



*Sous réserve de modifications*

## **Comment une expérience inédite devient un avantage pour le Canada**

Allocution de

M. David Denison

Président et chef de la direction  
Office d'investissement du RPC

devant la

Chambre de Commerce de Halifax

Le lundi 12 juin 2006

---

C'est un grand plaisir pour moi de revenir au Canada atlantique et surtout d'être avec vous à Halifax aujourd'hui.

Permettez-moi de commencer mon exposé d'aujourd'hui en rendant hommage à M. Ernest Ackerman, de Cleveland, en Ohio.

Je suis sûr que vous êtes nombreux à vous demander : « Mais qui était donc cet Ernest Ackerman? ». Eh bien, il s'agit en fait du premier bénéficiaire du régime de sécurité sociale américain. Après avoir cotisé cinq cents le premier jour d'existence du régime, en janvier 1937, il a touché dès le lendemain la somme de 17 cents en prenant sa retraite.

M. Ackerman a certes réalisé un taux de rendement tout à fait enviable, mais ce n'est pas exactement ainsi qu'on établit un régime de retraite public viable.

Le Canada n'était pas en meilleure posture en 1996, lorsque le Régime de pensions du Canada a versé 17 milliards de prestations mais n'a reçu que 11 milliards de dollars de cotisations. Comme du temps de M. Ackerman, ce n'était pas la manière idéale d'assurer la pérennité d'un régime de retraite public par répartition.

La différence, c'est qu'en 1996 il s'est produit quelque chose d'assez remarquable. Les dirigeants politiques canadiens se sont tournés vers l'avenir, ils ont vu arriver la vague démographique et ils ont fait quelque chose pour s'y préparer. Et pas n'importe quoi. Ils – et par « ils », j'entends les gouvernements fédéral et provinciaux – ont consulté la population canadienne, ils ont collaboré et se sont lancés dans ce que l'on peut qualifier d'expérience audacieuse et spécifiquement canadienne.

Cette expérience, fondée sur une coopération fédérale-provinciale, comprenait la création d'une entité d'un nouveau genre – l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, organisme faisant concurrence à des sociétés du secteur privé tout en ayant des obligations redditionnelles caractéristiques du secteur public. L'enjeu était de taille : il s'agissait de la sécurité des pensions de 16 millions de Canadiens et de la solvabilité de l'un des programmes sociaux les plus importants du Canada.

Au cours de la vingtaine de minutes qui va suivre, je compte vous présenter certaines des caractéristiques distinctives de cette expérience, les avantages réels et considérables qu'elle confère au Canada et au secteur canadien des affaires, ainsi que certains renseignements généraux sur l'Office.

Mais avant de vous décrire notre modèle de gouvernance, les défis que représente la gestion d'une jeune entreprise valant 100 milliards de dollars et ce que je qualifie d'« avantage canadien », j'aimerais commencer par vous poser une question toute simple :

Outre le fait qu'une partie de votre salaire annuel est versée au fonds de réserve du RPC, en quoi cela vous importe-t-il?

Je vous suggère quelques réponses :

- Le Régime de pensions du Canada est l'un des programmes sociaux les plus importants de notre pays.
- Il permet de répondre aux besoins de 16 millions de Canadiens en matière de retraite et, avec la Sécurité de la vieillesse, il représente presque la totalité du revenu annuel de quelque 5,4 millions de Canadiens.
- Pour de nombreux autres Canadiens, c'est un complément à leurs différents régimes de retraite d'entreprise, dont certains, comme vous le savez, ne sont guère solides.
- L'Office détient des milliards de dollars investis au Canada – dans 600 sociétés cotées en bourse, des actions de sociétés fermées, des obligations d'État, du capital-risque et de l'immobilier. De plus, lorsque les conditions de placement seront favorables, nous investirons dans de l'infrastructure dont notre pays a fort besoin.
- À l'instar de certains autres grands investisseurs institutionnels canadiens qui existent depuis plus longtemps que nous, nous sommes en train d'établir un organisme de placement institutionnel de classe mondiale en investissant dans notre capital humain et

en favorisant une pensée innovatrice en matière de gestion du risque et de stratégies de placement.

- Enfin, l'Office, qui est l'un des plus grands investisseurs du Canada, détient probablement une participation comprise entre 2 et 5 pour cent de chacune des sociétés de notre pays.

