



Conférence

L'Office d'investissement du RPC

jeudi 26 octobre 2000

Les normes et pratiques de régie
de l'Office d'investissement du RPC

Allocution de

John A. MacNaughton
Président et chef de la direction
L'Office d'investissement du RPC

au

Programme de recherche sur les services financiers
du Conference Board du Canada
Toronto, le jeudi 26 octobre 2000

Mesdames et Messieurs, bonjour. Je tiens à vous remercier de m'avoir invité à venir vous parler des normes et pratiques de régie de l'Office d'investissement du RPC.

L'Office d'investissement du RPC s'initie au jeu de la régie. Il n'existe en effet officiellement à titre de société de placement que depuis à peine deux ans.

Premièrement, en tant que nouvel organisme, je crois que l'Office est bien placé pour mettre en œuvre et évaluer de nouvelles normes de régie. Nous n'avons en effet ni passé, ni héritage; nous ne sommes donc pas tenus par les précédents.

Les administrateurs fondateurs ont volontairement créé un climat d'attentes fondées sur des politiques de régie visant des pratiques exemplaires. Ils ont très bien compris que nos premiers pas façonneront nos valeurs et nos traditions futures.

Deuxièmement, nous nous engageons en outre à mettre en place des pratiques de régie exemplaires, à les publier et à nous en servir pour évaluer publiquement notre conduite.

Comme vous le verrez, cet engagement va au-delà des exigences de la loi et des attentes des autorités de régie.

Troisièmement, nous avons l'intention de promouvoir publiquement et sans détour une bonne régie, notamment en éduquant les Canadiens sur l'importance d'une régie adéquate au cours des assemblées publiques que nous allons tenir partout au Canada au début de l'année prochaine.

Et quatrièmement, nous croyons qu'une bonne régie est plus qu'une simple marche à suivre. Nous parlons du principe que des politiques et pratiques de régie saines se traduisent par un rendement supérieur, principe qui a déjà fait ses preuves.

Laissez-moi vous expliquer comment nous avons élaboré nos politiques de régie et comment nous allons évaluer notre rendement dans ce domaine.

Tout d'abord, il vous faut connaître les caractéristiques propres à l'Office d'investissement du RPC, qui nous ont permis de modeler notre régie.

La première : nous sommes uniquement un organisme de placement.

Il est important de souligner que nous n'avons aucune responsabilité dans l'administration du Régime de pensions du Canada.

Les gouvernements fédéral et provinciaux gèrent conjointement le Régime de pensions du Canada. Ensemble, ils établissent les taux de cotisation, les niveaux de prestations et la politique de financement. Le gouvernement fédéral administre seul le régime. Nous sommes donc une société de gestion de placements, comparable à celles de Bay Street ou de Wall Street, plutôt qu'un promoteur de régime à service complet.

Un de nos plus grands défis sera de faire comprendre aux Canadiens que nous agissons indépendamment du Régime de pensions du Canada, même si notre but est d'accroître la valeur de l'actif du Régime afin de verser les prestations de retraite futures.

La deuxième caractéristique propre à l'Office est son mandat spécifique, défini clairement dans la loi qui le régit. Nous devons :

- gérer les actifs qui nous sont confiés dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires du Régime de pensions du Canada;
- maximiser les revenus de placement des rentrées de fonds du Régime sans courir de risques indus.

Ce mandat à deux volets, c'est-à-dire l'obligation de rendre compte aux membres du régime et l'optimisation du rendement, est le même que celui de la plupart des caisses de retraite.

La troisième caractéristique distinctive qui façonne notre régie est l'absence de lien de dépendance entre l'Office d'investissement du RPC et les gouvernements.

Notre conseil d'administration est responsable uniquement de l'établissement de politiques concernant les questions importantes, notamment la gestion de placements et la gestion financière. C'est notre équipe de gestion qui choisit seule les valeurs en vue des placements.

Bien sûr, à titre d'organisme, nous devons rendre des comptes aux gouvernements fédéral et provinciaux, ainsi qu'aux cotisants et aux bénéficiaires du Régime de pensions du Canada.

