

Lucier, Pierre

L'éthique et la gouvernance des régimes de retraite

Notes pour l'allocution de Monsieur Pierre Lucier, président de l'Université du Québec, à la séance d'ouverture du Colloque sur la gestion du Régime de retraite de l'Université du Québec, à Québec, le 28 novembre 2002.

Je vous remercie de m'avoir invité à ouvrir votre colloque, dont je tiens d'emblée à dire qu'il constitue une initiative heureuse et, je l'espère, porteuse de progrès et d'approfondissement pour tous.

Vous avez souhaité que je partage avec vous quelques réflexions sur les questions éthiques entourant la gouvernance de notre régime de retraite. J'ai accepté avec plaisir, non pas parce que j'aurais le goût de faire la morale à qui que ce soit ou que j'aurais la présomption d'en savoir plus long que vous sur ce sujet complexe. J'ajouterai aussi que je ne suis promoteur d'aucune intention de « débarquement », de ma part ou de celle de l'Assemblée des gouverneurs, dans la gestion de notre régime. Mes collègues de l'Assemblée des gouverneurs et moi-même, nous nous intéressons au Régime de retraite de l'Université du Québec, parce que nous sommes conscients des responsabilités d'employeur qui sont ultimement les nôtres. Et aussi parce que nous sommes solidaires de celles et ceux qui gèrent notre régime. La solidarité commande à tout le moins qu'on puisse se parler en toute liberté.

La « situation éthique » est une des expériences humaines qui exigent le plus de maturité et de lucidité. Ce qui la caractérise, en effet, c'est que nous y sommes interpellés dans notre liberté et notre responsabilité, avec l'opportunité fort variable de pouvoir nous référer à des valeurs et à des principes qui servent de guide à nos décisions. Dans les contextes - et c'est actuellement le cas - où ces valeurs et ces principes ne peuvent plus s'appuyer sur des consensus quasi spontanés, nous sommes alors souvent renvoyés au clair-obscur d'une conscience qui doit trouver elle-même sa voie. De sorte que la réflexion éthique porte actuellement moins sur les règles de conduite à respecter que sur les conditions qui font que la conscience éthique peut s'exercer valablement, c'est-à-dire dans la liberté, la lucidité et la responsabilité. C'est pour cela que cette réflexion éthique doit essayer de cerner les zones de décision et leurs enjeux - c'est-à-dire les valeurs qui y sont en cause -, bien plus que d'énoncer les éléments de quelque code de déontologie ou même d'éthique. S'agissant donc de la gouvernance de notre régime de retraite, c'est vers trois zones de décision éthique que je veux attirer votre attention.

1. La première zone éthique à considérer, c'est celle de la mission même de notre régime : c'est-à-dire assurer la sécurité et le développement des fonds confiés, en vue d'assurer la sécurité du capital géré et le versement aux retraités de toutes les prestations attendues et promises. Sécurité, rentabilité, progression adéquate font donc partie de la mission et du mandat des gestionnaires du régime.

Je vous dirai d'emblée qu'il y a là un faisceau de valeurs proprement éthiques, qui n'ont pas à être opposées à d'autres valeurs qui, elles, seraient éthiques. En d'autres mots, la mission d'une organisation ou d'une institution constitue la première référence éthique. Les éthiciens classiques avaient ainsi coutume de parler de la « finis operis » - la fin de l'oeuvre ou de l'action elle-même -, qui ne peut jamais être dénaturée par ce qu'ils appelaient la « finis operantis » - la fin ou l'intention poursuivie par celui qui agit. Bien sûr, au bout du compte, la bonne intention peut finir par permettre de disculper, mais elle ne change pas un mauvais but en but valable et méritoire. Vue dans la perspective de la mission de gouvernance d'un fonds

de retraite, sécurité et solvabilité accèdent donc d'emblée à la sphère proprement éthique. Il en est toujours ainsi quand la mission est légitime. Pour ma part, c'est de cette façon que j'ai toujours abordé la mission définie dans nos lois ou dans nos chartes. Les valeurs comportementales - les vertus - ne peuvent pas, du moins en première analyse, avoir préséance sur ces valeurs définies par la mission elle-même. Ce serait même une erreur élémentaire ou une esquivance de croire que les valeurs de la mission échappent aux critères éthiques de la décision et de l'action. En d'autres mots, quand vous veillez adéquatement à la sécurité et à la progression des fonds confiés, vous faites oeuvre éthique.

2. La deuxième zone éthique, les gestionnaires des fonds de retraite la partagent avec tous les autres gestionnaires : c'est celle de l'éthique de gestion, qui a ses pôles de référence notamment dans l'honnêteté, l'impartialité, la transparence, toutes valeurs que l'on retrouve habituellement dans les codes de déontologie des administrateurs, privés ou publics.

