

# Office d'investissement du régime de pensions du Canada.

Rapport d'examen spécial  
2003-2004

Le 15 juin 2004

**OFFICE D'INVESTISSEMENT DU RÉGIME DE PENSIONS DU CANADA  
RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL  
TABLE DES MATIÈRES**

<b>A. OBJECTIFS, CHAMP D'APPLICATION ET CRITÈRES</b>	<b>2</b>
<b>B. CONTEXTE</b>	<b>3</b>
<b>C. OPINION</b>	<b>4</b>

**ANNEXES**

**A. SECTEURS EXAMINÉS ET CRITÈRES D'EXAMEN**

**Aux : Ministre des Finances du Canada**  
**Ministre des Finances et président du Conseil du Trésor du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador**  
**Trésorier provincial du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard**  
**Ministre des Finances du gouvernement de la Nouvelle-Écosse**  
**Ministre des Finances du gouvernement du Nouveau-Brunswick**  
**Ministre des Finances du gouvernement de l'Ontario**  
**Ministre des Finances du gouvernement du Manitoba**  
**Ministre des Finances du gouvernement de la Saskatchewan**  
**Ministre des Finances et président du Conseil du Trésor du gouvernement de l'Alberta**  
**Ministre des Finances du gouvernement de la Colombie-Britannique**

## **A. OBJECTIFS, CHAMP D'APPLICATION ET CRITÈRES**

Comme l'exige l'article 47 de la *Loi sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada* (la «*Loi sur l'Office d'investissement du RPC*»), nous avons procédé à un examen spécial des moyens de contrôle et d'information mis en œuvre en matière de finances et de gestion ainsi que des méthodes de gestion appliquées par l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (l'«*Office d'investissement du RPC*»). L'Office d'investissement du RPC est tenu en vertu des alinéas 39(1)b) et 39(2)a) et c) de la *Loi sur l'Office d'investissement du RPC* d'assurer, dans la mesure du possible:

- la protection et le contrôle de l'actif de l'Office d'investissement du RPC et de ses filiales;
- la gestion économique et efficiente des ressources financières, humaines et matérielles de l'Office d'investissement du RPC et de ses filiales;
- l'efficacité des opérations de l'Office d'investissement du RPC et de ses filiales.

Notre responsabilité en vertu de la loi est d'exprimer une opinion à savoir s'il existait une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes étudiés au cours de la période considérée, soit de janvier 2004 à mars 2004, ne présentaient pas de lacunes graves.

Un plan d'action pour l'examen, basé sur notre étude des moyens et méthodes de l'Office d'investissement du RPC, a été présenté au comité de vérification le 3 décembre 2003. Le plan d'action comprenait les critères devant être appliqués dans l'examen spécial. Les critères ont été choisis expressément pour cet examen par notre équipe après consultation avec l'Office d'investissement du RPC. Les critères ont été choisis en fonction de nos connaissances et de notre expérience relativement aux normes et aux méthodes suivies par l'Office d'investissement du RPC et par d'autres organismes ainsi que par voie de référence aux exigences législatives et réglementaires et en fonction de la documentation spécialisée. Le comité de vérification a approuvé le plan d'examen et les critères. Ces critères sont présentés à l'annexe A.

Le plan d'action définissait également les moyens et méthodes que nous jugeons essentiels pour fournir une assurance raisonnable à l'Office d'investissement du RPC à l'égard de la protection et du contrôle de ses actifs, de la gestion économique et efficiente de ses ressources et de l'efficacité de ses opérations. Ces moyens et méthodes ont été choisis pour un examen détaillé. D'autres moyens et méthodes de l'Office d'investissement du RPC visés par l'étude ont

été exclus de l'examen détaillé. Notre analyse sur leur importance et les risques leur étant associés démontrait qu'au cours de la période examinée, ils ne représentaient pas un point critique permettant de fournir à l'Office d'investissement du RPC l'assurance raisonnable exigée par les alinéas 39 (1)b) et 39(2)a) et c) de la *Loi de l'Office d'investissement du RPC*.

Notre examen a été effectué conformément au plan d'action et selon les normes de vérification de l'optimisation des ressources recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, l'examen comprenait certains tests et autres procédés que nous jugions nécessaires étant donné les circonstances. Pour procéder à l'examen spécial, nous nous sommes fiés, au besoin, aux vérifications internes effectuées par les vérificateurs internes de l'Office d'investissement du RPC au cours de la période s'échelonnant de juin 2003 à janvier 2004.