Après tout, l'Office d'investissement du RPC a été créé par une loi fédérale en 1997, sur la base d'une entente conclue en 1996 entre les gouvernements fédéral et provinciaux.

Mais nous sommes une société d'État indépendante. J'y reviendrai dans un instant.

La quatrième caractéristique propre à l'Office d'investissement du RPC est sa transparence et ses engagements dans ce domaine. Ils sont importants.

Nous devons publier un rapport annuel qui doit être disponible dans tout le Canada.

Nous devons publier des rapports financiers trimestriels, ce qu'aucune autre caisse de retraite n'est obligée de faire.

Nous devons tenir des assemblées publiques au moins une fois tous les deux ans dans chaque province. Une autre nouveauté pour une caisse de retraite. Notre première tournée d'assemblées est prévue dans la capitale de chaque province participante en janvier prochain.

En fait, nous sommes la seule caisse de retraite à devoir rendre des comptes à une vaste portion de la population adulte canadienne d'un océan à l'autre. Comme vous pouvez le constater, un tel degré d'ouverture et de transparence influe considérablement sur notre attitude envers la régie.

Ces responsabilités font ressortir le point que je soulevais un plus tôt : nous devons souscrire consciemment à des pratiques de régie exemplaires et faire comprendre aux Canadiens pourquoi la régie est si importante.

En outre, dans le cadre de notre obligation de rendre compte, nous devons indiquer dans notre rapport annuel dans quelle mesure nous avons réalisé les objectifs fixés au cours de l'exercice précédent et énoncer nos objectifs pour le prochain exercice et pour l'avenir prévisible.

Ceci aussi est inhabituel pour une caisse de retraite, bien qu'il soit encourageant de voir que certaines sociétés ouvertes, notamment les banques, publient volontairement leurs objectifs annuels et ceux qu'ils ont réalisés.

Nous nous sommes engagés à faire preuve de transparence. À juste titre, d'ailleurs. Nous sommes en effet chargés d'agir dans l'intérêt des Canadiens, en vue d'assurer leur avenir financier. Ils ont donc le droit de savoir ce que nous faisons de l'argent qu'ils ont eu tant de mal à gagner pour aider les gouvernements fédéral et provinciaux à tenir la promesse de pensions publiques à long terme.

Nous nous mettons à la disposition de la population canadienne en donnant des discours publics, des entrevues à la radio, à la télévision et à la presse écrite, en participant à des réunions privées et à des congrès avec les parties intéressées – comme celui-ci – et en mettant nos documents sur notre site Web. Voilà sans aucun doute une régie exemplaire, mais c'est aussi une régie exigeante.

Ces quatre caractéristiques influent donc directement sur nos politiques de régie : être uniquement une société de placement, être axé sur l'optimisation des rendements de placement, être indépendant des

gouvernements et devoir rendre compte de nos actions à la population canadienne.

L'Office a une cinquième caractéristique distinctive : la façon dont sont nommés les membres de notre conseil d'administration.

Les gouvernements fédéral et provinciaux sont responsables du processus de nomination. Voici comment le premier conseil d'administration a été formé.

Le gouvernement fédéral et les neuf provinces participantes avaient chacun un représentant siégeant au comité des candidatures, composé de fonctionnaires et de personnalités du monde des affaires et présidé par un cadre supérieur du secteur privé.

Le comité a recommandé des candidats au ministre fédéral des Finances, qui a alors demandé l'avis des ministres des Finances provinciaux.

Les administrateurs actuels ont été nommés en octobre 1998. La présidente du conseil, Mme Gail Cook-Bennett, a été choisie en consultation avec les provinces et tout le conseil d'administration.

Selon notre loi, il est souhaitable que suffisamment d'administrateurs aient des connaissances reconnues en finance ou une expérience professionnelle correspondant à l'objectif d'optimisation des rendements.

Par conséquent, le comité des candidatures a recommandé des administrateurs qui avaient des connaissances en gestion de placements et d'entreprise, et en gestion économique et financière.

Les mandats du premier conseil sont échelonnés : la moitié des administrateurs ont un mandat de deux ans, qui s'est terminé ce mois-ci, l'autre moitié a un mandat de trois ans, qui se termine l'année prochaine.

