



Conférence

L'Office d'investissement du RPC

19 mars 2001

Favoriser l'excellence en matière de gouverne,
de gestion et de reddition de comptes dans
le secteur public

Allocution de

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

au
Congrès national de la CCAF-FCVI
Le 19 mars 2001

INTRODUCTION

Bonjour mesdames et messieurs. Je suis heureux d'avoir l'occasion de vous faire part de quelques réflexions sur la bonne gouvernance dans les sociétés d'État, du point de vue de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada.

J'aimerais commencer par remercier les organisateurs de cet important congrès de m'avoir donné la possibilité de m'adresser à vous au moyen de ce vidéo. Leur créativité m'a permis de participer à vos délibérations même si je ne pouvais être ici en personne.

La qualité de la gouvernance – que l'on appelle aussi régie – dans le secteur public a beaucoup retenu l'attention des médias dernièrement à cause du rapport du vérificateur général. À mon avis, une bonne gouvernance est essentielle non seulement pour assurer un meilleur équilibre des pouvoirs et un rendement plus satisfaisant, mais aussi pour susciter une plus grande confiance du public dans les sociétés du secteur public et du secteur privé.

En tant que nouvel organisme, l'Office d'investissement du RPC est particulièrement bien placé pour mettre en œuvre et évaluer de nouvelles normes de gouvernance. Comme nous ne traînons pas d'antécédents, nous n'avons rien à faire oublier. De plus, l'Office d'investissement du RPC est régi par une loi-cadre qui établit les normes les plus élevées de responsabilité et de déontologie.

Je vais aujourd'hui aborder les trois points suivants :

- premièrement, pour placer mes remarques dans leur contexte, je vais vous donner un bref résumé de l'historique et du rôle de l'Office d'investissement du RPC;
- deuxièmement, je vais vous décrire les principaux aspects de notre modèle de gouvernance :
 - l'expérience de notre conseil d'administration,
 - son rôle,
 - les comités du conseil d'administration,
 - les mesures concernant les conflits d'intérêts possibles,
 - les rapports que nous présentons au public et nos communications avec la population canadienne.
- Enfin, je ferai quelques brefs commentaires sur les suggestions récentes du vérificateur général sur la « régie des sociétés d'État ».

L'OFFICE D'INVESTISSEMENT DU RPC

Comme certains d'entre vous ne connaissent peut-être pas bien les raisons de la création de l'Office d'investissement du RPC et son mandat, permettez-moi de vous en faire une brève description.

Tout d'abord un peu d'histoire. Le Régime de pensions du Canada proprement dit a été créé en 1966. Il s'agissait d'un régime de répartition auquel devaient contribuer obligatoirement les employeurs et les employés. Il était fondé sur le principe que les cotisations courantes d'une génération financeraient les prestations courantes de la génération précédente. Pendant les premières années tout a fonctionné comme prévu.

Trente ans plus tard, en 1996, les gouvernements fédéral et provinciaux qui sont les cogérants du RPC se sont aperçus que ce modèle ne fonctionnerait pas à long terme et ont donc décidé de procéder à un examen approfondi du Régime de pensions du Canada afin de consolider son assise financière. Cela a donné lieu à trois grandes décisions :

- premièrement, les ministères des Finances ont convenu d'augmenter graduellement le taux de cotisation jusqu'à ce qu'il atteigne 9,9 pour cent des gains cotisables des employés en 2003;
- deuxièmement, ils ont décidé que les fonds excédentaires générés par les augmentations des cotisations seraient investis dans les marchés financiers;
- troisièmement, ils ont décidé de créer une société d'État indépendante du gouvernement et gérée par des professionnels pour prendre les décisions de placement.

C'est ainsi que l'Office d'investissement du RPC a été créé par une loi du Parlement en décembre 1997. Nos premiers administrateurs ayant été nommés en octobre 1998, notre organisme a environ deux ans et demi.

Je tiens à souligner que l'Office d'investissement du RPC est uniquement un organisme de placement. Il est distinct et indépendant du Régime de pensions du Canada et ne joue aucun rôle dans l'administration de ses politiques et la fixation des taux de cotisation et des prestations.

