

Régimes complémentaires de retraite

Les personnes clés de l'administration



Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui ont collaboré à la rédaction et à la validation de ce fascicule ainsi que les membres de comités de retraite pour leur participation au comité de lecture.

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.

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

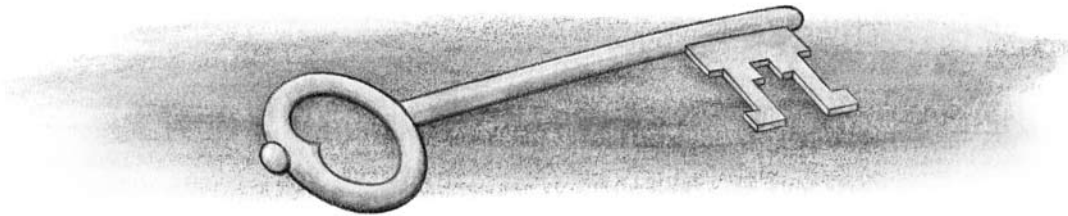
English version available on our Web site.

Dépôt légal - 1^{er} trimestre 2007

Bibliothèque nationale du Québec

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

Les personnes clés de l'administration



L'art de bien s'entourer et de garder l'œil ouvert

Pour s'acquitter de ses obligations avec prudence, le comité de retraite a habituellement recours à des personnes clés afin qu'elles l'aident à administrer le régime dans le respect des lois et des règles prévues dans le texte du régime de retraite. Ces personnes clés doivent être choisies et engagées par le comité de retraite.

Le fascicule 2 présente les principes de base du rôle, des obligations et de la responsabilité du comité de retraite. L'un de ces principes concerne les personnes clés : lorsque le comité leur confie des fonctions, telles que la préparation de l'évaluation actuarielle ou le choix des placements, il doit s'assurer qu'elles possèdent les compétences nécessaires, leur donner des instructions claires et exercer une surveillance appropriée de leur travail. Ce sont là les conditions nécessaires pour limiter la responsabilité du comité de retraite.

Le comité limite aussi sa responsabilité lorsqu'il engage un fournisseur de services pour le conseiller et qu'il fonde ses décisions sur l'avis de cet expert. Il importe donc que le comité sache choisir un conseiller qui a les compétences nécessaires pour être reconnu à titre d'expert.

Le présent fascicule contient des renseignements pratiques pour aider les membres du comité de retraite à bien choisir ces personnes clés et à établir avec elles des relations harmonieuses.

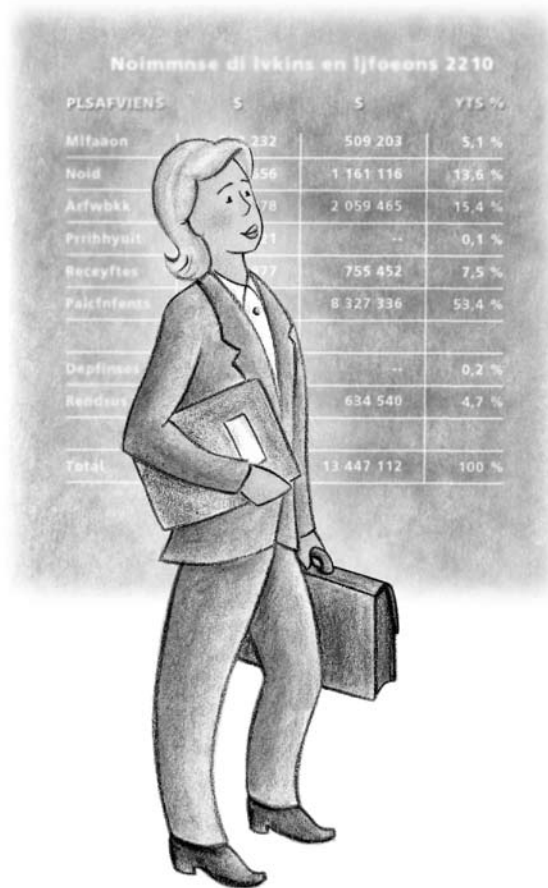
La première partie du fascicule 4 présente les personnes clés de l'administration dont l'expertise est généralement requise. La deuxième traite du processus de sélection des personnes clés, notamment des règles de présélection et d'appel d'offres des candidats. La troisième aborde les différents sujets qui devraient faire partie du contrat entre le comité et le fournisseur de services. Enfin, dans la quatrième, il est question de la surveillance des personnes clés et de leur remplacement.

Soulignons qu'à compter du 13 décembre 2007 le règlement intérieur du comité, c'est-à-dire le document faisant état des règles de fonctionnement du comité, devra prévoir les règles qu'il se donne pour choisir, rémunérer, surveiller et évaluer ses experts.

1. Les personnes clés de l'administration

L'administration d'un régime de retraite nécessite la réalisation de plusieurs tâches dont les niveaux de complexité sont très variés. La *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* (Loi RCR) prévoit que certaines d'entre elles doivent être effectuées par un comptable ou un actuaire choisi par le comité de retraite¹. D'autres tâches peuvent être assumées par le comité de retraite ou par différents fournisseurs de services auxquels le comité a décidé d'en confier l'exécution.

