



L'OFFICE  
D'INVESTISSEMENT  
DU RPC

L'Office d'investissement du Régime  
de pensions du Canada  
1, rue Queen Est, bureau 2500  
Toronto (Ontario) M5C 2W5 Canada  
[www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca)

# SEMER NOS GRAINES : INVESTIR À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE À L'AIDE DE NOS RESSOURCES CANADIENNES

**Discours prononcé au dîner annuel  
de la Chambre de commerce de la  
région de Toronto**

**Mark Wiseman  
Président et chef de la direction**

Toronto

Hong Kong

London

New York

São Paulo



Merci Carl, et bonsoir à tous.

C'est un honneur pour moi d'être invité à prononcer un discours dans le cadre du 127<sup>e</sup> dîner annuel de la Chambre de commerce de la région de Toronto.

Les mordus d'histoire parmi vous savent que si ce dîner est une tradition qui remonte à 1887, la Chambre de commerce de la région de Toronto a été fondée en 1845, il y a 170 ans.

Évidemment, le monde était alors bien différent :

En 1845, le président des États-Unis, James Polk, a annoncé que la doctrine de Monroe ferait l'objet d'une application stricte, c'est-à-dire que toute intervention de l'Europe dans les affaires des Amériques serait considérée par les États-Unis comme une agression.

Friedrich Engels venait de publier son ouvrage intitulé *La situation de la classe laborieuse en Angleterre*.

Cinq ans s'étaient écoulés depuis l'union du Haut-Canada et du Bas-Canada; huit ans depuis les rébellions de 1837. Kingston était la capitale de la province du Canada créée par l'Acte d'Union.

En 1845, l'expédition Franklin levait l'ancre et quittait l'Angleterre pour trouver le passage du Nord-Ouest.

Toutefois, certains aspects de Toronto n'ont pas beaucoup changé depuis 1845. Tout comme aujourd'hui, la population de Toronto était alors constituée d'immigrants.

En 1845, Toronto – qu'on appelait alors York – avait une population de moins de 30 000 personnes, soit une population comparable à celle de la ville ontarienne de Stratford aujourd'hui<sup>i</sup>. La grande majorité de ses habitants étaient britanniques et beaucoup étaient des Loyalistes de l'Empire-Uni, qui avaient immigré au Haut-Canada pour fuir les persécutions dans ce pays relativement jeune qu'étaient alors les États-Unis.

York recevait alors le surnom de « Rome méthodiste », car la ville comptait l'une des plus importantes communautés méthodistes au monde. Cela explique son ancienne réputation de ville puritaine où l'« on n'entendait pas de balançoire le dimanche ».

Les anciens résidents de Toronto ne reconnaîtraient plus leur ville.

La moitié de la population actuelle de Toronto, qui compte 2,8 millions d'habitants, est née à l'extérieur du Canada<sup>ii</sup>. Aujourd'hui, près du quart des 300 000 nouveaux arrivants au Canada s'établissent chaque année à Toronto<sup>iii</sup>. En fait, ces dix dernières années, la ville a accueilli environ un demi-million de nouveaux habitants de l'extérieur du Canada et de nombreux autres migrants du reste du pays.

Les résidents de Toronto représentent aujourd'hui plus de 230 origines ethniques différentes<sup>iv</sup>.

Chaque jour, cette ville offre une vision pluraliste de l'avenir. Un avenir dans lequel des gens de cultures, traditions et expériences de vie diverses se sont regroupés pour bâtir une communauté qui est plus forte que la somme de ses parties, une authentique mosaïque culturelle.

Toronto est la porte d'entrée du Canada, son moteur économique, sa vision.

Chaque grande ville a besoin d'un chef de file pour promouvoir une solide croissance. La Chambre de commerce est ce chef de file.



