



CHAMBRE DES COMMUNES  
HOUSE OF COMMONS  
CANADA

# **Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires**

---

OGGO • NUMÉRO 020 • 1<sup>re</sup> SESSION • 42<sup>e</sup> LÉGISLATURE

---

TÉMOIGNAGES

**Le mardi 7 juin 2016**

—  
**Président**

**M. Tom Lukiwski**



## Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le mardi 7 juin 2016

• (1545)

[Traduction]

**Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)):** Mesdames et messieurs, je crois que nous avons le quorum.

Avant de donner la parole à nos invités du Bureau du Conseil privé, j'aimerais informer les membres du Comité qu'avant de mettre fin à la réunion d'aujourd'hui, j'aurai besoin d'une quinzaine de minutes pour régler certaines questions.

Par ailleurs, notre réunion risque d'être morcelée, à cause des votes, et nous n'aurons probablement que 1 h 30 environ à consacrer aux témoins du Conseil privé et de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public. Si nous consacrons une heure entière au Bureau du Conseil privé, il ne restera qu'environ une demi-heure pour l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur privé. Préférez-vous que nous accordions 45 minutes à chacun?

**Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.):** Je préférerais 45 minutes à chacun.

**Le président:** Monsieur Lucas, nous vous souhaitons la bienvenue. Pourriez-vous nous présenter votre collègue avant de nous faire votre déclaration liminaire? Je vais vous demander d'être aussi bref que possible et de ne pas dépasser 10 minutes, pour qu'il nous reste une bonne demi-heure pour vous poser des questions.

**M. Stephen Lucas (sous-secrétaire du Cabinet, Planification et consultations et Affaires intergouvernementales, Bureau du Conseil privé):** Merci, monsieur le président.

Bonjour, je remercie les membres du Comité de nous avoir invités à comparaître aujourd'hui.

Je suis accompagné de Karen Cahill, directrice exécutive des finances, de la planification et de l'administration, et adjointe à la dirigeante principale des finances, au Bureau du Conseil privé.

C'est pour nous un plaisir d'être ici aujourd'hui, et nous serons heureux de répondre à vos questions au sujet du Budget supplémentaire des dépenses (A) du BCP, pour l'exercice 2016-2017.

Dans ce Budget supplémentaire des dépenses, le BCP demande un montant de 23,9 millions de dollars pour les éléments suivants:

Dans un premier temps, le BCP cherche à obtenir 18,9 millions de dollars pour son projet de modernisation des technologies de l'information. Une portion considérable des nouveaux fonds est requise pour financer les investissements fort nécessaires en matière de technologies de l'information, notamment pour procéder à la mise à niveau du cycle de vie des systèmes de TI du BCP, qui aurait dû être faite depuis longtemps. Le BCP a entrepris une initiative de transformation visant à moderniser et accroître la capacité de l'organisation dans l'optique de faciliter l'échange de renseignements avec les Canadiens ainsi qu'avec les organisations gouvernementales aux échelons fédéral, provincial et territorial.

[Français]

Le BCP augmente ses investissements dans son infrastructure de TI vieillissante, laquelle a des incidences sur nos activités et, afin de mieux servir les Canadiens, les membres du Cabinet et le premier ministre, des investissements sont nécessaires. Nous devons être en mesure de fournir des réponses prestement aux Canadiens qui souhaitent avoir recours à la technologie pour communiquer avec leur gouvernement dans un environnement numérique qui est en constante évolution.

[Traduction]

L'initiative de transformation visera tous les champs d'action du ministère. Les activités suivantes en résument bien la portée:

Le remplacement/la mise à niveau de l'infrastructure vieillissante des TI à l'appui des systèmes et des solutions d'affaires du BCP, de manière à mieux s'harmoniser avec les normes du gouvernement du Canada en matière de technologie et de sécurité. Par exemple, nous prévoyons remplacer les ordinateurs de bureau actuels par des appareils qui ont recours à la technologie mobile afin que les employés du BCP puissent se connecter de partout et à tout moment à notre réseau protégé. Par ailleurs, comme un employeur doit désormais offrir un milieu de travail souple et dynamique, et que nous songeons à accroître notre influence, notre rendement et notre efficacité, des investissements à cet égard s'imposent.

[Français]

Deuxièmement, nous proposons l'instauration de nouvelles technologies, comme les systèmes de renseignements stratégiques, les outils de collaboration et les outils de gestion de l'information, pour accroître la capacité du BCP à analyser l'information opérationnelle et permettre aux employés du BCP de travailler en collaboration et de partager ou de s'échanger simultanément de l'information opérationnelle.

Troisièmement, nous allons moderniser les outils du Web à l'appui de nouveaux processus ouverts et transparents relatifs aux nominations gouvernementales, y compris les nominations à des postes de sénateur.

[Traduction]

La mise en œuvre du Cabinet électronique, lequel offrira des outils du XXI<sup>e</sup> siècle afin de faciliter la gestion automatisée et la communication des documents du Cabinet dans un environnement sécurisé, numérique et contrôlé. Un montant additionnel de 0,5 million de dollars sera notamment investi afin de définir les exigences opérationnelles, élaborer un nouveau modèle de traitement et d'exécution pour la gestion des réunions du Cabinet, afin de gérer l'intégrité et le flux des documents du Cabinet électronique dans l'ensemble du gouvernement du Canada, tout en préservant l'intégrité et en protégeant la sécurité du système des documents du Cabinet.

• (1550)

[Français]

Dans un deuxième temps, le BCP cherche à obtenir des fonds supplémentaires d'environ 3,5 millions de dollars afin d'appuyer les priorités du gouvernement du Canada au chapitre des communications, y compris le soutien aux recherches sur l'opinion publique pour aider à l'élaboration de meilleurs politiques, programmes et services pour les Canadiens, appuyer les rencontres des premiers ministres et d'autres activités connexes aux paliers fédéral, provincial et territorial et soutenir les activités de mobilisation, notamment une démarche numérique par défaut pour communiquer et interagir avec les citoyens.