Chaque administrateur peut être nommé ou renommé pour un mandat de trois ans et peut siéger pendant trois mandats, soit neuf ans maximum. Le président du conseil peut remplir un quatrième mandat.

Le renouvellement du mandat des administrateurs est évalué par le comité des candidatures externe.

Le mandat de certains de nos administrateurs se termine ce mois-ci. Nous allons donc suivre à nouveau le processus que je viens de décrire pour pourvoir des postes vacants et renouveler le mandat de certains administrateurs. Nous attendons des commentaires après l'élection. En attendant, comme le prévoit la Loi sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, les membres de notre conseil d'administration dont le mandat a expiré restent en poste jusqu'à la nomination de leurs remplaçants.

Vous vous demandez peut-être si cette façon de procéder permet la formation d'un conseil d'administration réellement indépendant des gouvernements. Nos décisions sur les investissements risquent-elles d'être influencées par la politique?



Nous pensons que non. Rappelez-vous que le ministre fédéral des Finances doit consulter ses homologues provinciaux avant de nommer des membres au conseil d'administration. À elle seule, cette obligation est un frein suffisamment puissant pour empêcher les tentatives de nominations partiales ou fondées sur l'idéologie des candidats.

Un deuxième frein contre l'intrusion politique est que toute modification de notre mandat prévu par la loi nécessite l'approbation du parlement fédéral et l'accord de deux tiers des provinces représentant deux tiers de la population. C'est un frein constitutionnel particulièrement efficace.

En outre, étant donné notre engagement envers la transparence, les Canadiens seront tenus au courant de tout projet de modification. Des millions de personnes surveillent notre intégrité et notre indépendance face au gouvernement.

Mais il ne faut pas oublier qu'à titre d'organisme, nous devons rendre des comptes aux deux échelons de gouvernement, comme il se doit dans les domaines où la loi le prévoit.

Par ailleurs, le ministre fédéral des Finances, en collaboration avec les provinces participantes, doit procéder, au moins tous les six ans, à un examen spécial de nos méthodes de gestion et des moyens de contrôle et d'information que nous avons mis en œuvre en matière de finances et de gestion.

Selon moi, l'obligation de rendre compte aux gouvernements fait partie intégrante d'un système bien pensé d'équilibre des pouvoirs.

Le Régime de pensions du Canada est après tout l'expression évidente de la capacité et de l'engagement de notre nation à prendre soin de ses citoyens. L'Office d'investissement du RPC a la responsabilité d'assurer l'avenir financier à long terme du régime et de permettre aux aînés canadiens de prendre leur retraite avec plus de dignité.

Tout compte fait, nous avons de nombreux contrôles pour assurer notre transparence : les gouvernements, le conseil d'administration, la direction, et les quelque 16 millions de Canadiens qui cotisent au Régime de pensions du Canada et qui en bénéficient.

Comme pour n'importe quelle société, une définition claire des relations entre le conseil d'administration et la direction, et de la division de leurs responsabilités respectives est au centre de notre régie.

Notre modèle de régie reconnaît que le conseil d'administration représente les intéressés, s'assure de mettre en place toutes les politiques exigées et appropriées, et tient la direction responsable de ses activités.

Pour sa part, la direction met en œuvre les politiques approuvées par les administrateurs, établit les stratégies de placement, le plan d'affaires ainsi que les budgets annuels et gère les affaires courantes.

Ces activités permettent aux administrateurs de vérifier que la direction définit une orientation stratégique et que tous les risques liés à l'entreprise, à son exploitation et à l'investissement sont déterminés et gérés adéquatement.

Dans notre cas, le mécanisme de régie nous permet également de garder à l'esprit notre mission principale, soit offrir une plus-value aux intéressés en accroissant la valeur à long terme de l'actif de retraite du Régime de pensions du Canada.

Les attentes à l'endroit du conseil d'administration sont semblables à ce que l'on attend de celui de n'importe quelle société. Par exemple, accepter d'être responsable de la gérance de l'organisme, s'assurer que la direction rend compte de ses activités et agit honnêtement et de bonne foi au mieux des intérêts de l'organisme et des parties intéressées.

