



Mémoire présenté à la Commission des finances publiques par Cascades

Dans le cadre
des consultations
particulières sur
le rapport *Innover*
pour pérenniser le
système de retraite
(rapport D'Amours)

Assemblée nationale,
le 21 août 2013



Cascades tient d'abord à remercier les membres de la Commission des finances publiques pour l'invitation et l'occasion offerte de se faire entendre sur une question aussi importante que celle de l'avenir du système de retraite.

Pour bien comprendre qui nous sommes, les choix que nous avons faits et la position que nous exprimons sur le rapport, vous nous permettrez d'abord de brosser un court portrait de Cascades.

Portrait de l'entreprise

Fondée en 1964, Cascades œuvre dans les domaines de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation de produits composés de fibres recyclés. L'entreprise regroupe plus de 12 000 femmes et hommes travaillant dans plus d'une centaine d'unités situées en Amérique du Nord et en Europe. Au Québec, nous employons 4 600 personnes. Cascades a toujours eu à cœur le développement durable, l'innovation et ses ressources humaines.

Depuis bientôt 50 ans, l'entreprise met de l'avant des valeurs et des principes de gestion qui se reflètent partout dans l'entreprise. Parmi ceux-ci on retrouve :

- Le respect – nous considérons les employés comme des partenaires. Nous voulons offrir des bénéfices durables dont nous avons les moyens;
- L'autonomie – nous prônons la responsabilisation de nos employés;
- La comptabilisation des revenus et dépenses par usine, qui nous amène à privilégier des coûts stables, prévisibles, idéalement en fonction des profits;
- La transparence – nous pratiquons une gestion à livre ouvert et les employés sont régulièrement tenus informés de la situation financière de la compagnie et de leur unité.

Les régimes de retraite dans l'entreprise

Très tôt dans son histoire, Cascades a développé une préoccupation pour la retraite de ses employés et a mis en place un système pour encourager l'épargne.

Tout comme l'entreprise, ce système a évolué au fil des années. D'un système où l'employeur contribuait uniquement sur la base des profits de chaque unité, nous sommes passés à un régime de retraite à cotisations déterminées basé sur les profits de la majorité des usines. Ensuite, nous avons bonifié ce régime en ajoutant un appariement de la contribution de l'employé.

Néanmoins, l'entreprise s'étant principalement développée par acquisitions, un certain nombre de régimes à prestations déterminées ont été intégrés au fil du temps. L'actif de nos régimes à prestations déterminées s'élève à près de 600 M\$ au 31 décembre 2012. À ce jour, la majorité de ces régimes ont été fermés pour les nouveaux employés et ces derniers participent à un régime à cotisations déterminées. Aujourd'hui, plus de 75 % de

nos employés participent à des régimes à cotisations déterminées ou à des REER collectifs. Les autres participent à un régime à prestations déterminées.

Il est également important de souligner qu'en plus des régimes de retraite en place dont la contribution de l'employeur est bonifiée par les profits du groupe auquel appartient le travailleur, chaque employé de Cascades est admissible au partage des profits de son unité. Nous encourageons également nos employés à ajouter ces montants à leurs économies pour la retraite.

Nous préconisons la responsabilisation de nos employés et cela se reflète dans les choix que nous avons faits. C'est d'ailleurs pourquoi nous investissons dans la sensibilisation et la formation afin qu'ils aient à leur disposition tous les outils pour faire des choix de placements et de stratégies de retraite éclairés. De plus, nous avons un comité de placement composé de représentants des employés et de l'employeur. Son mandat est de suivre les rendements et de s'assurer que les services répondent aux besoins des employés.

Nous croyons avoir fait les bons choix en matière de régimes de retraite. En plus de traduire nos valeurs et nos principes de gestion, les conditions que nous offrons sont très compétitives pour le secteur manufacturier. Elles nous donnent également la flexibilité nécessaire dans un environnement de globalisation de marchés où nos compétiteurs sont notamment américains et chinois.

LE RAPPORT D'AMOURS

L'orientation générale

Même si nous reconnaissons l'ampleur du travail effectué et que nous sommes d'accord avec plusieurs constats et mesures proposées, notamment que le statu quo n'est pas une option, Cascades tient à exprimer une certaine déception à l'égard de l'orientation générale du rapport D'Amours.

