



**Office d'investissement
des régimes de pensions
du secteur public**

Rapport d'examen spécial — 2011



**Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada**

Deloitte.

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent chapitre.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.





Au Conseil d'administration de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public

Nous avons réalisé l'examen spécial de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 5 août 2010. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous répondrons avec plaisir à toute question ou commentaire que vous pourrez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 12 mai 2011.

Nous en profitons pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour leur coopération et l'aide précieuse qu'ils nous ont fournie au cours de l'examen.

Demeurant à votre disposition,

Lissa Lamarche, CA
Directrice principale, Bureau du vérificateur général

OTTAWA, 12 mai 2011

Normand Favreau, CA
Associé, Deloitte & Touche s.r.l.

MONTRÉAL, 12 mai 2011

P.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	3
Aperçu de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public	5
Objet de l'examen spécial	8
Observations et recommandations	8
Gouvernance de la Société	8
Le Conseil d'administration a un cadre de gouvernance efficient qui appuie l'exercice de son rôle d'intendance et de surveillance	9
La Société gère les compétences et l'indépendance de son Conseil d'administration, mais elle devrait examiner des moyens d'améliorer l'étalement des nominations	10
La Société communique en temps opportun avec les parties prenantes	13
Gestion des risques	13
La gestion des risques repose sur une approche qui s'applique à l'ensemble de l'organisation	14
Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats	16
L'orientation stratégique s'appuie sur un processus de planification exhaustif, mais des indicateurs ayant trait aux résultats stratégiques devraient être établis	18
La Société a établi des indices de référence adéquats concernant le rendement des placements	19
La Société surveille son rendement et en rend compte	20
Gestion des placements	21
Les politiques et les méthodes appuient les activités de gestion des placements, mais des améliorations pourraient être apportées	22
La Société gère et surveille ses activités de gestion des risques liées aux investissements et en rend compte	24
Les méthodes d'investissement responsable sont en constante évolution, mais il faut rendre davantage compte au public	26
Gestion des ressources humaines	28
La Société a adopté des méthodes de dotation rigoureuses	29
Les méthodes de rémunération harmonisent les intérêts, tout en favorisant la compétitivité	29
La Société a des méthodes de gestion et de perfectionnement des compétences	31
Investissements PSP surveille la mobilisation des ressources humaines et en rend compte	31
Technologies de l'information	32
Les technologies de l'information répondent aux besoins de la Société	33
La Société a adopté des méthodes de gestion de projets des technologies de l'information	34

Conclusion	34
À propos de l'examen spécial	35
Annexe	
Tableau des recommandations	38



Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public

Rapport d'examen spécial — 2011

Points saillants

Objet L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP ou la Société) est une société d'État chargée d'investir les cotisations aux régimes de pension (nettes des prestations versées) de la fonction publique, des Forces canadiennes, de la Gendarmerie royale du Canada et de la Force de réserve (les régimes). Agissant dans l'intérêt des personnes qui cotisent à ces régimes et de celles qui en bénéficient, la Société a le mandat de gérer les fonds qui lui sont confiés et de les placer en vue d'en tirer un rendement maximal tout en évitant les risques de perte indus et en tenant compte du mode de financement ainsi que des principes et des exigences qui sous-tendent les régimes.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes d'Investissements PSP afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé les secteurs de la gouvernance, de la gestion des risques, de la planification stratégique, de la mesure du rendement et de la communication des résultats, de la gestion des placements, de la gestion des ressources humaines et de la gestion des technologies de l'information. Nos travaux d'examen étaient axés sur les moyens et méthodes qui étaient en vigueur entre juin et novembre 2010.

Pertinence Les contributions nettes des participants aux régimes et des répondants qui sont transférées à Investissements PSP représentent une partie importante des actifs qui serviront à verser des prestations aux participants aux régimes lorsqu'ils prendront leur retraite. Des moyens et méthodes inefficaces pourraient réduire le rendement, éroder le capital et empêcher les régimes de satisfaire à leurs obligations financières.

Constatations Nous estimons que les moyens et les méthodes de la Société ne présentaient aucun défaut grave, ce qui permet de conclure qu'elle maintient des moyens et des méthodes qui lui fournissent une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace. Un défaut grave est signalé lorsqu'il

existe une faiblesse majeure dans les principaux moyens et méthodes de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir une telle assurance. Nous avons relevé des méthodes efficaces dans la plupart des secteurs de la Société. Toutefois, nous avons remarqué certains secteurs à l'égard desquels Investissements PSP pourrait bénéficier de quelques améliorations.

- La Société a en place les éléments clés d'un cadre de gouvernance solide, et ses méthodes de gouvernance s'accordent avec celles de l'industrie pour ce qui est de l'intendance et de la surveillance exercées par les conseils d'administration. Cependant, l'étalement des nominations au Conseil d'administration – lequel est hors du contrôle d'Investissements PSP – pourrait entraîner un fort roulement au sein du Conseil d'administration en 2014 et en 2015.
- Les méthodes de gestion des risques de la Société, notamment celles relatives aux risques liés aux placements, permettent de cerner, de surveiller et de gérer les risques et d'en rendre compte, afin de protéger les actifs des risques de perte indus. La Société continue de renforcer sa capacité de mesurer et de gérer les risques, comme c'est le cas pour l'industrie.
- Le cadre et les régimes de rémunération de la Société se comparent à ceux de l'industrie. Les mesures incitatives visant les spécialistes en investissement cherchent à concilier le besoin d'attirer et de maintenir en poste des employés de talent et celui d'harmoniser les comportements avec les stratégies, les politiques d'investissement et les seuils de tolérance aux risques de la Société. Les employés qui exercent des fonctions liées aux risques et à la conformité sont rémunérés de manière à maintenir leur indépendance par rapport aux secteurs sous leur surveillance. Le Conseil surveille de près la conception et l'application des régimes de rémunération, et il les examine et les surveille de manière indépendante par rapport à la direction.
- La Société compare régulièrement ses méthodes à celles d'organisations similaires dans le secteur privé. Dans la plupart des cas, ses méthodes sont conformes à celles de l'industrie. Toutefois, Investissements PSP pourrait améliorer ses rapports publics portant sur ses activités d'investissement responsable, afin d'aligner ses méthodes plus étroitement sur celles de l'industrie.

Réaction de la Société — *La Société accepte nos recommandations. Ses réponses figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public.

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (la Société) est tenu de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de juin à novembre 2010, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de la Société, de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au comité de vérification et des conflits du Conseil d'administration le 5 août 2010. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de la Société. Ces critères ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section intitulée À propos de l'examen spécial, à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial,

nous nous sommes fondés sur les rapports de vérification interne suivants : rapport annuel sur les contrôles internes, vérification interne des contrôles généraux de la technologie de l'information, vérification de la gestion des projets de la technologie de l'information et rapport de vérification interne sur l'environnement des contrôles et les contrôles organisationnels.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

Sheila Fraser

La vérificatrice générale
du Canada,
Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
10 décembre 2010

*Deloitte & Touche s.r.l.*¹

¹Comptable agréé auditeur
permis n° 18527

Montréal, Canada
10 décembre 2010

Aperçu de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public

9. L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP ou la Société) est une société d'État établie par le Parlement en vertu de la *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public*, en septembre 1999. Son mandat consiste à gérer et à investir les montants qui y sont transférés en vertu des lois sur la pension de retraite de la fonction publique, des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada par les répondants des régimes de pensions (Conseil du Trésor, Défense nationale et Sécurité publique Canada respectivement). En février 2007, le mandat de la Société a été élargi pour inclure les contributions au Régime de pension de la Force de réserve. Investissements PSP est constitué de manière autonome par rapport aux répondants des régimes. De plus, il investit les cotisations aux régimes d'une façon indépendante, qui assure un rendement fondé sur le rendement du marché.

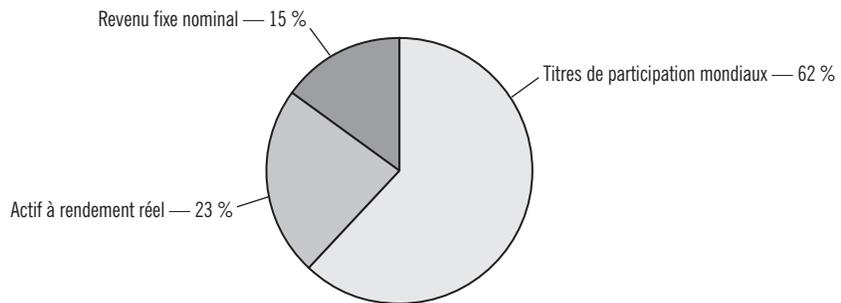
10. Plus particulièrement, l'article 4 de la *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public* (la *Loi*) stipule que la Société a pour mission :

- de gérer, dans l'intérêt des contributeurs et des bénéficiaires des régimes en cause, les sommes transférées en application de la *Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes*, de la *Loi sur la pension de la fonction publique* et de la *Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada*;
- de placer son actif en vue d'un rendement maximal tout en évitant des risques de perte indus et compte tenu du financement et des principes et exigences des régimes ainsi que de l'aptitude de ceux-ci à s'acquitter de leurs obligations financières.