Partout au gouvernement, nous communiquons différemment avec les Canadiens afin de demeurer pertinents à la lumière du contexte actuel dans lequel nous évoluons.

Les Canadiens ont de plus en plus recours aux moyens de communication par voie électronique. Nous investissons des ressources pour assurer notre présence numérique et être en mesure d'offrir des moyens de communication qui ne cessent de se complexifier, comme la webdiffusion et le contenu numérique riche.

[Traduction]

Ces investissements faciliteront la coordination, la production et la diffusion d'un contenu plus riche et plus dynamique sur nos sites Web ainsi que par le truchement des comptes de médias sociaux du premier ministre. Ce contenu comprendra des vidéos, des photos, des produits partageables sur les médias sociaux, des graphiques, des éléments d'infographie et des scénarios interactifs et s'inspirant d'événements, d'annonces de discours au Canada et à l'étranger.

Une partie des investissements prévus dans le budget de 2016 servira au financement du personnel requis pour créer ce contenu riche et interactif, y compris des spécialistes de la vidéographie, de la production et du montage. Évidemment, il va sans dire que nous avons besoin de la capacité de publier rapidement et à tout moment, quels que soient les enjeux ou les événements qui surviennent à travers le monde. Nous devons également être en mesure de diffuser lors des déplacements du premier ministre au Canada et à l'étranger, en tenant compte de multiples fuseaux horaires.

Il importe de souligner que la conception et le maintien d'un site Web dans le contexte du gouvernement fédéral sont plus complexes et exigeants sur le plan des ressources, en raison des obligations législatives et réglementaires à respecter. À titre d'exemple, le contenu doit être traduit et affiché dans les deux langues officielles, les sites Web doivent respecter les lignes directrices en matière d'accessibilité pour les personnes qui ont un handicap ainsi que les lignes directrices en matière d'interopérabilité, de manière à être accessibles à l'aide d'une panoplie d'appareils, de navigateurs et de plateformes. Par ailleurs, le site Web du premier ministre n'est pas qu'un simple site Web statique. C'est aussi une base de données interactive et un répertoire où sont consignés toutes les communications et tous les produits officiels du premier ministre, lesquels doivent faire quotidiennement l'objet d'un contrôle et d'une mise à jour.

[Français]

Le Secrétariat des communications et consultations entreprendra un programme de recherche exhaustif afin que le gouvernement du Canada comprenne mieux les points de vue et les préoccupations des Canadiens au moment de prendre des décisions en matière d'élaboration de politiques, de programmes et de services. Cela nécessitera la collecte en continu de données relatives à l'opinion

publique, afin que le gouvernement du Canada puisse prendre connaissance des préoccupations des Canadiens au sujet de diverses questions et priorités qui les concernent.

En outre, nous veillerons à ce que tous les contrats que le BCP accordera en matière de recherche sur l'opinion publique soient rendus publics en temps opportun.

[Traduction]

Le programme permettra également de donner suite aux demandes urgentes de recherche et fera en sorte que le BCP et d'autres ministères et organismes pourront collaborer au sujet des priorités clés du gouvernement du Canada, pour ainsi éliminer le chevauchement des efforts en lien avec ces importants dossiers.

[Français]

Finalemment, le BCP cherche à obtenir 1,5 million de dollars afin de continuer à appuyer la création d'un processus de nomination des sénateurs non partisan et fondé sur le mérite. C'est un processus dont le premier ministre a fait l'annonce en décembre 2015. Dans la foulée du nouveau processus, un comité consultatif indépendant sur les nominations au Sénat a été mis sur pied le 19 janvier 2016 pour conseiller le premier ministre au sujet des candidatures.

La deuxième étape à laquelle le BCP fournit un soutien consistera en la mise en place d'un processus permanent afin de pourvoir les autres postes vacants et ceux qui le deviendront ultérieurement. Ce processus permanent comprendra un processus de candidature ouvert à tous les Canadiens. Nous sollicitons des fonds afin d'appuyer les activités du comité consultatif indépendant dans ses efforts visant à formuler des conseils et des recommandations à l'attention du premier ministre.

• (1555)

[Traduction]

Monsieur le président, membres du Comité, je tiens à vous remercier de m'avoir permis de vous décrire des initiatives prévues dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses (A) du BCP pour l'exercice 2016-2017. Nous serons maintenant heureux de répondre à vos questions.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Lucas.

Nous allons maintenant passer aux questions, et je vais donner la parole à M. Whalen, pour sept minutes.

**M. Nick Whalen (St. John's-Est, Lib.):** Merci, monsieur le président, et merci à nos témoins de comparaître devant notre comité. Je me réjouis d'avoir l'occasion de vous poser des questions au sujet de votre budget supplémentaire.

S'agissant du projet de modernisation des technologies de l'information, nous sommes en train de faire une étude sur Services partagés Canada, et j'aimerais savoir si cet organisme joue un rôle dans le projet de modernisation informatique du BCP.

**M. Stephen Lucas:** Je vous remercie de votre question.

Monsieur le président, Services partagés Canada collabore avec le Bureau du Conseil privé pour plusieurs aspects de ce projet. Premièrement, ils nous aident pour l'acquisition et l'installation des réseaux et des systèmes, et ils participent aussi à la mise en oeuvre d'un modèle de gouvernance paritaire qui rassemble non seulement le Bureau du Conseil privé, mais aussi d'autres clients importants comme le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Centre de la sécurité des télécommunications Canada, et Services publics et Approvisionnement Canada.

Les services d'infrastructure qu'ils fournissent facilitent la gestion globale des projets. Ils pilotent avec nous l'exécution des projets, et nous partageons des contrats de ressources et d'acquisitions, le cas échéant. Nos deux organisations travaillent donc en étroite collaboration pour assurer la mise en oeuvre harmonieuse des projets.

**M. Nick Whalen:** De ce crédit supplémentaire de 18,9 millions de dollars, combien allez-vous consacrer au budget général du projet de modernisation des TI? Ce montant comprend-il une partie des crédits du Budget principal des dépenses?

