

Présentation de

**L'INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE  
D'ORGANISATIONS  
PRIVÉES ET PUBLIQUES**

dans le cadre de l'étude par

la Commission des finances publiques

du projet de Loi no. 27 sur

la **Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)**

présenté par Madame Monique Jérôme-Forget

Ministre responsable de l'Administration gouvernementale et

Présidente du Conseil du trésor

---

Intervenant de l'**Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques** :

M. Michel Nadeau, M.B.A.  
Directeur général

9 novembre 2006

1. Tout d'abord, nous tenons à remercier les membres de la Commission des finances publiques de nous fournir l'occasion de participer aux débats entourant l'étude du projet de loi 27 visant à clarifier la gouvernance de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA). En 2004, les travaux de la Commission des finances publiques avaient montré l'importance et l'urgence de revoir les rôles et responsabilités de la CARRA dans l'administration des régimes de retraite des employés de l'État. La direction de l'Institut souhaite collaborer modestement à ce processus pour améliorer la gestion du plus important administrateur de régimes de retraite au Canada.
  
2. D'abord quelques mots de présentation sur notre organisme. L'Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques est un organisme unique au Canada. C'est en septembre 2005 que les établissements universitaires, HEC Montréal et l'École de gestion John-Molson (Concordia), annonçaient la mise sur pied de cet organisme. Une généreuse contribution de M. Stephen Jarislowsky et l'appui financier de plusieurs organismes privés et publics québécois ont apporté les assises financières de l'Institut. Notre conseil regroupe des intervenants de différents milieux impliqués dans la gouvernance. La présidence de l'Institut a été confiée à M. Yvan Allaire, Ph.D., MSRC, une des autorités nord-américaines sur toutes les questions de stratégie et de gouvernance d'organisations. Nous comptons sur la présence de grands investisseurs institutionnels comme M. Stephen Jarislowsky, le plus important gestionnaire de fonds privés au Québec, M. Claude Lamoureux, président du Régime de retraite des enseignants de l'Ontario («Ontario Teacher's») et M. Sébastien VanBerkom qui gère un des plus importants portefeuilles de petites capitalisations au pays. Des administrateurs associés à de grandes entreprises, Mmes Hélène Desmarais, Monique Lefebvre et Guylaine Saucier et MM. André Caillé, Andrew T. Molson et Robert Parizeau ont également accepté de faire partie du conseil. Des membres éminents de la communauté universitaire comme Messieurs Jerry Tomberlin et Réal Labelle enrichissent également nos discussions. Le vice-président exécutif de l'Autorité des marchés financiers, M. Pierre Bernier, est aussi administrateur de l'Institut.

3. L'Institut vise à améliorer la recherche, la formation et la diffusion de l'information sur les meilleures pratiques de gouvernance dans les organisations, tant privées que publiques au Québec et ailleurs au Canada. L'Institut participe au financement de la recherche de plusieurs groupes de chercheurs dans plusieurs universités canadiennes. L'accent est mis sur l'analyse concrète et opérationnelle de différentes questions touchant la gouvernance. Au chapitre de la formation, l'Institut offre des programmes sur mesure à des clientèles homogènes dans différentes organisations : grandes et petites entreprises, coopératives, établissements publics (sociétés d'État, hôpitaux, universités, etc.), organismes à but non lucratif, etc. Nous croyons qu'il est essentiel d'améliorer les connaissances et les habiletés d'une partie des quelque 55 000 administrateurs de sociétés et d'organisations au Québec.

En ce qui a trait à la diffusion de l'information, l'Institut organise des causeries, des séminaires et des colloques sur des sujets particuliers comme la rémunération des cadres ou le rôle des avocats et comptables dans les récents scandales financiers. Nous avons eu l'honneur d'accueillir le ministre des Finances du Québec lors de notre grand colloque sur la gouvernance des sociétés d'État, le 30 mai dernier. Le juge John H. Gomery formula alors ses premiers commentaires publics depuis la parution de son rapport.