Dans un environnement économique globalisé, où les lois du marché forcent les entreprises à réduire les risques, il nous apparaît dangereux de croire que les régimes de retraite à prestations déterminées sont la solution d'avenir. Nous croyons que le rapport cherche davantage à répondre à la problématique des régimes du secteur public aux prises avec des déficits très importants qu'à la réalité d'une entreprise manufacturière comme la nôtre. Nous constatons également que les régimes à prestations déterminées sont moins adaptés à la mobilité grandissante des travailleurs. Les auteurs du rapport reconnaissent eux-mêmes adopter des positions qui vont à l'encontre de toutes les tendances mondiales.

Il est vrai que théoriquement, les régimes de retraite à prestations déterminées offrent une meilleure sécurité financière pour les travailleurs. Mais dans les faits, les régimes de ce type ont accumulé des déficits importants et comportent des risques financiers

tellement grands qu'ils ont compromis la viabilité financière de plusieurs organisations. Si les gouvernements et institutions publiques ne font généralement pas faillite, c'est une autre histoire pour les entreprises. À combien de reprises les difficultés financières ou les faillites d'entreprises plombées par leur régime de retraite ont-elles défrayé la manchette?

Les marchés dans lesquels nous évoluons démontrent que les entreprises éternelles n'existent plus. Dans une situation de faillite et de terminaison de régime, la sécurité financière des travailleurs et des retraités est remise en question.

Au-delà de toutes les modifications aux lois ou aux programmes que propose le rapport, une amélioration de la situation financière des Québécois à la retraite devra nécessairement passer en bonne partie par un changement des habitudes et des comportements.

Selon le rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus, diffusé en 2011, près de 45 % des nouveaux retraités du Québec ont moins de 60 ans (comparativement à 33 % en Ontario)¹. Parallèlement, l'espérance de vie n'a pas cessé de s'améliorer. Lorsque l'on combine les deux phénomènes, on constate qu'un nombre grandissant de Québécois vont passer autant de temps à la retraite que sur le marché du travail.

La rente de longévité

Sur la question de la rente de longévité, nous tenons à exprimer nos réserves. Bien que l'objectif soit louable, nous croyons que le moyen choisi soulève des inquiétudes.

D'abord, l'ajout d'une charge supplémentaire de 3,3 % répartie entre l'employé et l'employeur aura un impact important pour un grand nombre d'entreprises. De façon plus particulière, cette mesure risque d'être un fardeau pour les petits employeurs qui ne pourront la coordonner avec les régimes de retraite existants. Rappelons que 47 % des travailleurs ne participent à aucun régime de retraite collectif. Dans une économie globalisée, où nous devons compétitionner avec nos voisins américains et plusieurs économies émergentes dans un contexte de dollar fort, cela accentuera le déficit compétitif.

Nous croyons qu'avec la rente payable de la RRQ et celle de la sécurité de la vieillesse fédérale, nous avons déjà un des filets de sécurité sociale parmi les plus généreux au monde.

¹ *Le vieillissement de la main-d'œuvre et l'avenir de la retraite : des enjeux pour tous, un effort de chacun*, Rapport de la Commission nationale sur la participation au marché du travail des travailleuses et travailleurs expérimentés de 55 ans et plus, 2011, p.33.

Par ailleurs, le législateur devrait réfléchir sérieusement avant de mettre de l'avant une mesure qui risque de créer un sentiment de sécurité illusoire chez les travailleurs et ainsi saper les efforts d'éducation qui sont faits pour inciter à l'épargne. Il s'agit d'une mesure qui va à l'encontre de la responsabilisation des employés.

Les mesures touchant les régimes à prestations déterminées

Bien que nous n'adhérions pas à l'orientation générale du rapport qui incite à opter pour des régimes à prestations déterminées, nous reconnaissons que plusieurs mesures proposées sont susceptibles d'améliorer la gestion des régimes et d'introduire de la flexibilité.

Nous accueillons positivement la recommandation 4 qui vise à soumettre tous les régimes surveillés par la Régie des rentes à une seule méthode d'évaluation. Nous sommes d'accord que le provisionnement sur base de terminaison du régime est une mesure de prudence qui est trop dispendieuse et trop volatile. Toutefois, il faut s'assurer de bien communiquer ce risque aux participants. Quant à la nouvelle méthode de capitalisation améliorée, nous ne sommes pas des experts, et en tant qu'employeur, nous privilégierions une méthode qui procurerait un coût réaliste et surtout, un coût stable d'année en année. Nous nous permettons de vous rappeler que le taux des obligations des entreprises a été, au cours des dernières années, très volatil.