**M. Stephen Lucas:** S'agissant de la dotation globale qui a été consentie dans le budget 2016 pour une période de cinq ans, je peux vous dire qu'elle représentera, pour toute cette période, un total de 55,7 millions de dollars. L'an prochain, nous referons le même exercice qui consiste à demander un crédit supplémentaire dans le cadre du Budget supplémentaire des dépenses.

Pour ce qui est des crédits du Budget principal des dépenses, je vais laisser Karen répondre à votre question.

**Mme Karen Cahill (adjoindte à la dirigeante principale des finances, Services ministériels, Bureau du Conseil privé):** Pour ce qui est des crédits du Budget principal des dépenses, je peux vous dire que le BCP va réinvestir 1 million de dollars cette année dans son projet de modernisation des TI. Autrement dit, le budget principal va contribuer au financement de ce projet à hauteur de 1 million de dollars.

**M. Nick Whalen:** Faites-vous d'autres transferts réguliers à Services partagés Canada, pour d'autres services de TI, ou s'agit-il là du montant total alloué à votre collaboration avec eux?

**Mme Karen Cahill:** De ce crédit de 18,1 millions de dollars, notre collaboration avec Services partagés Canada représente 9 millions de dollars. Cela comprend les services professionnels, l'achat d'équipements, d'ordinateurs, de logiciels, etc.

**M. Nick Whalen:** Très bien. S'agissant du reste du crédit, soit 9 millions de dollars, va-t-il servir à financer des changements organisationnels ou opérationnels au sein du BCP, et dans quelle mesure la structure interne du BCP a-t-elle évolué à la suite de cette initiative?

**M. Stephen Lucas:** Les autres investissements non liés aux TI, et dont j'ai parlé dans ma déclaration liminaire, concernent le secteur des communications. Nous sommes en train de restructurer complètement nos activités, et d'intégrer les technologies des communications numériques afin de mieux aider le premier ministre, le gouvernement et les Canadiens à accéder aux informations et à participer à un dialogue interactif, par exemple dans le cadre de consultations, et afin de faciliter la collaboration du gouvernement avec les provinces et les territoires, notamment à l'occasion des rencontres des premiers ministres.

Parmi les autres investissements non liés aux TI, il y a bien sûr la mise en place d'un Cabinet électronique qui, avec le support des technologies, constituera un changement radical de la façon dont les documents du Cabinet sont produits, et de la façon dont les ministres peuvent les consulter. Il faut également s'assurer que ces documents seront transmis et utilisés en toute sécurité.

**M. Nick Whalen:** S'agissant du modèle de gouvernance paritaire auquel vous participez avec le Conseil du Trésor et Services partagés Canada, pourriez-vous nous dire qui préside les comités qui en sont responsables et quels mécanismes ont été mis en place pour régler des conflits éventuels? Est-ce que tous ces renseignements figurent

dans les documents de travail qui ont été préparés à propos de ce modèle de gouvernance?

● (1600)

**Mme Karen Cahill:** En fait, un grand nombre de comités ont été créés pour la mise en place de ce modèle de gouvernance, qui converge avec le système global de gouvernance du BCP. Tout en haut de la pyramide, vous avez le comité des SM et des SMA. Le président de Services partagés Canada, le DPI du Secrétariat du Conseil du Trésor, le greffier adjoint du Conseil privé et le SMA des services ministériels font partie de notre structure de gouvernance.

En dessous, vous avez bien sûr les comités de DG, les comités de SMA et les comités de travail. La DGDPI, soit la direction du DPI au SCT, assure une supervision rigoureuse des projets que nous avons entrepris.

**M. Stephen Lucas:** Permettez-moi d'ajouter, monsieur le président, que l'équipe mise sur pied pour mener à bien ce projet de gouvernance paritaire est composé de représentants du BCP et de Services partagés Canada, sous la direction générale du dirigeant principal de l'information du BCP.

L'objectif, je pense, est d'assurer une supervision rigoureuse des projets, afin de respecter les échéanciers et les budgets.

**M. Nick Whalen:** Excellent. Quand ce modèle de gouvernance a-t-il été créé? Pourriez-vous faire parvenir au Comité des copies du modèle de gouvernance et de ses processus? Je pense que cela nous aiderait à rédiger notre rapport sur Services partagés Canada.

**Mme Karen Cahill:** Volontiers.

**M. Nick Whalen:** Quand ce modèle de gouvernance a-t-il été créé?

**Mme Karen Cahill:** Le modèle de gouvernance a été élaboré au cours des six derniers mois et mis en oeuvre depuis que nous avons entrepris ce projet.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Blaney, vous avez cinq minutes.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney (Bellechasse—Les Etchemins—Lévis, PCC):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je souhaite à nouveau la bienvenue aux représentants du Bureau du Conseil privé qui comparaissent aujourd'hui devant le comité.

On a eu la chance de vous recevoir le 3 mai dernier. Un mois et quelques jours plus tard, on vous revoit cette fois-ci concernant le Budget supplémentaire des dépenses (A). À l'époque, c'était le Budget principal des dépenses et on parlait d'un montant de 118 millions de dollars, dont 1,4 million de dollars pour la création d'un site, que vous disiez non partisan, en ce qui a trait au processus de nomination des sénateurs.

Demandez-vous aujourd'hui du financement pour des dépenses additionnelles en relation avec le processus et le mécanisme pour la nomination des sénateurs?

**M. Stephen Lucas:** Le montant de 1,5 million de dollars prévu pour 2016-2017, qui doit servir à appuyer le processus de nomination des sénateurs et le travail du Comité consultatif indépendant, est le même montant que celui dont j'avais parlé le 3 mai. Les fonds sont utilisés également pour le site Web, comme vous l'avez mentionné, mais aussi pour un petit secrétariat de cinq personnes au BCP pour...