1.1 Le comptable



Dans les six mois qui suivent la fin de chaque exercice financier du régime, le comité de retraite doit faire préparer des **états financiers** vérifiés par un comptable membre de l'Ordre des comptables agréés du Québec. Lorsqu'il procède à cette vérification, le comptable se conforme aux normes de sa profession et aux règles prévues à la Loi RCR.

Outre les états financiers, le comptable doit remettre au comité de retraite le **rapport du vérificateur**, dans lequel il se dit d'avis que ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de l'actif net à la fin de l'exercice financier ainsi que de l'évolution de l'actif net pour cet exercice.

Par ailleurs, le comité de retraite doit dans ce même délai transmettre une *Déclaration annuelle de renseignements* (DAR) à la Régie des rentes du Québec. Une partie de cette déclaration, le **Questionnaire à l'intention du vérificateur**, doit être remplie par le comptable.

Le comptable doit également fournir au comité le **rapport dérivé** qui est établi en relation avec ce questionnaire, c'est-à-dire le rapport dans lequel il décrit le travail qu'il a fait lorsqu'il a rempli ce questionnaire ainsi que les limites de ce travail.

Le comptable peut effectuer d'autres vérifications et rendre d'autres services, par exemple donner des conseils en matière de contrôle interne.

1. Dans les régimes de retraite qui comptent moins de 26 participants et bénéficiaires, l'employeur peut tenir lieu de comité de retraite.

Notez bien!

Ce ne sont pas tous les états financiers qui doivent être vérifiés. Pour un régime qui compte moins de 50 participants et bénéficiaires, et dont l'actif net a une valeur marchande inférieure à 1 000 000 \$, le comité n'est pas tenu de faire vérifier les états financiers de la caisse de retraite dans l'un ou l'autre des cas suivants :

- il s'agit de son premier exercice financier;
- après que le comité, lors de l'assemblée annuelle, a informé les participants et bénéficiaires de son intention de ne pas faire vérifier les états financiers et de leur droit de s'y opposer, moins du tiers d'entre eux s'y sont opposés.

Les états financiers qui n'ont pas besoin d'être vérifiés peuvent être préparés par un comptable membre de l'Ordre des comptables en management accrédités du Québec ou de l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec.

Par ailleurs, étant donné que les régimes garantis n'ont pas l'obligation d'avoir une caisse de retraite, le comité de retraite n'est pas tenu de faire préparer des états financiers, ni de les faire vérifier.

1.2 L'actuaire

Le comité de retraite d'un **régime à prestations déterminées** doit retenir les services d'un actuaire pour préparer les évaluations actuarielles requises par la Loi RCR et établir les cotisations patronales déductibles aux fins de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Cet actuaire doit détenir le titre de *Fellow* de l'Institut canadien des actuaires.

Le rôle de l'actuaire est d'établir le coût du régime et sa situation financière. À cet effet, il détermine la valeur des engagements du régime ainsi que celle de l'actif et établit si le régime est en surplus ou en déficit. Ces renseignements permettent de déterminer le montant des cotisations qui doivent être versées au régime de retraite pour que son financement respecte les normes minimales prévues à la Loi RCR.

Dans l'exercice de ses fonctions, l'actuaire respecte les règles de financement prévues à la Loi RCR, les exigences fiscales et les normes de sa profession.

Le rapport d'évaluation actuarielle que l'actuaire remet au comité de retraite contient les renseignements prévus au *Règlement sur les régimes complémentaires de retraite*. Il inclut également une attestation de l'actuaire indiquant que son rapport est conforme aux normes de sa profession et à la Loi RCR.



Les sociétés d'actuaire-conseils offrent habituellement des services-conseils et des services administratifs. Elles peuvent, par exemple :

- informer le comité des risques liés au financement du régime et des besoins de liquidités;
- étudier l'appariement de l'actif et du passif;
- participer à l'assemblée annuelle.

On trouve aussi des actuaires dans des établissements financiers, tels qu'une compagnie d'assurance. Ils peuvent y offrir les mêmes services.

1.3 Le dépositaire de titres

La Loi RCR exige qu'un régime de retraite soit doté d'une caisse de retraite dans laquelle les cotisations sont versées et les revenus de placements conservés. Cette caisse constitue une fiducie dont le patrimoine est distinct de ceux de l'employeur et des participants et bénéficiaires.

En général, le comité de retraite retient les services d'un dépositaire de titres (aussi appelé « gardien des valeurs ») pour détenir l'actif du régime de retraite, c'est-à-dire les titres et l'argent en caisse.

Les banques, les sociétés de fiducie et, dans le cas des régimes à cotisation déterminée, les sociétés d'assurance agissent comme dépositaires de titres.



Les tâches du dépositaire sont les suivantes :

- recevoir les cotisations et les revenus de placement;
- payer les prestations et les dépenses ou, selon le contrat, transmettre les fonds nécessaires à celui qui a le pouvoir de payer;
- décaisser les fonds nécessaires pour effectuer les placements selon les instructions de celui qui les gère;
- faire le suivi des procurations, des droits de vote et des échéances des placements;
- produire les rapports convenus.

