolaires du Nouveau-Brunswick
- Régime de retraite pour les employés à temps plein de la section locale 2745 du SCFP des districts scolaires du Nouveau-Brunswick (section locale 2745 du SCFP)

5.33 Le tableau qui suit présente des données récentes sur les quatre régimes en question.

Données sur les régimes de retraite

Régimes	Pensionnés Cotisants		Actif net (millions) \$
Services publics	8 054	18 403	3 178
Enseignants	5 357	9 095	3 020
Manoeuvres, hommes de métiers et de services	912	1 913	152
Section locale 2745	101	532	29

5.34 Le ministre des Finances est également le préposé à la gouverne des régimes de retraite des députés. Toutefois, ces régimes n'ont pas d'actif; les cotisations sont versées au Fonds consolidé de la province et les prestations sont prélevées du Fonds, de sorte que les responsabilités en matière de gouverne des régimes sont très limitées.

5.35 Sans faire rapport de manière particulière sur les autres régimes, nous y faisons des renvois dans certains cas.

Principe 1

Importance

La mission des régimes de retraite doit être claire.

5.36 Une mission consignée par écrit est d'une importance extrême, car elle doit clairement définir la raison d'être du régime. Elle traite des motifs pour lesquels le régime a été mis en place. Elle doit être clairement distincte de la mission du répondant du régime et de tout syndicat qui y participe. Un énoncé de mission facilite l'adoption d'objectifs mesurables en regard desquels le rendement du régime, du préposé à sa gouverne et de ses administrateurs est mesuré. Sans énoncé de mission pour le régime de retraite, il ne peut y avoir d'intérêt commun, et tout but ou objectif, s'il y en a, aurait une importance limitée.

Le régime a-t-il un énoncé de mission?

Réponses

5.37 Le préposé à la gouverne de deux des régimes a déclaré que les documents des régimes comportent un énoncé de but. Dans ses réponses, le préposé à la gouverne du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 du SCFP précise que le but énoncé est de fournir des prestations aux employés admissibles selon les conditions et les dispositions du régime au moment de la cessation d'emploi ou de la retraite. Le préposé à la gouverne du régime de la section locale 2745 du SCFP a reconnu que l'énoncé de mission n'est pas officiel. Dans le cas des deux régimes les plus

importants, services publics et enseignants, le préposé à la gouverne a répondu que l'énoncé de but n'est pas consigné dans les documents des régimes, mais qu'il figure dans les livrets destinés aux employés et les brochures remis aux participants. Dans les deux cas, le but énoncé est d'offrir la sécurité financière aux participants du régime.

Observation

5.38 La première étape dans l'établissement d'une bonne structure de gouverne est d'énoncer clairement la raison d'être du régime; l'énoncé de mission facilite l'adoption d'objectifs mesurables en regard desquels le rendement du régime, du préposé à sa gouverne et de ses administrateurs est mesuré.

5.39 Nous sommes heureux de voir qu'un énoncé de but est consigné dans les documents du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 du SCFP. Le préposé à la gouverne de ces deux régimes pourrait par ailleurs envisager un énoncé qui offre une perspective plus globale que le but fourni dans les documents des régimes, par exemple des concepts tels que « verser des prestations supérieures à la moyenne » ou « verser des prestations au plus bas coût possible ».

5.40 Nous avons également observé que l'énoncé de but des régimes des services publics et des enseignants, qui est d'offrir la sécurité financière aux participants du régime, pourrait donner l'impression que le régime assume une responsabilité plus grande qu'il ne vise. Dans l'élaboration d'un énoncé de mission pour ces régimes, le préposé à la gouverne pourrait tenir compte de l'étendue des responsabilités que les régimes sont prêts à assumer. Nous encourageons le préposé à la gouverne des deux régimes d'inclure un énoncé de but ou de mission dans les documents des régimes.

La mission a-t-elle été communiquée aux membres?**Réponses**

5.41 Même s'il n'y a pas d'énoncé de mission officiel, le préposé à la gouverne de trois des régimes a déclaré que les cotisants reçoivent des livrets destinés aux employés et des relevés annuels des prestations qui donnent les grandes lignes du but du régime de retraite.