À titre de nouvelle société d'État sans lien de dépendance avec le gouvernement, l'Office d'investisse-

ment du RPC contribue à tenir la promesse de pensions à long terme faite aux Canadiens en constituant un portefeuille diversifié d'actif qui fait partie du portefeuille global du RPC.

Laissez-moi maintenant vous expliquer comment la Loi sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada a contribué à établir de nouvelles normes pour les sociétés d'État dans le domaine des politiques et des pratiques de gouvernance.

LES COMPÉTENCES, CAPACITÉS ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL

Plusieurs caractéristiques distinctives de l'Office d'investissement du RPC ressortent de l'article de la Loi concernant le choix des administrateurs et le rôle et les responsabilités du conseil.

Premièrement, la Loi prévoit que nos administrateurs doivent être représentatifs « des diverses régions du pays » mais aussi qu'ils doivent avoir « une compétence financière reconnue ou une expérience de travail propre à aider l'Office d'investissement du RPC à accomplir sa mission avec efficacité ». Cette mission est la suivante : investir dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires et atteindre un rendement maximal tout en évitant des risques de perte indus.

Notre conseil est constitué de personnes possédant les compétences nécessaires pour s'acquitter de ces responsabilités. Elles ont de l'expérience dans des domaines tels que la comptabilité, l'économie, l'actuariat, le placement, les services bancaires et les affaires en général.

Une autre caractéristique distinctive de notre gouvernance est la manière dont notre conseil d'administration initial a été nommé et celle dont s'effectueront les renouvellements de mandat et les nouvelles nominations d'administrateur à l'avenir.

Les ministres fédéral et provinciaux des Finances ont commencé par nommer chacun un membre du comité des candidatures, composé de fonctionnaires et de personnalités du monde des affaires et présidé par un cadre supérieur du secteur privé.

Le comité des candidatures a repéré des candidats qui répondaient aux critères que les gouvernements avaient fixés d'avance en se fondant sur les exigences de la Loi et il a présenté sa liste restreinte au ministre fédéral des Finances. Celui-ci a procédé aux nominations après avoir consulté les ministres des Finances provinciaux.

Les mandats de notre conseil initial étaient échelonnés, la moitié des administrateurs ayant un mandat de deux ans qui a pris fin l'année dernière et les autres, un mandat de trois ans qui se terminera plus tard cette année. Chaque administrateur peut être nommé ou renommé pour trois ans, jusqu'à concurrence de 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 indépendant, qui examine également les nouvelles candidatures proposées pour le remplacement des administrateurs qui ne désirent pas voir leur mandat renouvelé. La liste des nouveaux administrateurs et de ceux dont le mandat a été renouvelé devrait être annoncée sous peu.

Nos administrateurs actuels ont été nommés en octobre 1998. Tous les administrateurs demeurent en poste jusqu'à la nomination de leurs successeurs à moins qu'ils ne soient démis de leurs fonctions pour motif valable.

La présidente du conseil, Madame Gail Cook-Bennett, a été nommée par le gouverneur en conseil après consultation des provinces et de l'ensemble du conseil d'administration.

LE RÔLE DU CONSEIL

Une autre caractéristique essentielle de notre gouvernance – et celle de la plupart des caisses de retraite, j'en suis sûr – est la clarté des rapports entre le conseil d'administration et la direction, et la division de leurs responsabilités respectives.

Notre modèle de gouvernance tient compte du fait que le conseil d'administration représente les intéressés, soit les 16 millions de Canadiennes et de Canadiens qui cotisent au Régime de pensions du Canada et qui en sont bénéficiaires. Ce modèle doit donc assurer la mise en place de toutes les politiques nécessaires et appropriées.

Les administrateurs ne s'occupent pas de la gestion courante de l'Office d'investissement du RPC. Le conseil a pour mission de faire en sorte que l'Office d'investissement du RPC soit géré de façon compétente, que la société agisse avec intégrité et que tous les efforts visent l'accroissement de la valeur à long terme afin de faciliter le paiement des retraites futures du RPC.