En plus du dépôt des titres, la plupart des dépositaires de titres offrent au comité de retraite des services complémentaires. Par exemple, le dépositaire peut analyser le rendement des placements, vérifier l'exposition au risque de la caisse de retraite et s'assurer de la conformité des placements à la politique de placement, à la Loi RCR et à la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

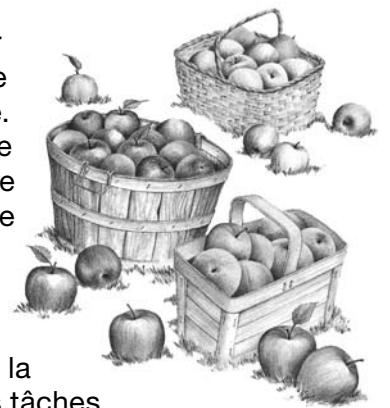
Certains régimes de retraite, notamment les régimes de petite et de moyenne taille, et les régimes à cotisation déterminée dont les participants choisissent leurs placements, confient le dépôt des titres à l'établissement financier qui gère l'actif. Le comité de retraite de ces régimes doit s'assurer que les tâches du dépositaire de titres et celles du gestionnaire de portefeuille sont confiées à des personnes différentes pour éviter les conflits d'intérêts.

1.4 Le gestionnaire de portefeuille

Dans les régimes de petite et de moyenne taille, après avoir adopté une politique écrite de placement, le comité de retraite retient généralement les services d'un gestionnaire de portefeuille. Dans les régimes de grande taille, il est fréquent que le comité de retraite confie la gestion des fonds à un gestionnaire à l'interne ou encore choisisse plusieurs gestionnaires de portefeuille externes.

Le gestionnaire de portefeuille gère les placements de la caisse de retraite selon la politique de placement du régime, la Loi RCR et la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Dans ce cadre, ses tâches sont entre autres les suivantes :

- choisir les placements, plus particulièrement les secteurs du marché et les titres dans lesquels investir, et répartir l'actif entre diverses catégories de placements;
- maintenir une relation avec le dépositaire de titres et, s'il y a lieu, avec l'actuaire;
- rendre compte de sa gestion au comité de retraite selon la manière convenue.



En général, le comité de retraite délègue au gestionnaire de portefeuille l'exercice du droit de vote des titres de la caisse de retraite. Par ailleurs, le texte du régime ou la politique de placement doit prévoir les règles applicables à l'exercice du droit de vote. Le gestionnaire exerce alors les droits de vote selon ces règles.

Les compagnies d'assurance sur la vie, les sociétés de fiducie et les entreprises spécialisées en gestion d'actifs offrent des services de gestion de portefeuille.

Notez bien!

Le rôle du dépositaire de titres est différent de celui du gestionnaire de portefeuille :

- le dépositaire de titres détient l'actif de la caisse de retraite. Il ne gère pas les placements, mais effectue plutôt les opérations demandées;
- le gestionnaire de portefeuille gère les placements. Il donne ses instructions au dépositaire de titres. Le gestionnaire ne peut accéder à l'actif de la caisse de retraite.

1.5 Le fournisseur de services administratifs

La plupart des comités de retraite confient à un fournisseur de services leurs tâches administratives, par exemple celles de :

- faire adhérer les employés admissibles au régime;
- répondre aux questions des participants et des bénéficiaires;
- traiter les demandes de prestations des participants : admissibilité, calcul, choix d'options;
- donner accès aux documents du régime;
- maintenir à jour les dossiers des participants et des bénéficiaires, et les registres du régime;
- préparer les relevés de droits des participants et des bénéficiaires;
- préparer les demandes d'enregistrement des modifications au régime et les rapports qui doivent être fournis aux autorités gouvernementales;
- assurer un archivage adéquat des dossiers et documents du comité de retraite et du régime de retraite.



Le comité de retraite peut confier ces tâches administratives à l'employeur, au syndicat qui parraine le régime de retraite ou à des fournisseurs de services, tels qu'un établissement financier, une société d'actuaire ou une société spécialisée dans l'administration des régimes de retraite.

Le comité de retraite tient compte des facteurs suivants pour décider de confier des tâches à un fournisseur de services, à l'employeur ou au syndicat :

- la complexité du régime de retraite et le nombre de dossiers à traiter;
- l'expérience et la formation du personnel à qui serait confié le travail;
- la possibilité de relève en cas d'absence ou de départ de ce personnel;
- les outils dont ce personnel dispose pour réaliser les tâches : manuels administratifs, bases de données, logiciels, etc.;
- le prix.

Dans le cas des régimes à cotisation déterminée, les sociétés d'assurance et les sociétés de fiducie fournissent en général tous les services administratifs.

1.6 L'expert financier

Pour établir ou réviser la politique de placement, il est préférable que le comité de retraite soit conseillé par un expert financier indépendant du gestionnaire de portefeuille.