Que l'on parle de congestion routière, de création d'emplois ou de réduction de l'écart de prospérité, la Chambre de commerce a fortement contribué à sensibiliser les gens, à susciter des débats et à trouver des solutions. La Chambre de commerce ne ménage pas ses efforts pour améliorer la qualité de vie et les occasions qu'offre la porte d'entrée du Canada. Je vous remercie tous du soutien que vous affichez pour cette grande organisation, en vous joignant à nous ce soir.

Avant de laisser la parole à Wendy Mesley, je voudrais aborder deux sujets qui sont liés à mon entrée en matière sur l'évolution de la ville de Toronto.

**Tout d'abord**, le travail de l'OIRPC en tant qu'organisme dont le siège se trouve à Toronto, et la façon dont nos profondes racines canadiennes nous aident à « semer des graines » dans les marchés autour du monde.

**Ensuite**, quelques réflexions sur ce qu'il faut pour qu'un petit marché comme le Canada réussisse dans l'économie mondialisée que nous connaissons.

Dans la foulée de l'effondrement des prix du pétrole, ce sujet fait l'objet de vifs débats, car les Canadiens cherchent à réinitialiser leur stratégie industrielle. Selon moi, pour réussir sur la scène mondiale, il faut tirer parti d'une ressource abondante et sous-utilisée que possède ce pays et, en particulier cette ville, à savoir une population multiculturelle.

J'aimerais d'abord vous présenter brièvement l'OIRPC.

Créé par une loi du Parlement en 1997, l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada gère actuellement un actif de plus de 235 milliards de dollars pour le compte des 18 millions de membres et bénéficiaires du RPC, un nombre qui comprend pratiquement tous ceux qui sont présents dans cette salle.

D'ici 2020, notre actif devrait largement dépasser 300 milliards de dollars. D'ici 2030, il sera supérieur à 500 milliards et, d'ici 2045, il dépassera 1 000 milliards de dollars.

L'objectif de l'OIRPC est de s'assurer que le RPC soit financièrement viable pour les générations à venir. Étant donné que le Canada représente moins de 3 % de la capitalisation boursière mondiale, remplir ce mandat exige que nous parcourions le globe à la recherche de placements qui procureront les meilleurs rendements à long terme, ajustés en fonction du risque.

En fait, plus de 70 % de l'actif du RPC est actuellement investi à l'extérieur du Canada.

Cette diversification géographique est liée à une vérité fondamentale que chacun d'entre nous connaît bien, qu'il soit un investisseur actif ou simplement le titulaire d'un portefeuille d'épargne-retraite, à savoir que la diversification réduit le risque et donne accès à de nouvelles sources de revenus. Pour une caisse de la taille de celle de l'Office, le marché canadien est trop petit pour y trouver les investissements dont nous avons besoin pour remplir notre mandat.

Pour afficher une croissance, nous ne pouvons nous contenter d'investir uniquement au Canada. Nous

devons semer des graines **autour** du monde. Avec le soutien d'une équipe de gestionnaires de

placements des plus chevronnés, d'un siège social comptant 900 personnes à Toronto et de cinq autres bureaux dans le monde, nous faisons l'acquisition d'actifs de qualité qui, selon nous, profiteront de la croissance à long terme et procureront des rendements intéressants.



Saviez-vous que, par l'intermédiaire de l'OIRPC, les Canadiens possèdent une participation importante dans les projets suivants :