11. Pour s'acquitter de son mandat, Investissements PSP vise un taux de rendement réel minimum à long terme de 4,3 % sur les actifs qu'il gère, ce qui correspond au taux de rendement actuariel à long terme utilisé par l'actuaire en chef du Canada pour les évaluations les plus récentes des régimes. Investissements PSP a réparti, dans son Énoncé des principes, normes et procédures en matière de placement (ÉPNP), les actifs des régimes dans diverses catégories d'actifs ce qui constitue le portefeuille de référence de la Société (voir la pièce 1). D'après les attentes fondées sur la conjoncture à long terme du marché, ce portefeuille devrait permettre d'atteindre le rendement visé. Les catégories d'actifs du portefeuille de référence comprennent des placements dans les marchés publics et privés comme des actions

canadiennes et étrangères, des placements immobiliers, des obligations et des titres d'emprunts. L'un des avantages concurrentiels d'Investissements PSP est qu'il prévoit recevoir des entrées nettes positives au cours des 19 prochaines années. Une telle souplesse lui permettra de tirer parti des possibilités à long terme qu'offrent les catégories de placements moins liquides, comme les placements dans les marchés privés, et de diversifier encore davantage son fonds.

Pièce 1 Le portefeuille de référence de la Société comprend différentes catégories d'actifs



Source : Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, rapport annuel de 2010

12. En plus des rendements attendus du portefeuille de référence, Investissements PSP a recours à des stratégies de gestion des placements, appelées stratégies de gestion active des placements, qui sont conçues en vue d'accroître les rendements, en respectant les limites du risque actif. Ces stratégies de gestion active des placements visent à surpasser le rendement du portefeuille de référence.

13. Le plan stratégique de la Société définit des objectifs organisationnels favorisant la réalisation du mandat législatif. Pour la période de planification 2010-2012, le plan stratégique d'Investissements PSP fixe les objectifs stratégiques suivants :

- aligner davantage l'ÉPNP de la Société sur les objectifs et les seuils de tolérance aux risques des répondants des régimes;
- poursuivre la mise en œuvre des stratégies de gestion active des placements;
- atteindre une efficacité organisationnelle optimale et renforcer les capacités relatives à la gestion des risques;
- mobiliser davantage les employés.

14. Pour s'acquitter de son mandat et de ses objectifs de placement, Investissements PSP est doté d'une équipe constituée de professionnels de l'investissement et de personnel de soutien. Cette équipe conçoit des stratégies de placement cadrant avec les objectifs de placements et l'ÉPNP de la Société. Cette même équipe est également chargée de définir, gérer et surveiller les risques de même que le rendement des placements. La Société est consciente que l'accomplissement de son mandat législatif et l'atteinte de ses objectifs de rendement dépendent fortement de la qualité de ses ressources humaines, et qu'elle œuvre dans un environnement très concurrentiel sur ce plan, étant donné la forte demande dans l'industrie pour des professionnels de l'investissement chevronnés et compétents. Par conséquent, les méthodes de rémunération de la Société visent à attirer et à maintenir en poste des employés qualifiés, tout en harmonisant les décisions prises en matière de placements avec les stratégies opérationnelles, les priorités et les seuils de tolérance aux risques de la Société.

15. Depuis le dernier examen spécial, qui a été effectué par Deloitte et Touche et qui a fait l'objet d'un rapport en novembre 2005, Investissements PSP a connu une expansion considérable. La Société est passée de 75 à 311 employés et son actif sous gestion de 19,4 milliards de dollars à 46,3 milliards de dollars au 31 mars 2010 (voir la pièce 2). Une telle croissance a entraîné des changements dans l'organisation, comme l'élaboration d'une stratégie de placements diversifiés, la mise en œuvre de systèmes de gestion de l'information de plus en plus complexes et l'établissement de moyens et de méthodes de gestion des ressources humaines plus sophistiqués, particulièrement dans les domaines du recrutement et du perfectionnement.

Pièce 2 La Société a pris de l'expansion au cours des cinq dernières années

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Actif sous gestion	19,4 G \$	27,6 G \$	35,0 G \$	39,0 G \$	33,8 G \$	46,3 G \$
Augmentation globale (diminution)	5,2 G \$	8,2 G \$	7,4 G \$	4,0 G \$	(5,2 G \$)	12,5 G \$
Contributions	3,8 G \$	4,2 G \$	4,0 G \$	4,2 G \$	4,4 G \$	5,0 G \$
Bénéfice net (perte)	1,4 G \$	4,0 G \$	3,4 G \$	(0,2 G \$)	(9,6 G \$)	7,5 G \$
Employés	75	133	182	229	297	311
Augmentation		58	49	47	68	14

Source : Rapports annuels de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public et renseignements fournis par la direction

16. Les activités d'Investissements PSP sont supervisées par son conseil d'administration, qui se compose de 11 membres, dont le président. Le Conseil d'administration fait rapport au président du Conseil du Trésor, qui est responsable de la législation liée à Investissements PSP, ainsi qu'aux ministres de la Défense nationale et de Sécurité publique Canada. Le président et chef de la direction et l'équipe de la haute direction de la Société supervisent ses activités journalières.

Objet de l'examen spécial

17. Notre examen vise à déterminer si les moyens et les méthodes de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement pendant la période visée par l'examen. Nous avons ciblé les secteurs de la gouvernance, de la gestion des risques, de la planification stratégique, de la mesure du rendement et de la communication des résultats, de la gestion des placements, de la gestion des ressources humaines et de la gestion des technologies de l'information.

18. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les moyens et les méthodes ainsi que sur les objectifs et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance de la Société

19. De saines méthodes de gouvernance d'entreprise sont essentielles pour qu'une société puisse remplir son mandat et atteindre ses objectifs. La répartition des pouvoirs et des responsabilités entre le Parlement, les ministres, le Conseil d'administration et la direction établit les principaux mécanismes redditionnels et de surveillance. Tout particulièrement, le Conseil d'administration gère les affaires de la Société de manière à ce qu'elle s'acquitte de son mandat et atteigne ses objectifs, tels qu'ils sont définis dans la loi qui la concerne. Nous avons examiné si l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP ou la Société) est doté d'un cadre de gouvernance efficace conforme aux méthodes de l'industrie au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, de la surveillance et des relations avec les parties prenantes.

20. En examinant la gouvernance de la Société, nous nous sommes penchés sur les éléments suivants :

- les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités, y compris les politiques sur l'indépendance et la composition du Conseil;
- l'orientation et les méthodes de formation continue offertes aux administrateurs;
- les renseignements fournis aux administrateurs ainsi que les communications continues entre la direction, les administrateurs et les parties prenantes.

21. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, Investissements PSP est doté d'un cadre de gouvernance efficace conforme aux méthodes de l'industrie au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, de la surveillance et des relations avec les parties prenantes (soit les répondants et les bénéficiaires des régimes). Toutefois, nous avons observé que la Société devrait peut-être communiquer davantage avec les parties chargées du processus de nomination afin d'assurer un meilleur étalement chronologique des nominations au Conseil d'administration et d'éviter un roulement qui pourrait s'avérer élevé chez les membres du Conseil en 2014 et en 2015. Les sections suivantes présentent en détail nos constatations au sujet de la gouvernance de la Société.

Le Conseil d'administration a un cadre de gouvernance efficient qui appuie l'exercice de son rôle d'intendance et de surveillance

22. La *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public* définit le mandat législatif d'Investissements PSP ainsi que les rôles et responsabilités de son conseil d'administration. Pour faciliter l'exercice de ces rôles et responsabilités, le Conseil a mis sur pied quatre comités :

- le Comité de placement;
- le Comité de vérification et des conflits;
- le Comité des ressources humaines et de la rémunération;
- le Comité de régie interne.

23. Le Conseil a clairement défini ses rôles et responsabilités ainsi que ceux de ses comités dans leurs mandats respectifs. Le mandat du Conseil et de ses comités sont examinés et mis à jour au moins tous les deux ans. Ces mandats sont exécutés au moyen de plans de travail annuels qui précisent les rôles et responsabilités, de même que les objectifs annuels.

Nous avons constaté que la structure et le mandat du Conseil sont comparables à ceux des homologues de la Société et cadrent avec les responsabilités assignées au Conseil et à ses comités dans la *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public*.

24. Le mandat du Comité de vérification et des conflits comprend des directives sur la surveillance des rapports financiers, des contrôles internes, des vérifications et du respect du code de conduite pour les dirigeants et les employés. Le Comité est appuyé par la fonction de vérification interne d'Investissements PSP, qui produit des rapports de vérification sur les activités de la Société. Les vérifications sont effectuées selon le plan de vérification interne fondé sur les risques.

25. Nos discussions avec les administrateurs et l'examen de l'information soumise aux comités du Conseil nous ont permis de constater que la direction fournit au Conseil l'information dont il a besoin pour interpréter le mandat législatif de la Société, pour donner une orientation stratégique à la direction et pour s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. Les renseignements sur la gestion de la Société et les résultats communiqués aux administrateurs le sont d'une manière opportune, exhaustive et pertinente à leurs responsabilités de surveillance.

26. Chaque année, Investissements PSP tient des séances stratégiques avec le Conseil d'administration, où ce dernier participe activement à l'établissement de l'orientation stratégique ainsi que des indicateurs et mesures de rendement de la Société. De plus, le Conseil examine et discute de certains aspects de l'orientation stratégique et des objectifs, y compris de l'avancement de la mise en œuvre, tout au long de l'année.

La Société gère les compétences et l'indépendance de son Conseil d'administration, mais elle devrait examiner des moyens d'améliorer l'étalement des nominations

27. Au moment de l'examen, le Conseil d'administration comptait 9 membres (sur les 11 postes prévus), qui possédaient de l'expérience des services bancaires, de la gestion des placements, des assurances, de la gestion des pensions ainsi que de la gestion organisationnelle générale. Pour s'assurer que le Conseil possède collectivement les compétences et les habiletés requises, Investissements PSP a établi le profil des compétences du Conseil d'administration. Ce profil décrit l'expérience, les compétences et les habiletés attendues de son Conseil d'administration. Le Comité de régie interne compare régulièrement les compétences et les habiletés collectives du Conseil par rapport au profil des compétences du Conseil, tout particulièrement lorsque le

mandat d'un membre vient à échéance ou que des postes deviennent vacants. Cette comparaison permet de cerner les écarts ou les compétences et les habiletés souhaitées. Le profil des compétences a été mis à jour pour la dernière fois en juin 2010, afin de préparer les profils des candidats en vue des nominations à venir pour doter les postes vacants et remplacer les membres sortants. Nous avons constaté que le Conseil d'administration avait systématiquement suivi le processus susmentionné de manière à posséder collectivement les compétences et habiletés qu'il jugeait nécessaires pour assumer ses rôles et responsabilités.