Observation

5.42 Les réponses à cette question sont très encourageantes. Nous sommes satisfaits de constater que, pour la majorité des régimes, le but a été communiqué aux participants du régime.

Principe 2**La principale responsabilité fiduciaire du régime est envers le régime et ses bénéficiaires.****Importance**

5.43 Les préposés à la gouverne et les administrateurs des régimes doivent faire primer les intérêts du régime et de ses bénéficiaires sur ceux de tout groupe particulier. Pour préciser les implications, un code de déontologie interne doit être rédigé pour chaque régime de retraite

pour couvrir la responsabilité fiduciaire envers les participants du régime, l'administration et la capitalisation des prestations, les restrictions visant certains genres de placements, les conflits d'intérêts et d'autres domaines essentiels. Le respect de ce code de déontologie devrait faire l'objet d'une surveillance régulière. En ayant un code de déontologie et en surveillant l'observation de ce code de façon régulière, on contribue à protéger l'actif du régime et à faire en sorte que les taux de rendement des placements soient maximisés à des niveaux de risque acceptables.

Les rôles et responsabilités des préposés à la gouverne et des administrateurs à l'égard du régime sont-ils articulés?

Réponses

5.44 Selon les réponses des préposés à la gouverne, les quatre régimes décrivent les rôles du préposé à la gouverne et de l'administrateur du régime dans les documents des régimes. De plus, deux des régimes, soit manœuvres, hommes de métiers et de services et la section locale 2745 du SCFP, ont un comité des pensions dont les fonctions sont établies dans les documents des régimes. Par contre, les réponses des préposés à la gouverne des régimes des enseignants et des services publics nous ont appris que, même si les documents des régimes prévoient la nomination d'une commission pour aider le ministre à mettre la loi en application, la commission n'a pas été constituée.

Observation

5.45 Nous constatons que les réponses des quatre préposés à la gouverne montrent que les régimes tentent d'articuler les rôles et les responsabilités du préposé à la gouverne et des administrateurs. Nous suggérons qu'il soit envisagé d'établir les commissions dont il est question dans les documents des régimes des enseignants et des services publics, pourvu, bien sûr, que le rôle et les responsabilités des commissions soient valables et puissent être clairement articulés.

Existe-t-il des mécanismes de contrôle pour protéger le régime, les préposés à sa gouverne et les administrateurs contre les conflits d'intérêts, le manque de compréhension et la malhonnêteté?

Réponses

5.46 Les réponses mentionnent toutes un certain nombre de mécanismes de contrôle. Ainsi, la réponse visant les régimes des services publics et des enseignants mentionne les mécanismes établis par loi, les mécanismes établis par les systèmes informatiques, la vérification annuelle par le vérificateur général de la province, le rapport annuel déposé à l'Assemblée législative (intégré au rapport annuel du ministère des Finances) et le rapport annuel de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick.

5.47 La réponse visant le régime de la section locale 2745 du SCFP et le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services précise qu'il y a en place des mécanismes de contrôle et des pratiques courantes pour veiller à ce que le régime puisse satisfaire à son engagement de

fournir des prestations à ses participants à la cessation d'emploi ou à la retraite. Des exemples de mécanismes de contrôle sont ensuite fournis, dont les conventions collectives, le texte du régime de retraite, l'évaluation actuarielle aux trois ans, les lignes directrices relatives aux placements et le rapport des administrateurs.

5.48 Deux des répondants siégeant au comité des pensions du régime de la section locale 2745 du SFCP ont déclaré que les mécanismes de contrôle ne sont pas nécessairement consignés par écrit.

Observation

5.49 Les réponses des préposés à la gouverne montrent que différents mécanismes de contrôle sont en place. Nous avons toutefois noté qu'il n'y a aucun renvoi à un code de déontologie.

