



Conférence

L'Office d'investissement du RPC

lundi 24 septembre 2001

Allocution de

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

au

Congrès sur la gestion des caisses de retraite publiques
de la Banque Mondiale
le lundi 24 septembre 2001, 14 h 30
Academy for Educational Development
Washington, D.C.

Je suis ravi d'assister à ce premier congrès mondial sur la gestion des caisses de retraite publiques. Je félicite la Banque Mondiale d'avoir fait preuve de leadership en réunissant des parties intéressées du monde entier afin que nous puissions échanger des idées et apprendre les uns des autres.

Si nous considérons la démographie de nos pays respectifs, il est évident que nous sommes confrontés au même défi: comment assurer la stabilité d'un régime de retraite public de manière à éviter que les personnes les plus vulnérables de la société vivent leur retraite dans la pauvreté?

Le problème est d'autant plus aigu que la population à la retraite augmente plus rapidement que la population active.

Je pense que vous trouverez intéressante la manière dont le Canada a relevé ce défi. Nous en sommes encore aux premières années de la mise en œuvre de notre solution. Cependant, ce que nous avons déjà accompli permet de suggérer une orientation et de formuler quelques idées que vous pourriez trouver utiles.

On m'a demandé de parler des principes d'une gouvernance efficace des régimes de retraite publics, en me fondant sur l'expérience canadienne.

Je commencerai par vous présenter les grandes lignes de notre régime de retraite public afin que vous puissiez établir des parallèles avec le vôtre.

Je vais ensuite vous décrire la méthode que le Canada a adoptée pour assurer la viabilité financière à long terme de son régime de pensions en investissant en partie sur les marchés financiers.

Je vous parlerai aussi brièvement de nos placements sur ces marchés.

Enfin, je vais examiner nos principes de gouvernance en matière de compétence professionnelle, d'indépendance vis-à-vis de l'ingérence politique et de la protection de notre actif contre le vol et la corruption.

Laissez-moi d'abord vous donner quelques renseignements sur le Régime de pensions du Canada. Le Canada est un État fédéré, doté d'un gouvernement national central, de dix gouvernements provinci-

aux et de trois gouvernements territoriaux.

Les provinces ont d'importants pouvoirs et responsabilités – dont elles partagent certains avec le gouvernement fédéral. Elles sont notamment co-commanditaires avec celui-ci d'un régime de retraite public. Par conséquent, le Régime de pensions du Canada est une responsabilité conjointe du gouvernement fédéral et des neuf provinces. La dixième province, le Québec, a son propre régime.

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont créé le Régime de pensions du Canada en 1966. Il s'agissait d'un régime par répartition indexé sur l'inflation. C'est un régime obligatoire auquel tous les employés et leurs employeurs doivent cotiser.

Le Régime de pensions du Canada n'a pas été conçu comme un régime par capitalisation intégrale. Son fonctionnement se fondait plutôt sur le principe que chaque génération financerait les retraites de la génération précédente.

Il y a 30 ans, c'était logique. Le nombre de Canadiens de plus de 70 ans – l'âge de la retraite à l'époque – était relativement faible par rapport à la population active.

Au cours des 30 années suivantes, le Régime de pensions du Canada a relativement bien fonctionné. Les rentrées d'argent étaient sensiblement plus élevées que les sorties de fonds nécessaires pour offrir un revenu de retraite à tous les travailleurs canadiens ainsi qu'une aide financière à leurs proches en cas de décès ou d'invalidité du soutien de famille.

Sautons maintenant 30 années pour arriver au milieu des années 1990.

En 1996, l'argent sortait plus vite qu'il ne rentrait. Au cours de cette seule année, le Régime a versé 17 milliards de dollars de prestations mais n'a recueilli que 11 milliards de cotisations, ce qui laissait un déficit de 6 milliards de dollars en un an.

L'avenir du Régime était sérieusement compromis. Si l'on n'intervenait pas rapidement, soit les cotisations devaient augmenter considérablement, soit la réserve du Régime serait épuisée. Le fardeau financier des générations futures serait écrasant.

L'évolution de la proportion de personnes âgées par rapport à la population active était particulièrement préoccupante. Beaucoup d'entre vous ont des problèmes démographiques similaires.

En 1966, lors de la création du Régime de pensions du Canada, il y avait sept travailleurs par retraité. Aujourd'hui, le ratio est tombé à cinq cotisants par retraité. Dans 30 ans, il n'y aura que trois travailleurs pour financer chaque retraite.

Il s'agit là d'un changement démographique radical qui aura d'immenses répercussions économiques. La crise imminente a amené les gouvernements fédéral et provinciaux à procéder à une révision complète du Régime et à y apporter d'importants changements en 1997.

Dans le cadre de notre discussion d'aujourd'hui, les deux plus importants sont les suivants: premièrement, les gouvernements ont voulu consolider l'assise financière du Régime de pensions du Canada en augmentant les taux de cotisation et en améliorant la gestion du Régime; deuxièmement, ils ont décidé de créer un organisme indépendant distinct du Régime proprement dit qui serait chargé de gérer l'actif de la réserve.

Jetons un coup d'œil à l'évolution de la structure financière du Régime.

Au cours des 20 prochaines années, on passera d'un régime strictement par répartition à un régime par capitalisation partielle.

