

MÉMOIRE

de

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

présenté à

la Commission des finances publiques

**Consultations particulières et auditions publiques sur le
projet de loi n° 27,
*Loi sur la Commission administrative des régimes
de retraite et d'assurances***

Le 16 novembre 2006

Mémoire de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) en réponse au projet de loi n° 27

Madame la Ministre,

Mesdames et Messieurs les membres de la Commission,

C'est un grand honneur pour moi de participer, en ma qualité de président de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), à cette séance de la Commission des finances publiques.

Permettez-moi, en tout premier lieu, de vous remercier pour l'opportunité qui nous est offerte, à mes collègues et à moi, de commenter devant vous le projet de loi n° 27 intitulé *Loi sur la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances*. Comme son nom l'indique, il s'agira d'une loi constitutive pour notre organisation. Il est donc impératif d'affirmer que cela revêt une importance toute capitale pour nous, l'ensemble du personnel de la CARRA.

Rappelons qu'en décembre 2004, dans le cadre de son mandat de surveillance, la Commission des finances publiques déposait à l'Assemblée nationale son Rapport final sur l'examen des orientations, des activités et de la gestion de la CARRA.

L'audition des groupes représentatifs ainsi que notre propre présentation avaient conduit la Commission des finances publiques à identifier certaines lacunes dans les activités et les résultats de la CARRA et à établir qu'il s'agissait de manifestations diverses de problèmes plus fondamentaux associés à son mode de gouvernance. C'est pourquoi la solution préconisée par la Commission des finances publiques devait s'appuyer sur une transformation majeure de la gouvernance de la CARRA afin d'en simplifier l'administration et de clarifier le rôle de chaque intervenant en mettant en place une structure indépendante des enjeux de négociation des conventions collectives.

À cet égard, la Commission des finances publiques recommandait :

- que le Secrétariat du Conseil du trésor propose, dans les meilleurs délais, un projet de modification de l'encadrement législatif de la CARRA;
- que ce projet de modification comporte un nouveau mode de financement de la CARRA favorisant l'autonomie de l'équipe de gestion de la CARRA dans la détermination de son budget, l'allégement du processus budgétaire et des ressources budgétaires répondant davantage aux besoins actuels et à venir de la CARRA et de sa clientèle;
- que ce projet de modification comprenne une réforme de la gouvernance de la CARRA, notamment par la création d'un conseil d'administration, la révision du partage des rôles et responsabilités ainsi que l'établissement de liens clairs d'imputabilité.

Nous sommes reconnaissants aujourd'hui des suites que Madame Monique Jérôme-Forget, ministre responsable de l'Administration publique, entend donner aux recommandations de la Commission.

Bref rappel historique

Permettez-moi de vous faire une brève présentation de la CARRA.

Notre organisme a été créé en 1973 à la faveur de l'adoption de la loi instituant le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP); il a pour but d'administrer ce régime et tout régime de retraite ou d'assurances dont l'administration lui serait confiée par une loi ou un décret.

Bien que la CARRA soit devenue en 1995 la première unité autonome de service, c'est en 1996 qu'elle connaît une modification majeure à son mode de financement. Ainsi, à compter de 1996, les frais d'administration relatifs au RREGOP et au Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE) sont désormais assumés en parts égales par les participants et le gouvernement et la CARRA devient un organisme extrabudgétaire.

Ainsi donc, depuis sa création, il n'y a eu aucune réforme significative de son administration ni de son mode de gouvernance.

La mission de la CARRA

Le mandat de la CARRA consiste à administrer les régimes de retraite et d'assurances qui lui sont confiés par le gouvernement ou par une loi. Sa mission est de s'assurer que chaque participant et chaque prestataire des régimes qu'elle administre bénéficient des avantages auxquels ils ont droit. La CARRA offre au personnel des secteurs public et parapublic des services qui vont de la démarche d'adhésion à un régime au versement des prestations de retraite.

La CARRA aujourd'hui

La CARRA administre actuellement plus de 20 régimes de retraite dans les secteurs public et parapublic, représentant environ 524 000 participants, 408 000 participants non actifs et plus de 233 000 prestataires, ce qui en fait le plus important administrateur de régimes de retraite pour le secteur public au Canada. La très grande majorité de cette clientèle provient de la fonction publique, du réseau de l'éducation et de celui de la santé et des services sociaux. À eux seuls, deux régimes (RREGOP et RRPE) regroupent près de 97 % des participants actifs. L'actif total des fonds des régimes de retraite administrés par la CARRA se chiffre à plus de 45 milliards de dollars, confiés à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

Le budget de base de la CARRA s'élève cette année à 48 millions de dollars, auquel s'ajoutent des budgets spécifiques non récurrents, pour une dépense probable de l'ordre de 50 millions de dollars.