5.50 À notre avis, un code de déontologie devrait guider les préposés à la gouverne et les administrateurs du régime. Le code de déontologie doit clairement définir les responsabilités fiduciaires du préposé à la gouverne et des administrateurs envers le régime et ses bénéficiaires, et établir un cadre dans les limites duquel le préposé à la gouverne et les administrateurs du régime peuvent évoluer pour atteindre les objectifs du régime. Une telle documentation doit définir les rôles et responsabilités respectifs du préposé à la gouverne et des administrateurs du régime ainsi que la répartition des tâches entre eux, ce qui contribuerait à éliminer toute incertitude au sujet de leurs rôles et des intervenants à qui ils doivent rendre compte.

5.51 Dans la réponse du régime des hôpitaux-SCFP, qui est administré par un conseil de fiduciaires, nous avons noté des renvois à des paragraphes des documents du régime qui traitent de la malhonnêteté et des conflits relatifs aux fiduciaires et aux fonctions générales et aux pouvoirs des fiduciaires.

Principe 3

L'attribution des responsabilités et des obligations de rendre compte doit être claire, de manière à identifier les intervenants et à définir les rôles.

Importance

5.52 Étant donné leur importance dans la réussite du régime, et pour faciliter la mesure du rendement, le mandat de chaque participant à la gouverne, à la gestion et au fonctionnement du régime de retraite doit être clairement consigné dans les documents du régime. Un régime de retraite comporte cinq secteurs de responsabilité, et les documents du régime doivent clairement attribuer la responsabilité de chaque secteur. Ces secteurs sont les suivants :

- respect des mesures législatives
- capitalisation du régime
- gestion de l'actif
- administration des prestations
- communication

5.53 Le préposé à la gouverne ou les administrateurs du régime doivent définir la responsabilité de chaque participant. Si les responsabilités ne sont pas clairement définies, il se peut que des tâches importantes soient négligées et que des chevauchements se produisent, et il est extrêmement difficile, voire impossible, de tenir les participants responsables. Dans les faits, bon nombre de ces responsabilités peuvent être déléguées, mais, au bout du compte, l'obligation de rendre compte est celle du participant à qui la responsabilité est attribuée. Par exemple, supposons que la responsabilité d'assurer le service des prestations soit attribuée au préposé à la gouverne. Le préposé à la gouverne peut déléguer cette responsabilité à un comité des pensions, lequel pourra déléguer à son tour cette tâche à des cadres supérieurs, qui pourront en charger un cadre inférieur ou un mandataire de l'extérieur. C'est toutefois le préposé à la gouverne qui continue d'être tenu de rendre compte du service des prestations. Cette responsabilité n'est pas transférée par la délégation de la tâche.

5.54 Il faut également identifier les intervenants à qui chacun doit rendre compte. Pour améliorer la communication, les noms du préposé à la gouverne du régime, de l'administrateur du régime et d'autres participants pertinents doivent être divulgués aux intervenants. La communication et la transparence renforcent la reddition de comptes.

5.55 Dans le cas des régimes modestes, le nombre d'intervenants peut être réduit, mais le principe d'attribution de l'autorité et de l'obligation de rendre compte est le même.

Les parties responsables des questions suivantes sont-elles clairement identifiées?

- ***Respect des mesures législatives***
- ***Capitalisation du régime***
- ***Gestion de l'actif***
- ***Administration des prestations***
- ***Communication***

Réponses

5.56 Les réponses des préposés à la gouverne du régime des services publics et du régime des enseignants montrent que les principaux secteurs de responsabilité relatifs au fonctionnement des régimes de retraite sont attribués, bien que la responsabilité ne soit pas toujours clairement déterminée dans la mesure législative qui établit le régime. En revanche, les réponses du comité de consultation du régime des services publics semblent diverger. Les membres du comité estiment que les parties responsables de chacun des secteurs clés ne sont pas clairement déterminées. Les membres du comité ont fourni des réponses telles que : « Je n'ai rien vu... », « Je ne suis pas au courant... » et « Pas à ma connaissance ».