Le but visé est d'accroître sa viabilité financière jusqu'à ce que l'actif représente 20% du passif et cinq ans de prestations de retraite. Cela devrait être le cas d'ici 2017.

Si l'on considère que l'actif ne représentait que 8% du passif en 1996 – lorsque le Régime était en déficit – cela représente un grand pas dans la bonne direction car l'on était au bord du gouffre.



Cette transformation est en grande partie réalisée par des augmentations progressives du taux de cotisation jusqu'à ce qu'il atteigne 9,9% des gains cotisables des employés d'ici 2003, après quoi, il devrait rester stable indéfiniment.

Nous obtenons ainsi quelque chose que la plupart d'entre vous connaissent bien – c'est-à-dire un régime à prestations déterminées par capitalisation partielle.

Grâce aux augmentations des cotisations déjà mises en œuvre, le Régime de pensions du Canada reçoit plus de fonds qu'il ne lui en faut pour payer les prestations de retraite – situation qui devrait se poursuivre pendant encore 20 ans.

En 1996, les gouvernements fédéral et provinciaux ont débattu de ce qu'il convenait de faire des fonds excédentaires en attendant d'en avoir besoin pour payer des prestations.

Le premier volet de la réponse a été la décision de placer les fonds excédentaires sur les marchés financiers.

Le deuxième a été de créer une société gérée par des specialists – et indépendante du gouvernement – pour prendre les décisions de placement.

Cette société, c'est l'Office d'investissement du RPC, qui a commencé ses activités en octobre 1998.

Jetons un coup d'œil à notre mandat et à nos activités de placement.

La loi qui nous régit prévoit deux objectifs. Premièrement, nous devons gérer les fonds qui nous sont transférés dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires du Régime de pensions du Canada – c'est-à-dire, à l'heure actuelle, investir dans l'intérêt d'environ 16 millions de personnes.

Deuxièmement, la loi qui nous régit nous demande d'optimiser le rendement de placement tout en évitant les risques indus.

De plus, nous ne sommes autorisés à exercer aucune activité qui soit contraire à ces deux objectifs consistant à servir les intérêts financiers des Canadiens et à obtenir un rendement maximal sans courir de risques indus.

Les exigences de la loi établissent une distinction nette entre notre mandat de placement et celui des caisses de retraite publiques de beaucoup d'autres pays.

Par exemple, contrairement à celles du Japon, de la Corée et des États-Unis, nous ne sommes tenus de mettre des fonds à la disposition du gouvernement que si nous décidons de constituer un portefeuille d'obligations. Jusqu'à présent, cela n'a pas été le cas.

Nous ne sommes pas obligés non plus de consentir des prêts aux sociétés d'État.

En outre, aucune politique de placement éthique ou de développement social ne nous est imposée, contrairement à ce qui se passe dans de nombreux pays africains, de même qu'en Suède, au Japon et en Iran.

Autrement dit, nos placements ne sont pas fonction des objectifs politiques du gouvernement – notre seul objectif étant d'aider à tenir la promesse de pensions publiques.

Cela constitue en soi un objectif social valable. Il mérite donc de faire l'objet d'un mandat de placement ciblé que ne vienne pas diluer ou dévier de son but d'autres considérations d'ordre politique ou sociale.

En estimant les besoins de capitalisation du Régime de pensions du Canada, l'actuaire en chef fédéral a fourni quelques directives sur le rendement attendu des placements sur les marchés financiers.

En 1997, il était d'avis que les rentrées de fonds dont on n'avait actuellement pas besoin pour payer les prestations de retraite devraient rapporter un taux de rendement réel de 4% – soit 7% en supposant un taux d'inflation de 3%.

Il n'est pas facile d'atteindre systématiquement un taux de rendement réel de 4%. Par exemple, si tout l'actif du Régime de pensions du Canada avait été investi en actions canadiennes depuis 1966, son taux



de rendement réel n'aurait dépassé 4% que la moitié du temps.

Nous avons relevé le défi, premièrement, en investissant uniquement dans des actions et, deuxièmement, en investissant 30% des rentrées de fonds à l'étranger.

Laissez-moi développer ces deux points.

Notre décision d'investir uniquement dans des actions doit être considérée dans le contexte plus large de l'actif dont dispose le Régime de pensions du Canada.

Je vous ai dit, il y a quelques instants, qu'un des éléments qui nous distinguent des autres caisses de retraite publiques réside dans le fait que nous ne sommes pas obligés de prêter de l'argent au gouvernement. Cela n'a pas toujours été le cas.

Le Régime est directement propriétaire d'un important portefeuille d'obligations fédérales et provinciales. Il s'agit pour la plupart de prêts de 20 ans consentis aux provinces, aux territoires et au gouvernement fédéral à des taux préférentiels. Vous connaissez ?

Selon la nouvelle structure financière du Régime de pensions du Canada, chaque province peut renouveler ses obligations, pour une période supplémentaire de 20 ans, lorsqu'elles arrivent à échéance. Elles doivent cependant le faire au taux du marché. Signalons que le gouvernement fédéral ne peut reconduire ses échéances.

Le produit des obligations échues ou rachetées est transféré à l'Office d'investissement du RPC.