28. Lorsque de nouveaux administrateurs sont nommés, Investissements PSP leur offre un programme complet d'orientation en temps opportun. La Société offre aussi un programme de formation continue aux administrateurs. Ce programme de formation offre des séances de formation personnalisées, y compris des cours, des conférences, de la documentation technique et des abonnements pour aider les administrateurs à approfondir leur compréhension des affaires et des activités d'Investissements PSP.

29. Divers mécanismes permettent de gérer l'indépendance du Conseil d'administration. Selon la *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public*, ne peut être administrateur la personne : qui est membre du Sénat ou de la Chambre des communes, ou d'une législature provinciale; qui est un employé de l'Office ou du gouvernement fédéral; qui est admissible à des prestations de retraite conformément aux régimes. Le code de déontologie à l'intention des administrateurs d'Investissements PSP est transmis aux administrateurs. À leur nomination et une fois par année par la suite, les administrateurs déclarent au secrétaire de la Société tout conflit d'intérêts possible et attestent de leur respect du code de déontologie. Les exceptions ou dérogations au code de déontologie sont rapportées au Comité de régie interne et au président du Conseil. Nous avons constaté que la Société respecte la *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public* (la *Loi*) et les politiques connexes relativement à l'indépendance de son Conseil d'administration.

30. Le président du Conseil du Trésor recommande au gouverneur en conseil, responsable des nominations, des candidats pour les nominations au Conseil d'administration d'Investissements PSP. Conformément à la *Loi*, les recommandations du président du Conseil du Trésor s'appuient sur une liste de candidats qualifiés dressée par un comité indépendant (le Comité des nominations) en fonction du profil des compétences du Conseil qui lui est fourni par le Comité de régie interne. Le Comité des nominations est composé de huit membres,

dont sept sont des représentants des régimes. Le huitième membre est le président du Comité, qui est indépendant et nommé par le président du Conseil du Trésor, après consultation du ministre de la Défense nationale et du ministre de la Sécurité publique.

31. En supposant que les membres du Conseil d'administration continuent à être nommés pour des périodes de 4 ans, nous avons constaté que 10 mandats sur 11 pourraient venir à échéance en 2014 et en 2015. Un taux de roulement aussi élevé en deux ans pourrait nuire à la capacité du Conseil de maintenir une connaissance et une continuité organisationnelles suffisantes et, en conséquence, compromettre son efficacité. Même si un tel risque peut être atténué par la renomination d'administrateurs en poste et en assurant un transfert adéquat des connaissances dans le cadre du processus d'orientation du Conseil, la Société ne contrôle pas le processus de nomination et ne peut donc pas compter sur cette stratégie. La Société pourrait également devoir envisager d'accroître les communications avec le Comité des nominations et, peut-être, de lui présenter des recommandations.

32. Recommandation — Pour favoriser une transition ordonnée des nominations des membres du Conseil d'administration, l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP) devrait examiner s'il est possible de procéder à un étalement plus optimal des nominations au Conseil et s'il devrait présenter des recommandations à cet égard au Comité des nominations et au président du Conseil du Trésor.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration d'Investissements PSP est conscient du problème. Les plus récentes nominations ont été faites en groupes, ce qui a limité l'étalement des mandats des administrateurs en poste. Par l'intermédiaire du président du Conseil d'administration et du président du Comité de régie interne, Investissements PSP poursuivra le dialogue avec le président du Conseil du Trésor et le Comité des nominations en vue d'améliorer le processus de nomination au Conseil.*

La Société proposera deux changements au processus de nomination afin de résoudre ce problème. Le premier changement visera à restructurer le processus de recommandation du Comité des nominations. La Société proposera de tenir une réunion annuelle avec le Comité des nominations afin d'établir les critères de sélection des candidats. Elle tiendra ensuite une autre réunion avec ce même Comité durant laquelle les candidats et les substituts, choisis à partir des critères convenus, lui seront présentés afin d'être recommandés au président du Conseil du Trésor. Le deuxième changement consistera à recommander au Comité des nominations et au président du

Conseil du Trésor que les nominations faites en groupes soient effectuées pour des mandats de durées différentes, afin d'assurer un meilleur étalement des nominations.

La Société communique en temps opportun avec les parties prenantes

33. Selon notre examen des présentations faites aux répondants des régimes et de la correspondance entre Investissements PSP et les répondants des régimes, et selon nos discussions avec les administrateurs d'Investissements PSP et la haute direction, le dialogue avec les principales parties prenantes est continu et ouvert. Ce dialogue porte sur des sujets comme : le rendement des placements et les activités d'investissement, les seuils de tolérance aux risques des répondants et les principes de financement des régimes. Dans son rapport annuel, notamment, la Société décrit les résultats de l'exercice et le rendement par rapport à ses objectifs stratégiques. En outre, elle tient une réunion annuelle publique afin de présenter ses résultats du dernier exercice. Enfin, le président et chef de la direction de même que le président du Conseil d'administration se réunissent au moins une fois par année avec les comités consultatifs des régimes de pension pour rendre compte des activités de la Société.

Gestion des risques

34. Dans le cadre de ses activités, l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP ou la Société) assume des risques, surtout les risques ayant trait aux placements. La Société est consciente que son exposition aux risques ne se limite pas à ceux liés aux placements et qu'elle doit examiner un éventail complet de risques à l'échelle de l'entreprise. La Société doit gérer ces risques d'une façon qui lui permette de s'acquitter de son mandat législatif et d'atteindre son taux de rendement cible à long terme, sans exposer ses actifs à des risques de perte indus.

35. Nous avons examiné si la Société avait établi un cadre de gestion des risques à l'échelle de l'organisation, étayé par une culture axée sur le risque qui favorise la réalisation de son mandat, de ses buts opérationnels et de ses objectifs. Nous avons également cherché à déterminer si elle est dotée de moyens et de méthodes pour cerner, mesurer, atténuer et surveiller les principaux risques liés à l'atteinte de ses objectifs opérationnels, et pour rendre compte à cet égard.

36. Nous avons examiné les éléments suivants :

- le cadre et les politiques de gestion des risques s'appliquant à l'échelle de la Société;

- la mise en œuvre de ces politiques en regard de la mesure, de l'atténuation et de la surveillance des risques;
- la reddition de comptes sur la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation.

37. Le rapport sur l'examen spécial présenté en 2005 contenait des recommandations visant surtout à aider la Société à renforcer ses capacités quant à la gestion des risques pour qu'elles soient adéquates compte tenu de la croissance de ses actifs. Depuis cet examen spécial, les méthodes de gestion des risques de la Société ont considérablement évolué grâce à la création du poste de chef de la gestion du risque, à la mise en œuvre d'un cadre et d'un programme de gestion des risques, au renforcement des méthodes pour mesurer les risques ainsi qu'à la surveillance et à la reddition de comptes relativement aux principaux indicateurs de risque.

38. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société possède un cadre de gestion des risques bien défini et étayé par une culture et des processus axés sur les risques qui favorisent la réalisation de son mandat et de ses objectifs opérationnels. Ce cadre permet également de cerner, de mesurer, d'atténuer et de surveiller les principaux risques auxquels la Société est exposée et d'en rendre compte. La section ci-après présente en détail nos constatations sur la gestion des risques.

La gestion des risques repose sur une approche qui s'applique à l'ensemble de l'organisation

39. La Société a établi un cadre de gestion des risques qui s'applique à l'ensemble de l'organisation et qui a été approuvé par le Conseil d'administration. Ce cadre est conçu pour assurer l'indépendance, la responsabilisation et une séparation des tâches adéquate dans l'exercice de la surveillance et de la gestion des risques en établissant différents niveaux de responsabilité, y compris :

- le rôle de surveillance du Conseil d'administration et de ses comités;
- la participation des comités de gestion;
- des fonctions d'appui et de contrôle indépendantes, telles que le poste de chef de la gestion du risque, un service de la gestion du risque et une équipe indépendante chargée de la conformité.

Les rôles et les responsabilités concernant la gestion des risques ont été établis, approuvés et communiqués au moyen des descriptions de travail des employés et de diverses politiques et procédures.

Les politiques sur la gestion des risques d'entreprise, la gestion des risques de placements et la gestion des risques opérationnels et les procédures à l'appui assurent le cadre requis pour cerner, mesurer, atténuer et surveiller les risques importants.

Valeur à risque — Une mesure du risque de perte qu'un portefeuille pourrait subir, exprimée en points de base (unités égales à un centième de point de pourcentage), pour une probabilité donnée au cours d'une période donnée.

40. La Société a défini son seuil de tolérance aux risques liés aux placements, qui a été approuvé par le Conseil, sous forme de budget relatif aux risques en matière de placements mesuré comme limite supérieure d'une **valeur à risque**. Elle utilise ce paramètre pour gérer et surveiller le risque inhérent à ses stratégies de placement pour tout le portefeuille et pour différentes catégories d'actifs. L'équipe chargée de la gestion des risques mesure l'exposition de la Société aux risques de placement en fonction des limites établies au chapitre des risques et rend compte des résultats aux membres appropriés de la haute direction, ainsi qu'aux comités de gestion et aux comités du Conseil.

