

L'Office
d'investissement du
régime de pensions du
Canada

Rapport d'examen
spécial



Le 11 février 2010

Destinataires :

Ministre des Finances du Canada
Ministre des Finances et président du Conseil du Trésor du gouvernement de Terre-Neuve-et-Labrador
Trésorier provincial du gouvernement de l'Île-du-Prince-Édouard
Ministre des Finances du gouvernement de la Nouvelle-Écosse
Ministre des Finances du gouvernement du Nouveau-Brunswick
Ministre des Finances du gouvernement de l'Ontario
Ministre des Finances du gouvernement du Manitoba
Ministre des Finances du gouvernement de la Saskatchewan
Ministre des Finances et président du Conseil du Trésor du gouvernement de l'Alberta
Ministre des Finances du gouvernement de la Colombie-Britannique

Objectif, champ d'application et critères

Comme l'exige l'article 47 de la *Loi sur l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada* (la « *Loi sur l'Office d'investissement du RPC* »), nous avons procédé à un examen spécial des moyens de contrôle et d'information mis en œuvre en matière de finances et de gestion ainsi que des méthodes de gestion appliquées par l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (l'« Office d'investissement du RPC »). L'Office d'investissement du RPC est tenu en vertu des alinéas 39(1)b) et 39(2)a) et c) de la *Loi sur l'Office d'investissement du RPC* d'assurer, dans la mesure du possible :

- la protection et le contrôle de l'actif de l'Office d'investissement du RPC et de ses filiales;
- la gestion économique et efficiente des ressources financières, humaines et matérielles de l'Office d'investissement du RPC et de ses filiales;
- l'efficacité des opérations de l'Office d'investissement du RPC et de ses filiales.

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion quant à savoir s'il existait une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes étudiés au cours de la période considérée, soit d'août à décembre 2009, ne présentaient pas de déficiences importantes.

Un plan d'action pour l'examen, basé sur notre étude des moyens et méthodes de l'Office d'investissement du RPC, a été présenté au comité de vérification de l'Office d'investissement du RPC le 12 août 2009. Le plan définissait les secteurs devant être examinés de façon détaillée et les critères devant être appliqués au cours de l'examen spécial. Les critères ont été sélectionnés expressément pour cet examen par notre équipe, après consultation avec l'Office d'investissement du RPC. Ces critères ont été choisis en fonction de nos connaissances et de notre expérience relativement aux normes et aux méthodes suivies par l'Office d'investissement du RPC et par d'autres organismes ainsi que par voie de référence aux exigences législatives et réglementaires et en fonction de la documentation spécialisée. Le comité de vérification a approuvé le plan d'examen et les critères. Ils sont présentés à l'annexe A.

Le plan d'action définissait également les moyens et méthodes que nous jugeons essentiels pour fournir une assurance raisonnable à l'Office d'investissement du RPC à l'égard de la protection et du contrôle de ses actifs, de la gestion économique et efficiente de ses ressources et de l'efficacité de ses opérations. Ces moyens et méthodes ont été choisis pour un examen détaillé. D'autres moyens et méthodes de l'Office d'investissement du RPC visés par l'étude ont été exclus de l'examen détaillé. Notre analyse sur leur importance et les risques leur étant associés démontrait qu'au cours de la période examinée, ils ne représentaient pas un point critique permettant de fournir à l'Office d'investissement du RPC l'assurance raisonnable exigée par les alinéas 39(1)b) et 39(2)a) et c) de la *Loi de l'Office d'investissement du RPC*.

Notre examen a été effectué conformément au plan d'action et selon les normes de vérification recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, l'examen comprenait certains tests et autres procédés que nous jugeons nécessaires étant donné les circonstances. Pour procéder à l'examen spécial, nous nous sommes fiés, au besoin, aux vérifications effectuées par les vérificateurs internes de l'Office d'investissement du RPC dans la mesure appropriée.