En fin de compte, lorsque la dernière de toutes les obligations renouvelées arrivera à échéance, le produit intégral du portefeuille aura été transféré à l'Office d'investissement du RPC. Cela se produira au plus tard le 1er mars 2033.

En attendant, nous devons tenir compte de ces titres à revenu fixe pour élaborer notre stratégie de placement. Leur existence est une des raisons pour lesquelles nous investissons uniquement dans des actions. Le 30 juin de cette année, nos placements en actions totalisaient 11 milliards de dollars, soit environ 20% de l'actif total dont dispose le Régime de pensions du Canada.

D'ici trois ans, notre portefeuille d'actions atteindra 50% de l'actif du Régime. Cette répartition se rapprochera de celle des grandes caisses de retraite du secteur public au Canada et aux États-Unis.

Celles-ci investissent en général entre 55% et 65% de leur actif en actions.

Si nous avons décidé d'investir dans des actions, c'est donc d'abord pour compenser l'énorme portefeuille d'obligations du RPC.

Une deuxième raison importante a motivé notre décision d'investir dans des actions: leur rendement est attrayant par rapport aux risques encourus sur de longues périodes.

Selon l'actuaire en chef, les cotisations au Régime de pensions du Canada dépasseront les versements de prestations au moins jusqu'en 2021. Nous disposons donc d'un horizon de placement suffisamment éloigné pour bénéficier du rendement plus élevé que peuvent produire les actions.

Nous investissons également dans des actions étrangères. Au Canada, les placements étrangers effectués par les caisses de retraite – ainsi que par les régimes de retraite appartenant à des particuliers – sont réglementés. Ceux qui ne se conforment pas mensuellement à cette exigence font l'objet de pénalités qui peuvent revenir très cher.

Au cours des deux dernières années, le gouvernement fédéral a augmenté le pourcentage de l'actif au coût qu'une caisse de retraite pouvait détenir à l'extérieur du Canada tout en restant exemptée d'impôt. La limite est actuellement de 30% au coût. Nous investissons à l'étranger jusqu'au maximum permis par la loi afin de mieux diversifier notre actif.

Au Canada, nous avons effectué pratiquement tous nos placements actuels dans des fonds d'actions fondés sur l'indice composé TSE 300 de la Bourse de Toronto.

À l'étranger, nous investissons actuellement dans l'indice Standard & Poor's 500 des grandes sociétés

américaines et dans l'indice EAFE élaboré par Morgan Stanley Capital International et regroupant environ 1 000 sociétés européennes et asiatiques. Chacun de ces deux fonds étrangers détient environ 15% de notre actif total.

Investir à l'échelle mondiale est essentiel à la réalisation de notre mission consistant à obtenir un rendement maximal tout en évitant les risques indus. Le Canada représente environ 2% de la capitalisation boursière mondiale. Il serait insensé de notre part de mettre tous nos œufs dans ce seul et unique petit panier – c'est un problème avec lequel beaucoup d'entre vous sont aux prises.

En investissant à l'échelle mondiale, nous pouvons tous bénéficier d'un plus grand choix de secteurs industriels qu'au niveau national. Cela se traduit, à long terme, par un meilleur rendement corrigé du risque.

Nous sommes conscients cependant que continuer à investir dans des actions cotées en Bourse par l'intermédiaire de fonds indiciels n'est pas la meilleure manière d'obtenir un rendement maximal tout en évitant les risques indus de perte.

À partir de l'année prochaine, nous allons gérer de façon active une partie de notre actif sur les marchés publics et privés. Récemment, nous avons commencé à investir dans des actions de sociétés fermées par l'intermédiaire de gestionnaires de fonds externes en effectuant des placements dans des sociétés en phase de démarrage et des nouvelles technologies, dans des sociétés établies qui cherchent des capitaux privés pour financer leur expansion et leur croissance, ainsi que dans des rachats et acquisitions qui permettent de créer des sociétés plus fortes et plus rentables.

Nous cherchons à nous positionner à titre d'investisseur privilégié auprès des meilleures sociétés de gestion de placement sur les marchés privés et banques d'affaires du Canada et du monde entier.

Nous envisageons également d'autres placements sur les marchés privés – immobilier, projets d'infrastructure, projets de construction d'électricité et ressources naturelles.

Nous avons approuvé l'affectation d'une part pouvant atteindre 15% de l'actif total à des placements sur les marchés privés – bien que ce pourcentage puisse augmenter.

Ce faisant, nous allons affecter le maximum aux placements étrangers afin de profiter de différentes stratégies de placement et catégories d'actif à l'échelle mondiale.

La situation étant ce qu'elle est, nous investissons actuellement d'importantes sommes d'argent à un moment où les marchés boursiers viennent de traverser la correction la plus sévère depuis plus de 30 ans et où le rendement reste beaucoup plus faible qu'il y a quelques années.

En tant qu'investisseur disposant d'importantes liquidités, nous sommes dans la position enviable de pouvoir acheter à des cours très réduits des actions dont la valeur devrait, à notre avis, augmenter considérablement pendant les années à venir, malgré l'adversité et l'incertitude qui se poursuivra probablement à court terme.

