



# Conférence

L'Office d'investissement du RPC

9 février 2006

De la compétence à l'excellence  
en matière de leadership

Allocution de

Mme Gail Cook-Bennett  
Présidente du conseil  
L'Office d'investissement du RPC

devant le  
Congrès du Conference Board du Canada  
Le 9 février 2006

Je suis très honorée de participer à cet important congrès sur la gouvernance d'entreprise.

Voici ce qu'on lit dans la description de la présente séance : « L'art et la science de la gouvernance constituent une entreprise humaine nécessitant un effort collectif. » Je ne saurais mieux dire.

Les conseils d'administration vraiment excellents se distinguent des conseils simplement compétents par leur volonté d'assurer une surveillance efficace, ce qui est tout un art. C'est ce dont je voudrais vous parler aujourd'hui.

Je m'intéresse à ce sujet à deux titres. D'une part, j'ai été administratrice d'un certain nombre de sociétés au cours de 28 dernières années. D'autre part, je suis présidente du conseil de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, société d'État qui se trouve au carrefour du secteur public et du secteur privé du point de vue de la gouvernance.

Bien qu'il s'agisse d'une société créée par le secteur public, le modèle de gouvernance de l'Office s'inspire en grande partie des meilleures pratiques du secteur privé – et à juste titre.

Il gère l'actif de retraite de plus de 16 millions de Canadiens.

C'est l'un des plus grands investisseurs institutionnels du Canada, la valeur de son actif atteignant plus de 92 milliards de dollars. D'ici 10 ans, cet actif devrait dépasser 200 milliards de dollars.

L'Office détient des actions de plus de 1 800 sociétés cotées en bourse. Par conséquent, il a tout intérêt à ce que la gouvernance de celles-ci contribue à améliorer leur rendement financier.

L'Office y veille en exerçant 26 000 droits de vote par an – et en insistant sur l'importance d'une bonne gouvernance, directement ou de concert avec des investisseurs qui partagent son point de vue.

Je vous parlerai plus en détail de la gouvernance de l'Office dans un moment. J'aimerais d'abord souligner ce que mon expérience à titre d'administratrice m'a appris sur la manière de faire passer un conseil d'administration de la compétence à l'excellence en matière de leadership.

Plus précisément, je voudrais vous entretenir de l'art subtil d'exercer une surveillance efficace en me concentrant sur les objectifs de la gouvernance et non pas seulement sur les outils.

L'orientation sur les objectifs s'inscrit dans une culture fondée sur certaines valeurs – lesquelles ressortiront à mesure que nous examinerons ce sujet.

Au cours la dernière décennie – et en particulier des trois ou quatre dernières années – de nombreux conseils d'administration se sont dotés d'un ensemble complet d'outils pour redresser et améliorer leur gouvernance.

Votre entreprise dispose-t-elle des bons outils? Voici un petit questionnaire qui vous permettra de le savoir.

Votre conseil évalue-t-il le rendement du chef de la direction? Évalue-t-il son propre rendement et celui de chacun de ses membres?

Le conseil tient-il des séances à huis clos auxquelles la direction n'assiste pas?

Avez-vous des séances régulières de planification stratégique permettant aux administrateurs et à la direction de prendre le temps de réfléchir à l'avenir de la société à long terme?

Votre conseil est-il présidé par une personne indépendante?

Avez-vous un plan de relève pour les postes de président du conseil et de chef de la direction, et les autres postes clé de la haute direction?

L'évaluation du risque global fait-elle partie des responsabilités du conseil d'administration?

Dresse-t-on un tableau de l'assiduité aux réunions du conseil qui est ensuite rendu public?

Je pourrais continuer, mais je pense que vous voyez où je veux en venir. Et je suis sûre que vous êtes nombreux à vous dire « nous faisons tout cela ». Il est évident qu'en disposant des bons outils on accomplit un meilleur travail. Mais on ne parvient à des résultats excellents que si on comprend parfaitement ce que l'on essaie de faire et que l'on met toute sa compétence et toute sa passion au service de cette entreprise humaine collective.