**L'hon. Steven Blaney:** Si je comprends bien, le montant de 1,4 million de dollars devait servir à créer le secrétariat et, maintenant, vous demandez des sommes additionnelles pour créer le site Web. Est-ce bien cela?

**Mme Karen Cahill:** J'aimerais clarifier une chose, monsieur Blaney.

Le montant de 1,4 million de dollars que nous avons demandé était compris dans le Budget supplémentaire (C) en 2015-2016. Il n'était pas inclus dans le Budget principal des dépenses. C'est pour cette raison qu'on revient aujourd'hui avec une demande de 1,4 million de dollars pour 2016-2017. Ce n'était pas inclus dans le total du Budget principal des dépenses lorsque nous nous sommes vus le 3 mai dernier.

**L'hon. Steven Blaney:** En définitive, vous demandez 18,5 millions de dollars. Vous parlez d'informatique et on se demande si ce n'est pas en train de devenir le centre de propagande du premier ministre Trudeau.

En mai 2016, le président du Conseil du Trésor avait dit que de nouvelles règles allaient être formulées et que le gouvernement allait faire disparaître la partisanerie. Une règle prévoyait qu'il n'y aurait pas de publicité gouvernementale avec un député, avec un ministre ou avec le premier ministre. Au même moment, une agence fédérale débarque et fait une publicité avec le premier ministre pour Destination Canada, et c'est parti mon kiki!

Le ministre Brison avait bien précisé que cela s'appliquait à toutes les publicités, même dans les médias sociaux. Comme on dit parfois, il faut croire que la main gauche ne sait pas ce que fait la main droite. Ce n'est pas « faites ce que je dis » mais bien « ne faites pas ce que je fais ».

Y a-t-il des mécanismes pour s'assurer que les règles sont respectées? Comme le Bureau du Conseil privé est le ministère du premier ministre, êtes-vous en mesure d'appliquer les règles qui sont établies, par exemple par le Conseil du Trésor en matière de publicité, pour vous assurer qu'elles sont bien respectées?

• (1605)

**M. Stephen Lucas:** Monsieur le président, comme M. Blaney l'a dit, le président du Conseil du Trésor, M. Brison, a annoncé le 12 mai une nouvelle politique concernant les communications gouvernementales. Si je ne m'abuse, celle-ci remplace l'ancienne politique qui date de 2006. Cela inclut quelques éléments clés, comme une définition des activités non partisans.

[Traduction]

La surveillance de la publicité est assurée, à titre provisoire, par les Normes canadiennes de la publicité, et tout cela fera ensuite l'objet d'un audit du vérificateur général.

La politique établie prévoit également que les administrateurs généraux doivent approuver les sondages d'opinion, et le gouvernement a l'intention de respecter son engagement de permettre aux parlementaires d'exercer un droit de regard sur cette publicité.

**L'hon. Steven Blaney:** Après toutes vos explications, pouvez-vous me dire, monsieur Lucas, qui, au final, est chargé de surveiller la publicité?

**M. Stephen Lucas:** À l'heure actuelle, d'après la nouvelle politique sur les communications et les mesures provisoires que le ministre Brison a annoncées le 12 mai, ce sont les Normes canadiennes de la publicité qui s'assurent de l'impartialité des publicités fédérales ayant un budget supérieur à 500 000 \$.

**L'hon. Steven Blaney:** Donc, ce conseil de la publicité est placé sous l'autorité du vérificateur général.

**M. Stephen Lucas:** Non, les Normes canadiennes de la publicité sont une organisation indépendante.

Le gouvernement a également indiqué qu'il demandera au vérificateur général de s'assurer que la surveillance exercée sur la publicité est conforme à la politique établie.

**L'hon. Steven Blaney:** Nous approuvons tout à fait les règles établies par le ministre Brison. Nous voulons simplement nous assurer qu'elles sont respectées, ce qui n'était manifestement pas le cas lorsque le premier ministre a fait son coup de pub sur les médias sociaux.

J'aimerais maintenant en revenir au projet de modernisation du site Web et à la première question qui a été posée. Vous demandez 1,4 million de dollars en plus des cinq employés supplémentaires qui ont été recrutés pour le nouveau processus de nomination. C'est bien ça?

**M. Stephen Lucas:** Oui.

Comme je l'ai dit, la rallonge que nous demandons dans ce budget supplémentaire à propos du nouveau processus de nomination des sénateurs va permettre de répondre à plusieurs fonctions, notamment la création du secrétariat du BCP avec cinq employés, pour aider le Comité consultatif indépendant dans son travail et dans la gestion de ses dépenses, y compris ses frais de déplacement.

**Le président:** Je suis désolé, monsieur Blaney, mais votre temps de parole est écoulé. Vous pouvez vous inscrire pour le tour suivant.

Monsieur Weir, vous avez sept minutes.

**M. Erin Weir (Regina—Lewvan, NPD):** Merci beaucoup de comparaître devant notre comité. Je m'intéresse aussi au nouveau processus de nomination au Sénat.

Jusqu'à présent, combien de Canadiens ont proposé leur candidature?

**M. Stephen Lucas:** Je vais vérifier si j'ai cette information ici.

Comme vous le savez, il y a eu une première phase, qui sera bientôt suivie d'une deuxième, permanente celle-ci.

Pour le processus de transition qui vient de s'achever et qui a abouti à la nomination de sept sénateurs, le comité consultatif a examiné un total de 284 candidatures. Quand le processus permanent sera mis en place pour la nomination d'autres sénateurs, un site Web permettra aux Canadiens de présenter directement leur candidature, plutôt que d'être proposés par quelqu'un d'autre.

• (1610)

**M. Erin Weir:** Les sénateurs qui ont été nommés faisaient-ils partie des 284 candidats?

**M. Stephen Lucas:** Je crois que oui.

**M. Erin Weir:** Bien.

Quel genre de qualifications va-t-on demander sur ce site Web aux Canadiens qui veulent présenter leur candidature?

