



# Un Modèle qui fonctionne

---

## **La gouvernance dans les sociétés d'État :**

### Un modèle qui fonctionne

Exposé de

Gail Cook-Bennett

Présidente du conseil

L'Office d'investissement du RPC

à la conférence de la société Insight

sur la gouvernance d'entreprise

Le mercredi 22 mai 2002, à 14 h 45

The Old Mill

Toronto, Ontario



Mesdames et Messieurs, bonjour. Je suis heureuse d'avoir l'occasion de vous parler aujourd'hui de la manière dont l'Office d'investissement du RPC a élaboré et mis en œuvre ce que nous pensons être un modèle innovateur de gouvernance pour une société d'État.

Je commencerai par vous donner brièvement quelques renseignements généraux sur l'Office d'investissement du RPC et son mandat selon la loi. Je vous parlerai ensuite de la structure, de la forme et de la contexture de notre modèle de gouvernance, des mesures que nous avons prises pour gagner la confiance de la population canadienne et de la manière dont les intéressés informés perçoivent notre gouvernance.

Mais d'abord, un peu d'histoire.

Le Régime de pensions du Canada a été créé en 1966 par les gouvernements fédéral et provinciaux – principalement pour offrir un revenu aux Canadiennes et aux Canadiens en retraite, ainsi que des prestations aux personnes à leur charge.

Le Régime a été conçu comme un régime par répartition. Cela a bien fonctionné pendant 30 ans, puisque les cotisations des salariés et de leurs employeurs dépassaient le coût des prestations.

Mais 30 ans plus tard, le Régime connaissait de graves difficultés financières – les versements de prestations dépassant les cotisations. Une étude de l'actuaire en chef annonçait que l'avenir réservait de plus graves problèmes encore : d'ici 2015, le fonds de réserve du RPC serait épuisé et les taux de cotisation devraient monter en flèche pour assurer la survie du Régime.

Les gouvernements fédéral et provinciaux ont décidé de relever le défi de consolider l'assise financière du Régime de pensions du Canada. Après une vaste consultation publique, ils ont pris plusieurs mesures décisives.

Une de ces mesures a été d'augmenter le taux de cotisation en le portant de six pour cent des gains cotisables en 1997, à 9,9 pour cent d'ici 2003. Selon le dernier rapport de l'actuaire en chef, grâce à ce changement, les cotisations devraient dépasser les versements de prestations au moins jusqu'en 2021.

Cela permettra au Régime de pensions du Canada de constituer la réserve de cotisations dont il a besoin pour verser les prestations de retraite après 2021, lorsque les membres de la génération du « baby-boom » commenceront à prendre leur retraite en grand nombre.

Un autre changement important a été la décision de placer ces fonds excédentaires sur les marchés financiers en attendant qu'on en ait besoin.

Pour ce faire, les gouvernements fédéral et provinciaux ont décidé, en 1997, de créer une société d'État régie et gérée de telle manière que des professionnels du placement prennent les décisions de placement.

C'est ainsi que l'Office d'investissement du RPC a vu le jour.

Il a été constitué en société par une loi spéciale en décembre 1997. Notre conseil d'administration a été mis en place en octobre 1998 et il a effectué son premier placement en mars 1999.

Voilà donc le contexte général dans lequel il a été créé. Le principal aspect à retenir pour notre discussion d'aujourd'hui est le désir des ministres des Finances fédéral et provinciaux de créer une société de placement professionnelle sans lien de dépendance avec les deux paliers de gouvernement.



Aujourd'hui, l'Office d'investissement du RPC gère un actif de 14,3 milliards de dollars, qui est entièrement placé dans des actions de sociétés ouvertes et fermées.

Quand des milliards de dollars de fonds publics sont ainsi gérés par des professionnels du placement, il faut mettre en place un solide mécanisme de gouvernance afin d'assurer la reddition de comptes et la présentation de toute l'information voulue.

C'est un point sur lequel les ministres des Finances fédéral et provinciaux ont insisté dès le départ.

Notre loi directrice, la *Loi sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada*, prévoit des exigences strictes en matière de gouvernance.

Nous avons deux objectifs – et deux seulement.

