



LIGNES DIRECTRICES DE L'OCDE SUR LA GOUVERNANCE DES FONDS DE PENSION

Ces Lignes Directrices ont été approuvées par le Groupe de travail sur les pensions privées

le 5 juin 2009.

LIGNES DIRECTRICES DE L'OCDE SUR LA GOUVERNANCE DES FONDS DE PENSION¹

I. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

1. Identification des fonctions

La structure de gouvernance d'un fonds de pension devrait clairement identifier et affecter les fonctions opérationnelles et de surveillance. Dans la mesure où une entité indépendante est mise en place qui est propriétaire du fonds de pension pour le compte des membres et des bénéficiaires du plan/fonds, la forme juridique de ladite entité, sa structure de gouvernance interne et ses principaux objectifs devraient être clairement spécifiés dans les statuts, dans le contrat ou dans l'instrument fiduciaire de l'entité, ou dans les documents qui s'y rapportent. Si le fonds de pension prend la forme d'un compte distinct géré par des institutions financières, le plan de pension ou le contrat entre les promoteurs/membres et bénéficiaires du plan et l'institution financière devrait clairement énoncer les responsabilités de cette dernière concernant la gestion du fonds de pension. Dans la mesure où la bonne gouvernance d'un fonds de pension doit être « fondée sur les risques », la séparation des fonctions devrait refléter la nature et l'ampleur des risques encourus par le fonds.

2. Organe directeur

Tout fonds de pension devrait être doté d'un organe directeur² habilité à administrer le fonds et responsable, en dernier ressort, de veiller au respect des conditions de l'arrangement et à la protection des intérêts des membres et des bénéficiaires du plan. Les responsabilités de l'organe directeur devraient être cohérentes avec l'objectif fondamental d'un fonds de pension qui est d'être une source sûre de financement des pensions. L'organe directeur devrait être responsable du fonds de pension en dernier ressort, même lorsqu'il délègue certaines fonctions à des prestataires de services extérieurs. L'organe directeur devrait, par exemple, conserver la responsabilité du suivi et de la supervision du travail de ces prestataires de services extérieurs. Des mécanismes de surveillance appropriés devraient également être mis en place lorsque l'organe directeur est une institution commerciale.

3. Responsabilité

L'organe directeur devrait être responsable vis-à-vis des membres et des bénéficiaires du plan de pension, de son conseil de surveillance (le cas échéant) et des autorités compétentes. La responsabilité vis-à-vis des membres et des bénéficiaires peut s'exercer d'autant plus que ce sont les membres et les bénéficiaires du plan ou leurs instances de représentation qui nomment les membres de l'organe directeur.

¹ Dans les pays de l'UE, ces Lignes directrices peuvent ne pas s'appliquer aux plans/fonds de pension et organismes de retraite privés professionnels qui n'entrent pas dans le champ d'application de la Directive 2003/41/CE du Parlement européen et du Conseil du 3 juin 2003 concernant les activités et la surveillance des institutions de retraite professionnelle (comme les plans de pension financés par réserves comptables).

² Dans un système dualiste, prévoyant un conseil de gestion et un conseil de surveillance, l'organe responsable de l'ensemble des décisions stratégiques (généralement le conseil de gestion) est considéré comme l'organe directeur.

L'organe directeur peut aussi être responsable vis-à-vis du promoteur du plan, dans une mesure en rapport avec ses responsabilités en tant que fournisseur de prestations. Pour faire en sorte que l'organe directeur soit responsable, il devrait être lié juridiquement par les actes qu'il commet en infraction des obligations qui lui sont imposées, y compris l'obligation de prudence. S'agissant des plans à cotisations définies, la responsabilité exige la mise en place de règles relatives aux opérations et usages admis précisant les responsabilités et les engagements de l'organe directeur.

4. Compétence

Les membres de l'organe directeur devraient être soumis à des normes de compétence minimale pour garantir un haut niveau d'intégrité, de compétence, d'expérience et de professionnalisme dans la gouvernance du fonds de pension. L'organe directeur doit avoir collectivement les compétences et les connaissances nécessaires pour superviser toutes les fonctions exécutées par le fonds de pension et contrôler les délégués et les conseillers auxquels ces fonctions ont été déléguées. Il doit en outre chercher à améliorer ses connaissances, en tant que de besoin, par une formation adéquate. La réglementation devrait clairement énoncer tous les critères qui peuvent empêcher la nomination d'un membre à l'organe directeur.

5. Délégation et avis d'experts

L'organe directeur peut s'appuyer sur les contributions de sous-comités ou peut déléguer certaines fonctions au personnel de l'organisme de retraite ou à des prestataires de services extérieurs. Lorsqu'il ne dispose pas des compétences suffisantes pour prendre des décisions pleinement éclairées et s'acquitter de ses responsabilités, l'organe directeur peut être astreint par le régulateur à solliciter l'avis d'experts ou à désigner des professionnels pour se charger de certaines fonctions. Il devrait procéder à une évaluation des avis reçus, et notamment de leur qualité et de leur indépendance, et vérifier que l'ensemble des professionnels et prestataires de services extérieurs possèdent les qualifications et l'expérience appropriées.