- Transelec S.A., la plus importante société de transmission d'électricité du Chili, qui dessert plus de 98 % de la population;
- Aliance Shopping Centers, l'un des principaux promoteurs de centres commerciaux au Brésil;
- Alibaba, la plus importante société de commerce électronique de Chine;
- Arqiva, principal opérateur du réseau d'émission de nombreux radiodiffuseurs et télédiffuseurs ainsi que de fournisseurs de services de téléphonie mobile dans l'ensemble du Royaume-Uni;
- CentrO Oberhausen, un des plus importants centres commerciaux jamais construits en Allemagne;
- Interlink, une installation industrielle située au cœur du centre logistique de Hong Kong;
- Neiman Marcus Group, un des plus importants détaillants de vêtements de luxe au monde;
- TgP, le principal transporteur de gaz naturel péruvien;
- Westfield Stratford City, le plus grand centre commercial urbain d'Europe, situé à côté du site des Jeux olympiques de 2012 à Londres;
- Kotak Mahindra Bank, une importante banque privée de l'Inde;
- Dorna, une société internationale spécialisée dans la gestion, la couverture médiatique et le marketing d'événements sportifs, qui possède les droits mondiaux pour organiser les deux principales séries de courses de moto au monde;
- Barangaroo, deux immeubles de bureaux situés dans le nouveau quartier des affaires dans le port de Sydney, en Australie.

Ce ne sont là que quelques-unes des graines que nous avons semées dans le monde, en plus de nombreuses autres au Canada, comme l'autoroute à péage 407 et la First Canadian Place.

L'OIRPC est un organisme proprement canadien, mais aussi proprement mondial. Chaque jour, nous concurrençons les principaux gestionnaires de placements dans le monde. Et nous remportons un nombre croissant de victoires.

Nous y parvenons en tirant parti de nos racines canadiennes.

Je vous donnerai deux courts exemples pour vous expliquer ce que j'entends par là.

Il y a tout d'abord notre équipe de placement **du monde entier**.

Il n'y a pas longtemps, les immigrants qui arrivaient au Canada – et même à Toronto – étaient défavorisés. Ce n'est plus le cas, **surtout** si vous cherchez à obtenir un emploi auprès de l'OIRPC. Nous privilégions l'expérience acquise à l'étranger et cherchons à repérer de nouveaux talents de partout dans le monde. Actuellement, près des trois quarts de nos cadres ont acquis de l'expérience à l'étranger.

Bref, si vous êtes né à Toronto, si vous avez fait vos études secondaires au York Mills Collegiate Institute, si vous avez fréquenté l'Université de Toronto ou York et si vous croyez que l'Extrême-Orient se situe à proximité d'Oshawa, vous ne devriez pas poser votre candidature pour un poste à l'OIRPC.

Il y a quelques semaines, lors d'un déjeuner avec quelque 35 nouveaux employés, je me suis rendu compte qu'ils parlaient 18 langues et que seuls deux entre eux étaient des anglophones unilingues!



Heureusement, en tant qu'organisme établi à Toronto, nous y trouvons de nombreux travailleurs de talent ayant acquis une vaste expérience à l'étranger. Et si les employés éventuels n'habitent pas déjà Toronto, ils aimeraient probablement y être! Les immigrants de première génération représentent une plus grande part de la population de Toronto que de celle de toute autre grande ville dans le monde, y compris Londres et New York<sup>v</sup>.

Mon deuxième exemple porte sur les affaires que l'OIRPC mène à l'étranger, soit la plus grande partie de ses affaires. Nous avons la chance de profiter de l'excellente réputation du Canada à l'étranger, de nos racines canadiennes. Et si la solide marque canadienne ouvre des portes, c'est l'esprit de partenariat, de respect et d'équité des Canadiens qui fait que les gens de partout dans le monde veulent faire des affaires avec nous.

Il s'agit d'un énorme avantage pour tous les Canadiens qui habitent, travaillent et font des affaires à l'étranger, un avantage que nous devons tous veiller à ne pas dilapider.

L'OIRPC reste un organisme relativement jeune, étant donné que son premier investissement remonte à 1999.

Pourtant, en raison de notre portée mondiale, nous avons appris beaucoup sur ce qu'il faut pour réussir dans l'actuel contexte commercial mondial et interconnecté; comment une entreprise canadienne peut développer ses racines dans son pays et, en même temps, semer des graines à l'étranger.