Premièrement, gérer les fonds reçus du Régime de pensions du Canada dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires.

Deuxièmement, placer ces fonds en vue d'un rendement maximal tout en évitant des risques de perte indus – compte tenu du financement du Régime de pensions du Canada et de son aptitude à s'acquitter de ses obligations financières.

Pour assurer la réalisation de ces objectifs, la loi prévoit que le conseil d'administration doit compter un nombre suffisant de personnes possédant des compétences prouvées ou une expérience pertinente dans le domaine financier.

Autrement dit, l'expertise du conseil est étroitement liée au mandat de placement de l'organisme.

Mais comment trouver et nommer des administrateurs possédant l'expertise nécessaire ?

Pour y parvenir, les ministres des Finances fédéral et provinciaux ont élaboré un processus innovateur dont il faut les féliciter.

Pour trouver les meilleurs candidats, les ministres des Finances ont créé un comité des candidatures dont ils ont nommé chacun un membre. Le comité des candidatures comprend des représentants des secteurs public et privé et il est présidé par un chef d'entreprise du secteur privé.

Ce comité est chargé de dresser la liste des candidats qualifiés qu'il recommande.

À partir de cette liste, le ministre des Finances fédéral nomme les membres du conseil, en consultation avec les ministres des Finances provinciaux.

Ce processus de consultation est en lui-même un frein au sectarisme politique. À tout moment, les gouvernements fédéral et provinciaux sont dirigés par des partis politiques différents qui n'ont pas peur de s'opposer les uns aux autres.

Ce processus a permis d'obtenir un conseil d'administration aux membres indépendants d'esprit et possédant des compétences, dans le domaine du placement, des affaires et des finances, qui se rapportent aux responsabilités de notre organisme et permettent d'assurer une surveillance éclairée de la direction.

Il a aussi permis de disposer d'excellents candidats pour constituer les comités du conseil et en assumer la présidence. Prenons par exemple le comité de vérification.



En décembre 2000, l'ancien vérificateur général a publié un rapport qui critiquait le manque de connaissances financières parmi les membres des comités de vérification des sociétés d'État.

Dans son rapport, le vérificateur général déclarait qu'il s'attendait à voir les membres des comités de vérification posséder les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions. Or, il s'est aperçu que ce n'était pas le cas pour la moitié des comités de vérification.

Notre processus de mise en candidature a permis de recruter des administrateurs possédant de solides connaissances en finances.

C'est ainsi que notre comité de vérification comprend un actuaire, deux comptables agréés, un banquier en retraite et un ancien banquier d'affaires. N'importe laquelle de ces personnes pourrait présider le comité avec compétence.

Cette souplesse est le résultat direct d'un processus de mise en candidature axé uniquement sur les qualifications des candidats.

Notre loi directrice exige également ce qui devrait aujourd'hui constituer les bases normales d'une bonne gouvernance, c'est-à-dire des mécanismes permettant de détecter, de communiquer et de régler les conflits d'intérêts possibles et un code de déontologie à l'intention des administrateurs et du personnel.

La loi et le règlement définissent également les fonctions du conseil, de son comité de placement et de son comité de vérification. De plus, notre règlement directeur exige la présentation d'une information très détaillée sur les questions de gouvernance.

À mon avis, tout bon conseil d'administration opérerait pour les obligations prévues dans notre loi directrice.

Nous nous sommes efforcés d'élaborer, à partir des exigences de la loi et du règlement, des pratiques exemplaires. Nous avons décidé d'ajouter un comité des ressources humaines et de la rémunération et un comité de la gouvernance pour examiner certaines questions plus en profondeur sans que cela absorbe l'attention de tout le conseil.

Par exemple, nous avons publié un manuel de gouvernance de plus de 170 pages qui définit une longue liste de politiques et de procédures – mandat du conseil et de ses comités, planification stratégique et élaboration du plan d'affaires, rémunération des administrateurs, politique concernant la rémunération, les déplacements et les dépenses des administrateurs, évaluation de l'efficacité du conseil et directives en matière d'opérations personnelles sur valeurs à l'intention des administrateurs et du personnel.