6. Auditeur

Un auditeur indépendant de l'entité propriétaire, de l'organe directeur et du promoteur du plan, devrait être désigné par l'instance ou l'autorité compétente pour effectuer un audit périodique qui réponde aux besoins de l'arrangement. En fonction du cadre général de supervision, l'auditeur devrait alerter promptement l'organe directeur et - si celui-ci ne prend pas les mesures correctrices appropriées - les autorités et autres personnes compétentes, dès qu'il a connaissance, dans l'exercice de sa mission, de certains faits susceptibles d'avoir un lourd impact négatif sur la situation financière ou l'organisation administrative et comptable d'un fonds de pension.

7. Actuaire

Un actuaire devrait être nommé par l'autorité ou l'organe compétent pour tous les plans à prestations définies financés par un fonds de pension. Dès que l'actuaire s'aperçoit, dans l'accomplissement de ses responsabilités professionnelles ou légales, que le fonds ne satisfait pas, ou ne satisfera probablement pas, aux exigences légales pertinentes, et en fonction du cadre général de supervision, il doit en informer sans tarder l'organe directeur et - si celui-ci ne prend pas les mesures correctrices appropriées - l'autorité de surveillance et les autres personnes compétentes.

8. Conservateur des actifs

La conservation des actifs du fonds de pension peut être assurée par l'entité propriétaire, par l'institution financière chargée de gérer le fonds ou par un conservateur indépendant. Si un conservateur indépendant est désigné par l'organe directeur pour détenir les actifs du fonds de pension et en assurer la garde, les actifs du fonds doivent être juridiquement distincts de ses propres actifs. Le conservateur des

actifs du fonds ne devrait pas pouvoir s'exonérer de sa responsabilité en confiant à un tiers tout ou partie des actifs dont il a la garde.

II. MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

9. Contrôles internes fondés sur les risques

Il convient que soient mis en place les contrôles internes adéquats pour que toutes les personnes ou entités investies de fonctions opérationnelles et de surveillance agissent conformément aux objectifs spécifiés dans les statuts, dans le contrat ou dans l'instrument fiduciaire de l'entité propriétaire, ou dans les documents qui s'y rapportent, et que ces personnes ou entités respectent la législation. Ces contrôles devraient couvrir toutes les procédures organisationnelles et administratives de base ; selon l'ampleur et la complexité du plan, feront partie des contrôles l'évaluation des performances, les modalités de rémunération, les systèmes et processus d'information, les procédures de gestion des risques et le respect de la législation. L'organe directeur devrait élaborer un code de conduite et une politique relative aux conflits d'intérêts à l'intention de ses membres et du personnel de l'organisme de retraite ainsi que de toute partie investie de fonctions opérationnelles. Il conviendrait que soient mis en place les contrôles appropriés pour promouvoir l'indépendance et l'impartialité des décisions prises par l'organe directeur, pour assurer la confidentialité des informations sensibles concernant le fonds et pour empêcher toute utilisation impropre des informations privilégiées ou confidentielles.

10. Transmission interne d'information

Il convient que soient mis en place entre toutes les personnes et entités impliquées dans la gouvernance du fonds de pension des systèmes de transmission interne d'information appropriés pour assurer la communication efficace et en temps opportun d'une information pertinente et exacte.

11. Divulgence externe de l'information

L'organe directeur devrait communiquer les informations pertinentes de façon claire, précise et rapide, à toutes les parties concernées (membres et bénéficiaires du plan de pension, promoteurs du plan, autorités de surveillance, auditeurs etc.).

ANNOTATIONS AUX LIGNES DIRECTRICES SUR LA GOUVERNANCE DES FONDS DE PENSION

I. STRUCTURE DE GOUVERNANCE

1. Identification des fonctions

La bonne gouvernance exige d'identifier et d'affecter clairement les fonctions opérationnelles et de surveillance. Dans la mesure où une entité indépendante est mise en place qui est propriétaire du fonds de pension pour le compte des membres et des bénéficiaires du plan/fonds, l'affectation de ces fonctions devrait être clairement spécifiée dans les statuts, dans le contrat ou dans l'instrument fiduciaire de l'entité, ou dans les documents qui s'y rapportent. Ces documents doivent également préciser la forme juridique de ladite entité, sa structure de gouvernance interne et ses principaux objectifs. Si le fonds de pension prend la forme d'un compte distinct géré par des institutions financières, le plan de pension ou le contrat entre les promoteurs/membres et bénéficiaires du plan et l'institution financière devrait clairement énoncer les responsabilités de cette dernière concernant la gestion du fonds de pension. De plus, un mécanisme approprié doit être mis en place pour assurer une surveillance indépendante des décisions prises par les tierces parties.

L'entité propriétaire est mise en place en vertu de statuts, en vertu d'un contrat (y compris des accords collectifs conclus avec les syndicats), ou en vertu d'un instrument fiduciaire. Ces documents, complétés parfois par des documents connexes, devraient définir la forme juridique de ladite entité, ainsi que sa structure de gouvernance interne et ses principaux objectifs. Les principaux objectifs de l'entité propriétaire seront fonction de la nature du plan auquel elle sert de support. Dans les plans à cotisations définies, le principal objectif de l'entité propriétaire peut être d'investir les actifs du fonds de pension de façon à maximiser le rendement compte tenu du risque - en tenant compte de tous les coûts encourus par ses membres. Dans les plans à prestations définies, l'entité propriétaire peut viser plusieurs objectifs, par exemple assurer une bonne adéquation entre les actifs et les engagements du plan et servir les prestations au moment du décès ou du départ à la retraite des membres et des bénéficiaires du plan.