Le comité de retraite peut également recourir à un expert financier pour, entre autres tâches :

- assurer le suivi de la politique de placement;
- former les membres du comité de retraite;
- choisir et évaluer le gestionnaire de portefeuille;
- analyser les rapports du dépositaire de titres et du gestionnaire de portefeuille.

On trouve des experts financiers notamment dans les compagnies d'assurance sur la vie, les sociétés de fiducie et les sociétés d'actuaire-conseils.



1.7 Le conseiller juridique

Le comité de retraite peut recourir à un conseiller juridique pour notamment :

- s'assurer que les dispositions du régime de retraite sont conformes aux différentes lois applicables;
- résoudre des cas litigieux;
- négocier et rédiger les contrats avec les fournisseurs de services.

Le conseiller juridique peut être un avocat ou un notaire. Il doit bien connaître les régimes de retraite, la Loi RCR et les règles fiscales.

1.8 Le conseiller en communication

Le comité de retraite peut recourir à un conseiller en communication, notamment pour rédiger la brochure d'information sur le régime de retraite et l'assister dans la préparation de l'assemblée annuelle.

Des documents adéquats rédigés en langage clair sont essentiels pour que les participants et bénéficiaires s'intéressent à leur régime de retraite et prennent des décisions éclairées.

2. La sélection des personnes clés de l'administration

Lorsque le comité de retraite a recours à des fournisseurs de services pour le conseiller ou remplir des fonctions, il doit se doter de règles formelles pour choisir des personnes compétentes. Par ailleurs, à compter du 13 décembre 2007, ces règles devront être indiquées dans le règlement intérieur du comité.

Le défaut d'établir des règles adéquates peut présenter des risques, entre autres :

- le manque de compétence des personnes qui exécutent des tâches ou qui conseillent peut causer des erreurs dans l'administration du régime;
- des changements fréquents de fournisseurs de services peuvent entraîner des coûts additionnels, des erreurs et un manque de continuité dans les services offerts aux participants et bénéficiaires.

Le comité de retraite doit établir un processus de sélection adapté aux caractéristiques du régime de retraite. Les principales étapes de ce processus sont présentées ci-après.

2.1 La détermination des besoins du comité de retraite

Afin de tirer un avantage maximal des services requis, le comité de retraite doit tout d'abord définir ses besoins. Ceux-ci peuvent varier selon la taille du régime, son mode de gestion, sa complexité et les connaissances des membres du comité de retraite.



Par exemple, les membres du comité de retraite peuvent avoir besoin :

- d'un expert financier pour les aider à élaborer la politique de placement, parce qu'ils n'ont pas de connaissances suffisantes pour le faire eux-mêmes;
- d'une ressource externe pour exécuter les tâches administratives, parce que ce serait trop coûteux de le faire à l'interne;
- d'une ressource externe spécialisée pour l'administration courante d'un régime à cotisation déterminée dans lequel les participants font des choix de placements, parce qu'ils n'ont pas l'expertise requise pour conseiller les participants et ne disposent pas de suffisamment de temps pour gérer les comptes eux-mêmes.

Notez bien!

Lorsque le comité de retraite n'a pas les connaissances nécessaires pour bien définir ses besoins et choisir les personnes clés de l'administration, il devrait se faire assister par un expert. La Loi RCR prévoit que le comité de retraite sera présumé agir avec prudence s'il fonde ses décisions sur l'avis de cet expert.

2.2 L'appel d'offres

Après avoir défini ses besoins, le comité de retraite doit rechercher les candidats potentiels. Le mécanisme de sélection des candidats doit permettre de démontrer que le comité a pris des moyens raisonnables pour sélectionner plus d'un candidat potentiel capable de fournir les services requis. Concrètement, cela signifie que la décision du comité de retraite ne doit pas être fondée uniquement sur des critères subjectifs comme ce serait le cas si le seul candidat potentiel était un ami d'un membre du comité de retraite. Le comité doit faire preuve de sérieux et d'objectivité dans sa démarche.

Pour inviter les fournisseurs de services à soumettre leur candidature, le comité peut procéder par appel d'offres public ou sur invitation.

2.2.1 L'appel d'offres public

Il s'agit d'une procédure qui consiste à publier un avis d'appel d'offres public dans les journaux ou sur Internet pour rejoindre tous les intéressés qui possèdent la qualification requise et ainsi susciter la plus grande concurrence possible. Cette procédure, qui est généralement utilisée pour les contrats importants, permet de diminuer les possibilités de favoritisme et de conflits d'intérêts.

Dans une procédure d'appel d'offres public, le contrat est conclu sur acceptation de l'offre de services (aussi appelée « soumission ») du fournisseur de services retenu qui remplit les conditions prévues dans l'appel d'offres.



2.2.2 L'appel d'offres sur invitation

Dans un appel d'offres sur invitation, le comité de retraite invite les personnes de son choix à lui soumettre une offre de services.

Cette procédure se situe entre l'appel d'offres public et le marché de gré à gré. Elle comporte des garanties d'impartialité et de transparence tout en donnant au comité de retraite une grande discrétion quant à la personne qu'il peut choisir.

L'appel d'offres sur invitation implique que le comité dresse une liste des candidats potentiels.