41. Aux trois ans, la Société procède à une autoévaluation de ses risques et de ses contrôles. Il s'agit d'une évaluation des risques qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels, ainsi que des contrôles en vigueur pour atténuer ces risques. Cette autoévaluation permet à la Société de cerner les nouveaux risques et de mettre à jour son profil de risques. L'autoévaluation des risques et des contrôles contribue grandement au processus de planification stratégique triennal d'Investissements PSP. L'autoévaluation des risques et des contrôles de 2011 est présentement en cours.

42. Nous avons constaté que la Société présente un ensemble complet de rapports à la direction, au Conseil d'administration et à ses comités, qui comprend les risques de placement et les mesures du risque opérationnel. Chaque semaine, la Société rend compte des principaux indicateurs de risques liés aux placements et des limites connexes au Comité de placement de la direction, dans un rapport sur les limites ayant trait aux risques. Par ailleurs, elle rend compte des principaux indicateurs de risques opérationnels, comme le taux de roulement des employés et la disponibilité des systèmes des technologies de l'information, au Comité de placement de la direction et au Comité de placement du Conseil dans le rapport trimestriel sur la gestion des risques d'entreprise.

43. Nous avons constaté que la Société avait défini son seuil de tolérance aux risques en matière de placement, mais qu'elle n'avait pas défini son seuil de tolérance aux risques non financiers, tels que le risque opérationnel et le risque d'atteinte à la réputation. Nous encourageons la direction à poursuivre le dialogue avec les membres

du Conseil afin de mieux définir le seuil de tolérance de la Société pour chaque risque important et d'établir un cadre de tolérance aux risques afin de faire en sorte que les décisions de la direction concordent avec le seuil de tolérance aux risques approuvé par le Conseil.

44. Bien que divers comités discutent des risques en vertu de leur mandat respectif ainsi qu'aux termes de la politique de gestion des risques de la Société, Investissements PSP ne s'est pas doté d'un groupe de discussion composé des cadres supérieurs de la Société qui examinerait et discuterait systématiquement de l'ensemble des risques importants. Alors qu'Investissements PSP prend de l'expansion et que ses méthodes de gestion des risques évoluent, nous incitons la haute direction à évaluer les avantages de l'établissement d'un tel groupe de discussion, au sein de sa structure de comités actuelle, afin de traiter à un niveau stratégique des risques pour l'ensemble de la Société.

**Planification stratégique, mesure
du rendement et communication
des résultats**

45. La planification stratégique est importante pour veiller à ce qu'une société dans son ensemble atteigne ses objectifs à long terme et que ses stratégies, ses objectifs, ses méthodes et l'affectation de ses ressources favorisent la réalisation de son mandat législatif, qui comprend l'évaluation et le rajustement de l'orientation de l'organisation pour tenir compte de l'évolution de l'environnement. La mesure du rendement et les rapports à ce sujet constituent un jalon important pour prendre des décisions éclairées, obliger la direction à rendre compte et démontrer dans quelle mesure une société a atteint les résultats attendus conformément à son plan stratégique. Pareils renseignements favorisent la responsabilisation et devraient aider à axer les comportements sur la réalisation du mandat et des objectifs de la société.

46. Nous avons examiné si l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP ou la Société) a une orientation stratégique clairement définie, assortie de buts et d'objectifs précis et mesurables ainsi que des indicateurs de rendement qui lui permettent de réaliser son mandat et ses objectifs législatifs. L'orientation stratégique et les objectifs de la Société doivent tenir compte des risques répertoriés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente. Nous avons également examiné si les rapports sur le rendement de la Société fournissent des renseignements complets, exacts, actuels et équilibrés en vue d'étayer la prise de décisions et la reddition de comptes.

47. En examinant la planification stratégique, la mesure du rendement et la communication des résultats, nous avons passé en revue les éléments suivants :

- le plan stratégique 2010-2012 de la Société et le processus pour l'élaborer;
- l'évaluation par la Société de ses environnements interne et externe de même que de ses forces, de ses faiblesses, de ses possibilités ainsi que des menaces auxquelles elle est exposée;
- la communication de l'orientation stratégique à l'échelle de l'organisation;
- les indicateurs de rendement et le processus de sélection des mesures de rendement des placements;
- la surveillance de l'information sur le rendement et la reddition de comptes à ce sujet, y compris l'examen des rapports internes sur le rendement et du rapport annuel;
- les rapports publics sur le rendement.

48. Le rapport sur l'examen spécial de 2005 comprenait des recommandations visant à officialiser et à documenter le processus de planification stratégique et le cadre de reddition de comptes sur le rendement d'Investissements PSP, ainsi qu'à établir une orientation stratégique à plus long terme. Depuis lors, Investissements PSP a donné suite à ces recommandations en élaborant une politique de planification qui officialise le processus de planification et le cadre de reddition de comptes sur le rendement, et qui prévoit l'élaboration d'un plan stratégique triennal.

49. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société a défini et communiqué clairement son orientation stratégique dans son plan stratégique 2010-2012. Ce plan tient compte de l'environnement opérationnel; des risques qui menacent la réalisation du mandat législatif; des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces de la Société; et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources humaines de manière économique et efficiente. De plus, nous avons constaté que la Société présente des renseignements sur le rendement qui permettent au Conseil d'administration et aux parties prenantes d'évaluer son rendement et les progrès qu'elle accomplit quant à la réalisation de son mandat, de ses objectifs législatifs et de principaux objectifs stratégiques. Toutefois, nous avons constaté que, bien que la Société mesure son rendement en fonction de ses buts et de ses objectifs stratégiques, les indicateurs sont axés sur

les tâches plutôt que sur les résultats. La section ci-après présente nos constatations détaillées sur la planification stratégique et la mesure du rendement et la communication des résultats.

L'orientation stratégique s'appuie sur un processus de planification exhaustif, mais des indicateurs ayant trait aux résultats stratégiques devraient être établis

50. La politique de planification d'Investissements PSP définit une approche systématique complète pour l'élaboration d'un plan stratégique triennal. Le Conseil d'administration approuve l'orientation stratégique et participe à toutes les étapes du processus de planification. Le plan stratégique le plus récent d'Investissements PSP a été dressé et approuvé au cours de l'exercice 2008-2009 pour la période de planification 2010-2012. En élaborant le plan stratégique 2010-2012, Investissements PSP a tenu compte de son évaluation des risques la plus récente; de ses environnements opérationnels externe et interne; et d'une évaluation de ses forces, de ses faiblesses, de ses possibilités et des menaces auxquelles elle est exposée, par domaine d'investissement. Le Conseil a participé et contribué aux séances de planification stratégique.

51. Investissements PSP a clairement défini son énoncé de vision, ses principes concernant les activités opérationnelles et les placements ainsi que ses objectifs stratégiques et les a liés à des tâches et à des objectifs clairs et mesurables précisément assignés à des groupes ou à des personnes. Nous avons constaté que le plan stratégique 2010-2012 s'accorde avec le mandat de la Société, tel qu'il est établi dans la *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public*, notamment en ce qui touche le contrôle et la protection des actifs de la Société par le refus de prendre des risques de perte indus.

52. Les personnes et groupes divers auxquels les objectifs stratégiques sont assignés établissent des plans, des exigences en matière de ressources et des budgets financiers détaillés pour la période de planification de trois ans de même que pour chaque année visée par le plan. La haute direction et le Comité de vérification et des conflits établissent et gèrent les divers budgets financiers et les différentes exigences en matière de ressources, et comparent cette information à celle de l'industrie pour s'assurer que le plan de la Société témoigne d'une utilisation économique et efficace des ressources de cette dernière.

53. La Société communique son plan stratégique en temps opportun à l'échelle de l'organisation par divers moyens, y compris des réunions de l'organisation ou de groupe, la présentation d'exposés sur les plans opérationnels par divers groupes et le site intranet ou des publications

distinctes. De plus, les objectifs stratégiques sont intégrés aux objectifs individuels en matière de rendement et traduits en tâches déterminées, qui sont surveillées dans le cadre du processus de gestion et d'évaluation du rendement en fin d'exercice, afin de garantir que les comportements adoptés dans l'ensemble de l'organisation sont conformes au plan stratégique.

54. Cependant, même si la Société utilise des indicateurs pour évaluer son rendement dans les secteurs liés à ses objectifs stratégiques et à ses buts, le processus ne lui permet pas d'évaluer complètement sa réussite quant à l'atteinte de ses objectifs stratégiques, car il est axé sur l'exécution des tâches plutôt que sur les indicateurs de réussite liés aux objectifs (c.-à-d. les résultats). La surveillance et la mesure des résultats, en plus du suivi courant des tâches sous-jacentes, sont nécessaires pour mesurer la réussite de la Société par rapport aux objectifs stratégiques établis.

55. Recommandation — L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP) devrait établir et définir des résultats mesurables pour ses objectifs stratégiques, afin de pouvoir mesurer sa réussite pour chaque résultat stratégique.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Dans son prochain plan stratégique, Investissements PSP s'efforcera de définir des résultats mesurables additionnels pour mesurer l'atteinte générale des objectifs stratégiques.*

La Société a établi des indices de référence adéquats concernant le rendement des placements

56. Bien que les objectifs stratégiques et les indicateurs de rendement de la Société englobent de nombreux objectifs, le rendement des placements est essentiel pour le mandat d'Investissements PSP. Pour surveiller le rendement de ses placements, la Société compare ses taux de rendement réels sur les placements aux **rendements des indices de référence** de son portefeuille de référence et de catégories d'actifs déterminées. En ce qui concerne ses catégories d'actifs liés aux marchés publics, Investissements PSP utilise des indices de marché publics représentatifs comme indices de référence. Pour toutes les catégories d'actifs privés, la Société a adopté dernièrement les **rendements des indices de référence liés au coût du capital**. La mise en œuvre de ces nouveaux indicateurs est présentement en cours.