## **B. CONTEXTE**

Il est reconnu que l'Office d'investissement du RPC exerce ses activités dans un environnement complexe et en évolution. Au moment de l'examen spécial, son mandat était a) de gérer les sommes transférées en application de l'article 111 du *Régime de pensions du Canada* dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires de ce régime; et b) de placer son actif en vue d'un rendement maximal tout en évitant des risques de perte indus et compte tenu des facteurs pouvant avoir un effet sur le financement du Régime de pensions du Canada ainsi que sur son aptitude à s'acquitter de ses obligations financières. Depuis le début de ses activités en 1998, l'Office a traversé graduellement la phase de démarrage et il se prépare actuellement à entreprendre sa prochaine période de croissance rapide, en vue de ses responsabilités accrues. Les nouvelles responsabilités les plus importantes sont la gestion de tous les titres à revenu fixe restants du Régime de pensions du Canada (le « RPC ») et la prestation des services de gestion de la trésorerie pour le RPC. Le transfert de 30,2 G\$ en obligations a commencé le 1<sup>er</sup> mai 2004 et s'échelonnera sur trois ans. Le transfert du solde des liquidités (7,5 G\$ au 31 mars 2004) débutera en septembre 2004 et s'échelonnera sur un an. La prestation des services de gestion de la trésorerie débutera également en septembre 2004. En réponse à ces nouvelles réalités et dans le contexte de son démarrage organisationnel, l'Office d'investissement du RPC a entrepris un certain nombre d'initiatives importantes portant principalement sur la gestion des investissements et sur l'accroissement de sa capacité organisationnelle.

L'Office d'investissement du RPC a formé une équipe de gestion des placements dotée de capacités de gestion de portefeuilles sur les marchés publics et privés. L'Office d'investissement du RPC a élaboré un portefeuille diversifié d'actions tant au sein des marchés d'actions publics que privés. Il a également commencé à investir dans l'immobilier et, plus récemment, dans les infrastructures.

Afin de mieux gérer ces diverses catégories d'actifs, l'Office d'investissement du RPC a mis au point des mesures perfectionnées de gestion des risques liés au portefeuille et a développé la capacité de gérer en son sein le portefeuille d'actions de façon passive. Plus récemment, il a conçu un portefeuille passif personnalisé fondé sur les secteurs d'industrie mondiaux pour établir une corrélation plus étroite avec le passif du RPC que ne le font les indices boursiers régionaux généraux, et a adopté les indices de référence fondés sur les secteurs mondiaux de Citigroup. L'organisme a retenu les services de gestionnaires externes de transition et a accru ses capacités internes de conclusion d'opérations afin d'aider au placement des liquidités

reçues du RPC dans le portefeuille passif d'actions, sans perturber le marché. L'Office a plus récemment mis en œuvre un programme actif de couverture de risque dans le but de générer des rendements de placements supérieurs à ceux du portefeuille passif d'actions.

En prévision de ses responsabilités accrues et de la prochaine étape touchant le développement organisationnel, l'Office d'investissement du RPC a entrepris plusieurs initiatives visant à renforcer sa capacité organisationnelle. L'organisme a amélioré son orientation stratégique au cours de l'exercice 2004. En plus de modifier sa vision et son énoncé de mission (dans les limites des responsabilités en vertu de la *Loi sur l'Office d'investissement du RPC*) et de définir clairement ses valeurs, l'Office d'investissement du RPC a cerné sept éléments distinctifs stratégiques permettant d'accroître le rendement organisationnel. Des travaux liés à la conception organisationnelle visant à tenir compte des projections de croissance ont été entrepris et des démarches pour mettre en place l'infrastructure de soutien nécessaire ont été initiées. De plus, l'organisme continue d'utiliser les fournisseurs externes de services comme composante clé de la prestation de services. Une attention continue est portée aux principes qui font la promotion d'une gouvernance efficace, tout en permettant de concilier la responsabilité d'exercer ses activités sans lien de dépendance avec les gouvernements avec l'obligation de rendre des comptes au Parlement, aux provinces et au public.

## C. OPINION

À notre avis, en ce qui a trait aux exigences de l'article 47 de la *Loi sur l'Office d'investissement du RPC* et aux critères appliqués, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la période faisant l'objet de l'examen, qui s'échelonne de janvier 2004 à mars 2004, ne présentent pas de lacunes graves.

Comptables agréés

Toronto, Canada  
Le 15 juin 2004

## ANNEXE A : Secteurs examinés et critères d'examen

Les six secteurs examinés et leurs critères d'examen sont présentés dans le tableau qui suit :