Donc, qui sommes-nous? Qu'est-ce que l'Office d'investissement du RPC? Comment sommes-nous arrivés où nous en sommes?

L'Office est un organisme de gestion de placements qui gère le fonds de réserve du RPC. Il s'agit de l'actif dont le Régime de pensions du Canada (RPC) n'a pas besoin pour verser les prestations de retraite courantes.

En 2000, l'actif du fonds de réserve totalisait 44,5 milliards de dollars. À la fin de notre dernier exercice, qui s'est terminé le 31 mars 2006, sa valeur avait plus que doublé pour atteindre 98 milliards de dollars.

En outre, selon les projections de l'actuaire en chef du Canada, d'ici 2016, l'actif géré du fonds de réserve se chiffrera à environ 250 milliards de dollars, ce qui en fait non seulement l'un des réservoirs de capitaux à but unique dont la croissance est la plus rapide, mais aussi l'un des **plus importants** au monde.

Donc, si vous avez encore des inquiétudes quant à vos prestations du Régime de pensions du Canada, sachez que OUI, il y aura de l'argent pour vous quand vous prendrez votre retraite.

### **Une expérience audacieuse**

Comment sommes-nous arrivés où nous en sommes?

En 1996, les gouvernements fédéral et provinciaux ont collaboré pour trouver ensemble des solutions au problème de la viabilité du RPC à long terme. Ce faisant, ils ont pris ce qu'il faut bien considérer comme des risques importants.

Premièrement, ils ont pris un risque politique en relevant les taux de cotisation pour les porter de 6 à 9,9 pour cent sur 6 ans afin de régler un problème qui, tout en étant réel et grave, ne s'en situait pas moins loin dans l'avenir. C'était faire preuve de prévoyance et de courage, et cela permettait d'assurer une plus grande équité intergénérationnelle du point de vue des cotisations versées au RPC et des prestations reçues.

Deuxièmement, pour permettre une précapitalisation du régime, ils se sont engagés à établir un fonds de réserve substantiel qui serait géré par des professionnels de la gestion des placements.

Troisièmement, conscients des inquiétudes des Canadiens quant à la possibilité d'une ingérence gouvernementale dans l'investissement des fonds du RPC, ils ont créé l'Office. Celui-ci est doté d'un modèle de gouvernance innovateur qui lui impose des obligations redditionnelles beaucoup plus strictes que celles de toute autre société d'État au Canada, tout en lui permettant d'agir indépendamment du gouvernement.

C'était là quelque chose de nouveau qui n'avait jamais été essayé au Canada – ni nulle part ailleurs, en fait – mais qui est maintenant reconnu dans le monde entier comme un modèle de pratique exemplaire pour les autres caisses nationales de retraite. Cela a demandé du soin et de la créativité.

Notre présidente du conseil, M<sup>me</sup> Gail Cook-Bennett, et moi étions récemment à une réception donnée en l'honneur de l'ancien président américain Bill Clinton. Au cours d'une conversation sur l'Office, il nous a dit combien il aurait voulu créer un modèle semblable à celui du fonds de réserve du RPC pour permettre au régime national de sécurité sociale des États-Unis de tenir ses promesses en matière de rentes de retraite. Mais cette idée ne s'est jamais concrétisée, nous a-t-il dit, parce que le président du conseil de la Réserve fédérale, M. Alan Greenspan lui-même, s'y opposait farouchement. Tout en reconnaissant le bien-fondé de cette approche, M. Greenspan pensait en effet que la tentation de s'ingérer dans les décisions de placement serait trop forte pour les politiciens et qu'il n'y avait pas moyen d'y remédier.

M. Greenspan n'était pas le seul de cet avis. Les auteurs de la réforme du RPC avaient les mêmes craintes mais, grâce à leur persévérance et à leur ingéniosité, ils ont eu le mérite de trouver une solution.

Cette solution pourrait faire l'objet d'un exposé tout entier; je devrai être bref en n'abordant que deux éléments clés.

Premièrement, ils ont établi des protections à l'égard du fonds de réserve et de sa gestion.