57. Investissements PSP a établi un processus de sélection des indices de référence, qui prévoit la surveillance par le Conseil et des consultations auprès des parties prenantes internes (unités des

Rendement des indices de référence — Taux de rendement en fonction duquel le rendement de chaque catégorie d'actif et de chaque gestionnaire de fonds est mesuré.

Rendements des indices de référence liés au coût du capital — Rendement cible fondé sur le rendement attendu à long terme en fonction de la catégorie d'actif.

activités de soutien et des placements) et des conseillers externes. Un processus a également été mis en place pour faire en sorte que le rendement des portefeuilles et les rendements des indices de référence rapportés soient calculés conformément aux normes de reddition de comptes de la Chartered Financial Analyst Institute. Nous avons constaté que la Société a établi des méthodes afin de s'assurer que les indices de référence choisis soient adéquats et pertinents pour ses portefeuilles de placements.

La Société surveille son rendement et en rend compte

58. La politique de planification d'Investissements PSP prévoit :

- un examen des progrès accomplis quant à la mise en œuvre du plan stratégique triennal, qui constitue un apport au plan stratégique suivant;
- un examen de mi-parcours détaillé des progrès réalisés par la Société en regard des objectifs définis dans le plan stratégique;
- un examen trimestriel des résultats des divisions par rapport à leurs objectifs;
- des évaluations du rendement annuelles de la direction, fondées sur la réalisation des initiatives et objectifs définis dans les documents de planification.

59. Au cours de l'exercice 2010-2011, Investissements PSP, de concert avec le Conseil d'administration, a effectué son examen de mi-parcours des progrès accomplis en regard du plan stratégique 2010-2012. Cet examen a permis, notamment, de rendre compte des progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques et aux tâches, ainsi que d'évaluer si la Société était en voie d'atteindre ses buts et ses objectifs stratégiques. L'examen comprenait également une revue de l'environnement opérationnel actuel, des changements survenus au sein d'Investissements PSP et des résultats relatifs aux principaux indicateurs de rendement. Cette revue servait à évaluer si les objectifs stratégiques de la Société demeuraient pertinents et à mettre à jour les objectifs stratégiques et les tâches sous-jacentes en fonction de l'environnement actuel. Par exemple, de nouveaux objectifs ont été ajoutés pour donner suite à certaines des observations issues du sondage sur la mobilisation des employés de 2009. Cet exercice a permis à la Société de confirmer que ses objectifs stratégiques étaient toujours appropriés et qu'elle était en voie de les atteindre.

60. L'équipe chargée des finances et des opérations évalue le rendement des placements en fonction des indices de référence et fait

rapport à cet égard au Comité de placement de la direction chaque semaine et au Comité de placement du Conseil d'administration sur une base trimestrielle. Le rendement à long terme est mesuré et évalué chaque année, lors de l'examen de l'Énoncé des principes, normes et procédures en matière de placement de la Société, afin que le portefeuille de référence continue d'être harmonisé au taux de rendement réel à long terme cible de 4,3 % d'Investissements PSP. D'autres renseignements sur le rendement, tels que les progrès accomplis quant à diverses initiatives, sont évalués et communiqués chaque trimestre au Comité des opérations de la direction et au moins une fois par année au Conseil d'administration.

61. Investissements PSP rend compte de son rendement par rapport aux objectifs stratégiques et aux rendements cibles aux parties prenantes au moyen de divers mécanismes, notamment son rapport annuel, des présentations lors des réunions des comités consultatifs en matière de régimes de pensions, et son assemblée publique annuelle. Les renseignements fournis aux parties prenantes portent, entre autres, sur le rendement global de l'ensemble des placements et les rendements par catégories d'actif, le rendement des plus importants placements, les activités d'investissement importantes menées au cours de l'exercice et les progrès réalisés quant aux autres principaux buts et objectifs stratégiques. Pour s'assurer qu'il continue de fournir aux parties prenantes des renseignements pertinents et complets comparables à ceux obtenus dans l'industrie, Investissements PSP compare régulièrement ses rapports publics sur le rendement à ceux de ses pairs. Une telle comparaison est présentement en cours et pourrait avoir une incidence sur les renseignements consignés dans le rapport annuel de 2011 de la Société.

Gestion des placements

62. La gestion des placements est essentielle à la réalisation du mandat législatif de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP ou la Société). La nature des activités de la Société l'expose à des risques notables en matière de placements, comme les fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change et de la valeur marchande des placements. En conséquence, pour s'acquitter de son mandat législatif, la Société doit être dotée de moyens et de méthodes de gestion des placements qui lui permettent d'investir ses actifs de manière à atteindre le rendement visé, tout en gérant les risques liés aux placements.

63. Nous avons examiné si des méthodes de prise de décisions et de surveillance sont en place pour favoriser l'élaboration de stratégies de placement, l'exercice d'une diligence raisonnable et la surveillance du

rendement des placements. Nous avons également vérifié si les risques ayant trait aux activités d'investissement sont cernés, mesurés, atténués, surveillés et si on en rend compte.

64. En examinant la gestion des placements, nous nous sommes penchés sur les éléments suivants :

- les politiques et les méthodes de gestion des placements;
- les stratégies de placement et la prise de décisions, y compris les activités relatives à la diligence raisonnable et les considérations essentielles sur les plans environnemental et social ainsi qu'en matière de gouvernance;
- la gestion, la surveillance et la reddition de comptes concernant les activités d'investissement et le rendement.

65. Le rapport d'examen spécial de 2005 comprenait certaines recommandations touchant le domaine de la gestion des placements et visant l'amélioration des politiques de placement, en particulier dans les secteurs de l'évaluation, de la surveillance et de l'atténuation des risques en matière de placements. Depuis lors, la Société a passé en revue ses moyens et ses méthodes afin de donner suite aux recommandations présentées dans le rapport.

66. Somme toute, nous avons constaté que la Société a mis en œuvre des processus et méthodes de gestion des placements qui correspondent aux objectifs et aux seuils de tolérance aux risques de la Société et qui favorisent l'élaboration de stratégies de placement; l'exercice d'une diligence raisonnable; l'identification, la mesure, l'atténuation et la surveillance des risques inhérents aux activités d'investissement et au rendement, et la reddition de comptes à cet égard. Toutefois, la Société pourrait améliorer son processus d'approbation des nouvelles activités d'investissement et ses rapports publics portant sur les activités d'investissement responsable. Les sections ci-après décrivent en détail nos constatations sur la gestion des placements.

Les politiques et les méthodes appuient les activités de gestion des placements, mais des améliorations pourraient être apportées

67. L'Énoncé des principes, normes et procédures en matière de placement (ÉPNP) d'Investissements PSP définit comment la Société doit exécuter ses activités d'investissement. La Société est dotée d'un processus pour s'assurer qu'elle élabore et instaure des stratégies de placement qui sont conformes à son ÉPNP. Notamment, le Comité de placement de la direction examine et approuve les plans opérationnels

liés aux catégories d'actif, les stratégies de placement, les nouveaux produits de placement et d'autres activités ayant trait aux placements. En ce qui concerne les nouveaux produits de placement, le comité reçoit une recommandation du Comité des nouveaux produits, lequel évalue les risques financiers et non financiers de même que l'incidence des nouveaux produits de placement sur les opérations. Les politiques, les lignes directrices et les procédures liées aux activités d'investissement ont été élaborées et efficacement communiquées au personnel chargé des placements, après avoir été approuvées par la haute direction et le Conseil d'administration. La Société examine et met à jour l'ÉPNP ainsi que les politiques et les méthodes connexes au moins une fois par an.

68. La fonction interne liée à la conformité de la Société mène également des activités indépendantes de vérification de la conformité pour évaluer si les placements et les activités d'investissement respectent l'ÉPNP, la *Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public* et les règlements connexes. Investissements PSP cerne les problèmes de conformité en matière d'investissement lorsqu'ils surviennent, en rend compte, les soumet aux échelons supérieurs et y remédie, le cas échéant. La Société est en train de faire l'acquisition d'un logiciel de conformité prétransactions pour améliorer ses processus actuels en matière de conformité. En effet, un processus d'examen de la conformité plus informatisé lui serait avantageux, compte tenu de l'accroissement du volume des transactions.

69. Investissements PSP documente, examine et met en œuvre de façon appropriée les dispositions avec les gestionnaires externes et les partenaires d'affaires. Il utilise des procédures permettant d'exercer une diligence raisonnable lorsqu'il traite avec des partenaires d'affaires potentiels et les gestionnaires externes pour faire en sorte que ses activités d'investissement (tant les placements par fonds que les placements directs) soient dûment approuvées et alignées sur l'ÉPNP d'Investissements PSP.

70. Cependant, nous avons observé que le Comité des nouveaux produits n'examine les nouvelles activités d'investissement visant les produits de placement déjà approuvés que si le Comité de placement de la direction estime qu'il est approprié de le faire. Par conséquent, le processus de lancement des nouvelles activités de placement ne permet pas systématiquement d'évaluer si les activités connexes accentuent les risques existants ou en créent de nouveaux, qui n'avaient pas été cernés initialement. Les nouvelles activités d'investissement ne sont donc pas nécessairement assujetties au processus d'examen et d'approbation, en ce qui concerne tout particulièrement l'apport du Comité des nouveaux produits.