**M. Stephen Lucas:** Je suis en train de chercher la réponse à votre question.

Des exigences constitutionnelles précises ont été établies, qui concernent notamment l'âge, la citoyenneté, la valeur nette des propriétés immobilières et mobilières, et la résidence. Le gouvernement a également défini des critères visant à assurer la représentation adéquate des sexes, des Autochtones et des minorités, ainsi que des critères relatifs à l'impartialité. Le processus s'articulera sur des critères de mérite qui permettront d'évaluer les connaissances du candidat en matière de procédure législative, ses qualités personnelles, ainsi que d'autres critères relatifs à son niveau de connaissance du processus législatif et de la fonction publique dans son ensemble.

Ces critères seront affichés sur le site Web.

**M. Erin Weir:** Vous avez dit que l'impartialité était l'un des critères, mais je me demande comment on peut évaluer cela dans un dossier de candidature.

**M. Stephen Lucas:** Je n'ai pas cette information ici, mais je sais qu'on peut la trouver sur le site Web du ministre des Institutions démocratiques. Si vous le souhaitez, nous pouvons la faire parvenir à votre comité.

**M. Erin Weir:** Je vous en remercie d'avance.

J'aimerais également revenir sur ce nouveau secrétariat au BCP. Vous avez dit qu'il comptait cinq employés. Comment ces gens ont-ils été recrutés, mais peut-être que le processus n'est pas encore terminé?

**M. Stephen Lucas:** En effet, le processus de recrutement n'est pas terminé. Nous avons embauché un gestionnaire, mais il y a plusieurs processus de dotation en cours, et en attendant, nous avons recours à du personnel temporaire.

Monsieur le président, ma collègue Karen vient de me donner l'information affichée sur le site Web en ce qui concerne la définition d'impartialité, dans les critères d'évaluation des candidatures. Je peux vous la lire maintenant ou la remettre au président.

**Le président:** Monsieur Weir, préférez-vous que le témoin la lise pour qu'elle soit consignée au dossier, ou simplement qu'elle soit remise au Comité?

**M. Erin Weir:** Si vous l'avez par écrit, vous pouvez aussi bien la remettre au Comité, ce qui nous fera gagner du temps et nous permettra de poser davantage de questions.

Étant donné que le processus de recrutement semble avoir à peine démarré, j'aimerais savoir qui examine les 284 candidatures qui ont été présentées.

**M. Stephen Lucas:** Je voudrais dire deux choses. C'est au comité consultatif qu'il incombe d'examiner les candidatures et de faire des recommandations au premier ministre. Ce comité comprend trois membres nommés par le fédéral et deux membres proposés par les provinces, et c'est ce comité qui a proposé cinq candidats au premier ministre.

Le secrétariat, qui a détaché du personnel pendant l'hiver pour la mise en place de la première phase, est là pour organiser les réunions du comité, mais c'est le Comité consultatif indépendant qui sélectionne les candidats.

**M. Erin Weir:** Donc, les membres du comité étaient déjà nommés, et ce sont eux qui ont évalué les candidatures, avec l'aide d'autres employés du BCP.

**M. Stephen Lucas:** C'est exact. Et maintenant, nous sommes en train de recruter des employés permanents pour assurer le bon fonctionnement de ce comité.

**M. Erin Weir:** Bien.

Vous avez reçu 284 candidatures. Pensez-vous que ce soit un nombre suffisant, ou trop élevé, ou pas assez? Combien pensez-vous en recevoir, à l'avenir?

**M. Stephen Lucas:** Ce n'est pas à moi de vous le dire. Je crois que le Comité consultatif indépendant a préparé un rapport là-dessus. Il a reçu un certain nombre de candidatures, à partir desquelles sept sénateurs ont été nommés.

**M. Erin Weir:** Bien.

Je pose la question, car ce chiffre me paraît peu élevé, comparé aux dernières élections, où un nombre bien supérieur de Canadiens ont brigué un poste de député. Je me demande si c'est révélateur du niveau de confiance que les Canadiens ont dans ce processus. Mais je ne suis pas sûr que vous puissiez me donner votre point de vue là-dessus.

**M. Stephen Lucas:** En effet, je me garderai de le faire et me contenterai simplement de vous faire remarquer qu'il s'agissait d'un processus provisoire, basé sur des candidatures présentées par des tiers. Lorsque la phase permanente sera mise en place, il sera plus facile aux Canadiens de présenter leur candidature et de manifester leur intérêt, sans nécessairement être proposés par une tierce personne.

• (1615)

**M. Erin Weir:** Récemment, le leader du gouvernement au Sénat a demandé près de 1 million de dollars au sujet de ces sénateurs qui sont censés être indépendants du gouvernement. Je me demande si cela risque de compromettre leur indépendance, ou s'il n'y a pas moyen de financer cela dans le cadre du processus que le BCP supervise.

**M. Stephen Lucas:** Il n'y a aucune relation entre le soutien logistique ou financier du BCP et le Sénat. En fait, c'est le Comité sénatorial permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration qui est le mieux placé pour répondre à cette question sur le financement du Sénat.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Lucas.

Madame Shanahan, vous avez sept minutes.

**Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.):** Merci beaucoup, monsieur le président.

Je remercie nos témoins de comparaître devant notre comité aujourd'hui.

Tout cela nous aide beaucoup, nous qui sommes de nouveaux députés, à comprendre comment fonctionne l'appareil gouvernemental.

Si je comprends bien, le rôle du Bureau du Conseil privé ne consiste pas à surveiller le Sénat ou la publicité, mais plutôt à nous offrir un soutien administratif — comme le font les greffiers dans nos comités et nos collaborateurs dans nos bureaux de députés — dans nos fonctions quotidiennes.

De ce point de vue, et vous me corrigerez si je me trompe, quand vous parlez de votre contribution à la création d'un processus à la fois impartial et fondé sur le mérite pour la nomination de sénateurs, les instructions que vous recevez viennent d'un autre organisme. Pouvez-vous nous expliquer comment vous recevez ces instructions et comment vous les exécutez?