- Il ont défini un mandat à la fois simple et ambitieux – réaliser un rendement maximal tout en évitant des risques de perte indus – et l'ont enchâssé dans la loi afin qu'il ne puisse être modifié sans le consentement du gouvernement et des deux tiers des provinces représentant les deux tiers de la population canadienne. Cela correspond essentiellement à la formule de modification constitutionnelle.
- L'argent du fonds de réserve est investi pour le compte de la population canadienne et ne fait pas partie des recettes générales. Par conséquent, il ne peut légalement être utilisé à des fins autres que le versement des prestations, l'investissement du fonds de réserve et l'administration du Régime de pensions du Canada.

Deuxièmement, il y a eu la création de l'Office d'investissement du RPC, en tant qu'organisme professionnel de placement qui devait agir indépendamment du gouvernement tout en rendant des comptes aux ministres des Finances fédéral et provinciaux, qui jouent le rôle de gérants du régime.

À ce propos, permettez-moi de prendre quelques instants pour vous décrire notre modèle de gouvernance – qui vise un équilibre subtil entre l'indépendance et l'obligation de rendre des comptes.

Ce modèle de gouvernance soigneusement élaboré a été conçu en 1997 à l'issue de vastes consultations avec la population canadienne. Il témoigne du désir de voir à ce que les décisions de placement soient prises indépendamment des gouvernements.

Nos sondages de l'opinion publique montrent de façon constante que près de 70 pour cent des Canadiens se préoccupent de la possibilité d'ingérence politique dans les décisions de placement touchant un réservoir de capitaux de cette envergure, ou du fait que les gouvernements puissent utiliser les fonds à des fins autres que le financement des prestations de retraite.

Mais notre modèle de gouvernance et les mesures de protection connexes ont été conçus de manière à ce que cela ne se produise pas.

Notre indépendance vis-à-vis des gouvernements se manifeste de plusieurs manières différentes. L'Office est gouverné par un conseil d'administration indépendant constitué de professionnels qualifiés ayant des compétences dans le domaine du placement et des finances. Les membres du conseil sont nommés à l'issue d'un processus qui lui-même respecte l'équilibre entre le rôle légitime du gouvernement dans le choix des administrateurs et l'apport du secteur privé, son expertise et son indépendance. En ce qui concerne le placement et la gestion du portefeuille et l'exploitation de l'Office, la direction n'a de comptes à rendre qu'au conseil d'administration – pas au gouvernement.

Cependant, un certain nombre de mesures assurent le respect de nos obligations redditionnelles envers les 10 ministres des Finances qui agissent à titre de gérants du régime. Par exemple, le RPC fait l'objet d'un examen triennal, effectué par les ministres des Finances fédéral et provinciaux, nous subissons tous les six ans un examen spécial par un cabinet de vérification externe, et le ministre des Finances fédéral peut à tout moment faire procéder à une vérification spéciale de l'Office.

En nous conformant à notre cadre redditionnel, nous communiquons plus d'information que toute autre caisse de retraite au Canada. Notre site Web contient 1 200 pages d'information sur le fonctionnement de l'Office et sur la manière dont il investit le fonds de réserve. Nous présentons nos résultats de placement tous les trimestres dans notre site Web et dans des communiqués de presse; tous les Canadiens qui en font la demande peuvent recevoir un exemplaire de notre rapport annuel; enfin, tous les deux ans, nous tenons, dans chacune des neuf provinces participantes, des assemblées publiques – comme celle qui a lieu ce soir à

l'hôtel Westin – auxquelles tout le monde peut assister pour apprendre comment nous avons investi son argent et nous poser des questions.

L'un dans l'autre, c'était une expérience pour le moins nouvelle, et elle a été extrêmement fructueuse. Cette réussite se manifeste de manières diverses.

Bien que l'Office continue de passer relativement inaperçu au Canada, la Banque mondiale l'a cité comme un modèle pour les autres régimes de retraite nationaux. En fait, la conception des caisses nationales de placement créées récemment en Nouvelle-Zélande et en Irlande s'inspire très directement de notre modèle canadien. Nous recevons en outre un flux régulier de visiteurs représentant des caisses de retraite nationales du monde entier, qui viennent nous demander comment fonctionne l'Office.