Au cours des 10 prochaines années, nous nous attendons à voir notre actif géré dépasser 130 milliards de dollars à mesure que les cotisations continueront de rentrer, que nous recevrons le produit et le revenu du portefeuille d'obligations d'État et que nous ferons fructifier nos placements.

Nous sommes fermement convaincus que notre politique de placement dans des actions fera plus que compenser les risques encourus et permettra d'obtenir un rendement réel supérieur au minimum requis de 4% à long terme.

Pour nous acquitter de notre mandat de placement, nous constituons l'Office d'investissement du RPC sous la forme d'une petite société virtuelle.

L'équipe de gestion provient du secteur privé et bénéficie de l'appui d'un personnel professionnel et administratif qui possède également une expérience du secteur privé.



Nos dirigeants et plusieurs gestionnaires sont déjà en place. Notre effectif, qui est actuellement de 17 personnes, atteindra environ 30 personnes l'année prochaine. Autrement dit, nous ne sommes pas en train de bâtir un empire bureaucratique.

Nos stratégies d'exploitation et de placement sont mises en œuvre grâce à des relations de partenariat avec des sociétés de placement du secteur privé de tout le Canada et du monde entier.

En résumé, bien que l'Office d'investissement du RPC soit une société d'État, son exploitation s'inspire du modèle des sociétés du secteur privé et il ressemble beaucoup à un gestionnaire de fonds communs de placement ou à une société de placement.

De plus, nous nous trouvons à Toronto, dans la capitale financière du Canada, plutôt qu'à Ottawa, notre capitale nationale.

Cette mise en contexte a été assez longue. Permettez-moi d'en résumer les principaux points.

Premièrement, le Régime de pensions du Canada a été, pendant la plupart de ses 35 années d'existence, un régime par répartition. Il va progressivement devenir un régime par capitalisation partielle dont l'actif prévu représentera environ 20 % de son passif d'ici 2017.

Deuxièmement, les cotisations dépasseront les versements de prestations pendant encore 20 ans environ grâce aux augmentations importantes du taux de cotisation pour les salariés et leurs employeurs.

Troisièmement, une société d'État distincte, l'Office d'investissement du RPC, a été créée en 1997 afin d'investir les cotisations excédentaires ainsi que le produit et le revenu d'un portefeuille d'obligations d'État sur les marchés financiers.

Quatrièmement, pour établir la politique de répartition de l'actif de l'Office d'investissement du RPC, nous devons tenir compte des placements à revenu fixe que détient directement le Régime de pensions du Canada.

Cinquièmement, nous investissons uniquement dans des actions pour deux raisons essentielles : l'importance du portefeuille de titres à revenu fixe dont dispose le Régime et le fait que notre horizon de placement, qui est d'au moins 20 ans, nous permettra de réaliser un rendement supérieur sur nos actions par rapport aux risques que nous assumons.

Sixièmement, nous investissons 30% de nos nouvelles rentrées de fonds à l'étranger.

Septièmement, nous avons commencé par investir de façon passive dans des fonds indiciels d'actions et nous commençons à gérer de façon plus active nos placements en actions sur les marchés publics et privés. Enfin, nous fonctionnons comme une société virtuelle sans ressources superflues.

Passons maintenant à nos principes et pratiques de gouvernance.

Dans cette partie de mon exposé, je voudrais vous décrire quelques principes généraux de bonne gouvernance qui sont à mon avis largement acceptés, et aussi vous présenter

certaines des politiques et pratiques propres à l'Office d'investissement du RPC, en espérant que cette information vous sera utile dans votre situation particulière.

Laissez-moi vous dire d'emblée que je crois qu'une bonne gouvernance s'accompagne d'un certain nombre de résultats positifs.

Pour obtenir une gouvernance efficace, il faut commencer par définir les responsabilités et l'obligation de rendre compte des groupes clés de membres de l'organisme et charger des personnes qualifiées et dignes de confiance de s'acquitter de ces responsabilités.

En ce qui a trait aux responsabilités, le conseil d'administration représente les intérêts des parties intéressées; il examine et approuve les politiques et les stratégies, supervise la direction et rémunère celle-ci en fonction de son rendement.

La direction, quant à elle, est chargée d'élaborer les politiques, les stratégies et les plans d'affaires et

budgets annuels qui sont soumis à l'approbation du conseil. Elle est en outre responsable de tous les aspects de l'exploitation courante de l'organisme, compte tenu des politiques, stratégies, plans et budgets approuvés.

En ce qui concerne l'obligation de rendre des comptes, le conseil d'administration rend compte aux intéressés et la direction est responsable devant le conseil d'administration.

C'est le modèle que nous suivons à l'Office d'investissement du RPC. Les principaux intéressés sont les gouvernements fédéral et provinciaux ainsi que les 16 millions de Canadiennes et de Canadiens qui cotisent au Régime de pensions du Canada ou qui reçoivent des prestations de celui-ci.

Pour que vous compreniez bien le fonctionnement de notre modèle de gouvernance, j'aimerais aborder les questions suivantes: la compétence professionnelle et sa pertinence dans le cadre de notre mandat de placement, l'indépendance vis-à-vis du gouvernement, la séparation des responsabilités entre nos administrateurs et la direction, nos codes de déontologie et nos mécanismes de détection et de résolution des conflits d'intérêt et les autres freins et contrepoids intégrés à nos processus, ainsi que notre engagement en matière de transparence.