À notre avis, il n'y a pas de gouvernance efficace sans politiques écrites, élaborées, débattues et approuvées par le conseil et faisant l'objet d'un examen annuel.

Cependant, il ne suffit pas, pour répondre aux impératifs législatifs et réglementaires, d'élaborer des politiques écrites.

Il faut aussi, par exemple, mettre en place un processus rigoureux d'auto-évaluation. Notre processus est double. D'une part, le conseil évalue son propre rendement, ainsi que celui de sa présidente du conseil et de ses comités. D'autre part, chaque administratrice ou administrateur évalue son propre rendement et celui de ses collègues.



À chacune de ces étapes, tous les administrateurs remplissent un questionnaire détaillé. Pour assurer la confidentialité, c'est un expert-conseil de l'extérieur qui compile les réponses, qui sont ensuite examinées par notre comité de la gouvernance. Le président du comité présente les conclusions au conseil ainsi que les mesures recommandées, le cas échéant.

Nous appliquons aussi un processus d'évaluation rigoureux pour le chef de la direction, ce qui correspond à un autre principe de bonne gouvernance – la responsabilité de la direction devant le conseil.

C'est le conseil – et non le gouvernement – qui nomme le chef de la direction. C'est inhabituel pour une société d'État, que ce soit au palier fédéral ou provincial, mais cela est conforme au modèle de gouvernance du secteur privé.

Nous exigeons que le chef de la direction signe une description de poste approuvée par le conseil, afin d'éviter tout malentendu quant à ses fonctions et ce dont il doit rendre compte au conseil.

Les objectifs de rendement du chef de la direction sont établis au début de chaque exercice, dans le cadre de la planification stratégique et de l'établissement du plan d'affaires et du budget annuels.

Au cours de l'exercice, le conseil tient une séance à huis clos après chaque réunion du conseil, au cours de laquelle les administrateurs peuvent discuter du rendement de la direction.

Je trouve ces discussions franches, en privé, très utiles. Contrairement aux entretiens en tête-à-tête, elles permettent de se faire une idée assez juste de ce que pense le conseil, en tant que groupe, de diverses questions et processus. Je conseille vivement à tous ceux d'entre vous qui participez à la gouvernance de sociétés d'État d'envisager de tenir des discussions informelles semblables après les réunions officielles du conseil, si vous ne faites pas déjà.

Mais revenons au processus d'évaluation... Le chef de la direction rédige une auto-évaluation annuelle par rapport aux objectifs approuvés.

Ce rapport est soumis à tous les administrateurs, qui remplissent un questionnaire à son sujet. En tant que présidente du conseil, je réunis les réponses aux questionnaires en vue d'une discussion au cours d'une réunion du conseil à huis clos. J'ai ensuite un entretien en tête-à-tête avec le chef de la direction pour évaluer son rendement.

Ces processus rigoureux d'évaluation du rendement du chef de la direction, du conseil et des différents administrateurs contribuent au maintien de pratiques exemplaires de gouvernance, ce dont bénéficient les intéressés.

Il importe de souligner qu'il ne s'agit pas seulement de remplir des questionnaires. Ces processus nous obligent à nous concentrer sur l'efficacité de la gouvernance et de la direction – et à chercher les améliorations possibles.

Notre engagement en matière de transparence et de rapports au public est un autre exemple de la manière dont nous allons au-delà des exigences de la loi et du règlement.

Nous rendons des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Finances fédéral, qui dépose notre rapport annuel.

Nous rendons des comptes aux ministres des Finances fédéral et provinciaux en leur présentant nos états financiers trimestriels.



Les ministres des Finances fédéral et provinciaux procèdent à un examen triennal des exigences législatives et réglementaires concernant l'Office d'investissement du RPC, dans le cadre de l'examen obligatoire du Régime de pensions du Canada.

Nous devons aussi tenir une assemblée publique dans chaque province qui participe au Régime de pensions du Canada, une fois tous les deux ans, afin de discuter du dernier rapport annuel.

Nous avons tenu notre première série d'assemblées annuelles en janvier 2001. Le chef de la direction et moi allons nous lancer dans une nouvelle tournée le mois prochain, des assemblées étant prévues à Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Halifax, Saint-Jean, Charlottetown et St. John's.