Compte tenu de notre mandat, nous sommes très heureux de partager nos découvertes avec le plus grand nombre possible de Canadiens.

En deuxième lieu, j'aimerais vous faire part de quelques réflexions sur l'expérience de l'OIRPC et, selon moi, sa réussite sur la scène internationale.

**Premièrement, bâtissez votre entreprise en adoptant une perspective à long terme.**

Pensez à l'endroit où vous devriez bâtir et investir *aujourd'hui* pour être en mesure de créer de la valeur durable, à long terme, dans cinq ou dix ans. Ce conseil vaut tant pour l'économie du pays que pour les entreprises individuelles, et il exige d'avoir une vision globale.

La plupart d'entre vous connaissent le style de jeu du hockeyeur Wayne Gretzky : il se dirigeait là où la rondelle allait se trouver, pas là où elle était auparavant. Le Canada doit faire de même.

Les pays dont l'économie enregistre la croissance la plus rapide dans le monde, sont les pays émergents d'Asie. Malgré cette réalité incontournable, nous effectuons 90 % de nos échanges commerciaux avec des pays de l'OCDE et moins de 5 % avec la Chine<sup>vi</sup>.

Autrement dit, nous établissons la grande majorité de nos liens commerciaux avec les pays où la rondelle s'est trouvée dans le passé. Même pas ceux où elle se trouve aujourd'hui, encore moins ceux où elle se trouvera à l'avenir.

C'est à Hong Kong que l'OIRPC a ouvert son premier bureau à l'étranger, pas à New York ou à Londres. Nous savions qu'en ayant très tôt une présence locale et des employés de talent dans ce marché crucial, nous semions les graines pour les ententes futures.

Ces graines ont porté leurs fruits l'an dernier, lorsque Alibaba – une société dans laquelle notre équipe de Hong Kong a effectué un premier placement privé en 2011 – est devenue l'une des plus importantes sociétés cotées en bourse au monde.



Nous adoptons la même perspective à l'égard des principaux marchés de croissance à long terme dans le monde, comme l'Inde, où nous avons effectué un premier investissement direct en 2010 et où nous poursuivons l'expansion de nos activités<sup>vii</sup>. En fait, nous ouvrirons un bureau à Mumbai plus tard cette année.

**Ma deuxième recommandation est de connaître vos avantages concurrentiels et de les exploiter.**

Cette recommandation s'applique aussi à toutes les entreprises, du fleuriste du coin aux relations commerciales du Canada.

Le Canada est une nation d'immigrants, qui possède tous les avantages et les connaissances qu'une population et une main-d'œuvre diversifiées peuvent apporter. Cette diversité nous permet d'établir un lien solide avec les économies du monde dont la croissance est la plus rapide; or, nous dilapidons cet avantage comparatif.

Revenons à notre sport national.

Pour le Canada, avoir une telle diversité sans l'utiliser efficacement est comparable à compter Wayne Gretzky parmi les membres de son équipe et ne pas le laisser jouer. Cela n'a pas de sens.

Pour remporter des victoires sur la scène internationale, nous devons tirer parti de l'expérience et de la formation richement diversifiées de notre main-d'œuvre multiculturelle et polyglotte sur le marché mondial.

Que vous soyez un exportateur ou simplement une entreprise dont l'effectif et la clientèle sont diversifiés sur le plan ethnique et culturel, disposer de compétences et de connaissances sur le plan international est un actif clé, un actif dont la valeur ne fluctuera pas dans la foulée des prix des produits de base dans le monde.

Bref, il s'agit d'un avantage très **durable**.

**Ma troisième et dernière recommandation pour le Canada et les entreprises canadiennes est de voir grand.**

De nos jours, les changements sont rapides. Trois milliards de nouveaux consommateurs à revenu moyen s'ajouteront au marché d'ici 2030, en raison principalement de la croissance de la classe moyenne des pays d'Asie.

