

---

## PRATIQUES DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Le *Règlement sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada* exige la présentation dans le rapport annuel des « méthodes de gestion » du conseil d'administration. Des renseignements plus détaillés sur la gouvernance sont affichés à l'adresse [www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca).

### **FONCTIONS, OBJECTIFS ET MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Le conseil est responsable de la gérance de l'Office, notamment d'en surveiller la gestion.

En tant que fiduciaires, les administrateurs doivent agir avec intégrité et de bonne foi, dans l'intérêt des cotisants au RPC et des bénéficiaires de celui-ci. Ils doivent exercer le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente. Les administrateurs sont tenus de mettre en œuvre leurs connaissances spécialisées dans l'exercice de leurs fonctions et sont assujettis à des normes plus élevées dans leurs domaines de compétence.

Les administrateurs exercent d'autres fonctions, notamment : examiner et approuver les principes, normes et procédures en matière de placement; nommer le chef de la direction et effectuer une évaluation annuelle de son rendement; définir avec la direction l'orientation stratégique de l'organisme; examiner et approuver le plan d'affaires et le budget annuels; nommer des vérificateurs internes et externes indépendants; instituer des mécanismes de détection et de résolution des conflits d'intérêts; formuler un code de déontologie pour le personnel; évaluer le rendement du conseil proprement dit; examiner et approuver la stratégie de communication avec les intéressés, y compris les informations importantes telles que les états financiers trimestriels et annuels et le rapport annuel.

### **COMPOSITION, MANDAT ET ACTIVITÉS DES COMITÉS DU CONSEIL**

Le conseil compte quatre comités. Le comité de placement est constitué de l'ensemble du conseil. La composition des autres comités est indiquée sur la troisième de couverture.

Le comité de placement examine et recommande notre Énoncé des principes de placement à l'approbation du conseil; de plus, il examine et approuve le programme de placement de l'Office et en surveille la mise en œuvre. Il examine aussi la tolérance à l'égard du risque lié au portefeuille et approuve l'engagement des gestionnaires externes de placements et des dépositaires, ainsi que les mandats nouveaux ou importants.

Le comité de vérification surveille la préparation des rapports financiers, la vérification externe et interne, le bon fonctionnement des systèmes d'information et l'application des politiques et pratiques de contrôle interne. Il s'occupe aussi de certains aspects des régimes de retraite du personnel et assiste le conseil dans le cadre des examens spéciaux exigés par la loi. Il partage avec le conseil et les autres comités la responsabilité de la gestion globale des risques. Il se réunit régulièrement avec les vérificateurs externes et internes sans que la direction soit présente.

Le comité des ressources humaines et de la rémunération administre un processus d'évaluation annuelle du rendement pour le chef de la direction, examine et recommande les principes de rémunération, revoit la structure organisationnelle et veille à la planification de la relève. Il s'occupe en outre des politiques concernant les avantages sociaux du personnel et les ressources humaines, des différents aspects des régimes de retraite du personnel et de la rémunération des administrateurs.

Le comité de la gouvernance surveille l'application du code de déontologie et des mécanismes de détection et de résolution des conflits d'intérêts; recommande des initiatives de gouvernance; fait des recommandations visant à améliorer l'efficacité du conseil; revoit les critères de sélection des nouveaux administrateurs; établit et recommande un processus d'évaluation du rendement pour le chef de la direction et exerce d'autres fonctions à la demande du conseil.

### **DÉCISIONS SOUMISES À L'APPROBATION PRÉALABLE DU CONSEIL**

Les pouvoirs discrétionnaires de la direction en matière de décisions opérationnelles et de placement sont établis dans des politiques approuvées par le conseil. Celui-ci doit examiner et approuver la plupart des recommandations que la direction fait

---

## PRATIQUES DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

aux comités du conseil. Il doit notamment approuver l'orientation stratégique de l'Office ainsi que son plan d'affaires et son budget annuels. La rémunération annuelle et les primes de rendement, de même que la nomination des dirigeants, nécessitent l'approbation du conseil.

### PROCÉDURES D'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU CONSEIL

Peu après son entrée en fonction en octobre 1998, le conseil a établi un processus annuel d'évaluation de son propre rendement et de celui de ses comités. Les évaluations s'effectuent à l'aide de questionnaires confidentiels dont les résultats sont résumés par un conseiller indépendant. Ces résumés, qui sont passés en revue par le conseil, aident les administrateurs à rester axés sur leur obligation fiduciaire, qui est de représenter les intérêts des cotisants au RPC et des bénéficiaires de celui-ci. Le conseil procède en outre à une évaluation annuelle confidentielle des administrateurs par leurs pairs. Ce processus vise à aider chaque membre du conseil à repérer des possibilités d'autoperfectionnement et à guider le comité des candidatures externe lorsqu'il étudie le renouvellement de mandats individuels.