Notez bien!

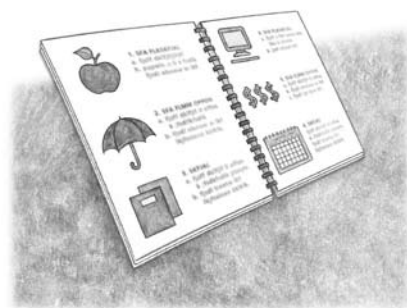
Une liste de fournisseurs de services est publiée annuellement dans différentes revues spécialisées en avantages sociaux, dont quelques-unes sont mentionnées en annexe.

La liste des candidats potentiels est habituellement dressée à partir de critères généraux, tels que :

- le domaine d'activité (par exemple, les établissements financiers qui offrent des services en gestion de caisses de retraite);
- la région de pratique (par exemple, des actuaires qui ont un bureau dans la région où se trouvent les membres du comité).

Des critères particuliers peuvent également servir à établir cette liste, notamment le domaine d'activité dans lequel certains conseillers se spécialisent. Par exemple, le comité de retraite peut rechercher les sociétés d'actuaire-conseils qui possèdent une bonne expérience dans le domaine municipal ou dans l'administration des régimes de retraite interentreprises.

2.3 Le cahier des charges



Il importe d'énoncer clairement dès le départ ce qui est attendu du fournisseur de services. Lors d'un appel d'offres public, ces instructions sont indiquées dans un document appelé « cahier des charges ».

Voici un exemple de ce qu'on peut trouver dans un cahier des charges :

La description du régime de retraite et de son environnement – Cette description permet au fournisseur de services d'évaluer l'ampleur des travaux et de prendre connaissance de la qualification requise pour les effectuer. Elle peut inclure, par exemple :

- le type de régime;
- le nombre de participants actifs et de retraités répartis par province et le taux de roulement;
- la situation financière du régime;
- une description des logiciels ou des autres instruments avec lesquels le fournisseur de services pourrait être appelé à travailler, par exemple pour le transfert des données.

L'objet du contrat – Il est important d'indiquer avec précision la nature des services requis, en incluant une description des tâches à remplir ainsi que, autant que possible, tous les autres éléments du contrat que l'on veut conclure. Pour plus de détails sur ce sujet, voir le chapitre suivant portant sur le contrat.

Les renseignements et documents que le candidat doit fournir au comité de retraite – Ces renseignements et documents incluent par exemple :



- une description de son entreprise;
- un exemple de rapport type;
- le nom de la ou des personnes qui seront responsables du dossier, leur formation avec un résumé de leur expérience générale et de celle qu'elles possèdent dans l'exécution de contrats comparables;
- une description des procédures et des contrôles appliqués pour garantir la qualité du travail;
- une attestation d'assurance (montant, couverture et exclusions);
- le cas échéant, les permis et licences détenus, par exemple les permis délivrés par l'Autorité des marchés financiers;
- dans le cas d'un gestionnaire de portefeuille, sa politique au regard de l'utilisation de « commissions dirigées » (*soft dollars*);
- le prix demandé pour les services requis et une description détaillée des frais et des honoraires (les services couverts et non couverts, le type de rémunération, etc.). Selon le type de rémunération, il s'agira d'un prix fixe ou encore d'un tarif fixe avec une estimation du coût total;
- la période pendant laquelle les frais et les honoraires sont garantis.

Le cahier des charges indique enfin les coordonnées de la personne responsable du processus de sélection et de la personne-ressource pour répondre aux questions des fournisseurs de services, ainsi que la date et le lieu pour présenter l'offre de services.

2.4 L'analyse des soumissions

L'analyse des soumissions vise à déterminer si les soumissionnaires satisfont aux critères minimaux énoncés dans l'appel d'offres. Elle vise également à déterminer quels sont ceux qui seront convoqués à une entrevue.

Afin de faire cette analyse, le comité devrait élaborer une grille indiquant les différents critères de sélection et la pondération accordée à chacun de ces critères, parmi lesquels on peut trouver :

- la formation et l'expérience du candidat;
- la qualité des communications (est-ce que les rapports produits sont complets et faciles à comprendre?);
- le prix (est-il concurrentiel?);
- la qualité de l'organisation et la croissance de l'entreprise.

À cette étape, le comité devrait également vérifier si des poursuites en relation avec le domaine d'activité ont été intentées contre les candidats ou l'entreprise qu'ils représentent.

2.5 L'entrevue

L'entrevue est une étape essentielle du processus de sélection. C'est l'occasion d'évaluer certains éléments non rationnels, tels que les affinités d'un candidat avec les membres du comité de retraite.

L'entrevue doit être préparée avec soin. Pour évaluer les candidats en entrevue, le comité doit établir des critères qui seront pondérés selon leur importance. Plusieurs critères peuvent être considérés par le comité de retraite pour l'aider à faire son choix parmi les candidats², par exemple :

- l'aptitude des candidats à ajuster leurs rapports aux demandes particulières du comité de retraite;
- les services additionnels qu'ils sont prêts à rendre;
- leur aptitude à répondre clairement aux questions du comité de retraite;
- leur capacité à vulgariser des concepts techniques;
- leur comportement : regard, assurance, amabilité, ton, etc.