La loi qui nous régit contient les dispositions habituelles prévoyant que les administrateurs doivent agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente.

La différence cependant, c'est que les administrateurs doivent mettre à profit leurs connaissances de spécialistes dans l'exercice de leurs fonctions.

Les administrateurs ayant des compétences en comptabilité, en actuariat, en placement, en affaires ou en droit, par exemple, sont soumis à des normes de diligence plus élevées dans leurs domaines de compétence respectifs.

Pour exécuter son mandat, le conseil a créé quatre comités. Deux d'entre eux, le comité de placement et le comité de vérification sont exigés par la loi qui nous régit. Tous les membres du conseil siègent au comité de placement. Rien d'étonnant à cela puisque nous sommes un organisme à but unique.

Les deux autres comités, le comité de la régie et le comité des ressources humaines et de la rémunération, font progresser nos objectifs en matière de régie et d'exploitation.

Le comité de la régie, présidé par Dale Parker, directeur de société chevronné de Vancouver, a élaboré un manuel détaillé sur la régie, qui a été révisé et approuvé par notre conseil d'administration.

Nous avons l'intention d'afficher le manuel sur notre site Web pour que les intéressés puissent constater eux-mêmes les normes élevées et la rigueur de nos politiques et de nos pratiques de régie.

Pour s'assurer que nos pratiques de régie sont complètes et conformes aux normes les plus élevées qui soient, les administrateurs les évaluent en fonction de la loi et du règlement et par rapport à des lignes directrices externes.

Nous avons élaboré des contrôles internes détaillés fondés sur les exigences de la loi et du règlement dans le domaine de la régie. À la demande du comité de vérification, le vérificateur externe, Deloitte & Touche, vérifie nos contrôles internes tous les six mois.

Les lignes directrices des bourses de Toronto et de Montréal sur la régie des sociétés ouvertes sont, bien sûr, des normes largement acceptées pour l'évaluation du rendement dans ce domaine.

Sur les 14 lignes directrices, l'Office d'investissement du RPC se conforme aux 13 qui s'appliquent à son

mandat.

Ces lignes directrices nous rappellent que le conseil d'administration doit affirmer son indépendance vis-à-vis des gouvernements et de la direction et qu'il doit assumer officiellement la gérance de l'organisme, notamment le processus de planification stratégique, les politiques de gestion des risques, la planification de la relève de la haute direction et la politique relative aux communications.

La seule ligne directrice à laquelle le conseil ne se conforme pas est celle qui exige un comité des candidatures du conseil. Comme nous l'avons vu, cette responsabilité relève du comité des candidatures autonome, nommé par les ministres des Finances.

Une autre norme qui commence à s'imposer est l'ensemble de principes définis par l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite en collaboration avec l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite et le Bureau du surintendant des institutions financières. Ces principes nous rappellent que notre énoncé de mission doit être clair et que nous devons rendre compte de nos activités fiduciaires aux intéressés, communiquer publiquement l'évaluation de notre rendement et effectuer une auto-évaluation de notre régie.

Nous nous conformons à cinq des six principes recommandés. Le sixième a trait aux qualités requises des administrateurs du régime et ne s'applique pas à notre organisme puisque nous n'avons pas la responsabilité d'administrer le régime.

Nous croyons que la régie doit être un processus dynamique et continu, qui oblige le conseil et la direction à demeurer vigilants.

Une façon de s'assurer que le processus demeure dynamique est d'établir un mécanisme d'évaluation rigoureux.

Chaque année, nos administrateurs examinent le fonctionnement du conseil, commentent son rendement et celui de ses comités et suggèrent des améliorations.

La première évaluation a eu lieu en février dernier. Chaque administrateur a rempli un questionnaire confidentiel. Le président du comité de la régie a résumé les réponses et les a communiquées au conseil, qui en a discuté lors de sa réunion de mars dernier.

Le sondage traite de questions telles que l'organisation du conseil, notamment les qualités

requises de ses membres, l'initiation et la formation des administrateurs, la qualité et la pertinence de l'information communiquée au conseil, l'élaboration par la direction d'un plan stratégique et de procédures de gestion des risques, et la qualité des discussions du conseil et des comités, de la définition des mandats, des politiques et des procédures.

