



L'OFFICE  
D'INVESTISSEMENT  
DU RPC

**La promesse du Régime de pensions du Canada :**  
**Garder la confiance des Canadiens**

**Exposé de**  
**John MacNaughton**  
**Président et chef de la direction**  
**L'Office d'investissement du RPC**

**devant**  
**L'Empire Club du Canada et le**  
**Canadian Club de Toronto**

**Le jeudi 11 mars 2004**



Merci de m'avoir invité devant l'Empire Club du Canada et le Canadian Club de Toronto pour parler de la société d'État que j'ai le privilège de diriger : l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada.

La raison d'être des sociétés d'État est de mettre en œuvre diverses dimensions des politiques publiques. Ce sont des instruments importants du système de gouvernance canadien. Et, comme ce système de gouvernance, elles doivent gagner et garder la confiance du public.

À l'Office d'investissement du RPC, nous prenons ce rôle très au sérieux, et c'est pourquoi je suis aujourd'hui parmi vous.

Nous vivons une époque de suspicion. Dans le secteur public comme dans le secteur privé... au Canada et ailleurs... l'intégrité des gouvernements et des entreprises est remise en question.

On observe une inquiétude croissante à l'égard des normes éthiques de ceux dont la responsabilité est d'agir dans le meilleur intérêt des autres. Les fiduciaires... qu'il s'agisse des administrateurs de fonds de pension ou des administrateurs d'entreprise... font l'objet d'une surveillance accrue. Après tout, ce ne sont pas leurs propres biens qu'ils sont chargés de gérer, mais *les vôtres*.

Une fois le principe de surveillance accepté, le débat en arrive invariablement à la notion universelle de gouvernance d'entreprise.

Essentiellement, le cadre de la gouvernance d'entreprise définit les responsabilités des fiduciaires... et la relation entre ceux qui régissent et ceux qui dirigent.



Mais quel est le modèle de gouvernance idéal? Différents organismes ayant des mandats différents ont adopté des cadres de gouvernance différents. Pourtant, tous reposent sur un seul et même principe, à savoir, gagner et garder la confiance du public.

Cela signifie que nous devons prêter attention aux questions éthiques. Plusieurs interrogations se posent alors à nous :

Le modèle de gouvernance comprend-il un code de déontologie?

Le modèle de gouvernance prévoit-il l'obligation de rendre compte?

Le modèle de gouvernance permet-il de prévenir et, le cas échéant, de faciliter la découverte rapide des erreurs, fraudes ou méfaits?

Le modèle de gouvernance garantit-il que les problèmes et les comportements inacceptables seront traités rapidement?

Et si les administrateurs surveillent les dirigeants... et les élus surveillent les fonctionnaires... qui surveille les surveillants?

Réponse : les citoyens électeurs dans le secteur public, et les actionnaires dans le secteur privé. Mais ont-ils suffisamment d'information fiable à leur disposition pour former un jugement éclairé? En clair, la transparence est-elle suffisante?

Ces inquiétudes concernent toutes les entreprises, publiques ou privées. Ce qui différencie les sociétés d'État, c'est la façon dont le modèle de gouvernance définit leur relation avec le gouvernement.



J'ai de la chance. Je suis au service d'une jeune société d'État dotée d'un modèle de gouvernance inhabituel – c'est-à-dire solide. Ce modèle est en place depuis cinq ans et, jusqu'à présent, je peux dire qu'il nous a donné entière satisfaction.

Notre modèle de gouvernance réalise l'équilibre entre responsabilités et obligations de rendre des comptes. Il garantit la protection des renseignements personnels et confidentiels dans la conduite normale des affaires tout en offrant suffisamment de la transparence aux observateurs extérieurs. Cela nous permet de prendre des décisions en matière de placement, d'approvisionnement et de recrutement indépendamment des gouvernements, tout en veillant à ce que ceux-ci, qui sont les promoteurs du RPC, et donc, ses gérants, puissent quand même exercer un certain degré de supervision.

Pourtant, comment concilier l'indépendance de l'Office par rapport au gouvernement d'un côté, et l'obligation de rendre des comptes, de l'autre? Après tout, nous sommes une société d'État, c'est-à-dire le fruit d'un processus politique.

Je vais vous raconter une histoire qui devrait vous surprendre agréablement. Et pour commencer, faisons un petit retour en arrière... jusqu'en 1966, année de la création du Régime de pensions du Canada... puis en 1996, année où notre modèle de gouvernance a été conçu... avant sa naissance officielle un an plus tard.