2. En ce qui concerne la sélection du gestionnaire de portefeuille, voir Jean-Jacques PELLETIER et Carmand NORMAND, *Caisses de retraite et placements : introduction à la gestion des placements*, Sciences et culture, Montréal, 1994, p. 377-381.



Au cours de l'entrevue, le comité de retraite peut demander aux candidats de préciser certains éléments de leur offre de services.

Notez bien!

Il est important de bien documenter toutes les étapes du processus de sélection et de **conserver la documentation**, par exemple :

- un écrit sur la nature des services à rendre et les critères de sélection;
- un écrit sur les modalités du processus d'appel d'offres (par exemple, le recours à l'appel d'offres sur invitation avec les noms des candidats qui ont été invités);
- une grille d'analyse des offres reçues avec la pondération retenue pour chacun des critères de sélection;
- la liste des candidats retenus pour l'entrevue;
- une description du déroulement de l'entrevue, y compris les questions et les réponses ainsi que la grille d'analyse avec la pondération retenue pour chacun des critères utilisés pour évaluer l'entrevue;
- les rapports et autres documents fournis par les candidats.

3. Le contrat

Rappelons que les membres de comités de retraite sont personnellement responsables de l'administration du régime. La délégation permet toutefois au comité de retraite de transférer sa responsabilité au fournisseur de services. Dans la mesure où il l'a surveillé adéquatement, le comité ne répond alors que du soin avec lequel il l'a choisi et lui a donné ses instructions.



La Loi RCR a été modifiée le 13 décembre 2006 pour préciser que le fournisseur de services qui exerce un **pouvoir discrétionnaire du comité** est assimilé à un délégataire.

Ainsi, un fournisseur de services qui, dans le cadre d'un contrat de service ou d'un mandat, prend des décisions sans avoir à obtenir l'autorisation du comité de retraite a les mêmes obligations et la même responsabilité qu'aurait eues le comité s'il avait agi lui-même. Tout comme pour la délégation, les membres de comités de retraite ne sont pas responsables des décisions prises par ce fournisseur de services, pourvu que le comité l'ait choisi avec soin, lui ait donné des instructions claires et ait exercé un suivi adéquat de son travail.

Lorsque le comité de retraite confie des fonctions à un fournisseur de services, il est donc important qu'il lui donne des instructions claires. Ainsi, un contrat indiquant ces instructions devrait être signé par un représentant autorisé du comité de retraite.

Lorsque le comité de retraite engage un fournisseur de services pour le **conseiller**, un contrat clair et complet permet également d'éviter bien des mésententes ou des mauvaises surprises.

Le contrat doit refléter les éléments sur lesquels les parties se sont entendues. Le cahier des charges, s'il y a lieu, est le document de base de cette entente. On doit cependant tenir compte des modifications qui ont pu y être apportées par la suite, notamment dans la soumission du fournisseur de services ou lors de l'entrevue. Au besoin, il peut être préférable de faire rédiger le contrat ou de le faire valider par un conseiller juridique.

Il est d'usage que le contrat soit rédigé par le fournisseur de services. Habituellement, il s'agit d'un contrat type dont le contenu est modifié pour tenir compte des exigences particulières du comité de retraite. Il est important de bien lire chacune des dispositions du contrat afin de s'assurer qu'elles reflètent clairement toutes les conditions sur lesquelles le comité s'est entendu avec le fournisseur de services et de bien en comprendre les dispositions. À cet effet, le fournisseur de services devrait fournir des explications au besoin. Le comité de retraite doit également s'assurer que toutes les dispositions de ce contrat sont conformes aux différentes lois applicables, à la politique de placement s'il y a lieu, et au texte du régime de retraite.

Les principaux éléments dont le contrat devrait traiter sont les suivants :

3.1 L'objet du contrat

Chacune des tâches doit être décrite clairement, ainsi que les frais y afférents et les échéanciers à respecter. Plus le contrat est détaillé, plus il est facile d'en effectuer le suivi et d'évaluer le rendement du fournisseur de services.

3.2 Les obligations générales et particulières des parties

Le contrat devrait indiquer les différentes obligations du comité de retraite et du fournisseur de services, par exemple :

- les renseignements que le comité de retraite doit donner au fournisseur de services pour qu'il puisse exécuter les travaux;
- les règles qui s'appliquent au fournisseur de services quant à la confidentialité des renseignements;
- les règles que le fournisseur de services doit respecter en ce qui concerne les conflits d'intérêts;
- les règles concernant la reddition de comptes, notamment la fréquence des rencontres avec le comité de retraite et les types de rapports que le fournisseur de services doit lui remettre;
- les règles relatives aux manquements (par exemple, le contrat peut prévoir des pénalités pour le non-respect des délais);
- les membres du comité de retraite avec lesquels le fournisseur de services peut communiquer.

Notez bien!

Les clauses qui visent à exclure ou à limiter la responsabilité des fournisseurs de services sont nulles. Dans les contrats terminés ou en vigueur le 13 décembre 2006, ces clauses sont nulles si un tribunal les déclare abusives.