71. Recommandation — Le Comité des nouveaux produits de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP) devrait examiner systématiquement les nouvelles activités d'investissement visant les produits de placement approuvés afin d'évaluer si elles exposent la Société à de nouveaux risques. Ces activités devraient faire l'objet du même processus d'examen et d'approbation que tous les nouveaux produits de placement.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le Comité de placement de la direction, de par son mandat, donne implicitement suite à la préoccupation susmentionnée. Ce mandat comprend l'examen et l'approbation des plans opérationnels liés aux catégories d'actif, des activités d'investissement, des nouveaux produits de placement ainsi que des autres activités liées aux placements. Investissements PSP modifiera le mandat du Comité des nouveaux produits et des procédures qui y sont connexes afin d'élargir la portée de ce mandat, de manière à ce qu'il couvre les nouvelles activités d'investissement visant les produits de placement déjà approuvés.*

La Société gère et surveille ses activités de gestion des risques liées aux investissements et en rend compte

72. Les activités d'investissement de la Société visent chaque année un grand nombre de transactions de même que des fonds considérables investis dans des placements individuels, dans des catégories d'actif, dans des stratégies de placement et dans d'autres activités d'investissement apparentées. Par conséquent, pour veiller à ce que ses activités d'investissement s'inscrivent dans les seuils de tolérance aux risques approuvés, Investissements PSP a élaboré et mis en œuvre des politiques, des procédures et des lignes directrices pour assurer la mesure, la gestion, la surveillance, l'atténuation et la reddition de comptes liées aux activités d'investissement. Ces politiques, méthodes et lignes directrices définissent les processus d'examen, d'approbation et de surveillance visant à gérer les activités d'investissement conformément aux seuils de tolérance aux risques approuvés par le Conseil; elles comprennent également des méthodes d'établissement des prix et de mesure des risques liés au marché ainsi que des lignes directrices sur l'élaboration de nouveaux modèles d'évaluation et de nouvelles techniques de mesure des risques.

73. Nous avons constaté que la Société surveille les risques ayant trait à ses investissements conformément à ses politiques de gestion du risque. Elle établit des limites concernant les risques en matière d'investissement dans le cadre de son processus de budgétisation annuel lié aux risques et surveille ces limites de façon continue afin de ne pas les dépasser. Elle établit aussi des plages et des limites relativement aux

catégories d'actif pour assurer la diversification des risques ayant trait aux investissements, conformément à son ÉPNP. Elle a également instauré divers indicateurs pour surveiller et gérer les autres risques, tels que les risques découlant des concentrations dans diverses zones géographiques ou industries.

74. Investissements PSP emploie différentes stratégies d'atténuation des risques pour réduire son exposition à des risques déterminés, dans la mesure du possible, comme certains risques liés aux devises étrangères et le risque de crédit des contreparties avec qui il effectue des transactions. Nous avons constaté qu'Investissements PSP atténue son exposition au risque de crédit des contreparties au moyen de garanties par nantissement, dans le cadre desquelles les contreparties fournissent des actifs pour garantir le respect de leurs obligations, et grâce à la surveillance régulière du risque de crédit des contreparties. Ainsi, la Société ne traite qu'avec les contreparties approuvées et fixe des limites relativement aux transactions effectuées avec elles. Par la mise en œuvre d'un nouveau système, Investissements PSP renforcera davantage le processus de mesure et de surveillance des risques.

75. L'information sur les risques en matière d'investissement, notamment les indicateurs de la valeur à risque, le test de tension, les exceptions aux limites ayant trait aux risques et le rendement des gestionnaires externes et des partenaires d'affaires, est communiquée en temps opportun à la haute direction et au Conseil d'administration. Des processus de surveillance ont été mis en œuvre concernant les méthodes de gestion, les hypothèses, les modèles et les moyens, et sont indépendants des services d'investissement. Un examen officiel des **indicateurs liés au marché privé** est effectué au moins une fois par année pour déterminer si les hypothèses demeurent valides. Les résultats sont communiqués au Comité de direction du risque et au Comité de placement de la direction.

Indicateurs liés au marché privé — Mesures de substitution utilisées pour représenter l'ensemble du marché ou un segment du marché au sujet duquel les données sont limitées.

76. Pour valider l'efficacité et l'applicabilité continues de ses méthodes de mesure des risques et les hypothèses sous-jacentes aux modèles utilisés à cette fin, Investissements PSP procède au contrôle *a posteriori* de ses modèles. Selon ce contrôle, on compare les rendements réels du portefeuille aux estimations issues des modèles de mesure des risques pour s'assurer que les changements apportés à la valeur marchande et aux risques sont conformes aux fluctuations du marché et aux transactions effectuées dans le portefeuille. Des rapports annuels sur les résultats des contrôles *a posteriori* concernant tant les marchés publics que les marchés privés sont présentés au Conseil d'administration.

Les méthodes d'investissement responsable sont en constante évolution, mais il faut rendre davantage compte au public

77. L'investissement responsable est important pour une organisation comme Investissements PSP. En effet, le fait de ne pas tenir compte des considérations environnementales et sociales ainsi qu'en matière de gouvernance pourrait nuire à la valeur et aux taux de rendement des placements de même qu'à la réputation de l'entreprise, compte tenu de l'intérêt accru envers ce domaine et de la position d'Investissements PSP en tant que société d'État fédérale. En 2009, Investissements PSP a mis à jour sa politique relative à l'investissement responsable. Cette politique oblige la Société à répertorier, à évaluer et à atténuer les enjeux environnementaux, sociaux et en matière de gouvernance qui ont une incidence ou qui pourraient avoir une incidence sur le rendement financier à long terme. Cette politique prévoit également une participation directe en regard des investissements dans le marché public et dans le marché privé ainsi qu'une participation coopérative avec les autres organisations de même nature. Une procédure d'investissement responsable, émise en août 2010, complète la politique pour orienter les gestionnaires quant à la prise en considération des facteurs environnementaux, sociaux et en matière de gouvernance dans leurs examens de la diligence raisonnable relatifs aux investissements potentiels, aux gestionnaires externes et aux gestionnaires de fonds.

78. Étant donné que la politique relative à l'investissement responsable vise avant tout à protéger les valeurs du portefeuille et les rendements des placements, les gestionnaires de placements sont responsables des risques environnementaux, sociaux et en matière de gouvernance (ESG). Les gestionnaires de placements tiennent compte des risques ESG dans le cadre de leurs méthodes visant à exercer une diligence raisonnable relativement aux investissements potentiels ainsi que dans l'évaluation des méthodes des gestionnaires externes et des gestionnaires de fonds au sujet de l'investissement responsable. La surveillance des risques ESG dans les marchés privés s'effectue par un dialogue continu avec les investisseurs partenaires et les cadres supérieurs qui investissent dans ces marchés. Pour ce qui est des investissements dans le marché public, Investissements PSP surveille les risques ESG avec des fournisseurs de services externes, qui aident la Société à exercer ses droits de vote (par procuration) concernant ses investissements et qui travaillent de concert avec d'autres sociétés à l'égard des enjeux ESG. Investissements PSP demande également aux gestionnaires externes qu'il embauche d'attester, chaque trimestre, de

leur respect de l'ÉPNP de la Société, qui comprend la politique relative à l'investissement responsable.

79. Puisque la politique et la méthode relatives à l'investissement responsable sont récentes, les gestionnaires de placements ont reçu une formation limitée sur la prise en compte des enjeux ESG dans les décisions en matière de placements, ainsi que des lignes directrices et des listes de contrôles limitées à cet égard. De plus, la Société ne compte actuellement pas de spécialiste en investissement responsable au sein de son effectif. Ce sont le secrétariat de l'organisation et les affaires juridiques qui appuient les équipes chargées des placements dans ce domaine. Étant donné l'expertise, les lignes directrices et les listes de vérification limitées à l'appui de la mise en œuvre de la politique et de la méthode relatives à l'investissement responsable, il se peut que les risques ESG ne soient pas cernés ou adéquatement évalués. Alors qu'Investissements PSP continue de prendre de l'expansion, nous l'encourageons à songer à renforcer sa capacité interne et la formation qu'elle dispense relativement à l'investissement responsable.

80. Investissements PSP rend compte chaque trimestre au Comité de régie interne du Conseil d'administration de ses interventions dans les marchés publics et de ses activités de vote par procuration. En ce qui concerne ses placements dans les marchés privés, Investissements PSP rend compte des enjeux ESG au fur et à mesure qu'ils adviennent et qu'ils sont cernés. La politique relative à l'investissement responsable et les lignes directrices sur le vote par procuration d'Investissements PSP peuvent être consultées sur son site Web et sont brièvement abordées dans son rapport annuel. Cependant, la Société ne rend pas publiquement compte de ses activités d'investissement responsable, y compris de celles ayant trait aux votes par procuration. Par contre, les méthodes de l'industrie comprennent la reddition de comptes sur l'investissement responsable dans un rapport annuel sur l'investissement responsable ou dans le rapport annuel, ainsi qu'une reddition de compte publique sur les activités de vote par procuration, ce qui favorise la transparence et la responsabilisation dans ce domaine source d'un intérêt accru chez le public.

81. Recommandation — L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public devrait examiner ses méthodes de communication d'information au public en ce qui a trait à ses activités d'investissement responsable afin de s'assurer qu'elles reflètent les méthodes de l'industrie à ce chapitre.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société examinera ses méthodes de divulgation au public dans le domaine de l'investissement responsable et du vote par procuration, et elle renforcera ses activités de divulgation annuelles afin de mieux aligner ses méthodes dans ce domaine sur celle de ses pairs.*

Gestion des ressources humaines

82. Le fait que l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP ou la Société) s'acquitte avec succès de son mandat législatif dépend en grande partie de la qualité de ses ressources humaines et de sa capacité à attirer, à maintenir en poste et à former des employés expérimentés et qualifiés. La Société a connu une croissance importante depuis le dernier examen spécial, son effectif est passé de 75 à 311 employés au cours des 6 dernières années.