4. Le projet de loi 27 est une excellente initiative car il fallait doter la CARRA d'une réalité juridique et légale distincte. Il importe de renforcer l'imputabilité de la Commission et de distinguer et préciser son rôle par rapport aux trois comités de retraite qui supervisent la gestion des réserves accumulées.

Les fonctions de la CARRA ont beaucoup évolué depuis ce jour de 1973 alors qu'était mis sur pied le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics. L'article 136 de la Loi sur le RREGOP prévoyait la création de la Commission administrative du Régime de retraite (CARR). Après une entente entre le gouvernement et les associations syndicales, la CARRA est devenue une unité

administrative autonome de service en 1995 et l'année suivante, son statut d'organisme extrabudgétaire était confirmé.

Le budget de la CARRA dépasse aujourd'hui les 50 millions \$ pour assurer l'administration de quelque 20 à 30 régimes regroupant 524 000 participants et 233 000 prestataires.

Comme l'ont bien montré les travaux de la Commission des finances publiques en 2004, ce budget est adopté au terme d'un processus trop long et très complexe. Il était souhaitable de revoir les mécanismes d'adoption de l'enveloppe budgétaire.

5. Par contre, il est important de rappeler que cet organisme d'administration des régimes s'inscrit à l'intérieur d'ententes conclues dans le cadre de relations de travail. La négociation des conventions collectives précise le contenu de la participation des parties aux différents régimes.

La gestion des caisses de retraite doit demeurer l'affaire des comités de retraite imputable de cette activité. Il faut souligner ici que les sommes accumulées sont dans une quasi-totalité **la contribution des employés seulement**. La capitalisation de la partie de la contribution de l'employeur se fait dans un autre cadre.

Les pouvoirs de la CARRA ne doivent donc pas empiéter sur le territoire de la négociation.

Une autre réalité importante à ne pas oublier est l'entente entre le gouvernement et les groupes syndicaux d'un partage **à parts égales du budget d'exploitation** de la CARRA entre les participants et le gouvernement.

6. L'Institut applaudit à la création d'un conseil d'administration composé de 15 membres et de la formation de trois (3) comités du conseil. Cette structure s'inspire fortement de l'Énoncé de politique déposé le printemps dernier par le ministre des

Finances, M. Michel Audet. Des membres de la direction de l'Institut dont surtout son président, M. Yvan Allaire, ont eu l'occasion de participer au développement des différents concepts retenus dans ce document que nous avons commenté ici-même le 1<sup>er</sup> novembre dernier<sup>1</sup>.

Il est également heureux que le président du conseil soit un des cinq membres indépendants. Cela favorise ainsi une gestion des débats qui dépasse les intérêts des parties impliquées dans le processus d'administration des régimes de retraite. Nous sommes tout à fait d'accord avec la proposition d'une nomination par le gouvernement du président du conseil; pour bien travailler avec le Conseil du trésor et les autres organismes gouvernementaux, cette personne doit avoir la confiance et le respect des élus du gouvernement.

7. Aux articles 11 et 14, on décrit ce caractère d'indépendance et précise que les membres indépendants seront nommés par le gouvernement «après consultation du conseil et en tenant compte du profil d'expertise et d'expérience établi par celui-ci».

Il devrait être bien clair que, tout en proposant un «profil d'expertise et d'expérience», le conseil de la CARRA et son Comité de gouvernance (c'est une erreur, à notre avis, que de confier cette responsabilité au Comité des ressources humaines) proposent également des noms de candidat (es) répondant à ce profil. Le président du conseil peut ensuite échanger avec la présidence du Conseil du trésor sur ces candidats et/ou d'autres personnes que le gouvernement souhaiterait désigner comme administrateur indépendant. La future Loi devrait consacrer le rôle actif du conseil pour la nomination des cinq membres indépendants.