Créé en 1966, le Régime de pensions du Canada était à l'origine conçu comme un régime de retraite par répartition, plutôt que par capitalisation intégrale, contrairement à d'autres régimes de retraite. [Selon ce système, chaque](#)



génération paie les pensions de la génération précédente. Ce système était viable dans les années soixante, lorsqu'il y avait sept travailleurs par retraité.

Mais trente ans plus tard, en 1996, le régime s'est retrouvé en difficulté. Les prestations versées étaient supérieures aux cotisations perçues.

Pendant ce temps, le Canada a connu de profonds bouleversements démographiques. Au milieu des années quatre-vingt-dix, on ne comptait plus que cinq travailleurs par retraité. Et la situation ne cesse de s'aggraver. D'ici 2030, ils ne seront plus que trois.

En réaction, les ministres des Finances fédéral et provinciaux ont pris une décision admirable. On accuse souvent les politiciens de n'avoir aucune vision au-delà des prochaines élections. Mais ces ministres des Finances ont su regarder la situation à long terme et prendre les mesures courageuses qui s'imposaient.

Parmi les améliorations apportées au régime, j'en retiendrai deux. D'abord, les cotisations des employeurs et des employés ont été relevées sur tous les gains, de 6 pour cent en 1997 à 9,9 pour cent en 2003. C'est une hausse forte, mais moins importante que si on avait attendu plus longtemps. Deuxièmement, les ministres ont décidé de créer l'Office afin de placer les réserves financières du Régime.

Avant de passer à l'Office, permettez-moi de vous décrire trois caractéristiques du Régime de pensions du Canada qui semblent être méconnues et qui permettent de mieux comprendre notre modèle de gouvernance.



Tout d'abord, et contrairement à ce que l'on croit généralement, le Régime de pensions du Canada n'est pas un programme fédéral, bien qu'il soit administré par le gouvernement fédéral. Les gérants du régime sont le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux. Ensemble, ils définissent la politique de financement, les taux de cotisation et les niveaux de prestations.

Deuxièmement, le RPC n'est pas financé par le gouvernement. Il est financé seulement par les travailleurs et leurs employeurs. La seule obligation financière du gouvernement se limite aux cotisations qu'il verse pour les fonctionnaires, comme n'importe quel employeur.

Troisièmement, les réserves de fonds du RPC ne font pas partie de l'actif consolidé de l'État. Elles sont placées dans des comptes distincts et ne peuvent pas être utilisés à des fins autres que la gestion du régime et le versement des prestations de retraite.

Cette séparation contraste fortement avec ce qui se fait à l'étranger. Aux États-Unis, par exemple, les cotisations au titre de la sécurité sociale sont considérées comme des rentrées de fonds pour l'État, et ce, depuis les années soixante. Au Canada, nous avons un coffre qui fait l'envie des Américains.

L'Actuaire en chef a déclaré que ce système garantissait la viabilité du régime pendant une durée d'au moins 75 ans... un avis partagé par un groupe d'actuaire indépendants.



Alors, dans tout ça, quelle est la place de l'Office?

Notre mission est d'investir les fonds excédentaires jusqu'à ce que le RPC en ait besoin pour verser les prestations de retraite. Aujourd'hui, nous sommes responsables de 31 milliards de dollars en actions de sociétés ouvertes, actions de sociétés fermées, biens immobiliers et biens d'infrastructure. Ottawa administre un portefeuille d'obligations et une réserve liquide de 35 milliards de dollars. La gestion de cet actif nous sera confiée au cours des prochaines années.

D'ici dix ans, les 66 milliards de dollars d'actif dont dispose aujourd'hui le RPC devraient atteindre plus de 160 milliards de dollars. L'Office sera un investisseur institutionnel de premier plan pendant plusieurs décennies.

La responsabilité qui pèse sur nous est énorme. Notre législation nous oblige à obtenir un rendement optimal sans prendre de risques indus. Cela signifie que nous devons gérer l'actif du RPC avec prudence dans l'intérêt des 16 millions de Canadiens qui cotisent ou qui bénéficient du Régime de pensions du Canada.

Je sais ce que vous pensez... tout ça, c'est bien joli... mais comment une société d'État peut-elle investir une grande partie de sa réserve de fonds indépendamment de l'État?

C'est là que les ministres des Finances fédéral et provinciaux ont fait preuve d'ingéniosité en identifiant les risques potentiels et en créant des garde-fous. Retournons à la deuxième date importante de notre histoire – 1996.



Cette année-là, un groupe de travail fédéral/provincial a engagé une série de consultations publiques à travers le Canada afin de revitaliser le Régime de pensions du Canada.