Pour bien comprendre notre modèle de gouvernance, vous devez garder à l'esprit deux entités de base. L'une est le Régime de pensions du Canada. L'autre est l'Office d'investissement du RPC.

Ces deux entités sont liées mais elles sont distinctes à de nombreux égards, leur mandat et leur gouvernance étant différents.

Le Régime de pensions du Canada proprement dit relève exclusivement de nos gouvernements fédéral et provinciaux. Ceux-ci sont responsables de sa conception, de son administration et de sa capitalisation. Par exemple, ils établissent les taux de cotisation et fixent les prestations. C'est le gouvernement fédéral qui perçoit les cotisations et verse les prestations.

L'Office d'investissement du RPC est une société d'État à vocation unique – investir les fonds qu'il reçoit du Régime. Nous n'avons aucun rôle dans les politiques ou l'administration du Régime.

La gouvernance et la gestion de l'Office d'investissement du RPC sont indépendantes non seulement de celle du Régime de pensions du Canada mais aussi des gouvernements.

Nous avons notre propre conseil d'administration et notre propre équipe professionnelle de direction dont les fonctions et les responsabilités sont clairement définies, conformément au modèle de bonne gouvernance dont je viens de vous parler.

Examinons d'abord notre conseil d'administration et plus précisément les capacités de ses membres et la manière dont ils sont choisis et nommés.

Les douze membres de notre conseil sont choisis en fonction de leur compétence dans le domaine du placement et des affaires, par exemple en économie, en comptabilité, en actuariat, en finances, en placement, dans le secteur bancaire et dans les affaires en général. La nécessité de posséder des compétences et une expérience pertinente est prévue dans la loi qui nous régit.

Ceci nous distingue de la plupart des caisses de retraite publiques du monde, dont la gouvernance relève généralement de personnes nommées par le gouvernement, les syndicats et les employeurs ou qui les représentent.

Cette différence est importante parce qu'elle rend justice à notre mission – obtenir un rendement maximal tout en évitant les risques indus de perte – en assurant la présence de personnes possédant des connaissances et des compétences en placement qui peuvent surveiller d'un œil avisé les activités de la direction.

Ce frein essentiel de notre système est un des principaux fondements de notre structure de gouvernance. Je tiens aussi à souligner que, selon la loi qui nous régit, aucun administrateur ne peut faire partie de nos dirigeants. Notre conseil est donc réellement distinct de la direction.

Un autre frein essentiel réside dans l'engagement qu'ont pris les ministres des Finances et leurs gouvernements respectifs de faire en sorte que l'Office d'investissement du RPC jouisse de l'indépendance voulue pour prendre des décisions de placement objectives. Après tout, ils ont intérêt à ce que nous gagnions de l'argent afin d'accroître la viabilité financière du Régime de pensions du Canada.

Cet objectif se concrétise dans notre culture de la transparence. Tout ce qui se passe à l'Office d'investissement du RPC est rapidement rendu public. Par conséquent, toute personne nommée à notre conseil d'administration sans avoir l'expérience professionnelle appropriée ne manquerait pas d'attirer l'attention du public et de faire l'objet de questions.

Bref, l'indépendance et l'expérience de notre conseil d'administration sont essentielles pour entretenir la confiance du public dans notre mission.

Laissez-moi maintenant vous expliquer comment sont nommés nos administrateurs. Le processus suivi est réellement une innovation canadienne.

Ce sont le ministre des Finances fédéral et les ministres des Finances des neuf provinces participantes qui nomment un comité des candidatures. Chaque gouvernement désigne un membre du comité. Le ministre des Finances fédéral nomme une personne à la présidence

du comité et a choisi le chef de la direction d'une société du secteur privé pour occuper ce poste.

Le comité repère des candidats qualifiés possibles dans tout le Canada en tenant compte du fait qu'il doit trouver des personnes possédant, comme je viens de le mentionner, les compétences et l'expérience pertinentes dans le cadre de notre mandat de placement.

Le comité se met d'accord sur une liste de candidats qualifiés et soumet cette liste au ministre des Finances fédéral.

Celui-ci consulte ses homologues provinciaux à propos des personnes proposées, puis nomme les administrateurs parmi les personnes figurant sur la liste des candidatures recommandées par le comité indépendant. À partir de leur nomination, les administrateurs peuvent rester en fonction pour un maximum de trois mandats de trois ans chacun. Le président ou la présidente peut remplir un quatrième mandat. Pendant leurs mandats de trois ans, les administrateurs ne peuvent faire l'objet d'une révocation sans que celle-ci soit motivée.

Le ministre des finances fédéral nomme également le président ou la présidente du conseil – là encore, en consultant ses homologues provinciaux ainsi que les administrateurs déjà nommés.

Je suis sûr que vous conviendrez qu'il s'agit là d'un processus sans lien de dépendance qui concilie les responsabilités des gouvernements fédéral et provinciaux avec le désir de dépolitiser les nominations.

Les administrateurs sont responsables de la gouvernance de l'Office d'investissement du RPC. Plus précisément, comme le prévoient la loi et le règlement qui nous régissent, ils doivent établir des principes, normes et procédures en matière de placement, nommer un vérificateur indépendant, approuver les codes de déontologie, approuver les politiques concernant les conflits d'intérêts pour les administrateurs et le personnel, approuver les politiques de gestion des risques et, de façon générale, surveiller et évaluer le rendement de la direction.