8. Mais les changements les plus importants à apporter dans le projet de loi se trouvent au niveau de la nomination du président-directeur général. Dans le cadre d'une bonne

---

<sup>1</sup> Dans l'avant-propos de son énoncé de politique, le ministre des Finances souligne la contribution «exceptionnelle» du professeur Yvan Allaire ainsi que la contribution, entre autres, de membres du conseil de notre Institut, MM. Stephen Jarislowsky et Claude Lamoureux.

gouvernance créatrice de valeur, il est essentiel que le conseil d'administration nomme, évalue et destitue, s'il y a lieu, le premier cadre de l'organisation. Il doit être clair que le p.-d.g. relève du conseil qui est son patron.

Comme dans le cas de la Caisse de dépôt (art. 5.3), *«le conseil d'administration, avec l'approbation du gouvernement, nomme le président et chef de la direction en tenant compte du profil d'expertise et d'expérience établi par la Caisse»*.

Donc, le gouvernement conserve un droit de veto sur le candidat proposé par le conseil. Mais pour être reconnus comme légitimes et crédibles, les administrateurs de la CARRA doivent avoir le pouvoir de désigner des candidats aux postes-clés de l'organisation.

Il en va de même pour les deux postes de vice-présidents prévus à l'article 35 qui seraient également nommés par le gouvernement selon le projet actuel. Ces cadres supérieurs devraient être proposés par le conseil et son Comité des ressources humaines pour approbation gouvernementale. Encore une fois, le président du conseil aura certainement des communications avec le Conseil du trésor et d'autres décideurs gouvernementaux sur des candidats potentiels. Les deux parties ont intérêt à ce que ce processus de nomination se déroule sans perturbation.

9. À l'article 38, nous croyons que le conseil devrait décider de la rémunération, des augmentations et de la bonification, s'il y a lieu, du p.-d.g. Cette activité est au cœur du processus d'évaluation des dirigeants que doit faire le conseil. Évidemment, le gouvernement doit établir certains paramètres afin de maintenir une certaine cohérence de la rémunération globale des responsables des différentes unités du secteur public. Dans ce cadre commun aux organismes publics québécois, le Comité de ressources humaines devrait proposer au conseil une politique de rémunération des dirigeants de la CARRA.

En ce qui a trait à la destitution du p.-d.g., personne n'est mieux placé que le conseil pour évaluer la performance du ou de la responsable de la CARRA. Le gouvernement doit donner son approbation et peut donc exercer un droit de veto advenant un désaccord avec le conseil. S'en suivra des négociations et des échanges sur la pertinence ou non de maintenir l'individu à son poste.

10. La désignation de membres au conseil d'administration de différents organismes gouvernementaux a donné lieu à des délais interminables. En dépit d'appels répétés de présidents du conseil, le gouvernement tarde à confirmer l'octroi d'un mandat additionnel à certains administrateurs et la désignation de nouveaux administrateurs à des postes laissés vacants. Ces retards provoquent un inconfort qui ralentit les travaux du conseil et nuisent à une saine dynamique de groupe chez les membres du c.a.

Voilà pourquoi nous proposons que les noms des candidats soumis par le conseil pour les postes de p.-d.g. et d'administrateurs indépendants devraient être retenus, après un délai de trois (3) mois, si le gouvernement n'a manifesté ni son opposition ni son appui à ces candidats.

11. L'Institut est d'avis que les membres des conseils d'administration devraient normalement être rémunérés pour leurs efforts et le temps consacré à la préparation des réunions, aux discussions en conseil et au suivi des décisions.

Il est cependant approprié de ne pas rémunérer les employés de l'État et des associations patronales et syndicales qui, dans le cadre de leur travail normal, siègent sur des conseils d'administration et des comités de retraite.

Par contre, il faut être réaliste, la CARRA est un organisme complexe et une participation active aux travaux du conseil demande de longues heures de préparation.

Aussi, les administrateurs indépendants devaient être rémunérés. Il est important d'attirer des candidats de qualité, de reconnaître de façon un peu tangible leur

contribution et créer ainsi un lien formel d'engagement par des jetons de présence raisonnables. Comme dans le cas des sociétés d'État œuvrant dans des activités commerciales, le gouvernement doit établir des paramètres et la CARRA devrait respecter ces bornes pour la rémunération des membres indépendants du conseil.