C'est pourquoi je dis qu'une excellente gouvernance est une question d'objectifs et non d'outils. En définissant des objectifs et en s'employant à les atteindre, les conseils d'administration ont la liberté d'adopter les pratiques de gouvernance qui répondent à leurs propres besoins au lieu de se contenter du simple respect des normes.

Examinons ensemble quatre exemples qui illustrent mon propos.

Le premier objectif est le respect mutuel que le conseil et la direction doivent avoir pour leurs responsabilités fiduciaires respectives.

Le deuxième concerne l'importance pour le conseil de parler d'une seule voix.

Le troisième a trait au fait que le conseil doit se concentrer sur les bons aspects et de la bonne manière.

Enfin, le quatrième se rapporte à l'obligation de rendre des comptes – le mot d'ordre de nos jours, tant dans le secteur public que privé.

Commençons donc par le respect mutuel du conseil et de la direction pour leurs obligations fiduciaires respectives en tant qu'objectif de gouvernance.

Parmi les outils permettant de réaliser cet objectif, citons la séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction et l'éducation des administrateurs et des dirigeants en matière d'obligation fiduciaire. Il faut en outre veiller à ce que les administrateurs et les dirigeants puissent consacrer suffisamment de temps, pendant les réunions du conseil, à un débat éclairé sur les problèmes qui se posent.

Ces outils ne sont toutefois pas suffisants. La division des responsabilités est plus facile en théorie qu'en pratique. Elle nécessite du jugement, de la confiance et une interaction constante entre le président du conseil et le chef de la direction, et entre le président du conseil et les administrateurs. Il faut en outre faire preuve de vigilance pour assurer une surveillance indépendante sans empiéter sur les fonctions de la direction. Étant donné les pressions croissantes qui s'exercent sur les administrateurs en matière de responsabilité, la limite à ne pas franchir est encore plus difficile à définir qu'il y a quelques années.

Cette limite varie selon les circonstances. La relation entre le conseil et la direction est cordiale lorsque l'entreprise se porte bien. Dans un tel cas, le conseil accorde naturellement plus de liberté et de souplesse à la direction.

Si l'entreprise est en difficulté, les administrateurs ont à juste titre tendance à se montrer plus exigeants.

L'évaluation régulière du chef de la direction constitue une responsabilité importante du conseil. Les administrateurs sont en effet responsables en dernier ressort de la continuité de l'entreprise.

L'art subtil de la gouvernance est crucial pour assurer la relève du chef de la direction. Le simple respect des normes de gouvernance n'aide pas les administrateurs à évaluer le type de leadership dont l'entreprise a besoin pour faire face à l'avenir.

La planification stratégique est un aspect à l'égard duquel le conseil et la direction doivent parfois clarifier leurs rôles respectifs. La limite est floue entre la responsabilité du conseil de s'assurer que la société a une orientation stratégique claire et celle de la direction, qui est de définir cette orientation.

L'art consiste à assurer un dialogue productif avec les administrateurs, en les encourageant à présenter leurs observations, afin de les évaluer et d'en tenir compte le cas échéant.

Cela s'inscrit dans la dynamique de l'établissement du respect du conseil et de la direction pour leurs responsabilités fiduciaires respectives.

Examinons maintenant le deuxième de mes objectifs de gouvernance – à savoir que le conseil doit parler d'une seule voix, et non comme un ensemble disparate de personnes. Cela signifie qu'il faut connaître l'opinion des autres administrateurs sur les différentes questions et priorités afin de pouvoir développer un consensus dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires.

Un des principaux outils permettant d'atteindre cet objectif est la tenue de séances à huis clos. Il y a 10 ans, peu de conseils tenaient de telles réunions. Aujourd'hui, elles sont fréquentes.

En fait, je pense que c'est peut-être là un des outils de gouvernance les plus importants à faire leur apparition ces dernières années.

Une bonne gouvernance – la meilleure qui soit – consiste à poser les bonnes questions. Les séances à huis clos ont notamment pour effet de favoriser une franchise qui finit par se manifester aussi pendant les réunions plus formelles du conseil.

Les conseils sont plus efficaces s'ils sont constitués de personnes sûres d'elles qui n'ont pas peur de prendre en charge le processus de gouvernance. Mais comment amener des personnes ainsi résolues à parler d'une seule voix?