Pour garantir la stabilité à long terme du RPC, le groupe de travail a dû convaincre les travailleurs et les employeurs d'augmenter leurs cotisations. Un facteur clé de l'adhésion à ce principe fut l'engagement d'élaborer une structure de gouvernance garantissant que le placement des cotisations serait effectué prudemment par des professionnels qualifiés.

La création de l'Office a été le fruit des consultations avec le public et entre les gouvernements provinciaux et fédéral.

Examinons maintenant le modèle de gouvernance pour vous prouver combien l'indépendance vis-à-vis de l'ingérence politique est contrebalancée par l'obligation rigoureuse de rendre des comptes au Parlement, aux provinces et à la population canadienne.

Comme les autres sociétés d'État, le RPC a son propre conseil d'administration et sa propre équipe de direction.

Dès le début, les gouvernements fédéral et provinciaux ont décidé que notre conseil devrait être expérimenté.

Notre législation stipule que le conseil doit compter (et je cite) « un nombre suffisant de personnes ayant une compétence financière reconnue ou une expérience de travail propres à aider l'Office à accomplir sa mission ».



Les critères approuvés par les gouvernements identifiaient des personnes possédant l'expérience d'un poste de niveau supérieur dans le secteur financier... de vastes connaissances de l'activité de placement... une expérience acquise à un poste de chef des services financiers ou de trésorier ou trésorière d'une grande entreprise ou d'un organisme public important... une expérience en consultation dans le secteur des régimes de retraite... ou une accréditation généralement reconnue de professionnel du placement.

Vous serez heureux de savoir que les membres de notre conseil d'administration satisfont tous ces critères.

Le processus de nomination des administrateurs est très différent du processus généralement suivi pour les sociétés d'État. Laissez-moi vous expliquer.

Les ministres des Finances fédéral et provinciaux ont créé un comité spécial des candidatures, présidé par un ancien chef de la direction du secteur privé. Les provinces et le gouvernement fédéral nomment chacun un membre au comité, lequel repère des candidats qualifiés et présente la liste des personnes qu'il recommande. Le ministre des Finances fédéral désigne les administrateurs à partir de cette liste après consultation avec les ministres des Finances provinciaux.

Ce processus de consultation est en lui-même un frein au sectarisme politique. À tout moment, en effet, les gouvernements fédéral et provinciaux sont dirigés par des partis politiques différents. Pour être nommé au conseil d'administration, les candidats doivent bénéficier du soutien total d'Ottawa et des capitales provinciales.



Grâce à ce processus, notre conseil d'administration est constitué de professionnels indépendants et indépendants d'esprit, qui possèdent l'expérience nécessaire dans les domaines de la gestion et des placements pour exercer une surveillance éclairée d'une société de gestion des placements.

Certains trouveront ironique que des politiciens de tous bords (conservateurs, libéraux et néo-démocrates) aient consacré les principes de l'expertise du conseil d'administration et d'indépendance des administrateurs en 1997 pour une société d'État... avant que n'éclatent des scandales financiers qui ont conduit les législateurs et les autorités de réglementation à prendre des mesures identiques pour les sociétés publiques. On voit bien que les législateurs canadiens étaient en avance sur leur temps.

À l'Office, nous avons beaucoup réfléchi aux questions de gouvernance. Et nous avons délibérément dépassé les exigences législatives pour les normes de gouvernance aujourd'hui admises, telles que les politiques relatives aux conflits d'intérêts, les codes de déontologie, les procédures concernant les opérations sur valeurs mobilières, etc.

Nous essayons de nous doter des meilleures pratiques de gouvernance possibles, y compris un processus d'évaluation rigoureux du rendement des administrateurs et du conseil d'administration... et de mon propre rendement comme président.

Je vais vous donner un petit exemple des importantes implications de nos efforts dans ce domaine.

Une fois par an, nos administrateurs évaluent l'efficacité du conseil d'administration en prenant en compte de nombreux éléments. Ils examinent



notamment la question liée à la déclaration suivante (et je cite) « aucune pression inappropriée n'a été exercée sur le conseil d'administration, les administrateurs ou la direction dans leurs décisions de placement, d'approvisionnement ou de recrutement de l'Office. »

Cette déclaration paraît anodine. Elle ne l'est pas. Le fait d'obliger les administrateurs à examiner officiellement cette question est un rappel fort qu'aucune personne de bonne foi ne peut ignorer.

De plus, la présidente du conseil, Gail Cook-Bennett, demande aux administrateurs si un politicien provincial ou fédéral a essayé de les influencer. Elle m'a posé la même question devant le conseil.