12. Dans le projet de loi actuel, la seule personne choisie par les membres du conseil est le vice-président du conseil. Cette désignation nous apparaît peu pertinente. Ce processus risque de provoquer des tensions entre les membres au conseil. Il serait préférable, à notre avis, que le président du conseil désigne de façon *ad hoc* un des trois président de Comité pour le remplacer lors d'une absence planifiée.
13. Le processus d'adoption du budget de la CARRA est actuellement beaucoup trop long. Aussi, le projet de loi transfère au conseil la responsabilité d'adopter ce budget d'exploitation. Ce budget comprend les sommes allouées aux comités de retraite (art. 49). Cependant il ne faut oublier que les participants assument 50% des coûts de ce budget.

Le conseil d'administration approuve les états financiers des régimes de retraite «après consultation des comités de retraite concernés». Les comités de retraite ne sont donc plus imputables de l'exactitude des bilans des différentes caisses de retraite. Il s'agit d'une façon de faire peu commune dans l'univers de la gestion des régimes de retraite.

Il est essentiel que les comités de retraite demeurent responsables dans leur sphère d'activité. Les membres apportent la quasi-totalité des fonds supervisés et assument la moitié du budget d'exploitation de la CARRA.

Un mécanisme de concertation entre le conseil de la CARRA et les comités de retraite devrait être mis en place afin de maintenir l'implication des comités de retraite et des participants aux régimes. Les comités de retraite auraient ainsi un délai de 90 jours pour approuver les états financiers; au terme de cette période, le conseil

d'administration pourrait procéder et approuver les états financiers afin d'assurer la continuité des opérations.

14. Nous saluons la création d'un Comité de gouvernance et d'éthique et d'un Comité de ressources humaines du conseil. L'administration du budget des prestations frôle annuellement le milliard de dollars. Il est donc essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi rigoureux de règles d'éthiques pour ne pas ternir l'image d'impartialité de la CARRA, laquelle a comme mission de donner à chaque participant ce qui lui est dû.

Par ailleurs, le mandat du Comité des ressources humaines comprend la fonction «d'élaborer les critères d'évaluation des membres du conseil». Cette responsabilité devrait incomber au Comité de gouvernance. C'est au président du conseil de s'assurer de la bonne participation de chacun des membres. Le comité de gouvernance doit donc élaborer des critères de performance pour l'ensemble du conseil.

15. Nous n'analyserons pas les différentes modalités touchant les comités de retraite. Par contre, l'idée de faire grimper à 18 membres le nombre de personnes au Comité du Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) n'est pas très heureuse. Naturellement, la parité devrait être maintenue mais il n'est pas nécessaire que toutes les parties impliquées soient toujours présentes au comité de retraite. On peut penser à une forme de rotation de certains représentants de groupes et du gouvernement. Mais le nombre ne devrait pas excéder 14 membres en plus du président désigné.

En haussant à 10 le nombre de représentants des associations de travailleurs, le projet de loi prévoit l'octroi de **deux votes** par représentant du gouvernement, ce qui est inacceptable dans une saine gouvernance. Un nombre moindre de membres permettant de maintenir la parité est préférable à ce subterfuge datant d'une autre époque.

16. Le conseil d'administration et la direction de l'Institut sur la gouvernance sont heureux de constater les efforts réels du gouvernement du Québec pour moderniser et améliorer la gouvernance des organismes publics. Les changements proposés pour la CARRA dans le projet de loi 27 vont dans ce sens. Soyez assurés, mesdames, messieurs de la Commission, du soutien de l'Institut dans cette voie. Nous contribuerons en autant que nous le pourrons à tous les efforts pour accélérer ce processus essentiel pour la dynamisation de l'État québécois. Il ne restera à souhaiter que ces modifications deviennent articles de loi dans les meilleurs délais.