Les gérants auxquels nous devons rendre des comptes – à savoir les ministres des Finances fédéral et provinciaux – se sont avérés être de réels partenaires qui ont toujours protégé et renforcé notre modèle de gouvernance et n'ont jamais cherché à influencer nos activités de placement. En pratique comme en principe, nous avons toute liberté de développer notre organisme, de prendre des décisions de placement et d'embaucher les personnes les plus compétentes que nous pouvons trouver. Nos politiques en matière de ressources humaines, y compris notre régime de rémunération, sont concurrentielles car elles sont comparables à celles des sociétés de placement du secteur privé. Nous mettons en œuvre notre propre stratégie de placement à long terme, sans être soumis à cette ingérence politique que redoutaient tellement M. Alan Greenspan et d'autres.

Par conséquent, bien que nous en soyons encore à un stade relativement précoce de notre développement, l'expérience est réellement concluante et fructueuse.

### **Un avantage proprement canadien**

Permettez-moi maintenant de vous dire ce que tout cela signifie pour le Canada.

Le Régime de pensions du Canada est essentiellement un régime à prestations déterminées pour les travailleurs canadiens. En tant que tel, c'est un élément qui devrait permettre de



renforcer le filet de sécurité sociale et assurer la productivité de notre main-d'œuvre dans les années à venir.

Pas plus tard que la semaine dernière, l'agence de notation Standard and Poor's a distingué le Canada en affirmant que sa situation budgétaire promettait d'être, au cours des décennies à venir, l'une des plus solides parmi 32 nations industrialisées, en grande partie à cause des réformes réussies apportées à notre régime de retraite national.

Un régime national de retraite solide est en effet une considération importante pour l'immigration et les investissements étrangers – et c'est un avantage sur lequel nous pourrions probablement continuer de compter, étant donné notamment la situation financière relativement précaire des régimes de retraite nationaux de nombreux autres pays du monde.

Comme nous le savons tous, aux États-Unis, l'administration Bush n'a pas réussi à mettre en œuvre des réformes pour empêcher la crise future du système de sécurité sociale américain qu'elle prévoit.

La Grande-Bretagne a récemment annoncé des plans visant à porter très progressivement son âge de retraite à 68 ans, dans le cadre des mesures proposées pour restaurer son régime national de retraite en difficulté.

Le passif non capitalisé des régimes de retraite par répartition équivaut à plus de 150 pour cent du PNB en Allemagne et à plus de 200 pour cent du PNB en France et en Italie. La gravité de ce problème est telle que la Commission européenne a récemment déclaré qu'il existait un risque que les finances publiques ne soient pas viables dans la moitié des pays de l'Union européenne. La Belgique, l'Allemagne, la Grèce, l'Espagne, la France, l'Italie, l'Autriche et le Portugal figurent sur cette liste noire. Si rien n'est fait, certains pensent que les régimes par répartition pourraient devenir l'une des plus graves menaces pour l'euro.

D'une façon ou d'une autre, il faudra payer la note dans ces pays. Or, les entreprises, qui craignent à juste titre d'être parmi ceux auxquels on demandera de régler la facture en leur imposant des charges sociales plus élevées, tiendront de plus en plus compte de ce facteur pour décider de l'endroit où s'implanter.

À présent, au Canada, nous avons déjà réglé d'avance et, plutôt que d'être forcés d'affronter une crise nationale de financement des retraites à l'avenir, nous devrions être en mesure d'investir nos énergies politiques et nos ressources financières ailleurs – et CELA ne peut être que dans notre intérêt collectif.

Malheureusement, la plupart des gens au Canada ne sont pas au courant du succès des réformes de notre régime de retraite national. Par exemple, 26 pour cent seulement d'entre eux sont au courant de la constitution d'une réserve pour contribuer au financement des prestations futures du RPC de millions de Canadiens et Canadiennes.

Il y a aussi d'autres façons dont la population canadienne profite de la solidité du RPC.

Beaucoup d'entre vous sont au courant du quasi-état de crise dans lequel se trouvent les régimes à prestations déterminées privés – ou régimes d'entreprise – classiques. Plus tôt cette année, même la toute-puissante société IBM a annoncé son intention de « bloquer » le régime à prestations déterminées qu'elle offre à son personnel américain. D'autres grandes entreprises américaines, comme Motorola et Verizon, ont fait des annonces similaires. Cette tendance ne s'est pas encore manifestée au Canada, mais elle semble se dessiner.