Certaines des fonctions opérationnelles de l'entité propriétaire qui devraient être identifiées et affectées concernent la collecte des cotisations, la tenue des comptes, l'analyse actuarielle, la politique en matière de financement et de cotisations, la gestion actif/passif (ou des concepts équivalents pour les plans à cotisations définies), la stratégie d'investissement, la gestion des actifs, l'information aux membres et bénéficiaires du plan, le respect de la réglementation et, en tant que de besoin, l'éducation financière. Ces responsabilités et leur affectation devraient être clairement spécifiées dans les documents de l'entité propriétaire et, lorsqu'elles sont confiées à ses prestataires extérieures, doivent faire l'objet d'un suivi par le biais d'accords de qualité de service.

Dans la mesure où la bonne gouvernance d'un fonds de pension doit être « fondée sur les risques », la séparation des fonctions devrait refléter la nature et l'ampleur des risques suscités par le fonds. Ainsi, lorsque les fonds adoptent une stratégie d'investissement complexe, il peut être approprié de mettre en place un sous-comité chargé de l'investissement.

Le rôle du promoteur du plan et les droits des membres et des bénéficiaires du plan/fonds concernant la gouvernance du fonds devraient aussi être clairement précisés. La nomination de l'organe directeur devrait être régie par les statuts de l'entité propriétaire et/ou la législation. Le promoteur du plan peut élire certains des membres de l'organe directeur. Les membres et les bénéficiaires du plan/fonds ou leurs instances représentatives peuvent aussi jouer un rôle dans la nomination des membres de l'organe directeur du fonds de pension. Si le plan est institué dans le cadre d'un accord collectif, le(s) syndicat(s) partie(s) à l'accord ont la responsabilité de la nomination de l'organe directeur au nom des membres et des bénéficiaires du plan/fonds. Lorsque le fonds de pension est institué en tant qu'entité juridique indépendante, certains des professionnels travaillant pour cette entité, par exemple des actuaires et des gérants, peuvent aussi être employés par le promoteur du plan ou remplir auprès de lui des fonctions de conseiller extérieur. Cependant, en règle générale, ce devrait être la responsabilité de l'organe directeur que de désigner les professionnels ou les prestataires de services extérieurs appelés à mettre leurs compétences au service de l'entité propriétaire.

Lorsque le fonds de pension est institué sous la forme d'un compte distinct géré par des institutions financières, les responsabilités de celles-ci devraient être clairement spécifiées dans le plan ou dans le contrat. S'agissant de plans professionnels, les promoteurs du plan devraient passer un contrat avec les institutions financières chargées de gérer le fonds de pension, contrat dans lequel les objectifs du fonds devraient aussi être clairement énoncés. Lorsqu'il s'agit de plans personnels, le contrat est signé directement entre le membre du plan et l'institution financière.

2. Organe directeur

Les fonds de pension relèvent d'un organe directeur qui est responsable de l'activité et de la supervision du fonds. L'organe directeur peut aussi être responsable d'autres aspects (voire de tous les aspects) touchant à l'administration d'un plan de pension. L'organe directeur peut être une personne, un groupe de personnes ou des groupes de personnes (un conseil d'administration, par exemple) ou une entité juridique. Dans un système dualiste, le conseil de gestion ou l'organe qui est responsable de l'ensemble des décisions stratégiques est considéré comme l'organe directeur. Dans certains pays, diverses entités sont tenues à des obligations fiduciaires et peuvent de ce fait passer pour être sur un pied d'égalité avec l'organe directeur. En général, il convient de répartir les fonctions opérationnelles et de surveillance, l'organe directeur se consacrant uniquement aux décisions stratégiques et aux fonctions de surveillance. Les fonctions opérationnelles devraient être déléguées au personnel de direction ou à un sous-comité de l'entité propriétaire ou, en tant que de besoin, à des prestataires de service extérieurs.

Un conseil ou comité de surveillance distinct peut être mis en place qui aura pour fonction principale de choisir et de superviser l'organe chargé des décisions stratégiques. Le conseil de surveillance peut avoir d'autres responsabilités, et notamment désigner l'auditeur ou l'actuaire du fonds de pension et contrôler les éventuels conflits d'intérêts. Le conseil de surveillance peut faire partie de la structure interne de gouvernance de l'entité propriétaire (comme c'est le cas dans un système dualiste) ou peut être extérieur à cette structure de gouvernance. Ses membres peuvent être élus par le promoteur du plan et les membres et bénéficiaires du plan/fonds. Lorsque le fonds de pension est constitué en société, les membres du plan/fonds réunis en assemblée générale exercent aussi des fonctions de surveillance. Il est particulièrement souhaitable que ce conseil de surveillance exerce cette surveillance à tout moment et en tout indépendance lorsque l'organe directeur est également une institution commerciale.