Nos administrateurs approuvent les plans stratégiques, les plans d'affaires et les budgets annuels, ainsi que les politiques et les contrôles de placement et de gestion des risques.

Notre conseil, conformément aux pouvoirs que lui confère la Loi, nomme le président et chef de la direction de l'Office d'investissement du RPC et approuve ses nominations aux postes de dirigeants. C'est là un élément clé permettant de garantir l'indépendance de notre organisme par rapport au gouvernement et l'établissement de la responsabilité de la direction devant le conseil.

Pour sa part, la direction met en œuvre des stratégies, plans et politiques approuvés par le conseil et est responsable devant le conseil à cet égard.

La loi qui régit l'Office d'investissement du RPC comprend la disposition habituelle selon laquelle les administrateurs doivent agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareille circonstance, une personne prudente.

Cependant, ce qui est différent, c'est que nos administrateurs doivent faire appel à leurs connaissances spécialisées dans l'exercice de leurs fonctions.

Par exemple, les administrateurs qui ont des compétences dans le domaine de la comptabilité, de l'actu-

ariat, du placement, des affaires ou du droit sont assujettis à des normes plus élevées de diligence dans leur domaine de compétence.

J'ajouterais un dernier point important sur le rôle de notre conseil.

La Loi sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada confie également à notre conseil d'administration le mandat de nommer notre vérificateur. Dans notre cas, c'est le cabinet Deloitte & Touche qui a été choisi. La responsabilité de nommer le vérificateur témoigne du pouvoir dont notre conseil est investi et constitue un autre exemple manifeste du fait que le législateur tenait à ce que l'Office d'investissement du RPC fonctionne sans lien de dépendance avec les gouvernements.

LES COMITÉS DU CONSEIL

Parlons un peu à présent des comités du conseil. Celui-ci en a créé quatre. Les comités de placement et de vérification sont exigés par la loi qui régit l'Office d'investissement du RPC. Tous les membres du conseil siègent au comité de placement, ce qui n'a rien d'étonnant puisque l'Office d'investissement du RPC est un organisme à but unique.

Les deux autres comités, le comité de la régie et le comité des ressources humaines et de la rémunération, contribuent à la réalisation de nos objectifs en matière de gouvernance et d'exploitation.

Le comité de la régie, présidé par un directeur de société expérimenté, a dirigé l'élaboration d'un manuel détaillé sur la gouvernance, qui a été révisé et approuvé par notre conseil.

La présidente de notre conseil a créé un climat qui encourage une participation active aux travaux des comités. Les rapports et les recommandations de ceux-ci font l'objet de débats approfondis au conseil d'administration, qui ne se contente pas de les approuver automatiquement.

LE CODE DE DÉONTOLOGIE ET LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Naturellement, nous avons aussi un code de déontologie pour les administrateurs et un code encore plus rigoureux pour les dirigeants et les employés. Ces codes visent à créer un climat

de confiance, d'honnêteté et d'intégrité au sein de notre organisme. Ils abordent des questions telles que les relations avec les fournisseurs, les placements personnels et la confidentialité des renseignements exclusifs sur les 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 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 ayant besoin d'administrateurs qui possèdent des connaissances en finance et en placement, il faut s'attendre à ce que des conflits d'intérêts surviennent à l'occasion; ceux-ci 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 dont il retient les services, par exemple à titre de gestionnaires de fonds.

Encore une fois, nous pensons avoir trouvé des solutions novatrices pour assurer l'application de nos pratiques de gouvernance. En voici deux exemples, d'autant plus révélateurs que ces pratiques ne sont peut-être pas courantes dans les autres caisses de retraite.

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 prévenir 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 celui-ci.

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

J'ajouterais que la loi qui régit l'Office d'investissement du RPC 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 pas 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.

Nous avons aussi des lignes directrices rigoureuses sur les conflits d'intérêts pour les dirigeants et les employés. Leurs codes de déontologie respectifs sont publiés dans notre site Web.