5.57 Dans le cas du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services, la réponse du préposé à la gouverne laisse entendre que la responsabilité de la majorité des secteurs clés du fonctionnement du régime de retraite est clairement attribuée. Il y a toutefois deux exceptions, toutes les deux au sujet de la capitalisation du régime. La première responsabilité qui n'est pas clairement établie est l'approbation de la méthode et des hypothèses actuarielles. Le préposé à la gouverne du régime a déclaré que l'actuaire élabore et recommande au Conseil de gestion la méthode actuarielle et l'adoption des hypothèses, tel qu'indiqué par le comité d'évaluation actuarielle, et que le Conseil de gestion est responsable de l'approbation. Cependant, une partie des répondants du comité des pensions ont dit que la capitalisation du régime est la responsabilité du comité des pensions. Deuxièmement, tant le préposé à la gouverne que les membres du comité des pensions ont affirmé que les parties responsables des projections relatives à la trésorerie ne sont pas déterminées.

Observation

5.58 À partir des réponses reçues, nous avons cerné deux secteurs où des améliorations sont possibles. Le premier est de s'assurer que la responsabilité de chacun des cinq secteurs clés est clairement déterminée dans les documents du régime, ce qui devrait résoudre les problèmes mentionnés pour les régimes des services publics et des enseignants, et en particulier celui des services publics, où l'attribution de la responsabilité est quelque peu incertaine. Deuxièmement, il serait possible d'améliorer le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services en attribuant clairement la responsabilité d'approuver la méthode et les hypothèses actuarielles et de faire des projections relatives à la trésorerie du régime de retraite.

Le mandat de chaque partie visée par les fonctions énumérées ci-dessous est-il clair et consigné par écrit?

- ***Respect des mesures législatives***
- ***Capitalisation du régime***
- ***Gestion de l'actif***
- ***Administration des prestations***
- ***Communication***

Réponses

5.59 Nous avons le plaisir de signaler que, pour deux des régimes, le préposé à la gouverne a répondu qu'il existe par écrit un mandat clair visant chacun des cinq secteurs de responsabilité clés. On ne peut en dire autant des deux régimes les plus importants, soit le régime des services publics et le régime des enseignants.

5.60 Pour les deux régimes, la réponse à la question portant sur le respect des mesures législatives a été la suivante : non, seulement les articles de la loi qui attribuent au ministre la mise en application de la loi, car le régime est exempté de la *Loi sur les prestations de pension*. Dans le secteur clé de la gestion de l'actif, le régime des services publics et le régime des enseignants comptent sur une société de la Couronne du

gouvernement du Nouveau-Brunswick, la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, pour le mandat.

5.61 Les membres du comité de consultation des pensions du régime des services publics n'ont pas vu de mandat écrit pour les parties responsables des secteurs clés ou n'étaient pas certains de la manière dont la responsabilité est communiquée aux parties.

Observation

5.62 Un mandat clair visant chacun des secteurs clés doit être rédigé pour toutes les parties qui en sont responsables. Pour encourager la reddition de comptes, le mandat doit être pleinement communiqué de sorte que les participants et autres parties au régime soient au courant de son existence. Au sujet du respect des mesures législatives, il est surprenant que les régimes de retraite du gouvernement soient exemptés de l'application de la *Loi sur les prestations de pension*, car il s'agit d'une loi visant à établir des normes de fonctionnement pour tous les régimes de retraite du gouvernement provincial. Il y a effectivement un mandat visant le secteur de la gestion de l'actif des régimes des services publics et des enseignants, mais ce mandat semble avoir été établi par le gestionnaire des placements, la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick. De tels mandats nécessitent l'approbation du préposé à la gouverne.

Les membres du régime connaissent-ils l'identité des préposés à la gouverne et à l'administration courante du régime?

Réponses

5.63 Le préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants a répondu par l'affirmative, en précisant que cela est fait dans les mesures législatives et les communications avec les employés. Pour les deux autres régimes, soit manœuvres, hommes de métiers et de services et section locale 2745 du SCFP, la réponse est : oui et non, suivie de l'explication suivante.

« Le texte du régime de retraite mentionne que le préposé à la gouverne est le Conseil de gestion. Les noms des firmes des administrateurs du régime sont communiqués aux participants au moyen d'un livret préparé à l'intention des employés (pour savoir à qui téléphoner pour les demandes de renseignements). Il arrive que le nom des personnes ne soit pas mentionné, à l'exception des conseillers aux prestations affectés aux employés, afin que les employés et les employeurs aient toujours le nom d'une personne-ressource. » [Traduction.]