Des progrès significatifs

Depuis notre audition devant la Commission des finances publiques, la CARRA a continué à progresser toujours en vue d'améliorer les services qu'elle offre à sa clientèle. Les efforts constants des trois dernières années de l'ensemble du personnel ont ainsi permis de faire évoluer l'organisation sur plusieurs aspects. Soulignons notamment les efforts qui ont été consacrés à l'amélioration du service

à la clientèle et en particulier à l'accessibilité des services. Force est de constater que les résultats ont été à la hauteur des attentes puisque le taux d'accessibilité au Service des contacts clients, qui n'était que de 31 % en 2003 est passé à 70 % en 2004 puis à 88 % en 2005.

Des améliorations méritent également d'être soulignées au titre de nos délais de traitement. En 2003, à la suite de modifications législatives réduisant le coût de la majorité des rachats de service, l'inventaire des demandes de rachat atteignait un sommet de près de 40 000 demandes. Le délai moyen pour traiter une demande était alors de 371 jours. Grâce aux efforts de notre personnel et à une organisation du travail optimisée, ce délai moyen de traitement oscille aujourd'hui autour de 90 jours malgré un volume annuel de plus de 20 000 demandes et l'inventaire moyen est de l'ordre de 4 200.

Afin d'obtenir tous les avantages auxquels ils ont droit, les participants et les prestataires de nos régimes de retraite doivent avoir à leur disposition une information précise et vulgarisée. Ils ont également besoin d'outils pour les aider lors de la prise d'une décision, soit lorsqu'il s'agit d'effectuer un rachat de service ou de prendre leur retraite. C'est pourquoi nous avons multiplié nos efforts afin de simplifier notre documentation et avons rendu disponibles, sur notre site Internet, les deux outils d'estimation les plus fréquemment sollicités, soit un outil d'estimation du coût d'un rachat ainsi qu'un outil d'estimation de la rente.

Ainsi, nous estimons que le taux de fréquentation de notre portail en 2006 sera de 280 000 comparativement à 237 000 l'an dernier. Le recours aux outils offerts représente, au cours des cinq derniers mois, une moyenne de fréquentation de plus de 200 utilisateurs par jour. La démonstration nous semble éloquente. Nous avons su répondre avantageusement aux besoins de notre clientèle.

Un des éléments qui caractérise le gestionnaire performant de régimes de retraite est sa capacité d'être en relation étroite avec sa clientèle, surtout dans un contexte où la complexité est perçue naturellement par celle-ci. L'information est un outil puissant de sensibilisation sur l'importance de connaître les avantages ainsi que les limites de son régime de retraite et d'en assurer une planification pertinente. Nous avons diffusé, depuis près d'un an, un bulletin périodique d'information intitulé

Coup d'œil RRPE à l'intention de tous les participants du Régime de retraite du personnel d'encadrement. Les nombreux commentaires reçus sont tout à fait positifs. Les participants du RRPE apprécient la qualité, la pertinence, la convivialité et la facture générale du bulletin.

Ces exemples démontrent que les efforts consentis se sont traduits par des effets concrets dans notre quête d'amélioration.

Par ailleurs, le sondage effectué par la maison de recherche SOM en 2005 auprès de la clientèle de la CARRA a démontré que des clients interrogés ont déclaré être satisfaits ou très satisfaits des services qu'ils avaient reçus dans une proportion de 93 %. Les constats de satisfaction sont également en progression dans tous les éléments mesurés.

Une ambition claire

Pour compléter le tableau des changements amorcés, nous ne pouvons passer sous silence le fait qu'au cours de l'année 2005, la CARRA a obtenu les dernières autorisations nécessaires pour aller de l'avant avec son *Plan global d'investissement*, qui prévoit des investissements de près de 90 millions de dollars d'ici 2009. Ce virage technologique majeur implique la refonte de tous les systèmes essentiels à la mission de la CARRA et le déploiement de l'infrastructure technologique requise pour leur utilisation.

Ce projet majeur s'est inscrit dans la foulée de la planification stratégique 2003-2005 de la CARRA, dont les fondements reposaient sur quatre enjeux : placer la clientèle au centre des préoccupations, établir un partenariat contributif et mutuellement profitable avec les intervenants du milieu, mettre en place des systèmes et technologies intégrés et flexibles et disposer de ressources humaines compétentes, consciencieuses et dévouées.

Pour concrétiser notre désir d'excellence, notre planification stratégique 2006-2008 vise à ce que nous soyons parmi les meilleurs administrateurs de régimes de retraite au Canada. Une gouvernance performante nous y amènera à coup sûr.