Outre le processus officiel d'évaluation, nous avons créé un climat favorisant un rappel occasionnel des principes de base aux administrateurs.

Par exemple, à la réunion du conseil en avril dernier, le président de l'Office d'investissement du RPC a

demandé au président du comité de la régie si le processus discuté était conforme aux politiques de régie convenues. À une autre réunion, un administrateur a interrompu une discussion en suggérant que le sujet en question relevait de la direction et que le conseil d'administration ne devait pas intervenir.

J'ai observé ce type d'échange au cours d'autres réunions du conseil, ce qui prouve que les administrateurs sont attentifs à leurs devoirs.

Si les administrateurs sont conscients de la division des responsabilités entre eux et la direction, de mon côté, je dois m'assurer qu'ils reçoivent de l'information claire et en temps opportun pour pouvoir s'acquitter convenablement de leurs fonctions.

Nous avons également mis en place un mécanisme d'évaluation annuelle du rendement pour le chef de la direction. Ce mécanisme souligne son obligation de rendre compte au conseil d'administration.

À titre de chef de la direction, je dois établir des objectifs pour le prochain exercice et effectuer une auto-évaluation pour l'exercice écoulé. De leur côté, les administrateurs soumettent leur évaluation de mon rendement par écrit au président du comité des ressources humaines et de la rémunération et à la présidente du conseil de l'Office d'investissement du RPC. Ces évaluations sont résumées, et je les étudie avec le conseil d'administration.

J'aimerais maintenant vous entretenir d'une autre pierre angulaire d'une régie efficace : un ensemble de politiques claires sur le comportement prévu.

Nous avons établi un code de déontologie pour les administrateurs et un code encore plus rigoureux pour les dirigeants et les employés. Ces codes sont conçus pour créer un climat de confiance, d'honnêteté et d'intégrité au sein de notre organisme. Ils traitent des relations avec les fournisseurs, des placements personnels et de la confidentialité de renseignements exclusifs sur des tiers.

Si une situation n'est pas abordée dans les politiques écrites, nous l'examinons en fonction de certaines questions : Est-ce légal? Est-ce contraire aux intérêts de l'Office d'investissement du RPC et par conséquent à ceux des bénéficiaires et des cotisants du RPC? Est-ce le genre de comportement auquel s'attend le public canadien?

Je suis heureux de pouvoir dire qu'aucune situation n'a exigé d'examen.

Le conseil a besoin d'administrateurs ayant des connaissances en finance et en placement. Par conséquent, il faut s'attendre à ce que des conflits d'intérêts surviennent à l'occasion; ces conflits doivent être gérés de façon appropriée.

Un énoncé de politique et des procédures sont en place pour résoudre les conflits possibles concernant les rapports entre les administrateurs et les sociétés dans lesquelles l'Office d'investissement du RPC investit ou avec les cabinets engagés à titre de fournisseurs de services, comme les gestionnaires de fonds.

Encore une fois, nous pensons avoir trouvé des solutions novatrices pour nous assurer que nos pratiques

de régie sont appliquées. En voici deux exemples.

Premièrement, avant la fin de l'exercice, chaque administrateur doit signer et soumettre une version à jour de son curriculum vitæ, soulignant les changements de relations qui pourraient susciter des conflits. Le comité de la régie étudie les documents ainsi soumis.

Deuxièmement, les administrateurs doivent aviser la présidente du conseil avant d'accepter un poste d'administrateur ou tout autre poste d'autorité au sein d'une entité qui peut profiter de l'Office d'investissement du RPC ou être en conflit d'intérêts avec l'Office.

À première vue, on peut juger ces éléments mineurs, mais ils montrent la rigueur du processus de régie et l'attention qu'on lui prête.

J'ajouterais que notre loi comprend des dispositions sur les conflits d'intérêt qui sont encore plus strictes que celles de la Loi canadienne sur les sociétés par actions et de la Loi sur les banques.