### ATTENTES DU CONSEIL VIS-À-VIS DE LA DIRECTION

La direction doit se conformer à la *Loi sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada* et à son règlement d'application, ainsi qu'à toutes les politiques approuvées par le conseil. La direction définit, avec la participation du conseil, l'orientation stratégique de l'organisme, en réponse à l'accroissement de ses responsabilités en matière de gestion de l'actif et à l'évolution de la dynamique et des attentes des marchés financiers. La stratégie ainsi définie prévoit des politiques et des contrôles de gestion des risques, ainsi que des mécanismes de surveillance et de présentation de rapports.

La direction est chargée d'élaborer des indices de référence qui mesurent objectivement le rendement des marchés et des catégories d'actif dans lesquels est investi l'actif du RPC. Le conseil s'aide des indices de référence pour évaluer le rendement de la direction en matière de placement et pour structurer les primes de rendement.

La direction doit informer le conseil et le public complètement et rapidement de toutes les activités importantes, y compris les nouveaux placements, la conclusion de partenariats d'exploitation ou de placement, les résultats financiers trimestriels et annuels et les faits nouveaux susceptibles d'influer sur la réputation de l'Office.

### RÉMUNÉRATION TOTALE DES ADMINISTRATEURS ET DES CADRES DIRIGEANTS

La rémunération totale des administrateurs est résumée à la note complémentaire 7 a). La rémunération du conseil est fondée sur la rémunération médiane en 1999 des administrateurs des 300 sociétés comprises dans l'ancien indice composé TSE 300 de la Bourse de Toronto.

La rémunération totale des cinq dirigeants les mieux rémunérés de l'organisme est indiquée en détail à la note complémentaire 7 b). La rémunération des dirigeants est en partie fondée sur le rendement et fait l'objet d'une révision annuelle par le conseil.

### RÉSULTATS D'UNE VÉRIFICATION SPÉCIALE OU D'UN EXAMEN SPÉCIAL

Selon la *Loi sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada*, le ministre des Finances peut, à tout moment, faire procéder à une vérification spéciale et doit déclencher, au moins tous les six ans, un examen spécial des systèmes et des pratiques de l'Office. Le premier examen spécial a commencé en février 2004 et ses résultats seront présentés dans le rapport annuel du prochain exercice.

### RÈGLES EN MATIÈRE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

La possibilité de conflits d'intérêts a été prévue dans les dispositions législatives concernant l'Office parce que les gouvernements fédéral et provinciaux désiraient recruter des administrateurs possédant des compétences dans le domaine des finances et du placement et engager du personnel ayant des compétences financières. Des codes de déontologie ont été établis pour gérer et, si possible, éliminer ces conflits. Les mécanismes prévus par les dispositions législatives et par ces codes visent à faire en sorte que les administrateurs et les membres du personnel ne puissent tirer un profit ou un autre avantage d'une transaction conclue par ou avec l'Office. Des règles strictes de déclaration de tous les intérêts personnels ou professionnels susceptibles de donner

## PRATIQUES DE GOUVERNANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

lieu à un conflit d'intérêts réel, potentiel ou perçu sont en place. À l'issue du processus prévu pour identifier et déclarer ces conflits et en discuter, le comité de la gouvernance du conseil présente une résolution à l'ensemble du conseil.

**CODES DE DÉONTOLOGIE**

Les codes de déontologie à l'intention des administrateurs et du personnel visent à créer un climat de confiance, d'honnêteté et d'intégrité au sein de l'Office, et les règles en matière de conflits d'intérêts abordent des questions telles que les relations avec les fournisseurs, les placements personnels et la confidentialité des renseignements exclusifs. Par exemple, ces codes établissent des règles strictes exigeant l'obtention d'une autorisation préalable pour les opérations personnelles portant sur des valeurs émises par des sociétés. Ils traitent aussi de l'acceptation par les administrateurs et les membres du personnel d'invitations, de cadeaux ou de services qui pourraient favoriser ou donner l'impression de favoriser des sous-traitants ou des fournisseurs.

**ASSIDUITÉ DES ADMINISTRATEURS – EXERCICE 2004**

Le conseil a tenu neuf réunions pendant l'exercice 2004. Le comité de placement est constitué de l'ensemble du conseil. Le tableau ci-dessous indique le nombre de réunions auxquelles a assisté chacun des administrateurs par rapport au nombre total de réunions auxquelles cette personne aurait pu être présente.

	Conseil et comité de placement	Comité de vérification	Comité de la gouvernance	Comité des RH et de la rémunération
Mary Arnold	8/9	6/6		
Gail Cook-Bennett*	9/9	6/6	7/7	5/5
Germaine Gibara	8/9		7/7	
Gilbert Gill	9/9	6/6		
Jacob Levi	9/9	6/6		5/5
Helen Meyer	9/9	6/6		5/5
Dale Parker	9/9		7/7	
Joe Regan	9/9			5/5
Helen Sinclair	9/9		7/7	5/5
Ronald Smith	8/9	5/6		
David Walker	9/9		6/7	5/5

\* La présidente du conseil n'est pas membre du comité de vérification ni du comité des ressources humaines et de la rémunération mais assiste à leurs réunions.

---

## VISION, MISSION ET VALEURS

---

### **VISION**

Inspirer le respect de la population canadienne en obtenant un rendement de placement supérieur et en entretenant des communications efficaces avec les intéressés grâce à une organisation fondée sur des valeurs communes, une solide gouvernance et une gestion hors pair.