Cela n'exige pas de longs développements, si tant est qu'on y est renvoyé, qu'il s'agisse de conflits d'intérêts ou de probité, à des préceptes vieux comme le monde - et, ma foi, plutôt résistants - comme le « tu ne voleras point » et, pourquoi pas, le « tu ne tueras point ». Cela ne signifie pas que tous les moyens sont également bons pour réaliser le « but de l'oeuvre » et que l'on pourrait, par exemple, être justifié d'atteindre sécurité et solvabilité par des moyens qui nous condamneraient sur le plan de l'éthique de gestion. Quand ils se demandaient si celui qui tue pour voler est plus voleur que tueur (sic!), les éthiciens du XVIIe siècle cédaient sans doute aux impératifs d'une casuistique discutable. Mais ils avaient bien perçu que l'éthique de conduite peut entraîner les fins propres de l'action dans son sillage et, dès lors, les contaminer. C'est en termes de conflits de valeurs et de dilemme éthique que l'on préférerait maintenant poser le problème. On se demanderait plutôt : qu'est-ce qui doit être absolument préféré, lorsque la fin de l'oeuvre semblerait exiger que l'on prenne des moyens éthiquement condamnables ? Je vous laisse le soin de répondre, assez convaincu que vous ne jugerez pas aisément que la fin peut justifier les moyens.

En fait, dans la vie concrète des organisations, la question de l'éthique de gestion se pose rarement de cette façon. Il est assez rare, en effet, que l'on ait à trancher entre la propreté de la gestion et les objectifs de la mission. Il y a même plutôt fréquemment une sorte de dissociation entre ces deux niveaux éthiques. Plus prosaïquement, la question est plus souvent de savoir si, les objectifs de la mission étant correctement poursuivis par ailleurs, il y a des occasions de profit indu, de conflit d'intérêts ou de collusion tacite en vue de considérations futures. Et nous savons que la tentation est plus forte quand les prés sont plus verts. C'est pour cela que, indépendamment des valeurs éthiques liées aux objectifs de la mission, les conseils d'administration se doivent de se donner des codes d'éthique.

3. La troisième zone éthique que je veux mentionner est davantage exposée à des conflits de valeurs : c'est celle de l'éthique de placements. Faire fructifier les fonds, oui. Le faire selon des règles éthiques claires, oui. Mais sans égard à la valeur éthique des entreprises ou des organisations dans lesquelles on investit pour réaliser les objectifs du régime ? Cela, c'est plus complexe. Et sûrement moins évident.

Il y a actuellement beaucoup d'intérêt à cet égard, notamment en Amérique du Nord. On parle tantôt de « tamisage des investissements », qui consiste à discriminer parmi les sociétés en fonction de leur contribution ou de leurs manquements en matière sociale ou environnementale. On parle tantôt de « gestion des votes », dans le but d'influencer les orientations des entreprises dans lesquelles on investit. Tantôt encore d'« investissement

proactif » dans des perspectives explicitement communautaires ou solidaires. Sous des angles divers et à des degrés divers, on s'interroge donc de plus en plus sur ces idées reçues à l'effet que « l'argent n'aurait pas d'odeur » et, en raison de cela, que l'on pourrait investir en toute tranquillité dans la destruction, l'exploitation ou l'injustice.

Cet univers de questionnement est plus récent. Plus difficile aussi, parce que plus susceptible de conduire à de vrais conflits de valeurs, dans la mesure où c'est la préférabilité même des objectifs de la mission qui pourrait ou devrait être remise en question au nom de valeurs « absolument » supérieures sur le plan éthique. Nuremberg nous l'a rappelé, comme tous les objecteurs de conscience, d'ailleurs : il y a des comportements que rien ne peut justifier et que la conscience commune répudie encore avec un fort solide consensus. Il y a des valeurs de justice ou de respect de la vie, des valeurs liées aux droits de la personne aussi, qui ne souffrent pas vraiment la mise en ballottage - et on doit penser que l'on est ici bien au-delà du simple « achat équitable » ou de la mise au rancart de la seule « industrie du vice ». On ne mettra pas tout au même niveau, cependant. Convenons seulement que, lorsqu'il s'agit du respect élémentaire des droits humains, de respect de l'enfance, de condition de la femme, voire de la guerre et de la paix, il y a place pour un discernement que ne peut pas résoudre la référence aux seuls objectifs de la mission. À moins, évidemment, d'estimer que ces objectifs sont non seulement premiers - ce que je crois, je vous l'ai dit -, mais même « absolument » préférables - ce que je ne suis pas prêt à reconnaître. Il y a donc place ici pour réflexion et discussion. Et je souhaite vivement que nos instances du régime conduisent courageusement l'une et l'autre.

* * *

Je n'irai pas plus avant, conscient d'avoir déjà soulevé trop de questions pour le nombre de réponses que j'ai risquées. Vous avez tout mon appui dans les démarches que vous entreprendrez ou poursuivrez à cet égard.

Je vous souhaite un excellent colloque.

§ § §