Observation

5.64 Nous avons constaté avec satisfaction que les quatre régimes communiquent le nom des préposés à la gouverne et des administrateurs pertinents aux participants au régime de retraite. À notre avis, cette communication renforce la reddition de comptes.

Principe 4**Le rendement doit être mesuré et faire l'objet de rapports.****Importance**

5.65 Chaque régime de retraite doit avoir des objectifs stratégiques, c'est-à-dire des objectifs préétablis. Ces objectifs doivent être directement liés à l'énoncé de mission du régime de retraite, être mesurables et couvrir tous les aspects importants du régime. Des objectifs peuvent viser, par exemple, la capitalisation, le rendement administratif et le rendement des placements. Les objectifs seront adaptés aux exigences particulières du régime et périodiquement ajustés en réaction aux changements dans les besoins des intervenants. Des cibles de rendement annuelles doivent être établies pour chacun des objectifs, et les résultats des mesures du rendement, accompagnés d'explications des écarts par rapport aux cibles, devraient être communiqués aux intervenants appropriés. Il y a lieu également de surveiller le respect des mesures législatives.

5.66 Normalement, c'est au préposé à la gouverne de s'assurer que des objectifs stratégiques et des cibles de rendement annuelles pertinentes sont établis, que le rendement est mesuré et que les résultats sont communiqués aux intervenants. C'est également le préposé à la gouverne qui devrait avoir la responsabilité de prendre des mesures lorsque les cibles de rendement ne sont pas atteintes.

5.67 Le préposé à la gouverne est l'ultime responsable de la gouverne du régime de retraite. À ce titre, il est important que le préposé à la gouverne participe à l'établissement de certains des objectifs stratégiques et des cibles de rendement les plus cruciaux. Par exemple, puisque la gestion de l'actif est essentielle au maintien de la santé financière des régimes de retraite, le préposé à la gouverne devrait participer à l'établissement de repères sur des points comme les objectifs en matière de taux de rendement, la tolérance à l'égard du risque et la composition de l'actif.

Les mesures du rendement dans les domaines suivants sont-elles claires et objectives?

- ***Respect des mesures législatives***
- ***Capitalisation du régime***
- ***Gestion de l'actif***
- ***Administration des prestations***
- ***Communication***

Réponses

5.68 Dans tous les régimes, les réponses du préposé à la gouverne montrent qu'il n'y a pas de mesures claires et objectives du rendement dans au moins trois des cinq secteurs.

5.69 Les réponses du préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants montrent qu'il n'y a pas de mesures claires et objectives du rendement visant le respect des mesures législatives, car

ces régimes sont exemptés de la *Loi sur les prestations de pension* du Nouveau-Brunswick.

5.70 Sur la question de la capitalisation du régime, les réponses des quatre préposés à la gouverne montrent qu'il n'y a pas de politiques de financement en place, mais que de telles politiques étaient en voie d'élaboration dans le cas du régime des services publics et du régime des enseignants.

5.71 Les réponses des préposés à la gouverne sont divisées sur la question de mesures claires et objectives pour la gestion de l'actif. Le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et le régime de la section locale 2745 du SCFP considèrent avoir des mesures claires et objectives. Les répondants ont précisé que les politiques et les objectifs de placement sont établis par la Division de la gestion du Trésor et de la dette, avec l'approbation du Conseil de gestion. Pour les régimes des services publics et des enseignants, le préposé à la gouverne a déclaré que c'est le conseil de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick qui établit et mesure ces politiques et ces objectifs. Aucune mention n'est faite de la nécessité d'obtenir l'approbation du préposé à la gouverne du régime. Les réponses reçues du comité de consultation des pensions du régime des services publics sont assez préoccupantes, puisque les répondants ont dit ne pas être au courant de la mise en vigueur d'aucune mesure du rendement.