Contexte

L'Office d'investissement du RPC administre le Fonds du RCP en vertu d'un mandat prescrit par la loi dans le but d'obtenir un « rendement maximal tout en évitant des risques de perte indus et compte tenu des facteurs pouvant avoir un effet sur le financement du Régime de pensions du Canada ainsi que sur son aptitude à s'acquitter de ses obligations financières ». Ce mandat ciblé est un facteur de performance clé pour l'organisation puisqu'il fournit des directives claires concernant la performance.

En décembre 2005, l'Office d'investissement du RPC a choisi d'adopter une stratégie d'investissement actif et, en avril 2006, il a commencé à mettre en œuvre une stratégie d'investissement à valeur ajoutée explicite. Les moyens et méthodes évoluent constamment au fur et à mesure que l'organisation poursuit sa période de changements et de croissance importants. Ainsi, la priorité a été mise sur l'établissement d'une forte culture organisationnelle axée sur les principes directeurs d'intégrité, de partenariat et de rendement élevé, et les efforts nécessaires ont été déployés pour s'assurer que les employés comprenaient et respectaient ces principes. Un travail considérable a également été fait afin de bâtir et d'accroître les capacités d'investissement dans le but de pouvoir utiliser des produits et des stratégies d'investissement plus complexes tout en mettant l'accent sur l'expansion géographique. Pour y parvenir, les efforts ont notamment porté sur l'établissement d'une infrastructure TI visant à supporter la réalisation de la stratégie d'investissement qui, étant donné le degré de complexité associé à la mise en œuvre, doit s'étendre sur quelques années.

Le modèle de gouvernance de l'Office d'investissement du RPC a été reconnu par plusieurs sources internationales du domaine, ainsi que par le Fonds monétaire international et l'Organisation de coopération et de développement économiques. L'Office d'investissement du RPC a consolidé ce modèle et a adopté de nombreuses pratiques fiables en matière de gouvernance. Au fil de l'évolution de l'organisation et lorsque la croissance se sera stabilisée, les efforts continus devront se poursuivre afin d'assurer l'intégrité des moyens et des méthodes clés qui sont appropriés à la taille et au degré de complexité de l'Office d'investissement du RPC.

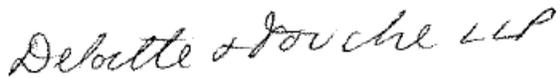
Objet : L'Office d'investissement du régime de pensions du Canada – Rapport d'examen spécial

Le 11 février 2010

3

Opinion

À notre avis, en ce qui a trait aux exigences de l'article 47 de la *Loi sur l'Office d'investissement du RPC* et aux critères appliqués, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes ne présentent pas de déficiences importantes.

A handwritten signature in cursive script that reads "Debette + Touche LLP".

Experts-comptables autorisés

Toronto, Canada

31 décembre 2009

Annexe A : Secteurs d'intérêt et critères d'examen

Moyens et méthodes examinés et critères d'examen connexes

Les critères d'examen se rapportant aux secteurs d'intérêt choisis définissent les normes par rapport auxquelles les moyens et les méthodes sont évalués. Ils sont exprimés selon les attentes raisonnables que ces moyens et méthodes atteignent les résultats d'affaires. Les secteurs d'intérêt et les critères d'examen ont été sélectionnés expressément pour cet examen, en collaboration avec l'Office d'investissement du RPC.

Voici une liste des secteurs clés comprenant les moyens et méthodes devant faire l'objet d'un examen et les critères d'examen connexes :