83. Nous avons cherché à déterminer si les moyens et les méthodes en matière de gestion des ressources humaines permettent à la Société de disposer des capacités en ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. Nous avons également cherché à savoir si les méthodes de la Société en matière de rémunération reflétaient une prise de risques mesurés et allaient dans le sens des méthodes de l'industrie à cet égard.

84. En examinant la gestion des ressources humaines, nous nous sommes penchés sur les éléments suivants :

- les politiques et les procédures en matière de ressources humaines relatives à la planification, au recrutement et à l'affectation du personnel;
- la gestion du rendement;
- l'apprentissage et le perfectionnement;
- la planification de la relève;
- la rémunération.

85. Le rapport d'examen spécial de 2005 contenait un certain nombre d'observations relatives aux moyens et aux méthodes de gestion des ressources humaines, en vue de gérer la croissance de la Société à cet égard. Depuis lors, la Société a mis en application divers moyens et méthodes pour donner suite à ces observations, notamment la mise en œuvre d'une méthode de recrutement et de gestion des compétences (appelée Topgrading© Talent Management Strategy) et la mise en place d'un plan de communications internes élaboré à la suite du plus récent sondage de la Société sur la mobilisation du personnel.

86. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société est dotée d'un cadre de gestion des ressources humaines qui l'assure de disposer

des capacités en ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs, ainsi que d'un cadre de rémunération qui récompense les comportements qui vont dans le sens de la prise de risques mesurés et des méthodes de l'industrie à cet égard. Les sections suivantes présentent en détail nos constatations au sujet de la gestion des ressources humaines.

La Société a adopté des méthodes de dotation rigoureuses

87. Investissements PSP a un plan stratégique pour les ressources humaines et une politique de gestion des ressources humaines qui sont alignés à son plan stratégique. Ce plan et cette politique lui permettent d'identifier les besoins en ressources humaines résultant de la mise en œuvre du plan stratégique et de répondre à ces besoins. Les objectifs du plan stratégique pour les ressources humaines font partie des objectifs annuels du premier vice-président, Ressources humaines.

88. Au cours des cinq dernières années, Investissements PSP a mis en œuvre la méthode de recrutement, de gestion du rendement et de développement des compétences Topgrading®. Cette méthode utilise un processus rigoureux pour recruter les employés (y compris une définition des postes et des compétences nécessaires) puis, ultérieurement, pour mesurer le rendement et développer les compétences. De plus, la Société évalue le rendement et le potentiel de ses employés en utilisant cette même méthode, puis classe ceux-ci en fonction des résultats obtenus, ce qui lui permet d'élaborer des plans de perfectionnement sur mesure et lui fournit des renseignements pour son plan de relève.

89. En utilisant cette méthode, la Société a mis en place des méthodes de dotation et de gestion du rendement rigoureuses, de façon à disposer des capacités dont elle a besoin en matière de ressources humaines. Elle fait le suivi de ses décisions de dotation en évaluant les candidats embauchés trois mois après leur entrée en fonction. La Société réévalue ses employés, mesure leur niveau de rendement et leur potentiel, et fait rapport à cet égard dans le cadre du processus annuel de gestion du rendement.

Les méthodes de rémunération harmonisent les intérêts, tout en favorisant la compétitivité

90. La Société est consciente que la rémunération est importante pour attirer et maintenir en poste des employés compétents et qu'elle joue un rôle important pour assurer l'harmonisation des comportements avec les objectifs stratégiques et la tolérance aux

risques d'Investissements PSP. Le cadre de rémunération global de la Société comprend le salaire de base, la rémunération incitative à court et à long terme, et les avantages sociaux. Or, comme la rémunération incitative à court et à long terme est fondée sur les mesures du rendement de la Société, elle permet à celle-ci d'encourager les comportements qui sont conformes à ses objectifs stratégiques et ses politiques en matière d'investissement.

91. Le régime de rémunération incitative à court terme tient compte du rendement pour l'année en cours et pour les trois années précédentes, tandis que le régime de rémunération incitative à long terme est fondé sur des périodes de rendement de quatre années, le versement se faisant après la quatrième année. La Société offre également à ses cadres supérieurs un régime d'octroi d'unités du fonds restreintes; le montant qui leur est versé à chaque année est ajusté en fonction du rendement du fonds sur trois ans. Cette rémunération à long terme, combinée au plafonnement des versements possibles, réduit les chances que des risques excessifs ne soient pris puisque les gestionnaires de fonds ne peuvent pas tirer profit de gains majeurs à court terme susceptibles d'exposer la Société à des risques à plus long terme.

92. Investissements PSP rémunère les employés qui assument des fonctions relatives à la gestion du risque, à la conformité, aux rapports financiers et aux vérifications de façon à préserver leur indépendance à l'égard des gestionnaires de fonds. Leur rémunération incitative n'est pas liée au rendement d'une catégorie particulière d'actif.

93. Pour demeurer concurrentiel, Investissements PSP offre à ses employés des salaires de base à la médiane de l'industrie. Toutefois, avec la rémunération incitative, des rendements supérieurs peuvent se traduire par des versements au-delà de la médiane. À chaque année, la Société fait appel à des fournisseurs de services externes pour comparer le salaire de base et la rémunération incitative offerts aux employés aux salaires de base et aux rémunérations incitatives offerts dans l'industrie.

94. Nous avons constaté que le cadre de rémunération actuel d'Investissements PSP est comparable à celui de l'industrie. Dans son rapport annuel, la Société décrit ses régimes de rémunération, révèle le salaire de base et la rémunération incitative de ses cinq employés les mieux rémunérés et chiffre les versements que ceux-ci pourraient recevoir au moment de leur départ. De plus, le Conseil d'administration joue un rôle actif dans l'examen et la surveillance des régimes de

rémunération de la Société, notamment en commandant un examen indépendant de ces méthodes et leur comparaison avec celles de l'industrie.

La Société a des méthodes de gestion et de perfectionnement des compétences

95. La politique d'Investissements PSP en matière de gestion et de perfectionnement des compétences prévoit l'élaboration d'une « feuille de pointage » (scorecard) pour chaque employé. Nous avons constaté que cette feuille de pointage fournit des renseignements sur les compétences de l'employé, son rôle, ses responsabilités et ses objectifs pour l'année, y compris ses objectifs en matière de perfectionnement. Les objectifs de rendement annuels des employés sont fixés à partir du plan stratégique et ils sont alignés aux objectifs stratégiques. La Société mesure le rendement de chaque employé en fonction de ses objectifs annuels dans le cadre de l'évaluation annuelle du rendement. La Société a adapté son approche en matière de perfectionnement des employés en fonction des besoins et des objectifs de chacun d'entre eux, tout en tenant compte de leur rôle respectif au sein de l'organisation.

96. Le système de gestion du rendement d'Investissements PSP, qui permet d'identifier les employés les plus performants et ceux qui ont beaucoup de potentiel, contribue ainsi au plan de relève de la Société. Pour chaque poste de cadre supérieur clé, la Société repère les successeurs potentiels à l'interne et évalue leur niveau de préparation. Les plans de perfectionnement de ces employés sont conçus pour les aider à acquérir les aptitudes et les compétences requises pour exercer adéquatement les fonctions du poste pour lesquels ils sont préparés. Si la Société ne trouve pas de candidat potentiel au sein de ses rangs, elle doit envisager d'autres solutions (par exemple l'embauche externe, la réorganisation interne, etc.).

Investissements PSP surveille la mobilisation des ressources humaines et en rend compte

97. Le premier vice-président des Ressources humaines rend compte devant le Comité des ressources humaines et de la rémunération, sur une base annuelle et semestrielle, des activités de la Société en matière de ressources humaines (y compris son plan de relève) et de son rendement en regard des principaux indicateurs de rendement (comme le roulement du personnel, le perfectionnement des employés, les mesures d'embauche, l'évaluation des employés à l'aide de Topgrading©, etc.).

98. De plus, à tous les deux ans, la Société fait appel aux services d'une entreprise externe pour mener un sondage sur la mobilisation des employés. Elle présente ensuite les résultats du sondage à l'ensemble des employés et au Conseil d'administration. Le dernier sondage sur la mobilisation des employés, réalisé en 2009, a permis d'identifier des domaines (tels que le leadership et les processus de travail) où des améliorations seraient possibles. La Société avait néanmoins obtenu de très bons résultats dans des domaines tels que le milieu de travail, les avantages sociaux et la santé et le bien-être des employés. L'équipe chargée des ressources humaines a élaboré et mis en œuvre un plan d'action pour donner suite aux observations tirées du sondage sur la mobilisation des employés. L'équipe vérifie régulièrement la mise en œuvre de ce plan.

Technologies de l'information

99. L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP ou la Société) fonctionne dans un environnement automatisé; la technologie est essentielle à son bon fonctionnement et à sa capacité d'atteindre ses objectifs. Au cours des dernières années, la Société a réaménagé son infrastructure des technologies de l'information et elle est actuellement en train de mettre en œuvre de nouvelles applications pour accroître l'automatisation du travail. L'intégrité et la disponibilité du système et des données sont essentielles pour assurer l'efficacité continue des opérations de la Société.

100. Nous avons cherché à déterminer si la planification, l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information permettent à Investissements PSP d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, d'assurer la continuité de ses activités et de répondre à ses besoins en matière d'information, et ce, en temps opportun et à un coût raisonnable.

101. En examinant la gestion des technologies de l'information, nous nous sommes penchés sur les éléments suivants :

- l'alignement des activités de la Société en matière de technologies de l'information sur son plan stratégique;
- les politiques et les procédures relatives à la sécurité et aux contrôles d'accès;
- la planification de la continuité des activités;
- la gestion de projets.

102. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la gestion des technologies de l'information permet à Investissements PSP d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, d'assurer la continuité de ses activités et de répondre à ses besoins en matière d'information, et ce, en temps opportun et à un coût raisonnable. Les sections suivantes présentent en détail nos constatations au sujet des technologies de l'information.