Quoique l'organe directeur puisse déléguer les fonctions opérationnelles aux effectifs internes de l'entité propriétaire ou à des prestataires de services extérieurs, c'est à lui qu'il appartient en dernier ressort de veiller à ce que le fonds satisfasse à l'objectif fondamental qui est d'être la source de financement des prestations de retraite. En particulier, l'organe directeur doit conserver la responsabilité du suivi et de la surveillance du travail des prestataires de services extérieurs, de préférence au moyen d'accords de qualité

de service. Les fonctions essentielles, comme la définition de la politique d'investissement et le suivi des risques, devraient aussi, normalement, incomber à l'organe directeur, prenant conseil auprès des sous-comités, quoique celui-ci ait, naturellement, la possibilité de solliciter des avis extérieurs.

Devraient au moins faire partie des grandes responsabilités de l'organe directeur en matière de stratégie et de surveillance les responsabilités ci après :

- définir les objectifs ou missions essentielles du fonds de pension, cerner les principaux risques et exposer les politiques fondamentales, comme la politique d'investissement – dont l'allocation stratégique des actifs –, la politique de financement et la politique de gestion des risques ;
- suivre l'administration du fonds de pension afin de veiller à la réalisation des objectifs spécifiés dans les statuts, dans le contrat ou dans l'instrument fiduciaire, ou dans les documents qui s'y rapportent (versement en temps et en heure des prestations de retraite promises ou visées, gestion adéquate des risques, et notamment diversification de l'allocation d'actifs, efficacité de l'administration par rapport au coût, financement par le fonds des dépenses légitimes du plan, etc.) ;
- choisir, rémunérer, contrôler et, si nécessaire, remplacer le personnel de direction en interne ainsi que les prestataires de services extérieurs (gérants, actuaires, conservateurs, auditeurs, etc.) ; dans un système dualiste, la désignation des prestataires de services extérieurs (actuaires, auditeurs, par exemple) peut entrer dans les attributions du conseil de surveillance ;
- veiller à ce que les activités de l'entité propriétaire respectent la législation qui s'y rapportent et tout autre texte législatif applicable (règles visant les investissements, obligation de notification et de communication d'informations, maîtrise des situations de conflit d'intérêts et de l'exploitation induite d'une information privilégiée, etc.) ;

S'agissant des fonds de pension à cotisations définies, l'organe directeur devrait assumer d'autres tâches essentielles, et notamment s'assurer que : (i) des choix d'investissement convenables sont proposés aux membres (y compris un fonds par défaut qui leur convienne), (ii) les performances de ces fonds font l'objet d'un suivi, (iii) les coûts facturés aux membres sont optimisés et communiqués dans le détail et (iv) les membres se voient proposer des indications et, s'il y a lieu, des projections relatives aux prestations attendues. Pour permettre à l'organe directeur de jouer efficacement son rôle, il peut être approprié de mettre en place des règles relatives aux opérations et usages admis.

Bien que l'organe directeur doive servir au mieux les intérêts des membres et des bénéficiaires du plan de pension, il peut aussi être tenu de ne pas faire peser une charge financière inutile sur le promoteur du plan (dès lors que les intérêts des membres et des bénéficiaires du plan peuvent être tout aussi bien servis par d'autres moyens, plus avantageux pour le promoteur du plan). Les dépenses afférentes à l'administration du fonds de pension doivent être gérées de manière efficiente et l'organe directeur peut être tenu de limiter le plus possible le coût pour l'employeur, lorsque ces dépenses sont exclusivement à la charge du promoteur du plan.

3. Responsabilité

Instituer la responsabilité des fonctions de gouvernance est particulièrement important pour permettre à l'autorité de surveillance et aux membres et aux bénéficiaires du plan de rappeler à l'ordre l'organe directeur, ou de rechercher d'autres voies de réparation en cas de mauvaise gestion. L'organe directeur peut aussi être responsable vis-à-vis du promoteur du plan dans une mesure en rapport avec ses responsabilités en tant que fournisseur de prestations.

Pour faire en sorte que l'organe directeur rende compte de ses actes, sa responsabilité devrait être engagée pour les actes qu'il commet en infraction à ses obligations. Sa responsabilité financière personnelle peut être engagée dans certains cas. En pareil cas, la prise d'une assurance destinée à couvrir cette responsabilité peut renforcer la capacité du fonds de pension d'obtenir réparation en cas de mauvaise gestion.

Lorsque le promoteur du plan agit comme organe directeur ou dirige un prestataire extérieur dans le cadre d'un plan à cotisations définies, il peut être approprié d'appliquer des règles relatives aux opérations est pour assurer que les promoteurs du plan rendent compte de leurs décisions, mais que leur responsabilité est proportionnelle à la portée de ces décisions. Ces règles peuvent ainsi autoriser le promoteur du plan à appliquer des procédures de vigilance pour choisir et contrôler en permanence les prestataires de services, les alternatives d'investissement, et les options par défaut, tout en limitant ses responsabilités.

La responsabilisation de l'organe directeur implique en outre :

- la tenue régulière de réunions de l'organe directeur ;
- un partage du pouvoir de décision au sein de l'organe directeur (obligation, par exemple, de prendre les décisions à la majorité) ;
- l'information adéquate des membres et des bénéficiaires du plan concernés au sujet des décisions prises au cours de ces réunions ;
- la communication régulière au conseil de surveillance des informations importantes et significatives relatives au fonctionnement du fonds de pension, en cas de besoin ;
- la communication d'informations sur l'activité du fonds de pension aux autorités de surveillance ;
- la mise en place de mécanismes transparents de sélection des membres de l'organe directeur (prévoyant, notamment, la possibilité de désigner des représentants des membres et des bénéficiaires du plan selon un système de sélection juste) ;
- la mise en place de procédures adéquates de planification des renouvellements.

