



# Conférence

L'Office d'investissement du RPC

Jeudi 4 mai 2000

Modèle de la régie  
de l'Office d'investissement du RPC

Allocution de

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

à

l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite  
Conférence – printemps 2000  
Jeudi 4 mai 2000, à 11 h 30  
Hôtel Westin, Ottawa

Mesdames et Messieurs, bonjour. Je tiens à remercier les organisateurs de m'avoir invité à prendre la parole à votre congrès annuel, ou devrais-je dire notre congrès annuel puisque l'Office d'investissement du RPC est maintenant membre de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite.

L'Office d'investissement du RPC fait son entrée dans le secteur des caisses de retraite et s'initie au jeu de la régie. Et je suis, moi aussi depuis peu à l'Office puisque je n'y compte que huit mois d'ancienneté.

Alors, que puis-je vous dire que vous n'avez pas vu ou entendu maintes fois déjà?

Quatre éléments me viennent à l'esprit qui, je l'espère, retiendront votre attention.

Premièrement, en tant que nouvel organisme, je crois que nous sommes bien placés pour mettre en œuvre et évaluer de nouvelles normes de régie. Nous n'avons ni passé, ni héritage.

Les administrateurs fondateurs ont volontairement créé un climat d'attentes face aux politiques de régie : les pratiques doivent être exemplaires. Ils ont très bien compris que nos premiers pas façonneront nos valeurs et nos traditions futures.

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

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



de régie.

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

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

Je vais vous raconter comment nous avons élaboré nos politiques de régie, souligner les éléments qui peuvent vous intéresser ou qui diffèrent de votre propre régime, et vous expliquer comment nous allons évaluer le rendement de notre régie.

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

La première : nous sommes un organisme indépendant.

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

Les gouvernements fédéral et provinciaux gèrent conjointement le Régime de pensions du Canada. Ensemble, ils définissent les taux de cotisation, les prestations et la politique de financement. Le gouvernement fédéral administre seul le régime.

Nous sommes donc plutôt une société de gestion de placement qu'un responsable de régime à service complet.

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

La deuxième caractéristique particulière à l'Office est notre mandat spécifique, défini clairement dans notre loi. Nous devons :

- gérer les actifs qui nous sont confiés de la meilleure façon possible pour les cotisants et les prestataires du Régime de pensions du Canada; et
- maximiser les revenus de placement des rentrées de fonds du Régime sans courir de risques indus.

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

La troisième caractéristique particulière qui façonne notre régie est le fait que l'Office d'investissement du RPC agit sans lien de dépendance avec les gouvernements.

Notre conseil d'administration est responsable uniquement de l'établissement de politiques concernant les questions importantes, notamment la gestion de placement et la gestion financière.

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

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

Mais nous sommes une société de la couronne indépendante. J'y reviendrai dans un moment.

La quatrième caractéristique particulière à l'Office d'investissement du RPC est notre transparence et nos engagements. La liste est exhaustive.

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

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

Nous devons tenir des réunions publiques au moins une fois tous les deux ans dans chaque province. Une autre nouveauté pour une caisse de retraite.

En fait, nous sommes la seule caisse de retraite à devoir rendre des comptes à une vaste partie des adultes canadiens dans tout le Canada. Comme vous pouvez le constater, une telle exposition et une telle transparence influent considérablement sur notre attitude envers la régie.

Ces responsabilités font ressortir le point que je soulevais un plus tôt : nous devons souscrire consciemment aux pratiques de régie exemplaires et faire comprendre aux Canadiens l'importance de la régie.

En outre, dans le cadre de notre obligation de rendre compte, nous devons indiquer dans notre rapport annuel les objectifs réalisés l'exercice précédent et énoncer nos objectifs pour le prochain exercice et pour un avenir prévisible.

De plus, nous avons la ferme intention d'être transparents. Pour y arriver, nous nous mettrons à la disposition des Canadiens en donnant des discours publics, des entrevues à la radio, à la télévision et à la presse écrite, en participant à des réunions privées et à des conférences des parties intéressées, comme celle-ci, et en mettant nos documents sur notre site Web.

Voilà sans aucun doute une régie exemplaire, mais c'est aussi une régie exigeante.

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

gouvernements et être comptable aux Canadiens de nos actions.

L'Office a une cinquième caractéristique particulière : la façon dont notre conseil d'administration est nommé.

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

Le gouvernement fédéral et les neuf provinces participantes avaient chacun un représentant siégeant au comité des candidatures, composé de fonctionnaires, de personnalités du monde des affaires et d'un cadre supérieur du secteur privé agissant à titre de président.