**M. Stephen Lucas:** Volontiers.

Monsieur le président, de façon générale, comme l'a fait remarquer la députée, le rôle du Bureau du Conseil privé comporte trois volets: premièrement, offrir un soutien au premier ministre; deuxièmement, offrir un soutien au Cabinet dans ses prises de décisions; et troisièmement, offrir un soutien à la fonction publique par l'entremise du greffier du BCP, qui est l'administrateur en chef de la fonction publique. Ce soutien est mis à disposition pour des processus de nomination, à la fois pour les nominations du gouverneur en conseil, où les décisions sont prises par le gouverneur en conseil, mais où nous assurons le soutien nécessaire au processus, et pour le nouveau processus de nomination au Sénat, que le gouvernement vient de mettre en place.

Avec le processus que le gouvernement vient de mettre en place, c'est un Comité consultatif indépendant qui propose des recommandations au premier ministre. Ce comité consultatif a une configuration différente selon la province, mais il est composé de trois membres nommés par le gouvernement fédéral, sous la présidence de Mme Huguette Labelle, et deux membres recommandés par la province, ou proposés par le gouvernement du Canada si la province décide de ne recommander personne.

Dans le cas du processus qui vient de se terminer, ils ont procédé à l'examen des propositions de candidatures qui leur ont été présentées, et c'est à partir de là qu'ils ont proposé au premier ministre cinq candidats pour chaque poste vacant.

Le rôle du BPC est, je le répète, de mettre à disposition du soutien administratif pour ce processus, en attendant que la phase permanente soit mise en oeuvre, avec un site Web qui permettra aux Canadiens de manifester leur intérêt en présentant leur candidature.

**Mme Brenda Shanahan:** En fait, c'est vous qui créez le site Web qui va permettre aux Canadiens de présenter leur candidature, et j'ai l'impression qu'il va y en avoir énormément.

Si je n'avais pas été élue députée, et que je n'avais rien d'autre à faire chez moi, je serais certainement très intéressée à connaître les critères, tout comme mes collègues sans doute. C'est assez facile. Il suffit d'aller chercher sur Google « processus de nomination au Sénat » et « Conseil privé », et vous avez toutes les informations qu'il vous faut.

Vous êtes donc chargé de la création du site Web qui permettra de recevoir les candidatures. Comme nous l'avons constaté récemment à l'occasion de la réapparition du recensement, l'enthousiasme du public risque de paralyser le site Web. Quelles mesures comptez-vous prendre pour éviter ce genre de situation?

• (1620)

**Mme Karen Cahill:** Nous avons pris nos précautions. Nous avons fait des tests de performance, parce que nous savons qu'un nombre assez substantiel de personnes vont présenter leur candidature sur le site Web. Nous avons pris des mesures. Nous avons fait des tests de performance, comme je l'ai dit, pour nous assurer que notre site Web peut recevoir autant de candidatures.

Des gens vont surveiller le site et s'assurer qu'à tout moment, il peut recevoir les candidatures.

**Mme Brenda Shanahan:** Excellent.

Monsieur le président, me reste-t-il du temps?

**Le président:** Il vous reste à peu près une minute et demie.

**Mme Brenda Shanahan:** Je vais la laisser à mon collègue, M. Drouin.

**M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.):** Merci, monsieur le président. Je tiens à remercier les témoins de comparaître devant notre comité aujourd'hui.

J'aimerais revenir un instant sur la question de Mme Shanahan, mais ce sont surtout les résultats et l'exécution du processus qui m'intéressent, ainsi que l'impact sur la gestion du rendement.

Si je comprends bien, le gouvernement a établi de nouveaux critères, de nouveaux paramètres. Comment cela se traduit-il, depuis le Cabinet jusqu'à vous, et ensuite pour chacun des ministères? Comment appliquez-vous cela aux différents sous-ministres? Avez-vous aussi établi des normes pour les sous-ministres adjoints, les directeurs généraux et les directeurs, ou bien en laissez-vous le soin aux sous-ministres eux-mêmes?

**M. Stephen Lucas:** C'est une excellente question, monsieur le président, parce qu'elle concerne tout le processus de transformation de la fonction publique. Depuis toujours, le gouvernement définit des normes de rendement et la façon d'en mesurer l'application dans les Rapports sur les plans et dans les Rapports ministériels sur le rendement. L'objectif, maintenant, est d'exercer un contrôle plus étroit sur le choix des sources de données qui sont utilisées pour évaluer l'application de ces paramètres, et sur les rapports d'évaluation qui sont préparés quant à la mise en oeuvre des priorités du gouvernement et qui sont présentés aux Canadiens par l'entremise du Parlement.

C'est vraiment un travail d'équipe entre le Bureau du Conseil privé et, comme vous l'avez dit, le secrétariat, en ce qui concerne les résultats et l'exécution, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et avec l'appui du président du Conseil du Trésor. Ils ont la responsabilité de l'ensemble des dépenses du gouvernement, qu'ils exercent au moyen des mécanismes normaux de planification et de rapports. Leur objectif est de transformer tout cela et de renforcer les critères de rendement que les ministres et les sous-ministres seront ensuite chargés de faire appliquer.

Ensuite, pour ce qui est du Bureau du Conseil privé, il s'agit de collaborer avec les ministères et d'offrir du soutien au Cabinet, dans le but d'identifier les grandes priorités du gouvernement qui doivent s'accompagner de résultats précis, comme le resserrement de l'écart socio-économique qui sépare les communautés autochtones et la population canadienne en général, ou encore les cibles fixées par le gouvernement en matière de changements climatiques. Il s'agit donc d'offrir le soutien et la supervision nécessaires à l'obtention des résultats escomptés pour les Canadiens.

**Le président:** Merci beaucoup.

Je pense qu'il nous reste suffisamment de temps pour deux séries de questions de cinq minutes.

Monsieur McCauley, vous avez la parole.