Les séances à huis clos sont également efficaces à cet égard. Elles favorisent la collégialité en offrant aux administrateurs un moyen d'échanger leurs points de vue et de résoudre les différends et les malentendus. Elles permettent au conseil de définir un consensus.

Les séances à huis clos présentent toutefois un inconvénient. Les opinions peuvent devenir bien ancrées sans que la direction puisse faire valoir son point de vue. Personnellement, je préfère inviter régulièrement le chef de la direction à participer à une séance préliminaire avant de tenir la réunion à huis clos.

Deux autres outils sont susceptibles de développer la cohésion du conseil, à savoir les questionnaires de sondage du conseil et les évaluations par les pairs.

D'après mon expérience, ces outils sont commodes, mais ils ne sont pas suffisants. Les entretiens en tête-à-tête entre le président du conseil et chaque administrateur sont plus utiles pour comprendre la dynamique du conseil, ce qui est efficace et ce qui ne l'est pas. Tout l'art est dans le processus d'entretien et l'habileté avec laquelle les résultats sont présentés au conseil et à l'administrateur en cause.

Au cours de ces entretiens, le président du conseil peut confirmer l'effet que peut avoir le style d'un administrateur en particulier sur le groupe. L'apport de tel administrateur est-il positif – mais pas assez fréquent? Les interventions de telle autre personne seraient-elles plus convaincantes si elles étaient plus nuancées?

Cet apport est essentiel pour aider le président du conseil à transformer un groupe compétent en un excellent tout cohérent.

Mon troisième exemple d'objectif en matière de gouvernance est la nécessité pour le conseil de se concentrer sur les bons aspects et de la bonne manière.

Il y a quelque temps, les quatre membres d'un comité de vérification dont je fais partie se sont trouvés par hasard à dîner ensemble. Dans ce contexte décontracté, nous nous sommes aperçus qu'un problème qui nous préoccupait tous n'avait pas été soulevé pendant la réunion qui venait de se terminer, en partie parce qu'il ne se rapportait pas directement à l'ordre du jour.

Les réunions du comité duraient de plus en plus longtemps. Nous recevions une excellente documentation à l'avance, mais une bonne partie des réunions était consacrée à des exposés supplémentaires.

Nous nous sommes donc posé la question suivante : Quelles sont les priorités auxquelles nous devrions accorder notre attention?

Nous avons décidé de nous concentrer sur les bons aspects et de la bonne manière, de notre point de vue en tant qu'administrateurs.

Nous tenons désormais une séance à huis clos avant chaque réunion. Nous dissuadons la direction de faire des exposés formels. Nous recevons la documentation accompagnée d'une note de service résumant les problèmes. Pendant nos réunions à huis clos, nous identifions les questions prioritaires et, une fois que nous avons décidé ce dont nous voulons discuter, nous admettons la direction à la réunion, et le président **lui communique nos priorités.**

Les réunions du comité sont plus productives car les administrateurs comme la direction concentrent leurs échanges sur les questions prioritaires. La direction a adopté avec enthousiasme cette nouvelle méthode.

Un autre domaine dans lequel les administrateurs auraient avantage à se concentrer sur les bons aspects et la bonne manière est l'identification et le suivi des risques.

Aujourd'hui, en effet, en grande partie pour se conformer aux exigences de la réglementation, les entreprises ont adopté des procédures rigoureuses de mesure et de suivi en ce qui concerne les contrôles financiers et l'appréciation des risques. Le respect de chacune des procédures donne l'impression que l'entreprise est en bonne posture uniquement parce qu'elle s'acquitte de son obligation de gérer son risque global.

Mais quel rapport cela a-t-il réellement avec l'efficacité de la gestion des risques? La gestion d'une demi-douzaine seulement des centaines d'aspects figurant sur la liste de vérification de la conformité peut avoir des répercussions graves sur le rendement de l'entreprise.

Les administrateurs ont pour mission de repérer cette demi-douzaine d'éléments qui rendent la société vulnérable. Une discussion franche portant sur les risques les plus importants – et la manière dont ils sont gérés ou dont ils devraient l'être différemment – est essentielle pour transformer un conseil d'administration compétent en un conseil vraiment excellent.