Il en va de même pour la recommandation 5 qui propose que la règle de solvabilité soit utilisée pour encadrer l'utilisation des excédents d'actifs, et pour la 7 qui suggère que la provision pour écarts défavorables (PED) passe de 7 à 15 %. Nous croyons qu'il s'agit de règles de bonne gouvernance si, et seulement si, l'équilibre entre l'utilisation des surplus et la responsabilité des déficits est bien présent. La recommandation 10 va en ce sens pour un régime en cours d'existence cependant il faut définir clairement l'appartenance des surplus en cas de fermeture de régime.

Veillez noter qu'il est primordial que la PED soit accumulée des gains actuariels et non par un provisionnement.

À la recommandation 14, le comité d'experts propose que, durant une période de cinq ans après la mise en place de la méthode de « capitalisation améliorée », les parties au régime de retraite puissent s'entendre sur un certain nombre de mesures à prendre pour diminuer les coûts du régime de retraite et sécuriser les prestations à l'égard des services passés.

Cascades est favorable à une législation plus souple pour les régimes à prestations déterminées afin de rétablir l'équilibre entre les déficits et les surplus. La réduction des droits acquis est parfois nécessaire par principe d'équité ou pour sauver une usine. Nous croyons cependant que les employeurs devraient pouvoir disposer de plus qu'une seule fenêtre (le rapport en propose une seule de cinq ans). Comme il est difficile de prédire l'avenir, nous croyons qu'une telle mécanique pourrait être utile à nouveau dans le

temps. Dans la mesure où les changements font l'objet d'une négociation ou d'une entente, nous croyons que c'est convenable dans les circonstances.

Nous comprenons qu'il est de mise de prévoir un droit de récupération, mais nous croyons qu'une période de cinq ans serait suffisante au lieu du dix ans proposé.

Les mesures touchant les régimes à cotisations déterminées

Nous appuyons les experts dans leur recommandation de mettre en place rapidement des régimes volontaires d'épargne-retraite. Cascades offre déjà à ses travailleurs un REER collectif qui permet des frais de gestion réduits grâce aux économies d'échelle.

Cette proposition nous apparaît être porteuse auprès des petites et moyennes entreprises qui n'ont pas toujours les moyens de se doter de régimes complexes.

Nous sommes d'accord avec la recommandation 19 qui suggère de permettre au promoteur d'offrir un fonds de revenu viager. Croyant à la responsabilisation des personnes, nous sommes favorables à la recommandation 20 qui évoque de donner plus de flexibilité aux participants lors du décaissement.

Nous aurions apprécié, étant donné la tendance quasi inévitable des marchés vers les régimes à cotisations déterminées, voir plus de solutions pour améliorer ce type de régime ainsi que l'épargne-retraite.

L'enjeu des régimes interentreprises

La recommandation 13 du rapport touche les régimes interentreprises. Dans un premier temps elle recommande qu'en cas de retrait d'un employeur partie à un tel régime, la Loi sur les régimes complémentaires de retraite ne permette plus aux participants visés par le retrait – appelés « orphelins » – de conserver leurs droits dans le régime, et que ceux-ci soient acquittés en proportion du degré de solvabilité du régime pour éviter que la responsabilité à l'égard des déficits ne soit répartie entre les autres employeurs. Nous sommes d'accord avec cette position.

Toujours concernant les régimes interentreprises à cotisations négociées, le comité d'experts recommande que la RRQ se penche sur la problématique « particulière » de ces régimes, en vue d'élaborer des mesures visant le rétablissement de leur situation financière, en tenant compte de leurs caractéristiques distinctives.

Nous voulons ici attirer votre attention sur une situation particulière et très préoccupante. Cascades participe à deux régimes canadiens de retraite interentreprises pour les employés du secteur des communications graphiques. Ces régimes existent depuis près de 50 ans. Chaque régime est administré par un conseil de fiduciaires formé de représentant syndicaux et des employeurs qui a pour responsabilité de déterminer le

niveau des prestations, après avoir pris en compte le niveau des contributions (convenu entre chaque unité de négociation participante et l'employeur) et la situation financière des régimes. Les niveaux sont établis par conventions avec les syndicats.