5.72 Les préposés à la gouverne des quatre régimes ont déclaré que les mesures du rendement dans le secteur de l'administration des prestations comportent des lacunes. Pour deux des régimes, services publics et enseignants, des mesures du rendement sont en voie d'élaboration ou à l'étude en vue de leur élaboration. Pour les autres régimes, les réponses du préposé à la gouverne et des membres des comités des pensions font état de lacunes, telles que l'absence de normes relatives à l'inscription des participants, à l'établissement et à la tenue de dossiers sur les participants et au calcul et au traitement des prestations versées.

5.73 De façon générale, toutes les réponses montrent qu'on pourrait en faire plus pour établir des mesures du rendement visant la communication des renseignements pertinents sur les régimes aux intervenants des régimes de retraite.

Observations

Respect des mesures
législatives

5.74 La réponse visant les régimes des services publics et des enseignants laisse entendre que le respect des mesures législatives n'est pas un problème, puisque ces régimes sont exemptés de la *Loi sur les prestations de pension* du Nouveau-Brunswick. Nous ne sommes pas d'accord, car, à notre avis, les quatre régimes doivent respecter leurs propres documents ainsi que la *Loi de l'impôt sur le revenu* fédérale. Il s'agit d'une responsabilité fondamentale. La mesure du rendement est ici

très simple : chaque régime doit respecter toutes les obligations des documents du régime et toute mesure législative pertinente.

Capitalisation des régimes

5.75 De façon générale, il revient au préposé à la gouverne ou à l'administrateur du régime de faire en sorte que des mesures claires et objectives soient établies dans les trois secteurs suivants de la capitalisation : établissement de politiques de capitalisation pour le régime de retraite, approbation de la méthode et des hypothèses actuarielles et projections relatives à la trésorerie du régime. Dans la mesure où cela n'est pas fait, et il semble, d'après les réponses reçues, que c'est effectivement le cas, le préposé à la gouverne doit agir en conséquence.

5.76 Pour les régimes des services publics et des enseignants, si le préposé à la gouverne ou l'administrateur continue à déléguer au comité d'évaluation actuarielle l'autorité d'approuver la méthode et les hypothèses actuarielles, il est important que le préposé à la gouverne et l'administrateur sachent que la responsabilité n'est pas transférée. Le préposé à la gouverne ou l'administrateur doit donc s'assurer qu'un processus de supervision est en vigueur pour l'approbation des actions du comité.

Gestion de l'actif

5.77 Nous tenons en particulier à attirer l'attention sur la gestion de l'actif des régimes des services publics et des enseignants. À l'heure actuelle, la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick participe à l'établissement des politiques et des objectifs de placement et à la surveillance du respect de ces politiques de placement. Or, le préposé à la gouverne n'a pas approuvé ces politiques très importantes.

5.78 Nous avons constaté avec satisfaction que, dans le cas des deux autres régimes, ces importantes politiques ont reçu l'approbation du préposé à la gouverne, soit le Conseil de gestion, avec l'apport de la Division de la gestion du Trésor et de la dette du ministère des Finances.

5.79 Dans tous les cas, nous croyons que le préposé à la gouverne doit participer à l'élaboration de mesures du rendement claires et objectives et donner son approbation finale à de telles mesures.

Administration des prestations

5.80 De façon générale, le préposé à la gouverne ou l'administrateur du régime doit faire en sorte que des mesures du rendement claires et objectives soient établies pour chacun des domaines suivants :

- Établissement de normes de service.
- Calcul et traitement des prestations versées.
- Inscription des participants.
- Établissement et tenue de dossiers sur les participants.
- Création et distribution de documents de communication et d'éducation.

- Surveillance de l'exactitude et de l'opportunité des principaux services offerts aux participants au régime par rapport aux objectifs de rendement établis.
- Remise des cotisations au dépositaire.

5.81 Nous avons constaté que ce secteur nécessite beaucoup d'améliorations.

A-t-on prévu un mécanisme d'établissement de rapports périodiques destinés aux intervenants appropriés et d'évaluation de l'atteinte du rendement visé dans les domaines suivants?