**M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC):** Je vous souhaite à nouveau la bienvenue.

J'aimerais en avoir le cœur net. Vous avez parlé de la surveillance de la publicité partisane, et vous avez dit que le vérificateur général allait exercer cette surveillance, mais ce n'est pas le cas. En fait, si j'ai bien compris, il surveille ceux qui surveillent, c'est bien ça?

**M. Stephen Lucas:** Avant de vous répondre, donnez-moi le temps s'il vous plaît de retrouver mes notes afin que je puisse vous donner la réponse la plus précise possible.



Comme je l'ai dit, la mesure qui a été annoncée par le président du Conseil du trésor prévoit que toute publicité gouvernementale d'un budget supérieur à 500 000 \$ sera assujettie à un audit externe obligatoire des Normes canadiennes de la publicité, qui devront s'assurer qu'elle est conforme aux critères établis par le gouvernement...

**M. Kelly McCauley:** Ce n'est donc pas le vérificateur général.

**M. Stephen Lucas:** C'est exact.

Toutefois, le Bureau du vérificateur général sera invité à faire un audit de cet audit externe, pour en assurer l'exactitude. Les gouvernements et les parlementaires pourront ainsi se servir de cette expérience au moment de l'élaboration d'un processus de surveillance permanent, que le gouvernement a...

**M. Kelly McCauley:** Vous prenez beaucoup de mon temps de parole, mais vous avez répondu à ma question. Merci.

La décision vient du ministre, et pas de votre organisme interne...

**M. Stephen Lucas:** La décision a été annoncée par le président du Conseil du Trésor, qui en avait reçu le mandat du premier ministre, en ce qui concerne la politique des communications et la surveillance à exercer sur la publicité.

**M. Kelly McCauley:** Parfait.

Permettez-moi de dire, en passant, que je n'ai pas pu m'empêcher de remarquer que vous avez consacré 17 % de votre déclaration liminaire à justifier le site Web du premier ministre. C'est un peu étrange.

Pour en revenir aux cinq personnes qui vont être recrutées pour aider le Comité de sélection des sénateurs, j'aimerais savoir en quoi va consister leur rôle. Vont-elles compiler les 400 ou 500 candidatures de Canadiens désireux de devenir sénateurs et les transmettre ensuite à qui de droit? Je suppose qu'elles ne seront pas chargées d'appeler des candidats qui ne sont pas du tout qualifiés. Leur rôle va-t-il se limiter à compiler les candidatures et à les transmettre au Comité de sélection des sénateurs?

•(1625)

**M. Stephen Lucas:** Comme je l'ai dit, l'organisme qui fournit des conseils au premier ministre en ce qui concerne...

**M. Kelly McCauley:** Je parle des gens qui vont présenter leur candidature. Je voudrais...

**M. Stephen Lucas:** Non, j'ai bien compris.

**M. Kelly McCauley:** Franchement, j'essaie de comprendre... Beaucoup de gens ici ont travaillé dans le secteur privé et avaient cinq personnes à plein temps pour compiler des curriculum vitae, avant la prise d'une décision importante. Je sais que mon collègue pense que c'est loin d'être assez, mais il n'y a jamais assez de fonctionnaires pour le NPD.

En fait, ce qui m'intéresse, c'est de savoir s'ils vont avoir d'autres choses à faire que de recevoir des curriculum vitae, les imprimer et les transmettre aux gens qui auront été nommés par le gouvernement pour sélectionner ou privilégier la candidature des heureux élus?

**M. Stephen Lucas:** Monsieur le président, le secrétariat assure plusieurs fonctions.

La première consiste à créer et à entretenir le site Web. La seconde consiste à être capable de...

**M. Kelly McCauley:** Ces gens-là vont créer le site Web?

**M. Stephen Lucas:** Non, mais...

**M. Kelly McCauley:** Ils vont fournir un soutien, mais s'agira-t-il d'un soutien électronique pour le site Web?

**M. Stephen Lucas:** ... ils vont en définir le cadre général et les exigences, en télécharger des documents, mais surtout, ils vont fournir un appui logistique au comité, en ce qui concerne le calendrier de travail, l'organisation des réunions, etc. Les membres de ce comité sont dispersés dans toutes les régions du pays. Il ne s'agit pas seulement d'un comité, mais de plusieurs comités par province. Il y aura de nombreuses réunions étant donné que plusieurs provinces sont concernées par les postes de sénateurs qui sont actuellement vacants.

Il s'agit aussi d'aider le comité dans ses délibérations, à partir du moment où il reçoit toutes les candidatures jusqu'au moment où il propose cinq noms au premier ministre, avec l'argumentaire à l'appui.

**M. Kelly McCauley:** Pensez-vous qu'il soit justifié d'avoir cinq personnes pour faire ça?

**M. Stephen Lucas:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Parfait.

Savez-vous combien va coûter le site Web? Si je me souviens bien, il devait être prêt au printemps 2016. C'est bientôt l'été, et je constate que le site Web n'est toujours pas en service. Est-il en cours de construction? Combien cela va-t-il coûter? Est-ce que ça s'ajoute à...?

**Mme Karen Cahill:** Monsieur le président, nous avons prévu un montant de 400 000 \$ pour la construction du site Web.

Plus précisément, ce premier site Web utilisera la structure dont nous disposons déjà pour nos nominations du gouverneur en conseil, ce qui fait que nous ne partons pas de rien.

**M. Kelly McCauley:** Vous ne partez pas de rien. Vous utilisez la structure existante.

**Mme Karen Cahill:** Au total, le site Web devrait nous coûter 400 000 \$. Ça, c'est dans un premier temps.

Une fois que cette première série de nominations sera terminée, nous mettrons à niveau notre site Web pour que...

**M. Kelly McCauley:** Excusez-moi de vous interrompre, mais vous avez parlé de la première...

**Le président:** Je suis désolé, monsieur McCauley, mais nous avons déjà débordé de cinq minutes le temps qui nous est imparti, et nous avons un autre groupe de témoins. Je suis donc obligé de vous interrompre.