Nos administrateurs doivent communiquer sans délai toutes les transactions de placement, et non seulement les plus importantes, entre l'Office d'investissement du RPC et les entités dans lesquelles ils ont une participation importante.

Ils doivent s'abstenir de voter sur des résolutions qui concernent des transactions dans lesquelles ils ont un intérêt important et ils ne peuvent pas participer aux discussions concernant ces transactions.

Notre politique précise que les conflits d'intérêts doivent être communiqués par écrit et notés dans les procès-verbaux des réunions du conseil ou des comités.

Récemment, nous avons élaboré des lignes directrices strictes sur les conflits d'intérêts pour les dirigeants et les employés.

Pour l'instant, l'Office compte trois cadres supérieurs à part moi, soit le vice-président – Finances et exploitation, le vice-président – Recherche et gestion du risque et le vice-président – Placements sur les marchés privés. Nous sommes en train d'engager d'autres cadres ainsi que le personnel de soutien approprié.

Notre conseil d'administration tient à s'assurer que des lignes directrices efficaces sur les conflits d'intérêts sont en place avant que la majorité du personnel soit embauché.

Ces règles sont d'autant plus importantes qu'au cours des dix prochaines années, l'actif investi de l'Office d'investissement du RPC passera d'environ 5 milliards de dollars aujourd'hui à plus de 100 milliards de dollars.

La gestion de cet actif donnera inévitablement lieu à l'exploration de toutes sortes de stratégies de placement, dont l'investissement passif et actif dans des actions et titres de créance de sociétés ouvertes, les opérations de banques d'affaires, les actions et titres de

créances de sociétés fermées, les projets d'infrastructure, les possibilités de capital-risque, les place-

ments immobiliers et les instruments dérivés.

Compte tenu de l'ampleur et de la taille de l'Office, nous aurons accès à de nombreux renseignements d'initiés. Nous avons l'intention d'être plus que vigilants. Nous avons élaboré des procédures qui limitent les opérations d'initiés et les opérations effectuées par les dirigeants ou les employés avant celles du client pour leur propre profit.

Notre responsable à la conformité maintiendra une liste restreinte des sociétés où nous sommes en position d'initiés ou à l'égard desquelles nous avons accès à des renseignements privilégiés. La liste comprendra également les titres dont la négociation par un employé pourrait laisser supposer un abus de renseignements confidentiels.

Les dirigeants et les employés n'auront pas le droit de négocier des titres de la liste restreinte sans l'approbation de l'agent vérificateur.

En outre, les employés doivent fournir au vérificateur externe un état annuel des titres qu'ils détiennent ainsi qu'un rapport mensuel de leurs opérations sur titres.

Nous mettrons également en place un cloisonnement entre la direction et le conseil d'administration concernant les renseignements d'initiés, afin que les administrateurs n'aient pas accès à la documentation confidentielle de tiers dont ils n'ont pas besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités fiduciaires.

Voici qui complète mon exposé sur la structure, les politiques et les pratiques de notre régie.

J'espère que vous conclurez de mes remarques que nous tenons à établir et à respecter les normes les plus élevées qui soient en matière de régie de caisse de retraite.

En fait, nous voulons nous faire les champions de pratiques de régie exemplaires et en communiquer la valeur aux intéressés, c'est-à-dire le public canadien.

Pour ce faire, nous avons l'intention de publier nos codes de déontologie, nos lignes directrices sur les conflits d'intérêts et nos politiques de régie sur notre site Web plus tard cette année.

La régie ne peut fonctionner que si les personnes qui en sont responsables adoptent ses objectifs et appliquent ses principes.

Nous espérons qu'au fil du temps, l'engagement des membres de notre conseil d'administration et de notre direction envers des pratiques de régie exemplaires fera partie intégrante de notre culture, que nous serons reconnus pour avoir mis en œuvre ces pratiques avec succès et que notre réputation permettra à l'Office d'investissement du RPC de gagner et de conserver la confiance des Canadiens.

Merci de m'avoir invité à être des vôtres aujourd'hui et de m'avoir donné la possibilité de partager ces pensées avec vous. C'est avec plaisir que j'écouterai maintenant vos commentaires et que je répondrai à vos questions.