L'information des membres et des bénéficiaires du plan peut être exigée en cas de modifications concernant le plan, susceptibles d'avoir une lourde incidence sur les futures prestations de pension, tels que des changements importants se rapportant aux conditions du plan ou à leur application. Afin de réduire la charge administrative pesant sur l'organe directeur, l'information peut être communiquée régulièrement, par exemple une fois par an plutôt qu'après chaque réunion de l'organe directeur.

Les procédures de sélection et de renouvellement des membres de l'organe directeur du fonds de pension devraient régler un certain nombre de questions -- durée du mandat, nomination/élection et retrait. La durée du mandat des membres de l'organe directeur peut varier selon la nature du plan et le contexte dans lequel il s'inscrit.

On peut aussi renforcer la responsabilité vis-à-vis des membres et des bénéficiaires du plan en exigeant que les membres et bénéficiaires du plan soient représentés au sein de l'organe directeur. Lorsque le plan de pension est institué dans le cadre d'un accord collectif, la procédure de nomination fait intervenir normalement les syndicats qui y sont parties. Dans certains pays, une représentation paritaire des employeurs et des salariés au sein de l'organe directeur est exigée par la loi, pour s'assurer que leurs points

de vue respectifs soient représentés. Dans d'autre pays, le droit du travail régissant les relations entre les syndicats et la direction peut déterminer quand la représentation des salariés est nécessaire dans les fonds de pension. La nomination de professionnels indépendants à l'organe directeur est également un moyen efficace de favoriser une bonne gouvernance.

L'élection selon un système de vote juste (vote à la majorité, par exemple) est recommandée lorsque les membres et les bénéficiaires d'un plan ont la possibilité d'élire certains des membres de l'organe directeur. Une notice biographique concernant les candidats à l'élection au sein de l'organe directeur devrait être communiquée aux personnes parties au processus de sélection. L'information devrait être communiquée en temps voulu et être suffisante, portant notamment sur des éléments tels que l'âge, la durée pendant laquelle le candidat a eu un lien avec le fonds, ses qualifications et son expérience. Cela étant, les associations de salariés existantes (par exemple, les organisations syndicales) se sont déjà dotées de systèmes électoraux internes qui peuvent rendre ces élections superflues.

4. Compétence

Les membres de l'organe directeur devraient être soumis à des normes de compétence minimale, comme des critères de compétence et d'honorabilité. Pourraient constituer automatiquement un motif de disqualification la condamnation pour la condamnation pour abus de confiance, escroquerie, vol ou tout autre délit pénal et une faute grave dans la gestion d'un fonds de pension ou de tout autre fonds ayant entraîné de lourdes sanctions civiles et, dans certains cas, une faillite personnelle.

Chaque membre de l'organe directeur devrait aussi contribuer à doter l'organe directeur d'un ensemble équilibré de compétences lui permettant, en tant qu'organe collectif, de remplir ses obligations avec succès. À cette fin, l'organe directeur peut établir un modèle de l'ensemble des compétences requises et recenser les lacunes éventuelles. Les qualifications et l'expérience requises des membres de l'organe directeur seront fonction des responsabilités qui leur seront confiées. Il est conseillé que quelques membres au moins possèdent les qualifications et l'expérience professionnelles nécessaires pour aider à prendre certaines décisions essentielles comme la définition de la stratégie d'investissement. De manière générale, il est souhaitable que tous les membres de l'organe directeur aient les connaissances et l'expérience suffisantes pour pouvoir comprendre les décisions des professionnels qui gèrent le fonds. Lorsque la structure de direction inclut l'assemblée générale des membres et bénéficiaires du plan (comme c'est parfois le cas pour les fonds de pension constitués en société), les membres de l'assemblée générale ne sont naturellement pas soumis au critère de compétence et d'honorabilité.

L'organe directeur doit régulièrement passer en revue l'ensemble de compétences dont il dispose et d'examiner si elles conviennent. En tant que de besoin, il devrait chercher à améliorer ses connaissances collectives sur les questions liées au fonds de pension, à travers une formation adaptée payée par l'organisme de retraite. Un bilan de compétences et un plan de formation annuels peuvent être prévus à cet effet. En général, la formation est recommandée à la fois au début, au moment de la nomination et de façon permanente (au moins tous les deux ans). Cette formation doit être encouragée par les instances de réglementation ou de surveillance des fonds de pension (par exemple par le biais de cours sur Internet gratuits, d'autres supports ou de l'agrément d'autres prestataires de formation). Par ailleurs, les autorités de surveillance peuvent repérer ou approuver les formations adéquates. Une formation plus poussée peut être nécessaire pour s'assurer que l'organe directeur comprend parfaitement l'investissement dans des instruments financiers complexes.