Cette approche donne en outre au chef de la direction l'occasion de présenter la liste de ses principales préoccupations, compte tenu des dernières tendances et idées concernant la gestion des risques.

Mon quatrième exemple d'objectif de gouvernance est un sujet d'actualité – à savoir l'obligation de rendre des comptes.

Les actionnaires exigent plus d'information de la part des sociétés dans lesquelles ils investissent. Les contribuables veulent que les gouvernements et leurs organismes fassent preuve de plus de transparence.

Après la Commission Gomery, il ne faut pas s'étonner que l'obligation de rendre des comptes figure en tête de la liste des priorités du nouveau gouvernement fédéral et du nouveau parlement.

Il existe de nombreux moyens de concrétiser l'obligation de rendre des comptes. Par exemple, le processus d'évaluation du rendement du personnel peut, dans la plupart des sociétés, être un processus de responsabilisation rigoureux, qui définit la culture même de l'entreprise.

D'autres mécanismes évidents assurent la responsabilité de la direction devant le conseil et la responsabilité de celui-ci devant les actionnaires et les autres parties prenantes.

On confond souvent l'obligation de rendre des comptes et l'obligation d'information. Il s'agit en fait de deux concepts distincts.

L'obligation de rendre des comptes suppose l'établissement de politiques et de procédures claires pour surveiller et examiner le comportement et le rendement. L'équipe de direction s'est-elle acquittée de ses fonctions conformément au mandat que lui a confié le conseil? S'est-elle comportée conformément à l'éthique? Y a-t-il des conséquences en cas de non-conformité aux règles?

L'obligation d'information permet aux parties intéressées de se rendre compte elles-mêmes de la manière dont une entreprise ou un organisme pratique la responsabilisation dans le cadre de sa gouvernance.

Dans son rapport intitulé « Rétablir l'imputabilité », le juge Gomery a remarqué qu'une plus grande transparence du système favorise la reddition de comptes et la responsabilité. Il a noté que la transparence n'était pas une garantie d'imputabilité mais qu'elle la rendait possible. Il a aussi indiqué que beaucoup de Canadiens comprenaient qu'une parfaite transparence n'était pas réalisable.

Les outils de reddition de comptes sont simples – je citerai notamment le rapport de gestion contenu dans les rapports annuels, les rapports trimestriels, les circulaires de sollicitation de procurations et la communication rapide des événements importants. À ces outils s'ajoutent les assemblées d'actionnaires et les réunions avec les parties prenantes et, dans le cas du secteur public, les rapports écrits et verbaux au parlement et aux assemblées législatives provinciales, ainsi que les comparutions devant les comités législatifs.

La manière dont les secteurs public et privé assurent la reddition de comptes fera, à mon avis, la différence entre la compétence et la réticence – et entre l'excellence et la simple compétence.

Je pense aussi qu'une reddition de comptes efficace est la conséquence d'une culture d'entreprise positive, confiante et ouverte. Ce n'est pas quelque chose auquel on parvient uniquement en employant les outils prévus pour la présentation de l'information.

Penons l'exemple de l'Office. Comme je l'ai mentionné plus tôt, il s'agit d'une société d'État, créée par le ministre des Finances fédéral et les ministres des Finances provinciaux représentant

les provinces qui participent au Régime de pensions du Canada. Ces ministres sont nos « gérants ».

L'Office, dont le mandat politique s'inscrit dans le secteur public, livre concurrence dans le secteur privé à titre de société de placement professionnelle. Étant donné sa taille, la place qu'il occupe sur le marché et son mandat consistant à gérer le fonds de réserve du Régime de pensions du Canada, l'Office fait l'objet de pressions extraordinaires pour qu'il rende des comptes.

Nous avons de la chance. Il y a presque une décennie, les gérants du RPC avaient prévu cette difficulté. Ils ont donc structuré l'Office en établissant une base de gouvernance solide au cœur de laquelle est intégrée l'obligation de rendre des comptes.

Notre modèle de gouvernance reflète notre mission particulière, qui est d'investir, ainsi que le mandat distinctif que nous ont confié les gouvernements fédéral et provinciaux. Il ne convient peut-être pas aux autres sociétés d'État dont la mission et les obligations redditionnelles sont différentes. Il est cependant essentiel à l'efficacité de notre exploitation et il a d'ailleurs suscité des éloges à l'échelle internationale.