Le comité a recommandé les candidats aux fins de nomination par le ministre fédéral des Finances, qui a alors demandé l'avis des ministres des Finances provinciaux.

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

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

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

Les mandats du premier conseil sont échelonnés : la moitié des administrateurs ont un mandat de deux ans, qui se termine cette année, l'autre moitié a un mandat de trois ans, qui se termine l'an prochain.

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

Les administrateurs qui peuvent se représenter seront évalués par le comité des candidatures externe.

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

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

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

En outre, grâce à notre engagement envers la transparence, les Canadiens seront tenus au courant de

tout projet de modification. Des millions de personnes surveillent notre intégrité et notre indépendance face au gouvernement.

Mais il ne faut pas oublier qu'à titre d'organisme, nous devons rendre des comptes aux deux échelons de gouvernement. L'Office d'investissement du RPC et les gouvernements doivent à leur tour rendre des comptes aux cotisants et aux prestataires du RPC.

Par ailleurs, le ministre fédéral des Finances, en collaboration avec les provinces participantes, doit effectuer un examen spécial de notre contrôle financier et de gestion, de nos systèmes d'information et de nos pratiques de gestion, au moins une fois tous les six ans.

Que ce soit clair. Je crois que nous avons l'obligation de rendre compte aux deux échelons de gouvernement dans les secteurs prévus par la loi.

Selon moi, cette obligation fait partie intégrante d'un système bien pensé d'équilibre des pouvoirs.

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

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

Une définition claire des relations entre le conseil d'administration et la direction, et de la division de leurs responsabilités respectives entre les deux est au centre de notre régie, comme de la vôtre sans aucun doute.

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

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

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

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

Les attentes du conseil d'administration sont semblables à celles de toute autre caisse de retraite. Par exemple, accepter d'être responsable de la gérance de l'organisme, s'assurer que la direction rende

compte de ses activités, et agir honnêtement et de bonne foi au mieux des intérêts de l'organisme et des parties intéressées.

Notre loi contient les clauses usuelles stipulant que les administrateurs doivent agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve en pareilles circonstances une personne prudente dans une situation comparable.

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

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

Pour exécuter son mandat, le conseil a créé quatre comités. Le comité de placement et le comité de vérification sont exigés par la loi. Tous les membres du conseil siègent au comité de placement. Ce qui n'est pas étonnant puisque nous sommes un organisme à but unique.

Les deux autres comités, le comité de la régie et le comité des ressources humaines et de la rémunération, font progresser nos objectifs relatifs à la régie et à l'exploitation de nos activités.

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

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

Les mandats de ces quatre comités sont semblables à ceux des comités de votre organisation, alors je ne m'étendrez pas sur leur raison d'être. Mais je voudrais mentionner ceci : notre président du conseil a créé un climat favorisant la participation active des membres aux comités, ainsi qu'aux discussions et aux débats en profondeur des rapports et des recommandations des comités, plutôt que de les approuver sans autre discussion.

Pour s'assurer que nos pratiques de régie sont complètes et englobent les normes les plus élevées qui soient, les administrateurs les ont comparées à notre loi et à ses règlements ainsi qu'à des lignes directrices externes.

Nous avons élaboré des contrôles internes détaillés en fonction des exigences sur la régie imposées par la loi et ses règlements. À la demande du comité de vérification, le vérificateur externe, Deloitte Touche, vérifie nos contrôles internes tous les six mois.

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

Des quatorze lignes directrices, l'Office d'investissement du RPC se conforme aux treize lignes directrices qui ont trait à son mandat.

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

La seule ligne directrice à laquelle le conseil ne se conforme pas est celle exigeant un comité des candidatures du conseil. Comme je l'ai mentionné, cette responsabilité est du ressort du comité des candidatures autonome, nommé par les ministres des Finances.

Une autre norme émergente est celle élaborée par l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite en collaboration avec l'Association canadienne des administrateurs de régimes de retraite et le Bureau du surintendant des institutions financières.

Ces principes nous rappellent que notre énoncé de mission doit être clair et que nous devons rendre compte de nos activités fiduciaires aux intéressés, communiquer publiquement l'évaluation de notre rendement et effectuer une auto-évaluation de notre régie.

Nous nous conformons à cinq des six principes recommandés. Le sixième a trait à la qualification des administrateurs du régime, et il ne s'applique pas à notre organisme étant donné que nous n'avons pas la responsabilité d'administrer le régime.