Secteur d'examen détaillé	Critères d'examen
Gouvernance en matière de gestion	<p>L'interface entre le conseil d'administration et la haute direction permet une surveillance efficace par le conseil.</p> <p>La conception organisationnelle harmonise la structure et les responsabilités afin de favoriser l'efficacité des activités et de faciliter la culture organisationnelle voulue.</p> <p>Les comités de gestion sont officiels, ils ont le nombre de membres requis et les mandats sont définis et communiqués de façon claire.</p> <p>Les rôles et les responsabilités, y compris la délégation des pouvoirs, sont définis, documentés et communiqués de façon claire.</p> <p>L'organisation fait rapport aux responsables de niveau approprié de l'organisation sur les manquements aux contrôles de gestion et aux exigences en matière de conformité.</p> <p>Il existe un processus de planification et d'exécution efficace visant à gérer le risque stratégique tout au long de l'évolution de l'organisation.</p> <p>Les politiques et les pratiques en matière de relations avec les parties prenantes sont établies et mises en œuvre.</p>
Prise de décisions et surveillance en matière d'investissement	<p>Les stratégies, les politiques et les lignes directrices en matière d'investissement sont documentées, communiquées, harmonisées avec l'orientation stratégique de l'organisation, et surveillées.</p> <p>Un processus de contrôle diligent des nouvelles activités et des produits est en place afin d'identifier et d'évaluer les risques avant que les programmes d'investissement soient lancés, et par la suite de façon régulière.</p> <p>Les processus et les contrôles visant à identifier les gestionnaires externes, à faire les contrôles préalables, à procéder à l'embauche et à la surveillance sont en place.</p>

Secteur d'examen détaillé	Critères d'examen
Gestion des risques en matière d'investissement	<p>Les processus de gouvernance à l'appui de la gestion des risques en matière d'investissement sont en place. Ils sont appropriés pour l'organisation et sont extensibles.</p> <p>Les risques en matière d'investissement sont identifiés, évalués et gérés.</p> <p>Il existe des processus et des méthodes pour évaluer, surveiller et communiquer les risques de façon rapide, précise, uniforme et compréhensible aux responsables des niveaux appropriés au sein de l'organisation.</p> <p>Il se fait un examen et une surveillance des méthodes et des modèles relatifs aux risques en matière d'investissement de façon indépendante des services d'investissements et du comité de planification des investissements.</p> <p>L'organisation a des processus en place pour la surveillance de la conformité aux politiques de gestion des investissements et des risques connexes.</p>
Processus et pratiques en matière de RH	<p>Il existe une stratégie d'entreprise bien coordonnée en matière de RH qui détermine les ressources nécessaires permettant de répondre aux objectifs d'entreprise, qui est en accord avec l'orientation stratégique de l'organisation et qui tient compte des facteurs d'efficacité et d'économie.</p> <p>Il existe des stratégies de recrutement et des programmes de soutien clairement définis pour l'embauche nécessaire et l'intégration des talents.</p> <p>Il existe une stratégie et des processus de soutien précis en matière de gestion des talents qui permettent la gestion de la performance, le développement et la participation des talents et l'établissement de la culture souhaitée.</p> <p>Il existe un programme complet de rémunération transparent qui permet et soutient les activités et la stratégie d'investissement de l'organisation, et qui n'encourage pas la prise de risques indues.</p> <p>Il existe un processus de planification de la relève clairement défini qui cible le personnel essentiel et les lacunes en matière de compétences, y compris le leadership, les connaissances et les relations.</p>
Gestion des données et des TI	<p>Il existe une stratégie bien coordonnée en matière de gestion des données et des TI qui détermine les ressources nécessaires pour s'acquitter des responsabilités et qui s'harmonise avec l'orientation stratégique de l'organisation.</p> <p>Les systèmes d'information essentiels qui appuient le mandat d'entreprise possèdent les fonctionnalités nécessaires, ils sont aussi disponibles, protégés, durables et extensibles.</p> <p>Il existe des processus et des contrôles en place pour gérer les fournisseurs de services tiers.</p> <p>Il existe des processus en place pour surveiller et évaluer la performance des systèmes de TI.</p> <p>Les exigences en matière de gouvernance des données ont été définies et des procédures existent pour maintenir l'exhaustivité, la justesse, la disponibilité et la protection des données essentielles.</p> <p>Il existe des capacités organisationnelles (p. ex. responsabilités, compétences et méthodes) pour gérer la transition et le changement.</p>



Proud to be the Official Supplier of Professional Services to
the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games



1858 **150** 2008
Deloitte celebrates
150 years of professional service



www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte et Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une Verein (association) suisse, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, voir www.deloitte.com/about.