Depuis quatre ans et demi que j'occupe mes fonctions, je peux vous affirmer que nous n'avons jamais, ni l'organisme, ni moi-même, fait l'objet de la moindre ingérence politique.

Heureusement, notre courte histoire confirme que l'indépendance politique de l'Office est respectée de tous les bords et par tous les partis.

Laissez-moi maintenant vous parler d'un autre facteur qui est à la base de la bonne gouvernance – l'information. Une information rapide et complète est l'un des principes de gouvernance les plus importants... et à l'Office d'investissement du RPC, elle est inhabituelle par son ampleur et sa fréquence.

Nous déposons notre rapport annuel au Parlement en le remettant au ministre des Finances fédéral... et nous déposons nos états financiers trimestriels auprès des ministres des Finances fédéral et provinciaux... nous organisons aussi des



assemblées publiques tous les deux ans dans les neuf provinces qui participent au Régime de pensions du Canada.

Nos prochaines assemblées sont prévues au mois de juin. Notre présidente et moi-même serons présents et je vous invite aussi à y assister.

Outre ces assemblées publiques, nous rencontrons des groupes intéressés par le Régime de pensions du Canada et nos activités de placement. Ce sont les comités parlementaires ainsi que des fonctionnaires des gouvernements fédéral ou provinciaux ayant des responsabilités liées au Régime de pensions du Canada. Nous rencontrons également de temps à autre les dirigeants syndicaux, les chefs d'entreprise, les étudiants, les retraités, les groupes de lutte contre la pauvreté, les autorités de réglementation, les actuaires et les planificateurs financiers.

Quant aux états financiers trimestriels... nous les rendons publics en les diffusant aux médias d'information et en les affichant dans notre site Web. Nous y affichons également la liste de nos placements.

Aucune autre caisse de retraite ne communique autant d'informations que nous... et encore moins tous les trimestres. Si nous le faisons, c'est parce que nous pensons que c'est un principe de bonne gouvernance.

Permettez-moi d'identifier certaines des caractéristiques de gouvernance qui différencient l'Office comme société d'État... parce que je pense qu'elles rehausseront votre confiance dans notre mandat.

Les ministres des Finances ont accepté que l'Office serait une entreprise commerciale exigeant des administrateurs et des dirigeants qu'ils possèdent une



expérience active dans la gestion et les placements. Ils ont donc élaboré notre législation en fonction de ces exigences.

Cette législation reconnaît l'inévitabilité des conflits d'intérêts et exige du conseil d'administration qu'il élabore des politiques et des procédures pour les résoudre. Nous sommes allés plus loin. Nos politiques et procédures prennent en compte non seulement les véritables conflits d'intérêts, mais aussi les conflits potentiels ou perçus. Si vous souhaitez connaître nos politiques, vous n'avez qu'à consulter notre site Web.

Voici une autre distinction importante. Notre conseil d'administration peut engager, tenir responsable et, si nécessaire, congédier le chef de la direction. Il fait des choix puis en informe le gouvernement, pas l'inverse.

Ces sont nos administrateurs, pas un ministre, qui approuvent les budgets, les stratégies de placement et les politiques. La direction relève du conseil d'administration, pas du gouvernement.

Comme une société du secteur privé, notre conseil nomme un vérificateur externe et un vérificateur interne. Tous deux relèvent du comité de vérification du conseil d'administration.

Toutes ces distinctions sont les fondations de la nature indépendante de notre relation avec les gouvernements. Toutes d'égale importance, elles sont les principaux ingrédients d'un mandat efficace du conseil d'administration.

À présent, vous comprenez pourquoi j'ai dit tout à l'heure que les ministres des Finances ont fait quelque chose d'admirable en prenant des mesures courageuses. Les ministres des Finances qui ont conçu ce modèle de



gouvernance ont compris avant tout le monde que la confiance du public dans l'Office exigerait de trouver et de maintenir un fragile équilibre entre l'indépendance opérationnelle de l'organisme et l'obligation de rendre des comptes au public.

Nous avons donc été dotés d'un modèle de gouvernance rigoureux que nous nous efforçons sans cesse d'améliorer. Il y a deux ans, par exemple, nous avons chargé trois spécialistes extérieurs d'examiner nos normes éthiques et la façon dont nous traitons les questions éthiques. Ils ont été satisfaits de ce qu'ils ont vu, mais cela ne les pas empêchés, naturellement, de mettre l'accent sur les domaines susceptibles d'être améliorés. Nous avons publié leurs résultats sur notre site Web.

Ils nous ont par exemple recommandé d'adopter l'idée du conseil consistant à nommer un conseiller externe indépendant en déontologie. C'est ainsi que récemment, nous avons nommé un conseiller externe à temps partiel sur les conflits d'intérêts et la déontologie – une première pour une société d'État.