5. Délégation et avis d'experts

Lorsqu'il est opportun de procéder ainsi, l'organe directeur doit solliciter l'avis d'experts et peut déléguer certaines fonctions à des sous-comités de l'entité propriétaire, à son personnel de direction ou à des prestataires de services extérieurs. Les fonctions pour lesquelles l'organe directeur peut être amené à solliciter l'avis de consultants extérieurs et d'autres prestataires de services professionnels concernent, par exemple, la définition des politiques d'investissement et de financement et la gestion actif/passif. L'organe directeur devrait avoir le pouvoir et la possibilité de nommer, d'évaluer et de révoquer ces consultants. Il devrait également veiller à ne pas compter exclusivement sur une seule source d'information et s'assurer que les avis donnés sont indépendants / ne soulèvent pas de conflits d'intérêts.

L'organe directeur peut aussi déléguer les tâches opérationnelles, comme la gestion des actifs, la tenue des comptes et le versement des prestations au personnel de direction en interne et / ou à des prestataires de services professionnels. Il peut aussi faire appel aux ressources du promoteur du plan, encore que celui-ci puisse ne pas toujours avoir le personnel qualifié apte à se charger de certaines fonctions spécifiques comme une analyse actuarielle.

L'organe directeur devrait veiller à ce que tous ses effectifs professionnels, ainsi que, le cas échéant, les prestataires de services extérieurs, aient les qualifications et l'expérience requises pour s'acquitter de leurs fonctions conformément aux objectifs de l'entité propriétaire et du plan de pension.

6. Auditeur

Il appartient à l'auditeur d'examiner périodiquement en tant que de besoin les comptes financiers du plan et/ou du fonds de pension. L'ampleur et la fréquence des audits sont fonction de la nature, de la complexité et de la taille du plan/fonds de pension. L'auditeur peut également être chargé de vérifier les contrôles relatifs à la gestion des risques et aux conflits d'intérêts.

Les auditeurs devraient aussi exercer une fonction d'alerte. S'ils ont connaissance, dans l'exercice de leurs fonctions, de menaces significatives pesant sur la situation financière d'un fonds de pension ou sur son organisation administrative et comptable, ils doivent en informer promptement l'organe directeur. Si l'organe directeur ne prend pas les mesures correctrices appropriées, l'auditeur doit alerter les autorités et autres personnes compétentes. Si les mesures correctrices qui s'imposent ne sont pas prises, l'auditeur devrait en outre en rendre compte lorsqu'il formule une opinion. Les autorités ou les instances professionnelles compétentes devraient donner des indications aux auditeurs sur ce qui constitue un manquement aux statuts du fonds de pension et/ou à la législation en vigueur. Dans certains pays, certaines des fonctions normalement remplies par les auditeurs pourraient être remplies par d'autres entités, par exemple par les conservateurs des actifs.

L'indépendance de l'auditeur par rapport à l'entité propriétaire, par rapport à l'organe directeur et par rapport au promoteur du plan est très importante pour garantir l'impartialité de l'audit. Normalement, l'auditeur devrait être désigné par l'organe directeur de l'entité propriétaire d'une manière qui soit conforme à ses obligations fiduciaires. Dans un système dualiste, le conseil de surveillance peut désigner l'auditeur. Dans certains cas, l'autorité de supervision peut désigner l'auditeur directement.

7. Actuaire

L'organe directeur devrait désigner un actuaire pour tous les fonds de pension qui servent de support à un plan dans lequel le promoteur du plan couvre le membre du plan contre le risque d'investissement et/ou les risques biométriques. Dans un système dualiste, le conseil de surveillance peut désigner l'actuaire. Cependant, même pour des plans à cotisations définies, il peut être souhaitable de désigner un actuaire à

qui il sera confié un rôle limité, les investissements devant être réalisés en tenant compte de la concordance de l'ensemble des actifs servant au financement de la retraite.

L'actuaire n'est pas nécessairement employé par l'entité propriétaire ou par l'institution financière qui gère le fonds. Il peut, par exemple, être employé directement par l'employeur ou le promoteur du plan, ou il peut s'agir d'un prestataire de service extérieur (actuaire professionnel ou cabinet conseil en prestations, par exemple). Les membres de l'organe directeur ne devraient normalement pas être désignés comme actuaires du plan/fonds de pension. Lorsque l'actuaire est employé directement par l'employeur ou le promoteur du plan, le conflit d'intérêts pouvant en résulter doit être géré comme il convient.

Le rôle de l'actuaire devrait consister à tout le moins à évaluer les engagements actuels et futurs du fonds, afin de déterminer la solvabilité financière du plan selon les méthodes actuarielles et comptables reconnues. L'actuaire devrait aussi identifier les besoins de financement du plan de pension et estimer le niveau de cotisation requis, compte tenu de la nature des engagements du plan. L'actuaire devrait aussi exercer une fonction d'alerte et porter immédiatement la situation à la connaissance de l'organe directeur dès qu'il comprend que le fonds ne satisfait pas, ou ne satisfera probablement pas, aux exigences légales pertinentes (niveau minimum de financement, par exemple). Si l'organe directeur ne prend pas les mesures correctrices appropriées (en créant un plan de redressement pour résorber un déficit de financement, par exemple), l'actuaire doit en informer les autorités et autres personnes compétentes. Si les mesures correctrices qui s'imposent ne sont pas prises, l'actuaire devrait en outre en rendre compte dans le rapport actuariel qu'il remet ou l'opinion qu'il formule. Les autorités ou les instances professionnelles compétentes devraient donner des indications sur ce qui constitue un manquement aux statuts du fonds de pension et/ou à la législation en vigueur.