Pour améliorer encore son efficacité, le conseil est doté de trois comités d'administrateurs assumant des responsabilités particulières – vérification, ressources humaines et rémunération, et gouvernance. De plus, l'ensemble du conseil d'administration constitue le comité de placement.

Notre conseil, je le souligne, a également un processus d'évaluation de son propre rendement et de celui de ses comités. C'est un autre élément important d'une bonne gouvernance.

Toutes nos politiques et pratiques de gouvernance sont codifiées dans notre manuel de gouvernance, document qui fait l'objet d'une révision et d'une mise à jour annuelles.

Voici un autre point important. C'est le conseil d'administration, et non les politiciens, qui recrutent et nom-



ment le président et chef de la direction.

J'ai l'honneur d'être le premier titulaire de ce poste. Je relève du conseil d'administration et non des politiciens. Notre conseil établit ma rémunération et mes objectifs de rendement et je fais la même chose pour les cadres que je recrute.

La direction a pour fonction d'élaborer les politiques et procédures d'exploitation et de placement ainsi qu'un plan d'affaires et un budget annuels détaillés à soumettre à l'approbation du conseil, et de mettre en œuvre ces politiques, ces procédures et ces plans, d'assurer la gestion courante de l'organisme et de présenter des rapports réguliers au conseil.

Il importe de noter que pour s'acquitter de ces responsabilités, les membres du personnel professionnel doivent présenter des recommandations au conseil sur toutes les politiques et initiatives importantes en matière de placement, comme les prévisions des risques, la répartition de l'actif et le recrutement de gestionnaires externes, puis prendre toutes les décisions de placement ainsi approuvées et les mettre en œuvre.

C'est la direction, et non le conseil, qui prend les décisions individuelles de placement. Les gestionnaires de placement externes rendent compte à la direction et non au conseil. Par conséquent, notre équipe de gestion interne est responsable du rendement des gestionnaires externes que nous recommandons au conseil d'administration.

Cette division claire des responsabilités, qui est définie dans un certain nombre de documents que notre conseil a approuvés, est à notre avis un élément crucial du modèle de bonne gouvernance.

L'aspect le plus essentiel du processus que le public doit comprendre est le fait que ce sont des professionnels du placement à plein temps expérimentés – et non des politiciens et des fonctionnaires – qui prennent des décisions de placement.

Les chefs politiques et les fonctionnaires ne peuvent nous dire comment investir et ils ne le font d'ailleurs pas.

Que ferais-je dans le cas improbable où un ministre ou un fonctionnaire communiquerait avec moi pour demander avec insistance que l'Office d'investissement du RPC envisage d'investir dans une région géographique, un secteur ou une société donnés?

Je lui répondrais catégoriquement que son intervention est déplacée. J'informerais ensuite immédiatement l'ensemble du conseil d'administration de cet incident. Si les efforts visant à compromettre notre indépendance en matière de prise de décisions de placement persistaient, je démissionnerais – et je pense que les autres membres de notre équipe de direction et du conseil d'administration feraient de même.

Ce n'est pas parce que nous résisterions aux pressions politiques ou gouvernementales visant à influencer nos décisions de placement que nous ne sommes pas prêts à écouter les chefs politiques ou les fonctionnaires ou à envisager des placements dans le logement social ou l'infrastructure publique, comme les écoles et les routes, qui seraient peut-être bien accueillis politiquement.

Mais nous ne le ferions que si ces placements permettaient d'obtenir un rendement maximal tout en évitant les risques indus de perte. Nous ne tiendrions pas compte des autres objectifs politiques du gouvernement, si valables qu'ils puissent être.

Comme nous l'avons vu, la mission de notre organisme est définie dans des dispositions législatives et réglementaires. Naturellement, le législateur pourrait les modifier ou redéfinir notre mandat, auquel cas nous nous conformerions aux nouvelles dispositions.

Mais pour faire adopter une modification de la loi ou du règlement, il faudrait obtenir l'appui du gouverne-

ment du Canada et des gouvernements des deux tiers des provinces participantes représentant les deux tiers de la population du Canada. Un tel consensus serait difficile à obtenir. Cela ne serait possible que si, à l'issue d'une vaste consultation publique, la modification proposée était jugée bien fondée et jouissait de l'appui général du public.

J'aimerais maintenant examiner notre approche en ce qui concerne un autre aspect clé d'une bonne gouvernance: les codes de déontologie et les mécanismes de détection et de résolution des conflits d'intérêt à l'intention des administrateurs et du personnel.

Nos codes et nos politiques constituent des renseignements publics. Les spécialistes de la gouvernance connaissent donc nos normes de fonctionnement et peuvent s'exprimer publiquement à leur égard.

Laissez-moi vous donner un aperçu de deux aspects clés.

Nos politiques imposent de rigoureuses restrictions sur les placements personnels des administrateurs et des membres du personnel. Ils sont tenus d'obtenir une autorisation préalable avant d'exécuter des opérations et présenter des rapports réguliers sur leurs activités de placement. Nous voulons en effet nous assurer que notre personnel n'utilise pas des renseignements confidentiels pour en tirer un bénéfice personnel ou pour toute autre fin inappropriée.