Pour en savoir plus sur ces assemblées, visitez notre site Web.

Notre conseil a adopté une approche plus proactive en matière d'information et de rapports que celle envisagée par les gouvernements fédéral et provinciaux.

D'une part, nous rendons publics nos résultats financiers trimestriels en les diffusant aux médias d'information et en les affichant dans notre site Web. Le chef de la direction tient en outre une téléconférence trimestrielle avec les médias intéressés.

D'autre part, nous annonçons publiquement tous les nouveaux placements et l'établissement de toute nouvelle relation de partenariat avec des gestionnaires de placements externes et autres fournisseurs.

Notre politique d'information est bien plus fondamentale encore. Nous avons récemment approuvé une politique selon laquelle (je cite) : « Les Canadiens ont le droit de savoir pourquoi, comment et où nous investissons les fonds du Régime de pensions du Canada, qui prend les décisions de placement, quels sont les placements que nous détenons en leur nom et quel est leur rendement. »

C'est là une politique d'information ambitieuse, qui a guidé l'élaboration de notre nouveau site Web, lancé plus tôt ce mois-ci.

Vous y trouverez, par exemple :

- des renseignements complets et détaillés sur les origines du Régime de pensions du Canada (RPC) et l'Office d'investissement du RPC;
- des politiques approuvées par le conseil, notamment celles qui concernent la gouvernance, les placements, les codes de déontologie, les mécanismes de détection et de résolution des conflits d'intérêts, les achats et les opérations personnelles sur valeurs des administrateurs et du personnel;
- une liste complète de toutes les actions de sociétés ouvertes détenues par l'Office;
- un résumé et une évaluation de la valeur marchande des titres à revenu fixe détenus par le Régime de pensions du Canada;
- un résumé des placements en actions de sociétés fermées;
- les résultats de placement passés;
- un exposé des stratégies de placement actuelles et envisagées;
- des détails sur les sociétés de placement et autres fournisseurs chargés de mettre en œuvre les stratégies de placement et d'exploitation;
- le processus suivi et les critères de sélection prévus pour l'établissement de partenariats d'affaires avec des sociétés externes;
- les biographies de tous les administrateurs et membres de la direction.



L'information financière et le relevé des placements détenus sont mis à jour tous les trimestres. De plus, les nouveautés susceptibles d'intéresser les Canadiens sont affichées dès que le conseil d'administration les a approuvées.

Comme vous le voyez, nous avons pris plusieurs mesures importantes pour que la population canadienne ait confiance dans le modèle de gouvernance créé par les gouvernements fédéral et provinciaux et amélioré par les administrateurs.

À mon avis, la portée et le caractère détaillé de l'information que nous présentons dans notre site Web, dans nos communiqués de presse et aux assemblées publiques nous engagent irrévocablement à maintenir des pratiques de gouvernance exemplaires. Si nous ne le faisons pas, les Canadiens s'en apercevront rapidement et nous le diront.

Cela m'amène au dernier point que je voudrais aborder : les Canadiens se soucient-ils réellement de la gouvernance d'une société d'État comme l'Office d'investissement du RPC ?

Oui, sans aucun doute.

Plutôt cette année, l'Office a commandé une étude portant sur les attitudes de cinq groupes clés d'intéressés – les actuaires, les planificateurs financiers, les organisations syndicales, les groupes d'analyse des politiques publiques et les retraités.

Ces groupes s'intéressent de près au Régime de pensions du Canada et à la manière dont ses fonds excédentaires sont placés pour aider à verser les prestations de retraite futures.

Nous voulions essentiellement savoir ce que les Canadiens pensaient du mandat de l'Office, de ses stratégies de placement et de leur bien-fondé à l'égard de la solidité financière du Régime de pensions du Canada à long terme.

Les intéressés ont été interrogés longuement sur le modèle de gouvernance. Cette étude indépendante a permis de constater qu'ils le comprennent et qu'ils l'approuvent.

Ils approuvent la nomination au conseil d'administration de personnes possédant une expertise dans le domaine du placement, des affaires et des finances; les organisations syndicales préféreraient cependant que le conseil compte aussi des représentants du public.