### **MISSION**

Gérer l'actif confié à l'Office dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires du Régime de pensions du Canada.

Investir de manière à obtenir à long terme un rendement maximal tout en évitant des risques indus, compte tenu des facteurs susceptibles d'influer sur la capitalisation du Régime de pensions du Canada et sur sa capacité d'honorer ses obligations.

Aider les Canadiens à comprendre ce que nous faisons de leur argent grâce à des communications et à des relations avec les intéressés qui vont au-delà de la présentation des rapports exigés par la loi.

### **VALEURS**

*Éthique* Nous tenons à donner l'exemple des normes éthiques les plus élevées dans tout ce que nous faisons. Nous nous conformons à toutes les lois applicables, ainsi qu'aux politiques, directives et procédures de l'Office. Notre conduite est conforme aux codes de déontologie et aux normes de nos professions et de nos associations sectorielles.

*Excellence* Nous visons l'excellence dans tout ce que nous entreprenons. Ce principe s'applique à la fois à nos résultats et aux processus que nous suivons pour les atteindre.

*Responsabilisation* La responsabilisation est essentielle à la réalisation de notre mission. Nous déléguons les responsabilités et les pouvoirs de façon claire à des personnes diverses de tout l'organisme, en veillant à

## VISION, MISSION ET VALEURS

leur conférer l'autorité correspondante. Nous leur fournissons les ressources voulues et nous veillons à offrir, à l'appui de cette délégation, le soutien, la rétroaction et les récompenses nécessaires.

*Travail d'équipe* Dans un contexte de responsabilité et d'autorité individuelles claires, nous valorisons un travail d'équipe efficace. Pour trouver des solutions optimales à des problèmes complexes, il faut faire appel à des personnes et à des groupes aux compétences et aux capacités différentes capables de collaborer efficacement, à l'échelle de l'organisme et au sein de leur sphère de responsabilité et d'autorité. Nous visons l'optimisation de l'ensemble et de ses parties constitutives.

*Alignement des intérêts* Nous pensons que l'alignement des intérêts permet d'atteindre des résultats optimaux. Plus précisément, il y a alignement des intérêts lorsque l'on s'entend sur les valeurs, les objectifs, les mesures servant à évaluer les résultats et la base de partage des risques et des récompenses. Cet alignement a pour résultat de renforcer les freins et contrepoids et d'accroître la synergie et la probabilité de résultats favorables pour toutes les parties en cause.

*Innovation* Sans nous contenter du *statu quo* ni même des « meilleures » pratiques actuelles, nous cherchons constamment de nouvelles manières innovatrices de renforcer notre position concurrentielle et d'améliorer notre rendement. Nous ne visons pas l'innovation comme une fin en soi, mais nous entendons être à l'avant-garde de la mise au point et de l'application de nouvelles façons de s'adapter à un contexte en constante évolution.

*Respect* Nous traitons les gens, à l'intérieur comme à l'extérieur de notre organisme, avec la considération et la courtoisie à laquelle nous nous attendons nous-mêmes. Cela suppose la communication en temps voulu de renseignements exacts et complets aux intéressés afin qu'ils sachent ce que nous faisons.

PRÉSIDENTE DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION

Gail Cook-Bennett

CONSEIL D'ADMINISTRATION  
ET COMITÉ DE PLACEMENT

Gail Cook-Bennett (*Présidente*)

Mary C. Arnold

Germaine Gibara

Gilbert Gill

Jacob Levi

Helen M. Meyer

Dale G. Parker

M. Joseph Regan

Helen Sinclair

Ronald Smith

David Walker

COMITÉ DE VÉRIFICATION

Mary C. Arnold (*Présidente*)

Gilbert Gill

Jacob Levi

Helen M. Meyer

Ronald Smith

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES  
ET DE LA RÉMUNÉRATION

M. Joseph Regan (*Président*)

Jacob Levi

Helen M. Meyer

Helen Sinclair

David Walker

COMITÉ DE LA GOUVERNANCE

Dale G. Parker (*Président*)

Gail Cook-Bennett

Germaine Gibara

Helen Sinclair

David Walker

DIRIGEANTS

John A. MacNaughton  
*Président et chef de la direction*

John Butler  
*Vice-président – avocat-conseil et  
secrétaire général*

Ian M.C. Dale  
*Vice-président – Communications et  
relations avec les intéressés*

Jane Nyman  
*Vice-présidente – Finances  
et exploitation*

Donald M. Raymond  
*Vice-président – Placements  
sur les marchés publics*

Valter Viola  
*Vice-président – Recherche  
et gestion du risque*

Thomas A. Tutsch  
*Chef intérimaire – Placements  
sur les marchés privés*

ADRESSE

1, rue Queen est

Bureau 2700

C.P. 101

Toronto (Ontario)

M5C 2W5

Tél. : 416 868-4075

Télec. : 416 868-4083

Sans frais : 1 866 557-9510

SITE WEB : WWW.OIRPC.CA

*This annual report is also  
available in English*