L'idée est de donner aux administrateurs, aux membres du personnel et aux tierces parties concernées, comme par exemple les gestionnaires de placement externes, la possibilité de discuter des problèmes confidentiellement sans passer par la présidente du conseil, le chef de la direction ou l'avocat-conseil. Autrement dit, nous avons ouvert une nouvelle voie en dehors de l'organisme pour permettre aux dénonciateurs de s'exprimer... et aux administrateurs et aux membres du personnel de solliciter des conseils éclairés en privé sur les questions éthiques.

Nous sommes ravis que Purdy Crawford... un spécialiste du droit des sociétés et du droit financier possédant une solide expérience juridique et commerciale... ait



accepté le poste de conseiller externe indépendant en déontologie que nous lui avons proposé. Il relèvera de notre président.

Cette nomination est notre dernière tentative en vue de préparer l'Office à un monde des placements toujours plus complexe où nous, les fiduciaires, avons de solides attentes en matière de déontologie de la part des sociétés dans lesquelles nous investissons... des attentes auxquelles nous devons nous-mêmes répondre.

Le plus frappant dans notre modèle de gouvernance est qu'il repose sur une communauté d'intérêts et un système de freins et de contrepoids provinciaux et fédéral. C'est un modèle qui expose le fédéralisme sous son meilleur jour et qui peut avoir des applications dans d'autres domaines de compétence partagée.

Bien entendu, l'action de l'Office dépend en grande partie de la confiance du public; c'est pourquoi nous essayons de connaître l'opinion des citoyens dans les domaines associés à notre mission.

Nous savons - nos études le montrent - que les Canadiens sont favorables au principe consistant à confier les décisions de placement à des professionnels qualifiés des placements sous la surveillance vigilante d'administrateurs indépendants et compétents qui possèdent une expertise dans les domaines de la gestion, des finances et des placements.

Nous savons également que les Canadiens ne souhaitent pas que l'Office s'aventure au-delà des dispositifs mis en place par les gouvernements. Ils souhaitent que nous puissions mener notre mission avec efficacité et en respectant les fonctionnaires des gouvernements fédéral et provinciaux qui ont des responsabilités importantes dans la conception et la livraison du Régime de



pensions du Canada. C'est ce que nous faisons. Ils demandent une obligation de rendre des comptes au public. Ils souhaitent que les ministres et les parlementaires nous surveillent. C'est ce qu'ils font.

Les ministres des Finances effectuent un examen triennal de tous les aspects de la loi et du règlement nous concernant, et ils commandent une étude actuarielle indépendante sur la viabilité financière du Régime de pensions du Canada.

Comme les autres sociétés d'État, nous sommes également soumis à ce qu'on appelle un « examen spécial ». Tous les six ans, le ministre des Finances fédéral, en consultation avec ses homologues provinciaux, est tenu de commander un examen de nos systèmes de contrôle financier et d'information et de nos pratiques de gestion.

Cet examen est actuellement en cours et l'examineur devrait rendre son rapport aux ministres des Finances à l'automne.

J'espère que l'exposé que je viens de faire devant vous illustre la sagesse et la force de notre modèle de gouvernance spécifique. En tout cas, il a prouvé son efficacité et son utilité pour les Canadiens.

La vision des ministres des Finances provinciaux et fédéral, d'hier et d'aujourd'hui, est celle d'une société d'État qui concilie indépendance et obligation de rendre des comptes dans la gestion des milliards de dollars qui appartiennent aux travailleurs de ce pays.

Le modèle de gouvernance qu'ils ont mis en place est un exemple positif du fonctionnement de notre fédération canadienne. C'est un modèle qui, nous en



sommes convaincus, continuera de servir les Canadiens pendant de nombreuses générations.

Notre obligation de rendre des comptes au Parlement, aux provinces et au public est sans équivalent parmi les sociétés d'État et les caisses de retraite.

Gail Cook-Bennett et le conseil d'administration qu'elle préside, ainsi que l'équipe de dirigeants et d'employés que je dirige sont conscients des responsabilités qui pèsent sur nous. Nous savons que notre travail n'est pas facile et que nous ne sommes pas parfaits. Toutefois, je puis vous assurer que nous nous engageons à adopter les meilleures pratiques de gouvernance et de gestion des affaires et à jouer notre rôle pour tenir la promesse du Régime de pensions du Canada aux millions de Canadiens qui comptent sur nous pour les aider à prendre leur retraite avec la sécurité et la dignité qu'ils méritent.

Merci.