Selon une étude récente du cabinet de services-conseils en avantages sociaux Watson Wyatt portant sur 92 entreprises, le déficit total de capitalisation s'est accru pour atteindre 18 milliards de dollars à la fin de 2005, contre 15 milliards de dollars en 2004. De plus, du fait que les règles comptables permettent la constatation graduelle de ces déficits, cette étude a permis de constater que ces mêmes entreprises accusaient un total de 27 milliards de dollars de pertes non constatées, qui ne figurent pas encore sur leur bilan.

Dans une allocution récente, M. David Dodge, gouverneur de la Banque du Canada, a formulé le problème en termes plutôt sombres, et je cite :

[U]n pan important de notre système de pension, soit les régimes à prestations déterminées, connaît un déclin relatif. Celui-ci se traduit par un transfert du risque lié au rendement et du risque de longévité aux employés, qui sont moins en mesure de les assumer ou de les gérer. Or, ce transfert a une incidence négative sur l'efficacité économique globale et pourrait finir par représenter une menace importante pour la

capacité des fonds de pension de financer les placements à long terme susceptibles de maximiser la croissance potentielle future de notre économie.

Je pense naturellement que vous comprenez tous que le montant des prestations du RPC ne sont pas censées suffire à elles seules à subvenir aux besoins d'une personne ou de sa famille pendant sa retraite. Leur relative sécurité est cependant de plus en plus précieuse pour les Canadiens, surtout si l'on considère l'incertitude des autres sources de revenu de retraite à un moment où de nombreux régimes privés à prestations déterminées sont abandonnés, restreints aux participants actuels ou aux prises avec des déficits de capitalisation croissants.

Voici d'ailleurs ce qu'on lit dans un récent article du Center for Retirement Research at Boston College sur le régime de retraite du Canada : [Traduction] [L]a prévisibilité des prestations des régimes publics constitue un plancher de revenu minimum. Cela aide les travailleurs à planifier leur retraite et leur permet de prendre plus de risque dans leurs régimes complémentaires. »

Pourquoi est-il bon de prendre plus de risque? Parce que le risque, s'il est géré judicieusement, peut améliorer le rendement de placement.

J'aimerais à cet égard profiter des quelques dernières minutes qui me restent pour vous parler brièvement de quelques éléments de notre stratégie de placement. J'en aborderai deux cet après-midi, car nous lançons notre tournée nationale d'assemblées publiques ce soir à Halifax et ce sont des aspects à propos desquels on nous pose souvent des questions.

Selon l'actuaire en chef du Canada, pour assurer la pérennité du régime au taux de cotisation actuel, nous devons obtenir un taux de rendement réel à long terme de 4,2 pour cent – c'est-à-dire 4,2 pour cent après l'inflation. Notre but est de faire mieux qu'atteindre ce minimum requis, et j'ai le plaisir de confirmer que nous y sommes parvenus au cours des deux dernières périodes de trois et de cinq ans.

Comme vous le savez tous ici, il n'y a pas moyen de garantir à coup sûr un taux de rendement réel d'au moins 4,2 pour cent. Nous avons cependant confiance que, grâce à nos activités de

conception du portefeuille et en tirant parti de la position relativement avantageuse de l'Office en tant qu'investisseur, nous pouvons atteindre ce taux à long terme.

L'un des avantages dont nous jouissons par rapport aux autres investisseurs est le fait que les cotisations au RPC devraient être supérieures aux prestations versées jusqu'en 2022, ce qui nous laisse encore 16 ans jusqu'au moment où il faudra fournir les premiers fonds nécessaires au financement des prestations du RPC. Et même alors, le fonds de réserve devrait continuer de s'accroître, car on n'aura besoin que d'une fraction relativement faible du revenu de placement pour financer les prestations. Donc, comme le régime n'a pas besoin de liquidités à court terme, l'Office est particulièrement bien placé pour effectuer, en tant qu'investisseur patient, des placements dans de l'immobilier, de l'infrastructure et d'autres catégories d'actif non liquides en sacrifiant la liquidité à court terme dans l'attente d'un rendement plus élevé à long terme.

La taille des occasions de placement sur les marchés privés mondiaux, dans l'immobilier, les actions de sociétés fermées, les titres de créance privés et l'infrastructure, dépasse largement celle des occasions qui s'offrent sur les marchés publics mais, pour pouvoir en profiter, il faut posséder des compétences spécialisées et surtout une connaissance du marché local et une présence sur celui-ci.