Les technologies de l'information répondent aux besoins de la Société

103. Nous avons constaté que les plans opérationnels et stratégiques de la Société en matière de technologies de l'information vont dans le sens de son plan stratégique, de ses besoins opérationnels et de ses besoins en matière d'information. Dans les plans, l'équipe chargée des technologies de l'information a décrit les besoins opérationnels de la Société et ses besoins en matière d'information, sa tolérance aux risques relativement à ses systèmes de technologies de l'information, les nouveaux développements en matière de technologies de l'information et sa capacité à saisir ces nouvelles occasions pour accroître l'efficacité de ses opérations et de sa gestion de l'information.

104. Les utilisateurs et les parties prenantes d'Investissements PSP sont identifiés adéquatement dans les analyses de rentabilisation sur la mise en œuvre des systèmes de technologies de l'information, et leurs besoins sont clairement compris. Pour s'assurer que les besoins des utilisateurs sont pris en compte au moment de l'élaboration des systèmes, l'équipe chargée des technologies de l'information réalise des sondages et fait rapport sur la satisfaction des utilisateurs.

105. L'accès de la Société aux technologies de l'information et son contrôle des changements (comme les protocoles de sécurité, les mots de passe, les autorisations pour les mises à jour des systèmes, etc.) assurent un accès approprié aux systèmes et aux données, l'exactitude du traitement et des données, et le traitement des seules transactions et mises à jour autorisées. De plus, la Société a élaboré des plans de continuité des activités qui sont mis à l'essai régulièrement pour s'assurer qu'ils demeurent efficaces.

106. Investissements PSP a recensé un certain nombre d'indicateurs du rendement qui cadrent avec ses objectifs et ses besoins stratégiques, y compris la disponibilité des systèmes, la satisfaction de la clientèle, l'exactitude des données, la sécurité des systèmes et le mauvais fonctionnement des systèmes. L'équipe chargée des technologies de l'information mesure ces indicateurs de rendement et fait rapport sur ceux-ci au Comité de gestion des opérations (à tous les trois mois) et

au Comité de vérification et des conflits du Conseil d'administration (à tous les six mois).

La Société a adopté des méthodes de gestion de projets des technologies de l'information

107. Investissements PSP a adopté une méthode normalisée en matière d'élaboration de projets qui établit clairement les responsabilités et propose une approche systématique pour cerner les besoins des utilisateurs, évaluer les options en matière de technologie et contribuer à la prise de décisions fondée sur les risques. Nous avons constaté que la Société utilise systématiquement sa méthode d'élaboration de projets. Ses employés procèdent à des essais avant de mettre en œuvre de nouveaux systèmes ou d'apporter des changements aux systèmes. Pour s'assurer qu'elle réalise des activités liées aux technologies de l'information à un coût raisonnable et en temps opportun, la Société établit un budget annuel pour les activités et projets de ce genre dans le cadre de son processus de budgétisation global. De plus, elle fait le suivi de ces activités et de ces projets à la lumière des calendriers et des budgets connexes. La Société rend compte à cet égard au Comité de gestion des opérations (à chaque mois) et au Comité de vérification et des conflits du Conseil d'administration (à tous les six mois).

Conclusion

108. Les travaux réalisés dans le cadre de l'examen spécial des moyens et des méthodes de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public nous permettent de conclure que la Société maintient des moyens et des méthodes qui lui fournissent une assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur formule une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial figure à la page 3 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes de la société d'État qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification et des conflits de la Société un plan de vérification qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la pertinence des critères utilisés pour l'examen spécial.

Critères

Principaux moyens et méthodes examinés	Critère
1. Gouvernance de la Société	Pour maximiser son efficacité et sa capacité à atteindre ses objectifs, la Société devrait être dotée d'un cadre de gouvernance efficace conforme aux méthodes de l'industrie au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, de la surveillance et des relations avec les parties prenantes.
2. Gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • La Société a établi un cadre de gestion des risques étayé par une culture axée sur le risque qui favorise la réalisation de son mandat, de ses buts opérationnels et de ses objectifs. • La Société est dotée de moyens et de méthodes pour cerner, mesurer, atténuer et surveiller les principaux risques liés à l'atteinte de ses objectifs opérationnels, et pour rendre compte à cet égard.
3. Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats	<p>La Société a une orientation stratégique clairement définie, assortie de buts et d'objectifs précis et mesurables ainsi que des indicateurs de rendement qui lui permettent de réaliser son mandat. Son orientation stratégique et ses objectifs tiennent compte des risques répertoriés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.</p> <p>La Société a défini des indicateurs de rendement pour mesurer le rendement de ses placements et déterminer s'il réalise son mandat et ses objectifs législatifs. Les rapports sur le rendement de la Société fournissent des renseignements complets, exacts, actuels et équilibrés en vue d'étayer la prise de décisions et la reddition de comptes.</p>
4. Gestion des placements	<ul style="list-style-type: none"> • La Société a adopté des procédures et des processus de prise de décisions et de surveillance pour favoriser l'élaboration de stratégies de placement, l'exercice d'une diligence raisonnable et la surveillance du rendement des placements. • La Société est dotée de moyens et de méthodes qui favorisent l'identification, la mesure, l'atténuation et la surveillance des risques inhérents aux activités d'investissement, y compris les risques environnementaux, sociaux et en matière de gouvernance, et la reddition de comptes à cet égard.
5. Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources humaines sont gérées de manière à permettre à la Société de disposer des capacités en ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. • Les méthodes de la Société en matière de rémunération reflètent une prise de risques mesurés et vont dans le sens des méthodes de l'industrie à cet égard.
6. Technologies de l'information	La planification, l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information permettent à la Société d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels, d'assurer la continuité de ses activités et de répondre à ses besoins en matière d'information, et ce, en temps opportun et à un coût raisonnable.

Période visée par l'examen spécial

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 10 décembre 2010. L'examen portait sur les moyens et les méthodes mis en œuvre entre juin 2010 et novembre 2010.

Équipe d'audit

Bureau du vérificateur général

Vérificateur général adjoint : Clyde MacLellan

Directrice principale : Lissa Lamarche

Directeurs : Riowen Abgrall et Tony Brigandi

Deloitte

Associé leader du service à la clientèle et associé conseil : Don Wilkinson

Associé leader de la mission : Normand Favreau

Associée déléguée – risques d'entreprise : Rita Sciannamblo

Directrice principale : Victoria Loutsiv

Directrice principale : Céline Pillet

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance de la Société	
<p>32. Pour favoriser une transition ordonnée des nominations des membres du Conseil d'administration, l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP) devrait examiner s'il est possible de procéder à un étalement plus optimal des nominations au Conseil et s'il devrait présenter des recommandations à cet égard au Comité des nominations et au président du Conseil du Trésor. (19-31)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration d'Investissements PSP est conscient du problème. Les plus récentes nominations ont été faites en groupes, ce qui a limité l'étalement des mandats des administrateurs en poste. Par l'intermédiaire du président du Conseil d'administration et du président du Comité de régie interne, Investissements PSP poursuivra le dialogue avec le président du Conseil du Trésor et le Comité des nominations en vue d'améliorer le processus de nomination au Conseil.</p> <p>La Société proposera deux changements au processus de nomination afin de résoudre ce problème. Le premier changement visera à restructurer le processus de recommandation du Comité des nominations. La Société proposera de tenir une réunion annuelle avec le Comité des nominations afin d'établir les critères de sélection des candidats. Elle tiendra ensuite une autre réunion avec ce même Comité durant laquelle les candidats et les substituts, choisis à partir des critères convenus, lui seront présentés afin d'être recommandés au président du Conseil du Trésor. Le deuxième changement consistera à recommander au Comité des nominations et au président du Conseil du Trésor que les nominations faites en groupes soient effectuées pour des mandats de durées différentes, afin d'assurer un meilleur étalement des nominations.</p>
Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats	
<p>55. L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP) devrait établir et définir des résultats mesurables pour ses objectifs stratégiques, afin de pouvoir mesurer sa réussite pour chaque résultat stratégique. (45-54)</p>	<p>Recommandation acceptée. Dans son prochain plan stratégique, Investissements PSP s'efforcera de définir des résultats mesurables additionnels pour mesurer l'atteinte générale des objectifs stratégiques.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Gestion des placements</p> <p>71. Le Comité des nouveaux produits de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP) devrait examiner systématiquement les nouvelles activités d'investissement visant les produits de placement approuvés afin d'évaluer si elles exposent la Société à de nouveaux risques. Ces activités devraient faire l'objet du même processus d'examen et d'approbation que tous les nouveaux produits de placement. (62-70)</p> <p>81. L'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public devrait examiner ses méthodes de communication d'information au public en ce qui a trait à ses activités d'investissement responsable afin de s'assurer qu'elles reflètent les méthodes de l'industrie à ce chapitre. (77-80)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Comité de placement de la direction, de par son mandat, donne implicitement suite à la préoccupation susmentionnée. Ce mandat comprend l'examen et l'approbation des plans opérationnels liés aux catégories d'actif, des activités d'investissement, des nouveaux produits de placement ainsi que des autres activités liées aux placements. Investissements PSP modifiera le mandat du Comité des nouveaux produits et des procédures qui y sont connexes afin d'élargir la portée de ce mandat, de manière à ce qu'il couvre les nouvelles activités d'investissement visant les produits de placement déjà approuvés.</p> <p>Recommandation acceptée. La Société examinera ses méthodes de divulgation au public dans le domaine de l'investissement responsable et du vote par procuration, et elle renforcera ses activités de divulgation annuelles afin de mieux aligner ses méthodes dans ce domaine sur celle de ses pairs.</p>