C'est dommage que de nombreuses organisations aient adopté une démarche passe-partout pour l'application de leur régie, comme s'il suffisait de mettre en œuvre les politiques et les mécanismes une fois pour toute, quitte à y apporter des modifications mineures une fois l'an.

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

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

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

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

Le sondage traite de questions sur l'organisation du conseil, notamment la qualification des administrateurs, l'orientation du conseil et la formation, la qualité et la pertinence des informations du conseil, l'élaboration par la direction d'un plan stratégique et de procédures de gestion des risques, et la qualité

des discussions du conseil et des comités, des paramètres, des politiques et des procédures.

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

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

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

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

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

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

Je vais maintenant aborder l'autre pierre angulaire d'une régie efficace : des politiques claires sur le comportement prévu.

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

Si une situation n'est pas traitée dans les politiques écrites, nous l'examinons en fonction de certaines questions : Est-ce légal? Est-ce en conflit avec les meilleurs intérêts de l'Office d'investissement du RPC et, par conséquent, des prestataires et des cotisants du RPC? Est-ce qu'elle est au moins conforme au comportement auquel s'attendent les Canadiens?

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

Le conseil a besoin d'administrateurs ayant des connaissances en finance et en placement. Par conséquent, on peut s'attendre à l'occasion à ce que des conflits d'intérêts surviennent; ces conflits devront être gérés adéquatement.



Un énoncé de politique et des procédures sont en place pour traiter les conflits potentiels concernant la relation des administrateurs avec les sociétés dans lesquelles l'Office d'investissement du RPC investit ou les firmes dont il retient les services, comme les gestionnaires de fonds.

Encore une fois, nous pensons avoir trouvé des solutions novatrices pour nous assurer que nos pratiques de régie sont appliquées. Voici deux solutions que l'on ne rencontre pas souvent dans d'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 soulever des conflits. Le comité de la régie étudie les soumissions.

Deuxièmement, les administrateurs doivent aviser le président 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'intérêt avec l'Office.

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

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

Les administrateurs doivent communiquer en temps utile toutes les opérations de placement, et non seulement les plus importantes, entre l'Office d'investissement du RPC et les entités dans lesquelles ils ont une participation importante.

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

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

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

Pour l'instant, il n'y a qu'un seul autre cadre supérieur à part moi, soit le vice-président, Finances et exploitation. Nous sommes en train d'engager d'autres cadres en plus du personnel de soutien approprié.

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

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

La gestion de cet actif donnera lieu à l'exploration de stratégies de placement, dont l'investissement passif et actif, et des possibilités offertes par les titres de créance de gouvernements, les banques d'affaires,



les actions et titres de créances d'entreprises, les projets d'infrastructure, le capital-risque, les biens immobiliers, les instruments dérivés.

Compte tenu de l'ampleur et de la taille de l'Office, nous aurons accès à de nombreux renseignements d'initiés. Nous avons l'intention d'être plus que vigilants.

Nous avons, par ailleurs, élaboré des procédures qui limitent les délits d'initiés et les opérations effectuées par les dirigeants ou les employés avant celles du client pour leur propre profit.

Notre responsable à la conformité maintiendra une liste restrictive des sociétés où nous sommes en position d'initiés ou où nous avons accès à des renseignements privilégiés. La liste comprendra également les titres qui pourraient supposer un abus de renseignements confidentiels s'ils étaient négociés par un employé.

Les dirigeants et les employés n'auront pas le droit de négocier des titres de la liste restrictive sans l'approbation du responsable à la conformité.

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

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

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

J'espère que vous conclurez de mes remarques que l'Office d'investissement du RPC tient à établir et à respecter les normes les plus élevées qui soient en matière de régie de caisse de retraite.

L'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite est, bien sûr, l'organisation qui influera le plus sur l'établissement des normes de régie pour le secteur des caisses de retraite.

Nous nous engageons à respecter ces normes et à travailler avec vous pour les améliorer et les rendre plus rigoureuses. Par ailleurs, nous voulons être réputés pour nos pratiques de régie exemplaires, que nous communiquerons aux intéressés, c'est-à-dire le public canadien.

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

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

Nous espérons qu'au fil du temps, l'engagement de nos administrateurs et de notre direction envers des pratiques de régie exemplaires fera partie intégrante de notre culture, que nous

serons reconnus pour avoir mis en œuvre ces pratiques avec succès et que notre réputation permettra à

l'Office d'investissement du RPC de gagner et de conserver la confiance des Canadiens.

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