Il convient à notre organisme pour plusieurs raisons.

Premièrement, les ministres ont décidé que l'Office devait être régi par un conseil d'administration indépendant, agissant indépendamment du gouvernement. Notre loi directrice exige que les membres de notre conseil d'administration aient des compétences dans le domaine du placement, des finances et de la gouvernance.

Deuxièmement, ils ont décidé que l'actif du RPC devait être géré par des spécialistes. Nous employons aujourd'hui environ 150 personnes, dont beaucoup possèdent une expérience approfondie dans des catégories de placements très spécialisées.

Troisièmement, il a été décidé que la direction serait responsable devant le conseil d'administration indépendant et non devant un ministre.

Quatrièmement, les ministres ont décidé que, dans le cadre des obligations redditionnelles de l'Office, le conseil devrait présenter ses résultats financiers trimestriels aux gérants du RPC, et qu'il les mettrait à la disposition du public canadien.

Comme vous le voyez, la hiérarchie des responsabilités est claire.

Notre modèle de gouvernance présente des caractéristiques que le juge Gomery a vivement recommandées au Parlement d'adopter pour les autres sociétés d'État.

Par exemple, c'est notre conseil d'administration qui nomme, qui évalue et qui a le pouvoir de congédier le chef de la direction.

Nous divulguons la rémunération des cinq plus hauts dirigeants, ce qui n'est pas courant dans les sociétés d'État.

Le juge Gomery a également recommandé que le chef de la direction soit le seul membre de la direction à siéger au conseil d'administration des sociétés d'État. Les ministres qui ont créé l'Office ont été plus loin, en établissant un mécanisme libre de toute ingérence prévoyant la nomination d'administrateurs indépendants seulement.

Comme vous le voyez, les premiers responsables de l'Office avaient plus de huit années d'avance sur les préceptes actuels. Nous mettons donc en pratique depuis la création de l'Office en 1998 ce que le juge Gomery recommande aujourd'hui.

Notre loi directrice définit en détail nos obligations redditionnelles envers les ministres des Finances fédéral et provinciaux, le Parlement et les 16 millions de Canadiens qui participent au RPC.

Compte tenu du fait que l'Office deviendrait un investisseur de poids au fil des années, les administrateurs ont réfléchi attentivement aux paramètres de nos obligations redditionnelles.

Nous avons décidé d'aller au-delà des exigences de la loi et de communiquer les renseignements de fond non confidentiels qui aident la population canadienne à comprendre ce que nous faisons et pourquoi, les résultats auxquels nous nous attendons et ceux que nous obtenons.

En fait, je crois pouvoir affirmer que nous communiquons plus d'information et plus souvent que toute autre caisse de retraite ou société d'État au Canada.

Je vous ai parlé des outils et des objectifs de gouvernance.

Les quatre exemples que je vous ai donnés m'ont permis de vous montrer que les meilleurs outils de gouvernance ne sont pas suffisants pour transformer un conseil d'administration compétent en un conseil vraiment excellent. Les objectifs de gouvernance sont plus importants. Il faut comprendre ce que vous avez à faire et être prêt à le faire avant d'ouvrir le coffre à outils.

De plus, le passage de la compétence à l'excellence en matière de leadership doit refléter une culture fondée sur des valeurs. Celles-ci sont le respect, la confiance, l'honnêteté, la franchise, l'ouverture et la discipline redditionnelle.

Permettez-moi de conclure sur la réflexion suivante.

À des époques différentes, correspondent des attentes et des objectifs de gouvernance différents. De nouveaux outils feront leur apparition, qui permettront aux conseils d'administration de travailler différemment. Les pressions en faveur d'une meilleure gouvernance – du passage de la compétence à l'excellence – révéleront des problèmes inattendus qui nécessiteront un nouveau mode de réflexion et des solutions inédites.

La gouvernance est un processus continu qui n'est jamais achevé. Les outils dont vous disposez vous aideront dans votre démarche, mais ils ne sont pas une fin en soi. L'art subtil de la gouvernance est en constante évolution.

Je vous remercie de votre attention.