En raison du vieillissement de la population mondiale, les gens devront travailler plus longtemps, prendre leur retraite plus tard et opter pour une formation continue. Des pressions sans précédent s'exerceront sur nos ressources naturelles. Des technologies perturbatrices bouleverseront notre façon de vivre et de travailler.

Les grandes tendances qui façonneront notre monde au cours des prochaines décennies offriront aussi d'énormes occasions à notre pays. Pour jouer un rôle de chef de file dans ce monde nouveau, le Canada devra changer radicalement qui il attire, ce qu'il offre et sa voix dans le monde.

Pour le Canada, voir grand dans ce contexte signifie augmenter sa propre population. Étant donné notre faible taux de natalité – et compte tenu de tous les avantages d'une main-d'œuvre d'origines internationales que nous avons mentionnés – nous devons continuer d'accueillir de nouveaux arrivants, des citoyens du monde qui aideront à raffermir la vision du Canada et de Toronto.



C'est ainsi que nous protégerons et rehausserons notre principal avantage en matière de ressources humaines.

Quel rôle les entreprises du Canada et de Toronto peuvent-elles jouer pour promouvoir la diversité, le caractère innovateur et l'esprit d'entreprise de la population? Comment les entreprises peuvent-elles servir de catalyseurs pour la mise en place de meilleures structures sociales ainsi que de meilleurs systèmes éducatifs et environnementaux, pour composer avec ce monde nouveau?

Pour répondre à ces questions, il nous faut une vision multidimensionnelle à long terme et un solide leadership.

Le monde a pris note, à juste titre, de l'éclatante performance du Canada lors de la crise financière mondiale. Mais l'attention du monde ne reste pas longtemps rivée sur le même sujet; ce n'est pas en nous reposant sur nos lauriers que nous réussirons à l'avenir. L'avenir du Canada et de l'OIRPC est de plus en plus lié à leur capacité de repérer de nouvelles occasions à l'étranger **et** d'attirer chez nous les meilleurs employés.

La feuille d'érable est le symbole de notre pays et de ses valeurs.

Nous avons beaucoup à apprendre du monde et beaucoup à partager avec lui, grâce aux profondes racines de connaissances et aux bonnes pratiques qui ont poussé sur notre sol.

Le moment est venu de semer nos graines **partout dans le monde.**

Merci beaucoup. Nous poursuivons maintenant cette discussion avec Wendy.



---

<sup>i</sup> Site Web de la ville de Toronto : <http://www.toronto.ca/311/knowledgebase/57/101000168157.html>

<sup>ii</sup> Site Web de la ville de Toronto :

<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=dbe867b42d853410VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnnextchannel=57a12cc817453410VgnVCM10000071d60f89RCRD>

<sup>iii</sup> *Idem.*

<sup>iv</sup> Données du recensement de 2011 de la ville de Toronto :

[http://www1.toronto.ca/city\\_of\\_toronto/social\\_development\\_finance](http://www1.toronto.ca/city_of_toronto/social_development_finance) [http://www1.toronto.ca/city\\_of\\_toronto/social\\_development\\_finance\\_\\_administration/files/pdf/nhs\\_background.pdf](http://www1.toronto.ca/city_of_toronto/social_development_finance__administration/files/pdf/nhs_background.pdf)

<sup>v</sup> *The Economist*. Consultez le graphique : <http://www.economist.com/news/americas/21594328-debates-over-immigration-are-often-toxic-not-canada-more-merrier/>

<sup>vi</sup> Tiré de « Innovation: The New Competitiveness Imperative », Kevin Lynch, vice-président, BMO Groupe financier, Canada's Bioscience and

Agriculture Innovation Conference, 23 septembre 2014.

<sup>vii</sup> Multiples Alternate Asset Management est une société indienne de capital-investissement de moyenne taille spécialisée dans les occasions de rachat et de croissance. L'Office a affecté 4,4 G INR à Multiples I en 2010.