Nos administrateurs œuvrent dans l'intérêt public. Ils ne représentent aucun groupe particulier, et la plupart d'entre eux sont des professionnels indépendants, et non des cadres d'entreprise.

Les Canadiens apprécient les efforts déployés pour que l'Office prenne ses décisions de placement indépendamment des gouvernements.

Ils s'inquiètent cependant du fait que l'Office puisse, à mesure que son actif géré s'accroît, subir des pressions de la part du milieu politique et de celui des affaires pour qu'il effectue des placements en fonction de critères autres que l'optimisation du rendement et la préservation du capital.

Selon les prévisions, la valeur de l'actif géré, qui est aujourd'hui de 14 milliards de dollars, devrait se situer entre 125 et 150 milliards dans dix ans; le chiffre dépend de la proportion du portefeuille d'obligations détenu par le Régime de pensions du Canada qui sera transférée à l'Office à mesure que les obligations arrivent à échéance.



Certains intéressés craignent que notre modèle de gouvernance actuel ne soit pas assez solide pour résister à l'ingérence politique à long terme.

Cela dit, certains intéressés croient aussi que nous devrions tenir compte de leurs propres préférences dans la réalisation du mandat que nous a confié la loi, par exemple, en investissant pour créer des emplois ou réaliser d'autres objectifs d'intérêt public.

Ce qui est considéré comme une intervention du milieu politique ou de celui des affaires semble dépendre du point de vue de l'intéressé.

Je tiens à vous dire que les administrateurs actuels de l'Office ne partagent pas cette inquiétude concernant l'ingérence qui pourrait se faire sentir à mesure que l'actif géré s'accroît.

Premièrement, nous applaudissons le soin avec lequel les gouvernements fédéral et provinciaux ont défini notre mandat pour éviter un tel problème. Ils ont sollicité de bons conseils en matière de gouvernance et les ont suivis. La relation sans lien de dépendance entre l'Office et les gouvernements correspond exactement à ce qu'ils voulaient.

Deuxièmement, les rapports réguliers et détaillés que nous présentons aux ministres des Finances fédéral et provinciaux permet aux deux paliers de gouvernement de rester informés de nos activités.

Troisièmement, étant donné les rapports réguliers et détaillés que nous fournissons au public, les Canadiens intéressés devraient être en mesure de détecter toute déviation par rapport à notre mandat.

Quatrièmement, enfin, mes collègues du conseil d'administration y siègent parce qu'ils acceptent cet engagement concernant cette relation sans lien de dépendance et qu'ils y souscrivent. L'équipe de direction aussi.

En conclusion, permettez-moi d'ajouter que l'Office d'investissement du RPC constitue un exemple concret intéressant de gouvernance innovatrice dans une société d'État.

Nous comprenons parfaitement qu'un modèle de gouvernance, quel que soit le soin apporté à son élaboration et à sa préservation, ne suffit pas à lui seul à assurer la réussite d'un organisme.

Nous sommes flattés, bien sûr, d'avoir remporté le prix de la gouvernance décerné par le Conference Board du Canada et Spencer Stuart pour le secteur public en 2002.

Mais, tôt ou tard, il ne manquera pas de se produire quelque chose pour mettre à l'épreuve nos pratiques de gouvernance.

Après tout, le manuel de gouvernance d'Enron était plein de beaux principes de déontologie. Il y a une différence entre mettre par écrit et mettre en pratique.

Le premier défi est la rapidité avec laquelle les politiques, les procédures et les processus permettent de prévoir, de détecter et de régler les problèmes avant qu'ils n'empoisonnent la culture d'entreprise et ne causent des dégâts.

Le deuxième, souvent plus difficile à relever, est de savoir décider ce qui doit être rendu public, et la manière d'expliquer, le cas échéant, les problèmes et les solutions aux intéressés.



Nous sommes déterminés à gagner et à conserver la confiance du public dans notre gouvernance parce que les activités de l'Office d'investissement du RPC sont importantes pour l'avenir financier des 16 millions de Canadiens qui cotisent au Régime de pensions du Canada ou qui en bénéficient.

Je vous remercie de votre attention.

C'est avec plaisir que j'écouterai maintenant vos commentaires et que je répondrai à vos questions.