Par conséquent, nous pensons que la meilleure manière pour nous d'avoir accès à ces marchés privés, à l'échelle que nécessite notre portefeuille, consiste à nouer des relations stratégiques avec des organismes qui ont fait la preuve de leurs compétences et de leurs connaissances spécialisées sur tous les grands marchés du monde entier.

C'est une chose que nous avons pu faire avec plusieurs des plus grandes sociétés spécialisées de gestion d'actifs, parmi lesquelles KKR, Blackstone, Brookfield, Macquarie Bank et Celtic House.

Notre horizon de placement éloigné constitue un autre avantage pour nos activités de placement. Dans le cadre de la gestion active des actions, nous constatons que la recherche et l'attention se porte principalement sur les facteurs à court terme qui n'influent que provisoirement sur la valeur des titres. Nous avons commencé à intégrer dans notre processus

de placement des facteurs à plus long terme qui sont, à notre avis, insuffisamment analysés et qui ne sont pas pleinement pris en compte dans les évaluations d'entreprises. Je citerai comme exemple l'effet que les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance, ou facteurs ESG, peuvent avoir sur le rendement des entreprises à relativement long terme. C'est l'un des facteurs sous-jacents qui a motivé l'adoption de notre Politique en matière d'investissement responsable à l'automne dernier.

Nous avons également participé à la formulation des « principes de placement responsable » récemment lancés par les Nations Unies, dont l'Office est l'un des premiers signataires. Ces principes ont été endossés par des investisseurs institutionnels et des régimes de retraite du monde entier qui gèrent collectivement plus de 2 billions de dollars américains. L'Office est par ailleurs le premier membre canadien de l'Enhanced Analytics Initiative. Ce partenariat entre des investisseurs institutionnels mondiaux dont l'actif géré combiné totalise plus de 1 billion de dollars vise à encourager la recherche qui étudie l'effet des aspects extrafinanciers sur le rendement des entreprises à long terme. Nous participons également au Carbon Disclosure Project. Toutes ces initiatives visent à améliorer la recherche, les outils et les méthodologies qui nous aideront à intégrer les facteurs ESG dans notre processus de placement.

Il s'agit là d'une approche très différente, parfois appelée « investissement socialement responsable » et que vous connaissez peut-être déjà. Mais, comme en témoignent les signataires de l'entente de l'ONU et le billion de dollars d'actif géré par les commanditaires de l'Enhanced Analytics Initiative, nous pensons que c'est l'orientation de l'avenir, car les grands investisseurs institutionnels comme l'Office appliquent un cadre de placement fiduciaire aux facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance. Ce cadre signifie que nous n'adopterons pas de critères de sélection des titres – mais l'Office sera un leader de l'élaboration des outils et méthodologies permettant d'intégrer les facteurs ESG dans le processus de placement. Nous interviendrons en outre de manière proactive auprès des entreprises qui pourraient, à notre avis, réduire leur risque ou accroître leur rendement en portant leur attention sur l'amélioration de leur comportement social ou de l'information qu'elles communiquent.

Ce ne sont là que quelques-uns des nombreux éléments composant notre stratégie de placement, fondée sur un cadre détaillé tenant compte du risque et du rendement qui nous

permettra de gérer l'un des plus grands réservoirs de capitaux à but unique au monde et d'obtenir le rendement nécessaire à long terme pour contribuer au financement des retraites de 16 millions de Canadiens et Canadiennes.

En résumé, donc, les auteurs de la réforme du RPC ont bien fait les choses en 1997.

Ils ont élaboré une stratégie et un modèle de gouvernance visant à assurer la pérennité du Régime de pensions du Canada pour les générations futures. Nous travaillons avec ardeur en vue de nous acquitter de notre mission à cet égard en établissant un organisme de gestion de placements de classe mondiale et en constituant un portefeuille conçu pour produire le genre de résultats nécessaires à long terme pour contribuer à la viabilité du régime.

Jusqu'ici, tout va bien. Le fonds de réserve est solide, de mieux en mieux diversifié et en pleine croissance. Nous sommes donc sur la bonne voie et nous respectons nos objectifs.

L'expérience est concluante, ce qui profite au Canada – et aux Canadiens et Canadiennes.

Je vous remercie encore d'être venus aujourd'hui et, si nous en avons le temps, je me ferai un plaisir de répondre à quelques questions.