3.3 Le prix et la facturation

Les modalités permettant d'établir le prix devraient être prévues au contrat. Selon la tâche à accomplir, un même contrat peut prévoir différents types de rémunération :

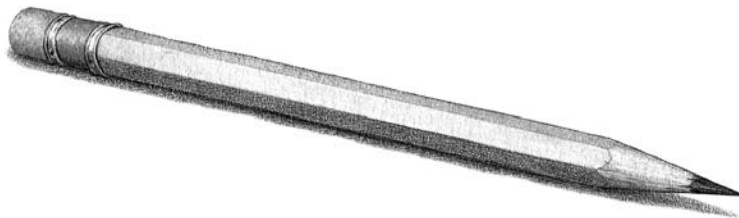
- à l'acte (par exemple, un montant fixe pour chaque calcul);
- à taux horaire (montant fixe pour chaque heure travaillée);
- à forfait (montant fixe pour l'ensemble des travaux). Il est alors important de préciser quels travaux sont inclus dans ce montant;
- en pourcentage de l'actif du régime.



De façon générale, lorsque les travaux à effectuer sont relativement simples et peu nombreux, la tarification est établie à l'acte ou à taux horaire. Il est d'usage de prévoir un montant forfaitaire lorsque la nature et l'ampleur des travaux sont connues à l'avance, par exemple pour la préparation des relevés annuels.

Lorsque le prix est établi sur une base horaire ou à l'acte, le contrat devrait prévoir que le fournisseur de services doit, à la demande du comité de retraite, rendre compte des travaux effectués et des dépenses engagées. De plus, un montant maximal au-delà duquel le fournisseur de services doit obtenir l'autorisation du comité pour poursuivre les travaux devrait être prévu au contrat.

Lorsque les tâches à effectuer s'échelonnent sur une longue période, le contrat devrait stipuler le nombre de factures et les pièces justificatives à présenter au comité de retraite ainsi que le délai pour les soumettre.



3.4 La cession du contrat et la sous-traitance

Le comité retient habituellement les services d'un fournisseur de services en raison de ses compétences, de ses aptitudes et de sa réputation. Il s'attend donc à ce que les services soient rendus par ce dernier. À cet effet, il est d'usage de prévoir que le fournisseur de services ne peut céder le contrat ni le donner en sous-traitance.

3.5 Les modifications au contrat

Le contrat devrait prévoir dans quelles circonstances il peut être révisé, par exemple pour faire suite à des modifications législatives, à des modifications au texte du régime de retraite qui rendent plus complexe son administration, à une augmentation ou à une diminution importante du nombre de participants, ou au départ de la personne responsable du dossier chez le fournisseur de services.

3.6 La fin du contrat

Le contrat devrait indiquer à quelle date il prend fin. Il devrait également prévoir les modalités pour le reconduire ou pour le résilier avant son expiration.

Afin de faciliter le transfert du dossier, le contrat devrait également préciser certaines obligations du fournisseur de services, comme celles de transférer dans le délai convenu l'ensemble du dossier au nouveau fournisseur de services et de dresser une liste des travaux en cours et de ceux à effectuer à court terme.

En cas de résiliation du contrat, le comité de retraite est tenu de payer au fournisseur de services la valeur des services rendus, en proportion du prix convenu. Lorsque des avances de fonds ont été versées en excédent, le fournisseur de services doit les restituer au comité de retraite.

Habituellement, chacune des parties au contrat est tenue responsable des préjudices qu'elle a causés à l'autre partie. Le contrat devrait prévoir des modalités à cet effet.

4. La surveillance et le remplacement des personnes clés



Pour s'acquitter de ses obligations et limiter sa responsabilité, le comité de retraite doit surveiller ses fournisseurs de services.

Le contrat a normalement prévu des mécanismes de reddition de comptes, tels que les rapports et attestations à fournir au comité. Évidemment, pour exercer une surveillance adéquate, il ne suffit pas de vérifier si le fournisseur de services a bien produit ces documents. Il faut également les regarder pour s'assurer qu'ils ne contiennent pas des indices d'un problème quelconque. Au besoin, le comité ne devrait pas hésiter à demander des explications au fournisseur de services, que ce soit pour bien comprendre le contenu des documents qu'il lui a remis ou pour obtenir la justification de tout écart constaté dans ces documents.

Même en l'absence de difficultés, le comité doit périodiquement évaluer ses fournisseurs de services. Est-ce que leurs prix sont toujours compétitifs? Ont-ils su s'adapter aux nouvelles façons de faire du marché? Est-ce que la performance du gestionnaire de portefeuille est toujours conforme aux attentes? Au besoin, le comité de retraite peut faire appel à des spécialistes pour l'aider à évaluer ses fournisseurs de services.

Changer de fournisseur de services peut avoir des incidences financières importantes sur le régime de retraite et comporter certains risques. Aussi son remplacement doit-il être effectué pour des motifs sérieux. Par contre, le comité de retraite ne devrait pas hésiter à prendre cette décision lorsque la situation l'exige.