Les administrateurs et les membres du personnel sont tenus de divulguer tous les conflits d'intérêts réels ou possibles et prendre les mesures qui s'imposent pour ne pas compromettre délibérément ou par inadvertance les intérêts de l'Office d'investissement du RPC et des millions de cotisants et de bénéficiaires du RPC.

Pour évaluer ces questions, nous tenons compte des conflits réels et perçus. Une conduite irréprochable de notre part dans ces domaines est une condition sine qua non de l'établissement et du maintien de la confiance du public dans l'intégrité de notre personnel et de notre organisme.

D'autres freins et contrepoids sont en place dans le même but. Citons, par exemple, la nomination d'un cabinet de vérification extérieur indépendant chargé d'examiner notre exploitation et nos registres et d'en rendre compte directement à notre comité de vérification, notre politique d'achat qui établit la manière dont nous choisissons les organismes et fournisseurs de l'extérieur, le choix, à l'issue d'un processus de diligence raisonnable rigoureux, d'un dépositaire externe chargé de détenir nos placements et les autorisations de signature et autres restrictions visant à protéger notre actif en espèces et sous forme de portefeuille.

Ce ne sont là que quelques exemples des efforts que nous déployons pour mériter et conserver la confiance du public. Pour nous, c'est tout naturel. Après tout, c'est l'argent du public que nous investissons.

Par conséquent, nous voulons éviter le moindre risque de perdre la confiance du public dans notre intégrité et notre comportement, que ce soit à titre d'organisme, d'équipe de direction ou de personnes.

Le dernier élément de notre modèle de gouvernance dont je désire vous parler est notre obligation et notre engagement en matière de transparence et de rapports au public.

Comme les autres caisses de retraite, nous devons publier un rapport annuel. La loi qui nous régit exige que ce rapport annuel soit publié dans les 90 jours suivant la fin de chaque exercice, qu'il doit être remis aux ministres des Finances fédéral et provinciaux, qu'il soit présenté aux parlements fédéral et provinciaux et qu'il soit mis à la disposition de tous les Canadiens intéressés.

En fait, nous envoyons notre rapport annuel à tous les députés du Parlement fédéral et des assemblées législatives provinciales, ainsi qu'aux groupes intéressés comme les syndicats, les associations de retraités, les associations de gens d'affaires et les instituts de recherche sur les politiques économiques et sociales. Les universités et toutes les bibliothèques publiques du pays en reçoivent aussi des exemplaires.

De plus, notre rapport annuel se trouve dans notre site Web.



La loi et le règlement qui nous régissent précisent aussi ce qui doit se trouver dans notre rapport annuel. Les éléments exigés comprennent les états financiers vérifiés, un énoncé des pratiques de gouvernance de notre organisme qui précise les fonctions, objectifs et mandat du conseil d'administration, la liste des comités du conseil d'administration, leur composition, leur mandat et leurs activités, les décisions de la direction soumises à l'approbation préalable du conseil d'administration, les procédures d'évaluation du rendement du conseil d'administration et les attentes du conseil d'administration vis-à-vis de la direction. Nous devons aussi présenter dans le rapport annuel nos objectifs de l'exercice examiné et la mesure dans laquelle ils ont été atteints, ainsi que nos objectifs pour l'exercice suivant.

Nous sommes en outre tenus d'indiquer la rémunération totale des cinq principaux cadres supérieurs de même que celle des administrateurs et des principaux dirigeants.

Autrement dit, nous devons absolument tout dire de manière à ce que les personnes que nous servons disposent des renseignements dont elles ont besoin pour décider si nous nous acquittons de notre mandat et si nous le faisons bien.

Nous acceptons également notre obligation d'expliquer les résultats financiers de l'exercice à la population canadienne.

Nous le faisons notamment en calculant et en publiant les taux de rendement de nos portefeuilles de placement. Ceux-ci sont fondés sur la valeur de nos éléments d'actif au marché et non sur leur valeur comptable. Nous publions actuellement le rendement de nos portefeuilles canadiens et étrangers séparément et celui de notre portefeuille total. Nous publions les rendements annualisés de manière que les Canadiens puissent voir non seulement quels ont été nos résultats au cours des périodes les plus récentes mais aussi quelle est notre performance à long terme car c'est elle qui devrait retenir leur attention.

Cependant, nous n'avons terminé que deux exercices complets; il faudra donc un certain temps avant de disposer de chiffres réellement significatifs.

Cette année, nous avons décidé d'organiser une téléconférence avec les médias afin de discuter de nos résultats de l'exercice. Conformément à notre engagement en matière de transparence, nous avons l'intention de procéder ainsi pour tous les faits nouveaux importants.

Il nous incombe, je le rappelle, de faire en sorte que les Canadiens comprennent nos politiques et nos pratiques. Nous devons donc faire un réel effort de communication plutôt que de nous contenter de publier l'information et de laisser le public l'interpréter.

Nous acceptons le fait que les Canadiens aient le droit de savoir en temps utile ce que nous faisons de l'argent de leur retraite.