Nous mettons ces documents à la disposition du public car nous en apprécions toute l'importance étant donné qu'au cours des dix prochaines années, la valeur de l'actif investi de l'Office d'investissement du RPC passera d'environ 7 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 placements immobiliers et les instruments dérivés.

Compte tenu de la portée et de l'ampleur de nos activités, 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 à l'avance par la direction ou les employés pour leur propre profit.

Notre agent vérificateur tient à jour une liste restreinte des sociétés où nous sommes en position d'initiés ou à l'égard desquelles nous avons accès à des renseignements privilégiés. Cette liste comprend également les titres dont la négociation par un employé pourrait laisser supposer un abus de renseignements confidentiels.

Les dirigeants et les employés n'ont 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 et présenter un rapport mensuel de leurs opérations sur titres.

Nous avons également mis en place un cloisonnement entre la direction et le conseil d'administration à l'égard des 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.

Tout compte fait, de nombreux intervenants s'assurent que nous rendons des comptes : le conseil d'administration, les vérificateurs du secteur privé, les gouvernements et les millions de Canadiens qui cotisent au Régime de pensions du Canada et en bénéficient, et qui scrutent avec vigilance notre conduite et nos résultats.

COMPARAISON AVEC LES MEILLEURES PRATIQUES

Pour s'assurer que nos pratiques de gouvernance 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.

Une norme qui commence à s'imposer est l'ensemble des 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 gouvernance. Nous nous conformons à cinq des six principes recommandés. Le sixième a trait aux qualités requises des administrateurs de régime et ne s'applique pas à notre organisme puisque nous n'avons pas la responsabilité d'administrer un régime.

RAPPORTS AU PUBLIC ET COMMUNICATIONS AVEC LA POPULATION CANADIENNE

La loi qui régit l'Office d'investissement du RPC nous oblige en outre à un degré de transparence sans précédent en ce qui concerne la présentation de nos résultats financiers. Autant que nous sachions, l'Office d'investissement du RPC est la seule caisse de retraite qui est légalement tenue de produire des rapports financiers trimestriels qui doivent être présentés aux ministres fédéral et provinciaux des Finances dans les 45 jours après la fin du trimestre sur lequel ils portent. Nous devons aussi présenter aux ministres des Finances un rapport annuel dans les 90 jours après la fin de chaque exercice et en mettre des exemplaires à la disposition du public.

Bien que nous ne soyons pas tenus de rendre les rapports trimestriels publics, nous avons choisi de le faire et de les publier dans les médias et en les affichant dans notre site Web. Nous sommes en effet convaincus de l'importance d'offrir aux intéressés canadiens l'information la plus large possible sur les résultats financiers des placements auxquels sont affectées leurs cotisations.

La loi qui régit l'Office d'investissement du RPC comprend d'autres articles visant à faire en sorte que les Canadiens soient bien informés de nos activités. La Loi exige que nous tenions une assemblée publique une fois tous les deux ans dans chacune des neuf provinces participantes afin de discuter de notre dernier rapport annuel et de donner aux citoyens et

citoyennes intéressés l'occasion de le commenter. Nous avons tenu notre première série d'assemblées publiques nationales dans tout le Canada au mois de janvier de cette année.

LES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Je vais maintenant aborder mon troisième et dernier point, soit l'examen des normes et des pratiques de gouvernance de l'Office d'investissement du RPC du point de vue des trois

aspects considérés comme essentiels par le vérificateur général au chapitre 18 de son rapport annuel de décembre 2001.

Il a notamment abordé les trois aspects suivants :

- la nécessité pour le conseil de posséder les compétences et les capacités nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités et avoir le pouvoir de choisir le président et le chef de la direction;
- le besoin de comités de vérification efficaces capables de jouer un rôle crucial dans la présentation de l'information financière, la gestion des risques et les contrôles internes;
- la nécessité pour les gouvernements de remettre en question les plans d'entreprise qui constituent la base de la responsabilisation et de l'évaluation des résultats.

Je suis heureux de pouvoir commenter chacun de ces points mais je tiens à souligner que l'Office d'investissement du RPC n'est pas assujéti à la Loi sur la gestion des finances

publiques. Nous verrons pourquoi dans un instant. Voici à présent mes réflexions sur les aspects susmentionnés.