Les documents du régime de retraite, par exemple les procès verbaux des réunions, devraient indiquer les raisons pour lesquelles le comité a décidé de continuer ou non à utiliser les services d'un fournisseur. Lorsque le comité de retraite remplace un fournisseur de services, il devrait en aviser les personnes avec qui ce fournisseur de services était autorisé à traiter.

Notez bien!

Depuis le 13 décembre 2006, la Loi RCR prévoit de nouvelles mesures de surveillance :

- lorsqu'un fournisseur de services constate, dans le cours normal de sa mission, une situation dont les incidences financières peuvent nuire aux intérêts de la caisse de retraite et qui exige d'être corrigée, il doit en faire rapport par écrit au comité de retraite. Si le comité ne corrige pas la situation immédiatement, il doit alors envoyer une copie de son rapport à la Régie;
- le fournisseur de services doit communiquer au comité de retraite les renseignements et documents reçus des autorités gouvernementales, dont ceux de la Régie, qui mettent en cause la conformité du régime ou de son administration avec les lois applicables.

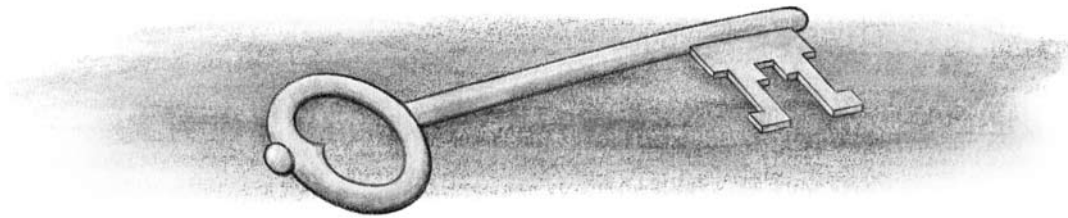
Conclusion

La sélection des personnes clés de l'administration d'un régime de retraite fait appel à un processus rigoureux qui allie jugement, méthode, ordre et discipline.

Tous les efforts que les membres du comité de retraite consacrent à la sélection de ressources fiables et compétentes contribuent à la saine administration du régime de retraite. Il est important d'y affecter le temps et les ressources nécessaires.

Une fois ces personnes clés choisies, un contrat clair et complet assure des relations harmonieuses et durables.

Un suivi adéquat du travail de ces personnes complète la tâche du comité de retraite et le protège en limitant sa responsabilité.



Annexe

Sources d'information sur les personnes clés

Pour obtenir les noms et les coordonnées de la plupart des fournisseurs de services (actuaire, gestionnaire, conseiller en communication, etc.), vous pouvez consulter le répertoire des fournisseurs de services qui est publié une fois par année dans certaines revues spécialisées en avantages sociaux, telles que :

- *Avantages/Benefits Canada* (www.benefitscanada.com);
- *Benefits and Pensions Monitor* (www.bpmmagazine.com).

Il existe d'autres sources d'information :

Comptables

Nous vous invitons à consulter les sites Web suivants :

- Ordre des comptables agréés du Québec (www.ocaq.qc.ca).
Pour aider le comité de retraite à choisir un comptable, l'Ordre y propose une procédure d'appel d'offres intitulée « Bien choisir son CA »;
- Ordre des comptables en management accrédités du Québec (www.cma-quebec.org);
- Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (www.cga-quebec.org).

Actuaires

Pour obtenir les noms d'actuaire spécialisés dans les régimes de retraite, vous pouvez consulter le site Web de l'Institut canadien des actuaires (www.actuaires.ca). Ce site vous permet de faire une sélection à partir de différents critères (province, ville, nom, etc.).

Dépositaires de titres

Les banques, les sociétés de fiducie et, dans le cas des régimes à cotisation déterminée, les sociétés d'assurance agissent comme dépositaires de titres pour le compte des régimes de retraite.

Gestionnaires de portefeuille

Les compagnies d'assurance sur la vie, les sociétés de fiducie et les entreprises spécialisées en gestion d'actifs offrent des services de gestion de portefeuille.

La désignation professionnelle la plus recherchée pour un gestionnaire de portefeuille est celle d'analyste financier agréé (AFA), appelée en anglais CFA, qui signifie « Chartered Financial Analyst » (www.cfainstitute.org).

Fournisseurs de services administratifs

Les fournisseurs de services administratifs se trouvent plus généralement auprès des compagnies d'assurance sur la vie, des sociétés de fiducie et des entreprises spécialisées dans les régimes de retraite et les avantages sociaux.

Experts financiers

On trouve des experts financiers notamment dans les compagnies d'assurance sur la vie, les sociétés de fiducie et les sociétés d'actuaire-conseils.

La désignation professionnelle la plus recherchée pour un expert financier est celle d'analyste financier agréé (AFA), appelée en anglais CFA, qui signifie « Chartered Financial Analyst » (www.cfainstitute.org).

Conseillers juridiques

Vous pouvez consulter les sites Web du Barreau du Québec (www.barreau.qc.ca) et de la Chambre des notaires du Québec (www.cdnq.org).