Fait inhabituel pour une caisse de retraite publique, nous devons préparer des états financiers trimestriels dans les 45 jours de la fin de chaque trimestre. Là encore, ces états doivent être remis aux ministres des Finances fédéral et provinciaux.

Fidèles à notre engagement en matière de transparence, nous mettons les états financiers trimestriels à la disposition des médias et du public, par l'intermédiaire de notre site Web, en les accompagnant d'un communiqué de presse résumant leur contenu.

Soit dit en passant, je ne recommande pas la publication de rapports trimestriels par les caisses de retraite. Comme nous le savons tous, l'horizon de placement de la plupart de celles-ci est éloigné – dix ans et quatre ans constituant la norme de rendement de notre secteur. Il n'est donc guère utile de publier des rapports tous les trois mois à l'égard d'une politique de placement qui nécessite plusieurs années, voire des décennies, pour atteindre ses objectifs de rendement.

Toujours dans le cadre de nos obligations en matière de gouvernance et de rapports, nous devons tenir une assemblée publique une fois tous les deux ans dans chaque province participante. Ces assemblées



ont pour objet de parler de notre dernier rapport annuel et de donner aux personnes intéressées l'occasion de le commenter.

Nous avons tenu notre première série d'assemblées publiques en janvier dernier. Nous avons commencé sur la côte est du Canada et nous avons continué jusqu'à la côte du Pacifique – en essayant quelques tempêtes de neige en chemin et en nous arrêtant dans les capitales provinciales.

Nous sommes allés plus loin que ce qu'exige la loi. Dans le cadre de notre engagement en matière de bonne gouvernance et de transparence, nous avons rencontré certains groupes intéressés, par exemple, des membres de mouvements de lutte contre la pauvreté, des leaders syndicaux, des gestionnaires de caisses de retraite, des retraités, des étudiants en administration, des leaders des affaires et des conseillers en planification financière.

J'ai en outre participé à plusieurs émissions radiophoniques et télévisées et je me suis entretenu avec la presse écrite à chaque étape de notre tournée.

Tout cela s'est traduit par un vaste dialogue et une campagne d'information de la population canadienne dans notre grand pays.

Nous avons beaucoup appris et nous savons que les Canadiens aussi ont beaucoup appris. Le seul fait de devoir organiser des assemblées publiques nous oblige à accomplir notre travail en respectant les normes les plus élevées de gouvernance.

Avec un processus aussi ouvert de reddition de comptes aux corps législatifs et au public, nous ne pouvons rien cacher. – certainement pas une ingérence politique ou une quelconque corruption.

À notre avis, des politiques de gouvernance définies publiquement et notre obligation de rendre régulièrement des comptes détaillés au public sont les pierres angulaires de la sauvegarde des fonds publics et du maintien de la confiance du public.

La gouvernance, ça compte, comme le dit si bien le guide de la réforme des pensions de la Banque Mondiale.

À quoi sert une bonne gouvernance? À mon avis elle remplit les fonctions suivantes :

Elle améliore les résultats de l'organisme en définissant clairement les responsabilités et l'obligation de rendre des comptes.

Elle empêche l'ingérence politique et gouvernementale dans le processus de prise de décisions concernant les placements.

Elle protège l'actif qui appartient à la population canadienne contre tout abus ou détournement.

Elle instaure la confiance du public dans notre mission grâce à la transparence – c'est-à-dire le droit du public de savoir qui nous sommes, ce que nous faisons, où nous investissons les fonds qui lui appartiennent et quel est le rendement de nos placements.

Bien sûr, s'il importe d'avoir des politiques et des processus pour assurer l'efficacité de la gouvernance, c'est avant tout notre engagement en matière de transparence et de communication régulière de renseignements détaillés au public qui donne tout leur sens à ces politiques et à ces processus aux yeux du public.

Un dernier point.

Une bonne partie de ce que nous faisons en tant qu'investisseur important et dont l'envergure s'accroît – et le leadership dont nous faisons preuve dans le domaine de la gouvernance – échappe à la plupart des gens, soit que cela les ennuie, soit qu'ils ne le comprennent pas ou qu'ils n'aient pas le temps de s'en occuper.

Mais ce qui est important pour eux, c'est que des spécialistes qui comprennent le placement et qui savent en quoi consiste une bonne gouvernance aient la possibilité de nous surveiller et de remettre en question tout ce qui ne semble pas être avisé, honnête ou éthique.

Cette surveillance qu'exercent non seulement les spécialistes canadiens mais aussi les experts d'autres pays rappelle à chacun d'entre nous qu'il n'y a pas de place pour l'incompétence, l'ingérence politique, la corruption ou l'utilisation abusive des fonds qui appartiennent à la population.

Naturellement, la culture du Canada, son système judiciaire et son engagement envers la démocratie, les droits de la personne et la liberté de la presse sont autant de facteurs qui ont influé sur la décision de nos gouvernements de faire de l'Office d'investissement du RPC un organisme indépendant chargé de prendre des décisions de placement à l'égard de milliards de dollars de fonds publics.

Quant à nous, malgré les progrès accomplis, nous savons que notre tâche ne sera jamais terminée puisque nous visons des normes encore plus élevées de gouvernance.

J'espère que notre solution comporte des éléments pertinents qui vous seront utiles pour résoudre les problèmes liés à votre régime de retraite public.

Je vous remercie.