- ***Respect des mesures législatives***
- ***Capitalisation du régime***
- ***Gestion de l'actif***
- ***Administration des prestations***

Réponses

Respect des mesures législatives

5.82 Selon la réponse du préposé à la gouverne du régime des services publics et du régime des enseignants, le rapport sur le respect des mesures législatives ne s'applique pas, puisque la Direction des avantages sociaux des employés des services publics exerce une surveillance au moyen de discussions avec Revenu Canada. Pour le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et le régime de la section locale 2745 du SCFP, le préposé à la gouverne a répondu qu'il n'y a pas de rapport sur le respect des mesures législatives parce que les régimes sont exemptés de la *Loi sur les prestations de pension*. Il a toutefois admis que les documents des régimes mentionnent des renvois à des dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Capitalisation des régimes et gestion de l'actif

5.83 Les préposés à la gouverne de chacun des quatre régimes ont déclaré qu'il y a en place un processus pour la préparation de rapports périodiques destinés aux intervenants appropriés et pour l'évaluation de l'atteinte du rendement visé dans les domaines de la capitalisation des régimes et de la gestion de l'actif. Au sujet de la gestion de l'actif, la réponse du préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants est que la Société de gestion des placements distribue des « rapports annuels » aux intervenants et aux participants. Par contre, les réponses des membres des comités des pensions du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 du SCFP ne concordent pas avec la réponse du préposé à la gouverne. Ils sont d'avis qu'aucun processus n'est en place pour la préparation de rapports périodiques destinés aux intervenants appropriés et pour l'évaluation de l'atteinte du rendement visé dans les domaines de la capitalisation des régimes et de la gestion de l'actif.

Administration des prestations

5.84 Selon la réponse du préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants, les seuls rapports sur les mesures visant l'administration des prestations consistent dans le rapport annuel du ministère des Finances, des bulletins et des notes de service. Les deux autres régimes ont répondu à la question par l'affirmative.

Observations

5.85 Pour faire rapport sur les mesures du rendement, il faut, avant tout, avoir des mesures efficaces. Donc, tout comme nous avons cerné des lacunes dans l'établissement des mesures du rendement plus tôt dans le présent chapitre, nous avons des réserves sur l'efficacité des rapports, quels qu'ils soient. Pour que le rapport soit efficace, il doit être relié à des mesures approuvées par le préposé à la gouverne. À en juger par la réponse, c'est effectivement le cas du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 du SCFP, le préposé à la gouverne faisant rapport aux intervenants sur le rendement des gestionnaires des placements. Il en va autrement pour les régimes des services publics et des enseignants, pour lesquels le préposé à la gouverne reçoit seulement le rapport annuel du gestionnaire des placements (la Société de gestion des placements). Lorsque les préposés à la gouverne de ces deux régimes font rapport aux intervenants des régimes, ils font rapport sur les mesures du rendement approuvées par la Société de gestion des placements, qui est le gestionnaire des placements.

5.86 De façon générale, nous sommes d'avis que des améliorations sont possibles au rapport sur le rendement. Outre l'observation formulée ci-dessus, nous notons que le respect des mesures législatives, les progrès accomplis envers la capitalisation du régime et l'efficacité de l'administrateur font l'objet de rapports très limités. L'incohérence entre la réponse des membres des comités des pensions et des préposés à la gouverne du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section locale 2745 est également préoccupant. Il y aurait lieu de faire enquête sur ces situations.

Principe 5

Les personnes qui participent à la gouverne du régime de retraite doivent être compétentes et avoir les connaissances nécessaires.

Importance

5.87 Chaque personne qui participe à la gouverne et à l'administration du régime doit avoir ou acquérir des connaissances et des compétences à jour et appropriées en fonction des responsabilités et des obligations de rendre compte qui lui sont attribuées. Les personnes responsables de la gouverne des régimes doivent recevoir des séances d'initiation et une formation pertinente pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités.

Le régime est-il assorti de critères et d'un mécanisme de sélection des préposés à sa gouverne?

Réponses

5.88 Pour les quatre régimes, les réponses des préposés à la gouverne montrent que le processus de sélection du préposé à la gouverne du régime est très clair. Dans le cas des régimes des services publics et des enseignants, les mesures législatives désignent le ministre des Finances comme le préposé à la gouverne et, dans le cas du régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et du régime de la section

locale 2745 du SCFP, les préposés à la gouverne sont les membres du Conseil de gestion.