8. Conservateur des actifs

Le cas échéant, il peut être souhaitable qu'un conservateur des actifs distinct de l'entité propriétaire ou de l'institution financière chargée de gérer le fonds soit désigné par l'organe directeur du fonds de pension. La désignation d'un conservateur indépendant est un moyen efficace de préserver l'intégrité matérielle et juridique des actifs d'un fonds de pension.

Le conservateur des actifs détient les actifs du fonds de pension et doit être en mesure d'en assurer la garde. Il peut en outre fournir d'autres services tels que prêt de titres, gestion de trésorerie, comptabilité des investissements et reporting, et mesure de la performance. Dans certains cas, le conservateur des actifs peut aussi exercer une fonction d'alerte à titre d'intervenant extérieur, à l'instar de l'auditeur, s'agissant, par exemple, du placement des actifs.

II. MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

9. Contrôles internes fondés sur les risques

La portée et la complexité des mesures de contrôle interne devraient être « fondées sur les risques » et varieront selon la nature du plan/fonds de pension et de l'entité propriétaire et la nature et de l'ampleur des risques encourus. Cependant, il existe certaines procédures organisationnelles et administratives de base qui sont fondamentales pour la gestion et la maîtrise des risques et de bonnes pratiques de gestion :

- Des évaluations régulières de la performance des personnes et des entités impliquées dans les activités et la surveillance du fonds de pension, notamment lorsque l'organe directeur est également une institution commerciale ;
- Des examens réguliers des mécanismes de rémunération, de façon à s'assurer qu'ils ont l'effet incitatif adéquat sur ceux qui sont chargés des activités et de la surveillance du fonds de pension ;
- Des examens réguliers des procédures d'information, des systèmes informatiques opérationnels et des systèmes comptables et de reporting financier ;
- L'identification, le suivi et, le cas échéant, le règlement des problèmes de conflit d'intérêts. Une politique relative au traitement des conflits d'intérêts devrait être mise en place ;
- Des mécanismes de sanction en cas d'exploitation indue d'une information privilégiée ;
- La mise en œuvre d'un système adéquat de mesure et de gestion des risques grâce, notamment, à un audit interne efficace
- Des évaluations régulières des systèmes d'application de la réglementation

Des mécanismes sont nécessaires pour évaluer régulièrement la performance de l'effectif interne de l'entité propriétaire, ainsi que des prestataires de services extérieurs (personnes qui fournissent des services de conseil, d'analyse actuarielle, de gestion d'actifs et autres services à l'entité propriétaire). Il est aussi souhaitable que l'organe directeur analyse sa propre situation et que des personnes/organisations extérieures indépendantes (ou, le cas échéant, le conseil de surveillance) examinent les contrôles internes de l'entité propriétaire et les performances de l'organe directeur. L'organe directeur pourrait aussi réaffirmer tous les ans que ses membres ont connaissance de leurs obligations en matière de gouvernance et des autres documents essentiels se rapportant au fonds, qu'ils respectent les obligations qui leur incombent et ont fait état de tous les conflits d'intérêts qui peuvent les concerner.

Des mesures objectives de la performance devraient être mises en place pour toutes les personnes et entités impliquées dans l'administration du fonds de pension. Par exemple, des indices de référence (*benchmarks*) appropriés devraient être assignés aux gérants extérieurs. Les performances devraient être régulièrement évaluées au regard des indicateurs et les résultats devraient être communiqués au décideur compétent et, le cas échéant, au conseil de surveillance, à l'autorité de surveillance, ainsi qu'aux membres et bénéficiaires du fonds de pension. Les indices de référence devraient être réexaminés régulièrement afin de s'assurer de leur cohérence avec les objectifs du fonds (stratégie d'investissement, par exemple).

Une rémunération adéquate peut inciter à une bonne performance. La mise en place d'un comité des rémunérations et d'un président peut être un moyen d'optimiser le processus d'évaluation de la rémunération de ceux qui sont chargés des activités et de la surveillance du fonds de pension -- gérants des actifs, conservateurs, actuaires, membres de l'organe directeur, par exemple.

La politique de rémunération de la force de vente de ceux qui proposent un plan de pension peut aussi justifier un examen attentif de la part de l'organe directeur, car les coûts qu'elle induit peuvent amputer notablement les prestations de pension. On peut aussi craindre que le personnel de vente n'agisse pas au mieux des intérêts des membres et des bénéficiaires d'un plan en proposant des produits qui ne sont pas adaptés à la situation de certaines personnes. L'organe directeur devrait donc veiller à ce que la structure de rémunération du personnel de vente ne crée pas d'incitation préjudiciable et/ou n'amène pas les consommateurs à prendre des décisions peu judicieuses.