Toutes les parties ont toujours administré et géré les régimes sur la base qu'il s'agit de régimes à contributions fixes, que les prestations sont des cibles et non des promesses, et que celles-ci sont garanties uniquement par les actifs des régimes. Le fiduciaire ne pouvant augmenter les cotisations négociées, la réduction des prestations est le seul moyen dont disposent les fiduciaires pour rétablir l'équilibre financier des régimes en cas de déficit important.

En raison notamment de la décroissance importante de ce secteur, la portion québécoise des régimes ne compte qu'un seul membre actif pour 3,7 prestataires ou membres inactifs. Par ailleurs, il ne reste que 0,47 \$ pour chaque dollar de prestation sur base de solvabilité.

Au cours des dernières années, les fiduciaires ont exploré différentes avenues pour rééquilibrer ces régimes. Aucune solution n'a été jugée acceptable par la RRQ. Cette dernière a plutôt statué qu'en vertu de la Loi sur les régimes complémentaires de retraite, les régimes interentreprises devaient être considérés comme des régimes à prestations déterminées. Cette position est contraire avec tout ce qui se fait ailleurs en Amérique du Nord, les autres juridictions ayant porté une attention particulière aux régimes interentreprises.

Les employeurs n'ont jamais accepté cette responsabilité. Aucun consentement officiel n'a été donné pour que la RRQ transforme la nature même des régimes interentreprises.

Le comité d'experts propose même à la recommandation n° 14 que les mesures de restructuration permettent la révision des droits acquis à la suite de la négociation entre l'employeur et les participants actifs et retraités. Dans le cas des régimes interentreprises, cette entente existe depuis les années 50.

Cette situation est extrêmement préoccupante si l'on tient compte que les employeurs ne sont pas en mesure d'assumer le déficit supplémentaire créé par la législation québécoise.

Cette situation est également celle d'autres entreprises de différents secteurs. Transcontinental s'est notamment exprimée sur cette question et nous adhérons à la position que l'entreprise a présentée.

Nous ajoutons donc notre voix à celle de Transcontinental pour demander au législateur de se pencher rapidement sur cette question avant qu'elle n'entraîne des pertes d'emplois ou, pire encore, des fermetures d'entreprises au Québec, ce qui aggraverait davantage la situation.

Conclusion et autres pistes de réflexion

En conclusion, nous croyons que d'autres facteurs importants directement reliés aux régimes de retraite et à l'épargne des travailleurs mériteraient d'occuper une plus grande place dans la réflexion globale. Certains d'entre eux sont abordés sommairement dans le rapport, mais nous croyons qu'ils gagneraient à être explorés davantage.

La fiscalité

Le manque d'épargne d'un grand nombre de Québécois est probablement en partie relié à notre fiscalité. Nous payons davantage d'impôts que la moyenne canadienne. Il reste donc moins de revenus disponibles pour l'épargne. À défaut de baisser les taxes et les impôts, peut-être existe-t-il une façon d'augmenter les incitatifs à l'épargne?

Les incitatifs visant à reporter l'âge de la retraite

Combiné à l'amélioration de l'espérance de vie, l'idéal de « Liberté 55 » crée une situation qui ne tient plus compte de la capacité des régimes de retraite. Bien que l'âge de la retraite doive demeurer un choix personnel, des incitatifs doivent être renforcés pour garder les travailleurs en emploi plus longtemps. À cet égard, nous sommes d'accord avec le rapport. Cascades encourage déjà la retraite progressive afin de retarder le départ de ses employés.

L'éducation

Le meilleur outil pour bien préparer la retraite demeure l'éducation aux finances personnelles. Dans une société de consommation, il est important de prendre des moyens musclés pour sensibiliser les citoyens à l'importance de leurs choix pour le long terme. Les employeurs et les gouvernements ont une grande responsabilité à cet égard. Nous croyons qu'il faut conscientiser les jeunes tôt dans leur parcours académique. Des campagnes de sensibilisation du grand public devraient également être mises de l'avant.

Les régimes à prestations cibles

Nous sommes surpris que le comité d'experts ait écarté l'analyse des régimes à prestations cibles, qui fixent la cotisation de l'employeur tout en mutualisant certains risques pour les employés et en encadrant le financement et la réduction de prestations si nécessaire.

Nous remercions la Commission pour son écoute.