<b>Structurer la capacité organisationnelle pour s'acquitter des mandats actuels et futurs</b> – Planifier, acquérir, organiser, développer et conserver les ressources ( <i>p. ex. ressources humaines, financières, technologiques</i> ), les compétences ( <i>p. ex. au sujet des questions d'intérêt, en matière de leadership, y compris la capacité de transition</i> ), les processus et la flexibilité pour s'acquitter des responsabilités actuelles et futures.	
<b>Planification des ressources</b>	Il existe un plan d'affaires qui décrit les ressources appropriées ( <i>p. ex. ressources humaines, financières, technologiques</i> ) pour assumer les responsabilités.
<b>Systèmes d'information adéquats</b>	Les systèmes d'information et les processus soutenant la planification, l'acquisition et le développement des ressources offrent la fonctionnalité nécessaire et sont disponibles, protégés, entretenus et extensibles.
<b>Structure de responsabilisation pour une exploitation efficace</b>	Il existe un lien entre la structure organisationnelle et la structure de responsabilisation pour s'assurer de l'efficacité de l'exploitation.
<b>Capacité en matière de changement</b>	Il existe une capacité organisationnelle ( <i>p. ex. plans et processus, infrastructure, habiletés</i> ) pour gérer la transition et le changement.
<b>Stratégie d'atténuation des risques liés aux personnes clés</b>	Il y a une stratégie d'atténuation des risques liés aux personnes clés, y compris une planification des mesures d'urgence.
<b>Planification et mesures servant à évaluer les résultats</b> – Processus servant à définir l'orientation stratégique, à aligner la planification opérationnelle ainsi qu'à établir des mesures permanentes pour évaluer et présenter les résultats.	
<b>Orientation stratégique</b>	Il existe une orientation stratégique bien comprise à tous les niveaux de l'organisme.
<b>Alignement du plan d'affaires avec la stratégie</b>	Le plan d'affaires, comprenant le budget et les prévisions, est aligné sur l'orientation stratégique.
<b>Objectifs des départements soutenant la stratégie de l'entreprise</b>	Les objectifs et les initiatives au niveau des départements soutiennent l'orientation stratégique de l'entreprise.
<b>Mesures servant à évaluer et à gérer les résultats</b>	Une série de mesures d'évaluation des résultats, alignées sur les objectifs généraux et des services, sont utilisées pour surveiller et gérer les résultats afin d'atteindre les objectifs organisationnels.
<b>Moyens d'interaction entre le conseil et la haute direction</b>	Les moyens d'interaction (communications, information, points importants) entre la haute direction et le conseil d'administration permettent au conseil d'administration d'effectuer une surveillance efficace.

<b>Gestion du risque de placement – Politiques, pratiques et systèmes soutenant la gestion du risque de placement, les mesures et la surveillance.</b>	
<b>Identification, gestion et contrôle du risque</b>	Les risques sont identifiés, compris et gérés; les responsabilités en matière de gestion du risque sont définies et reconnues et le contrôle du risque comprend la protection à l'égard d'erreurs ou d'abus.
<b>Méthodes d'évaluation des risques</b>	Des méthodes sont mises en application pour évaluer les risques à temps, de façon précise, constante et compréhensible tout en tenant compte des restrictions touchant les mesures quantitatives.
<b>Examen indépendant de la conformité et surveillance</b>	Il existe un examen indépendant ainsi qu'une surveillance de la conformité, des méthodes, des modèles et des systèmes.
<b>Systèmes d'information pour la gestion du risque de placement</b>	Il y a des systèmes d'information et des processus qui soutiennent la gestion du risque de placement.
<b>Contrôle de la gestion et conformité avec les exigences externes et internes – Détermination, évaluation, surveillance et présentation des contrôles de gestion par rapport aux principaux processus généraux et aux éléments clés de conformité.</b>	
<b>Processus d'identification des risques</b>	L'organisme identifie les principaux contrôles de gestion et les exigences en matière de conformité selon un processus d'identification des risques.
<b>Contrôles de gestion adéquats</b>	L'organisme évalue le caractère adéquat des contrôles de gestion.
<b>Mise en œuvre et respect des contrôles</b>	L'organisme surveille la mise en œuvre des contrôles de gestion et le respect des exigences nécessaires en matière de conformité.
<b>Divulgaration de l'inobservation des exigences de contrôle</b>	L'organisme fait état des exigences en matière de contrôles de gestion et de conformité et transmet tout cas d'inobservation de ces exigences aux échelons supérieurs.
<b>Gestion des relations avec des tiers – Les systèmes et les processus de la gestion des relations avec des tiers comprennent la sélection, la surveillance des résultats et l'intégration au sein des activités de l'Office d'investissement du RPC.</b>	
<b>Évaluation du risque lié aux relations avec des tiers</b>	Il existe une philosophie de gestion du risque traitant des relations avec des tiers et de l'évaluation des risques touchant toutes les ententes proposées ou existantes avec des tiers.
<b>Gestion du risque lié aux relations en fonction de l'importance relative</b>	L'organisme surveille et gère le risque, en fonction de l'importance relative des ententes auprès de tiers.
<b>Suivi de l'information pertinente au conseil d'administration</b>	L'organisme s'assure que le conseil d'administration reçoit l'information relative aux relations avec des tiers afin de lui permettre de se décharger de ses responsabilités.

<b>Communications externes</b> – Planification, exécution et évaluation des communications externes visant la réalisation des objectifs de l'organisme.	
<b>Stratégies de communication externe à l'intention des intéressés</b>	Les stratégies de communication externes visant à rendre compte aux intéressés, à bâtir une réputation d'équité et à gérer le risque lié à la réputation sont fondées sur une bonne compréhension des attentes des intéressés.
<b>Planification et suivi de la mise en application de la stratégie</b>	Il existe une planification et un suivi efficaces de la mise en application de la stratégie de communications.
<b>Tactiques et protocoles permettant la communication</b>	Des tactiques et des protocoles de communication soutiennent les objectifs de l'organisme.
<b>Gestion de crise</b>	Des processus et des protocoles de communication externe permettant de gérer une crise sont bien définis et compris.