En ce qui concerne le premier, vous conviendrez tout de suite, j'en suis sûr, que nous respectons doublement cette norme. La loi qui régit l'Office d'investissement du RPC exige que le conseil soit constitué de personnes possédant les compétences et l'expérience pertinente. Notre conseil actuel est composé de personnes exceptionnelles qui, comme en témoigne leur curriculum vitæ, dépassent de toute évidence la norme prescrite. Il est difficile d'imaginer un conseil plus capable et plus dévoué.

Le président ou la présidente de notre conseil est nommé par le gouverneur en conseil après consultation des provinces et de l'ensemble du conseil d'administration. Quant à moi, j'ai

été nommé par le conseil et je suis responsable devant lui. En fait, les ministres n'ont appris ma nomination qu'après coup, lorsqu'elle avait déjà été annoncée dans les fils de presse.

Il en est de même pour notre comité de vérification. La Loi exige que nous ayons un comité de vérification et le nôtre est investi d'un mandat fort et explicite couvrant des aspects tels que sa mission, sa composition et son fonctionnement, les fonctions et les responsabilités de ses membres, la gestion des risques, les systèmes de contrôle interne et d'information, la vérification interne, la vérification externe, les examens particuliers, la responsabilité et son calendrier de travail.

Son président est un comptable agréé et chacun de ses membres apporte des compétences et une expérience pertinente ainsi qu'une grande curiosité d'esprit.

J'aimerais maintenant aborder la dernière lacune relevée par le vérificateur général, à savoir que les gouvernements ne participent pas suffisamment à l'examen et à la critique des plans d'entreprise des sociétés d'État.

Sur ce point, nous ne respectons pas du tout la pratique recommandée. En fait, nous nous gardons bien de le faire et même d'en donner l'impression. Pourquoi? Une mise en contexte vous permettra de le comprendre.

L'INDÉPENDANCE

Lorsque les ministres des Finances fédéral et provinciaux ont élaboré la loi qui a instauré l'Office d'investissement du RPC, ils ont pris soin de s'assurer que cette nouvelle société d'État, chargée du placement de montants importants de capitaux, ne puisse en aucune manière faire l'objet d'une intervention ou d'une influence politique.

En fait, j'irais jusqu'à dire que si les ministres des Finances fédéral et provinciaux et le public canadien n'avaient pas été convaincus que l'Office d'investissement du RPC pourrait fonctionner sans lien de dépendance avec le gouvernement, il n'aurait jamais vu le jour.

Nous avons d'ailleurs pu apprécier à quel point le public souhaitait que soit démontrée l'indépendance de notre société vis-à-vis de toute intervention politique lorsque nous avons tenu notre première série

d'assemblées publiques dans tout le Canada en janvier.

Partout, les Canadiennes et les Canadiens ont exprimé leur crainte que le gouvernement convoite un jour ces fonds et veuille les utiliser à des fins autres que pour garantir la

sécurité à long terme des pensions des cotisants et des bénéficiaires. Ils veulent continuellement qu'on les assure que cela n'arrivera jamais.

CONCLUSION

Ainsi s'achève mon exposé sur la gouvernance. En conclusion, je crois que l'on peut honnêtement dire que l'Office d'investissement du RPC répond aux normes les plus élevées en matière de gouvernance.

Nous sommes intimement convaincus qu'une bonne gouvernance n'est possible que si les personnes chargées de l'assurer en embrassent les objectifs et en respectent les principes, et nous le faisons.

Nous espérons acquérir, au fil des années, la réputation d'avoir réussi à mettre en œuvre les meilleures pratiques et que cela contribuera grandement à susciter et à maintenir la confiance des Canadiens envers l'Office d'investissement du RPC.

Je vous remercie de m'avoir invité à me joindre à vous au moyen de ce vidéo, et je vous souhaite un congrès réussi. J'attends les commentaires et les questions que vous voudrez m'envoyer. Vous pouvez me joindre au 416-868-4077. N'hésitez pas à communiquer avec moi.