Une évolution nécessaire

D'entrée de jeu, nous voulons affirmer que le projet de loi n° 27 se situe en parfaite ligne droite avec les courants de modernité de gouvernance d'entreprises, qu'elles soient publiques ou privées. Ce projet répond pleinement, à notre avis, aux attentes exprimées à l'unanimité par la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale dans son rapport sur la CARRA. Enfin, ce projet cadre parfaitement avec l'énoncé de politique « moderniser la gouvernance des sociétés d'État » déposé par le ministre des Finances en avril dernier.

Voyons de plus près certains de ses importants dispositifs.

Le projet de loi dote la CARRA d'une réalité juridique et d'une personnalité distincte. En effet, comme nous l'avons mentionné précédemment, la CARRA est une organisation prévue dans une loi d'application depuis sa création en 1973. Aussi importante que la loi sur le RREGOP puisse être, la CARRA est d'abord et avant tout un instrument dont le rôle et l'imputabilité demeurent imprécis. Le rôle de mandataire de l'État confère désormais à la CARRA un niveau de responsabilité et d'imputabilité qui ne peut être mis en doute ainsi qu'une pleine capacité juridique.

La création d'un conseil d'administration représentatif et doté de réels pouvoirs constitue un corollaire tout indiqué en regard du principe précédent. En effet, la clarté des responsabilités et de l'imputabilité implique aussi celle des rôles. Le conseil d'administration se verra chargé de la mission d'administration de la CARRA. Ce rôle, distinct de celui des comités de retraite, élimine le clair-obscur existant, favorise l'atteinte des objectifs organisationnels, optimise les processus décisionnels et facilite l'exercice de responsabilité de chacun.

La composition du conseil d'administration comprend des membres indépendants et, n'étant plus un lieu de négociation, ceci ne peut que permettre une collaboration efficace de tous et chacun.

La séparation des rôles entre le président du conseil et le président et chef de la direction, la mise en place des trois comités du conseil, à savoir le comité de vérification, le comité de gouvernance et d'éthique et le comité des ressources

humaines ainsi que la présence de membres indépendants au conseil d'administration font partie, croyons-nous, des meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprises.

Le chapitre IV du projet de loi n° 27 précise l'obligation pour la CARRA de rendre publique une déclaration de services à la clientèle et d'établir un plan stratégique pluriannuel. Ces obligations sont conséquentes, nous en sommes convaincus, de la mission confiée à la CARRA. Ainsi, la mission de service doit comporter des objectifs clairs et mesurables quant au niveau de service offert et quant à la qualité qui y est associée. De plus, la vision de service doit aussi être conséquente des orientations et objectifs fixés dans le cadre de la planification stratégique. Nous croyons que cela facilitera d'autant la reddition de comptes de toute organisation.

Dans la même veine, nous sommes favorables à un engagement personnalisé auprès des comités de retraite afin de répondre adéquatement aux besoins spécifiques de la clientèle concernée. Cette façon de faire renforcera les qualités d'écoute, de compréhension et de service de notre personnel vis-à-vis chacune des clientèles importantes que nous desservons.

La consécration du rôle prépondérant des comités de retraite quant aux modalités des régimes ainsi que leur financement apporte une clarté nouvelle dans l'exercice de leur responsabilité. En effet, étant libérées des considérations de nature administrative et opérationnelle, les compétences et les connaissances des membres pourront être avantageusement mises à contribution pour le meilleur intérêt des participants.

Dans la recherche de cette efficacité, la CARRA demeure un partenaire de premier ordre. Dans cette optique, il nous apparaît important de préciser, dans le cadre du projet de loi n° 27, le mandat de la CARRA auprès des comités de retraite, tant en matière de logistique qu'en termes d'expertise professionnelle (expertise actuarielle, juridique, économique et financière).

Conclusion

Madame la Ministre, mesdames et messieurs les membres de la Commission, vous voici au terme de cet important exercice de consultation. Nous aimerions partager

avec vous notre opinion à l'effet que le dossier des régimes de retraite constituant un élément essentiel dans la vie de tous les travailleurs, il est conséquemment appelé à être très évolutif. Les régimes de retraite du secteur public comportent en soi une complexité telle qu'il y a lieu d'examiner les possibilités de simplification. Cet exercice exigera du temps et de l'énergie de toutes les parties impliquées. Il nous apparaît préférable de réaliser de tels travaux dans un contexte de gouvernance claire et transparente. Cette étape s'avère donc essentielle.

Madame la Ministre, mesdames et messieurs les membres de la Commission des finances publiques, je suis chargé aujourd'hui, au nom de tous les employés de la CARRA, de vous dire que nous sommes fiers de notre compétence, que nous avons la volonté d'être les meilleurs et que nous avons l'ambition d'offrir à notre clientèle le meilleur de nous-mêmes.

Aussi, nous avons hâte d'être outillés pour réaliser pleinement notre mission.

Au nom de mes collègues, je vous remercie pour votre attention.