Observation

5.89 Pour chacun de ces régimes, il n'y a aucune possibilité de choisir le préposé à la gouverne du régime, puisque ce dernier est désigné par la loi.

Les responsables de la gouverne du régime reçoivent-ils la formation et l'orientation nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités?**Réponses**

5.90 Le préposé à la gouverne du régime des services publics et du régime des enseignants a répondu que le ministre reçoit une initiation et peut compter sur un personnel professionnel, tandis que la Société de gestion des placements offre une formation aux membres et au personnel du Conseil de gestion. D'après les réponses visant le régime des manœuvres, hommes de métiers et de services et le régime de la section locale 2745 du SCFP, les membres du Conseil de gestion ne reçoivent aucune autre formation que la séance d'initiation initiale pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouverne.

Observation

5.91 Bien que la réponse du préposé à la gouverne des régimes des services publics et des enseignants affirme que le ministre reçoit une initiation, la formation continue n'est pas mentionnée. Il est important qu'une formation continue s'ajoute à l'initiation en fournissant de l'information sur les principes de la gouverne et que cette formation soit donnée au ministre des Finances et aux membres du Conseil de gestion.

5.92 Il est également important qu'une initiation et une formation officielles soient offertes à toutes les personnes qui participent à la gouverne et à l'administration d'un régime, afin de permettre à ces personnes de s'acquitter de leurs responsabilités à l'égard du régime.

Principe 6**Il devrait y avoir un processus d'autoévaluation de la gouverne.****Importance**

5.93 Il est très important que les régimes de retraite soient dirigés de manière efficace. L'autoévaluation est un outil important qui peut servir à améliorer la gouverne des régimes de retraite. Le processus de gouverne, y compris les rapports aux intervenants appropriés, doit être revu et modifié de temps à autre pour en assurer l'efficacité. Il est important que cet examen évalue l'efficacité des personnes (administrateurs, gestionnaires des placements, agents, etc.) qui participent régulièrement au processus. De tels examens, s'ils sont faits de manière consciencieuse, servent à remettre en question les méthodes établies et les idées reçues, améliorant du fait même l'efficacité du processus de gouverne.

A-t-on prévu des mécanismes et des critères permettant aux personnes responsables de la gouverne du régime d'évaluer périodiquement la gouverne du régime et leur propre travail?

Réponses

5.94 D'après les réponses des préposés à la gouverne, aucun des quatre régimes ne procède à des autoévaluations.

Observation

5.95 Comme dans tout modèle efficace de gouverne, une évaluation du déroulement des activités doit avoir lieu. Au palier le plus élevé, l'évaluation doit examiner l'efficacité de la structure actuelle, qui désigne le Conseil de gestion ou le ministre des Finances comme le préposé à la gouverne du régime, ainsi que l'efficacité de tous les administrateurs (gestionnaires des placements, actuaires, administrateurs des prestations, etc.). D'après les réponses reçues, l'articulation claire des processus et des critères à suivre pour effectuer un tel examen améliorerait la gouverne de tous les régimes. Il y aurait lieu d'effectuer un tel examen périodiquement.

Observations du ministère

5.96 Le ministère des Finances a formulé les commentaires généraux suivants au sujet de notre rapport final :

Nous appuyons sans réserve les fondements du rapport du comité sénatorial et du questionnaire, mais nous n'avons pas tout à fait saisi tous les concepts soulevés. Ainsi, l'explication selon laquelle le préposé à la gouverne est la personne ou l'organisme qui est responsable au premier chef de la gouverne du régime nous semble circulaire et manquer de clarté.

Nous reconnaissons qu'il y a place à l'amélioration dans les pratiques de gouverne du gouvernement provincial et que la sensibilisation à cette question pourrait être plus répandue. Nous apprécions le travail du groupe de travail mixte ainsi que les outils qu'il a fournis aux personnes qui s'occupent des régimes de retraite pour les aider à faire en sorte que les pratiques de gouverne soient à un niveau avancé.

[Traduction.]