Une politique en matière de conflits d'intérêts devrait être en place et les membres de l'organe directeur et le personnel devraient rendre compte régulièrement de la conformité avec ces règles. Les situations de conflit d'intérêts devraient être repérées et traitées comme il convient. Les conflits devraient être portés à la connaissance du conseil et inscrites dans le compte-rendu du conseil, de même que le rôle de tiers dans la définition de la politique/stratégie du fonds, y compris les stratégies de négociation, et les commissions et autres honoraires qui leur sont versés par le fonds. Dans certains cas, interdire la concentration des fonctions sur une seule et même personne ou sur une seule et même entité, ce qui créerait un conflit d'intérêts, peut être la solution à privilégier. Dans d'autres cas, le simple fait de porter le conflit d'intérêts à la connaissance de l'organe directeur peut suffire, celui-ci étant alors tenu de suivre attentivement ces cas. Il peut être dans le meilleur intérêt du fonds d'adopter des politiques permettant de prévenir jusqu'à la survenue même des conflits d'intérêts. Pour cela, il peut notamment être efficace que la personne concernée par le conflit s'abstienne de voter des décisions se rapportant à l'objet du conflit.

Lorsque le conflit d'intérêts implique un membre de l'organe directeur, le cas devrait être examiné et suivi par les membres de l'organe directeur qui ne sont pas parties prenantes dans le conflit. Le cas échéant, l'organe directeur peut solliciter un avis ou un conseil indépendant sur le service ou l'opération. Dans le cas où l'organe directeur ne serait pas en mesure de résoudre une situation de conflit d'intérêts que certains des membres de l'organe directeur pourraient juger préjudiciable aux intérêts des membres et des bénéficiaires du plan, la situation devrait être portée à la connaissance du conseil ou de l'autorité de surveillance qui déterminera s'il peut être admis que la situation perdure et, éventuellement, dans quelles conditions. Dans certains cas, l'instance de surveillance peut décider de nommer un professionnel indépendant à l'organe directeur.

L'organe directeur devrait aussi mettre en place les moyens de contrôle appropriés pour favoriser l'indépendance et l'impartialité des décisions prises – pour assurer un traitement équitable de tous les membres du plan, assurer la confidentialité des informations sensibles concernant le fonds et pour éviter l'exploitation indue d'une information privilégiée ou confidentielle. Le personnel de l'organisme de retraite peut également être tenu de notifier à l'organe directeur tout manquement à la législation, aux statuts ou aux contrats dans le cadre des fonctions opérationnelles qui lui incombent. Un code de bonne conduite devrait être élaboré pour mettre en œuvre ces objectifs, imposant aux personnels d'observer des normes élevées d'intégrité, d'honnêteté et d'équité. Des mécanismes internes d'examen peuvent être mis en place pour vérifier et constater la bonne application du code de bonne conduite.

Il conviendrait également que soit mis en place un système adéquat de mesure/gestion des risques, ainsi qu'un audit interne efficace. Le système de gestion des risques devrait couvrir les principaux risques auxquels un fonds de pension est exposé, comme les risques d'investissement et d'exploitation et les risques biométriques. De tels mécanismes de contrôle sont la base de bonnes pratiques de gestion, d'une transparence accrue, de la cohérence des décisions et de la protection de toutes les parties prenantes dans un fonds de pension. Les pratiques prudentes de gestion des risques devraient aussi tenir compte des impondérables comme l'évolution de l'environnement, du contexte politique et de la réglementation, ainsi que de l'impact du fonds de pension sur le marché à travers ses décisions d'investissement. La stratégie de gestion des risques devrait chercher à définir activement et concilier explicitement des considérations de court et de long terme.

Enfin, les entités propriétaires devraient disposer de mécanismes qui leur permettent d'apprécier le respect de la législation. Une personne chargée de veiller au respect de la législation peut être désignée pour s'acquitter de cette activité à titre régulier. Cette mission devrait inclure des documents liés aux fonctions déléguées auprès de prestataires de services extérieurs.

10. Transmission interne d'information

Des procédures doivent être mises en place pour garantir que les membres de l'organe directeur reçoivent en temps voulu une information adéquate, exacte, complète, cohérente et aisément compréhensible, de façon à pouvoir s'acquitter efficacement de leurs fonctions conformément au code de bonne conduite, et pour garantir la bonne exécution des fonctions déléguées.

De son côté, l'organe directeur devrait veiller à ce que les actuaires, les gérants, les consultants, les conservateurs et autres prestataires de services professionnels reçoivent, eux aussi, en temps voulu, une information pertinente et exacte de façon à pouvoir s'acquitter des tâches que leur a confiées l'organe directeur.

11. Divulgence de l'information

L'organe directeur devrait communiquer les informations pertinentes de façon claire, précise et rapide, à toutes les parties concernées (membres et bénéficiaires du plan de pension, conseil de surveillance – le cas échéant –, promoteur du plan et autorités de surveillance, par exemple). Les informations spécifiques devant être communiquées aux membres et aux bénéficiaires du plan sont décrites dans les Principes directeurs de l'OCDE pour la protection des droits des membres et bénéficiaires. S'agissant des fonds de pension servant de support à des contrats de pension individuelle, il peut aussi être nécessaire que certaines informations (comme les coûts et le retour sur investissement) soient portées à la connaissance du grand public par le biais de mécanismes appropriés (comme les sites Internet et la presse écrite par exemple). L'organe directeur peut également être obligé de faire connaître publiquement si des considérations environnementales, sociales et de gouvernance sont prises en compte dans la politique d'investissement et, le cas échéant, de quelle manière. Deux références utiles dans ce domaine sont les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.