Merci beaucoup, monsieur Lucas et madame Cahill, d'avoir comparu devant notre comité. Nous allons faire une pause de deux minutes pour donner le temps à notre deuxième groupe de témoins de venir prendre place à la table.

• \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

•

•(1630)

**Le président:** Chers collègues, nous reprenons nos travaux.

Nous accueillons maintenant deux témoins de l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, M. André Bourbonnais et M. Garant.

Monsieur Bourbonnais, je crois comprendre que vous avez une déclaration liminaire. Vous avez donc la parole.

[Français]

**M. André Bourbonnais (président et chef de la direction, Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public):** Monsieur le président, membres du Comité, bonjour.

Je m'appelle André Bourbonnais et je suis président et chef de la direction d'Investissements PSP. Mon collègue Daniel Garant, qui est vice-président à la direction et chef des placements, et moi-même avons le plaisir de prendre la parole devant le Comité aujourd'hui pour discuter du mandat et des opérations d'Investissements PSP ainsi que pour vous présenter un aperçu de nos activités.

Je me suis joint à l'organisation il y a un peu plus d'un an et je suis vraiment honoré d'avoir l'occasion de contribuer à son succès à long terme ainsi qu'à la viabilité à long terme des régimes de pensions, dont nous investissons les actifs.

[Traduction]

Investissements PSP est une société de la Couronne qui exerce ses activités sans lien de dépendance avec le gouvernement du Canada. Elle a été constituée en 2000 en vue d'investir les sommes qui lui sont transférées par le gouvernement du Canada pour capitaliser les obligations postérieures à 2000 des régimes de pensions de la fonction publique du Canada, des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada et, depuis le 1<sup>er</sup> mars 2007, du régime de pensions de la Force de réserve. Sa mission, telle que prévue par la loi, consiste à gérer les fonds qui lui sont transférés dans l'intérêt des cotisants et des bénéficiaires des régimes. Elle vise à maximiser les rendements de ces fonds en évitant des risques de perte indus, compte tenu du financement et des politiques et exigences des régimes, ainsi que de l'aptitude de ceux-ci à s'acquitter de leurs obligations financières. Notre objectif consiste à nous assurer que, considérant le niveau actuel des cotisations et en l'absence de tout autre facteur pouvant affecter la capitalisation des régimes, nous atteignons des rendements suffisants pour couvrir les prestations de retraite promises, autrement dit, que nous ayons des régimes totalement financés.

L'actuaire en chef a déterminé que, à l'heure actuelle, cela nécessite un taux de rendement réel à long terme de 4,1 %. Il va de soi qu'atteindre ce rendement ne peut pas se faire sans risques. En effet, aucune occasion de placement ne peut offrir un tel rendement à l'heure actuelle sans courir de risques, c'est-à-dire sans accepter un certain niveau de volatilité. En conséquence, nous nous attendons à des rendements supérieurs ou inférieurs à l'objectif selon les années. Ce qui importe, c'est que notre stratégie de placement soit soigneusement calibrée afin de maximiser les rendements et la possibilité d'atteindre l'objectif, tout en réduisant le plus possible les risques que le conseil d'administration et la direction de l'organisation jugent être le minimum nécessaire pour atteindre l'objectif. À cette fin, nous avons adopté une stratégie de diversification des portefeuilles qui ne se limite pas aux actifs publics, comme les actions et les obligations, mais englobe aussi des catégories d'actifs privés moins liquides comme les placements immobiliers, les infrastructures, les ressources naturelles et les titres de créances privés.

Ma priorité, lorsque j'ai été nommé à la direction d'Investissements PSP, a été de faire réaliser un examen stratégique qui guidera notre évolution au cours des cinq prochaines années. L'un de nos principaux défis pour les années à venir sera de bien gérer notre croissance. L'actif que nous gérons devrait atteindre environ 165 milliards de dollars d'ici à 2021. Cela signifie que nous devrons trouver beaucoup de nouvelles occasions de placement, sur un marché de plus en plus concurrentiel, sans oublier que l'économie

mondiale, de façon générale, devrait connaître des rendements et une croissance plus faibles au cours des prochaines années.

Pour y parvenir, il sera important de mettre en oeuvre des stratégies de placement adaptables, notamment en développant des plateformes de placement. À titre d'exemple, nous avons fait l'acquisition il y a quelques années d'une participation dans cinq aéroports appartenant à une société allemande. Cette acquisition comprenait le maintien en poste d'une équipe de professionnels hautement qualifiés spécialisée dans la gestion des placements aéroportuaires. Depuis ce temps, en plus de gérer notre participation dans ces aéroports, cette équipe nous aide à déceler des déplacements potentiels dans d'autres aéroports. Le fait de pouvoir compter sur une équipe de gestion si compétente nous aide à soumettre des offres de qualité supérieure et à attirer d'autres investisseurs. Cela n'est qu'un exemple de nos nombreuses plateformes de placement.

La sélection des meilleurs partenaires de placement est également un élément essentiel de notre succès. Notre expertise repose sur la sélection des meilleures occasions de placement et non pas sur la gestion des activités quotidiennes de sociétés qui exercent leurs activités dans un vaste éventail de pays et d'industries. Pour cela, nous comptons sur nos partenaires de placement en nous assurant de collaborer avec la crème de la crème et de veiller à ce que nos intérêts concordent totalement avec les leurs.

• (1635)

Afin d'attirer les bons partenaires, nous avons recours à des réseaux qui sont souvent locaux, ce qui fait que nous devons être présents dans les principaux centres financiers du monde. Une présence locale sur les principaux marchés nous aidera également à accéder à de nouvelles occasions de placement. L'un des piliers essentiels de notre stratégie est donc d'élargir notre empreinte mondiale. Nous avons récemment ouvert un bureau à New York qui constitue un marché clé pour notre nouvelle classe d'actifs: les titres de créances privés. Nous mettons également sur pied un centre névralgique européen à Londres et nous aimerions par la suite ouvrir aussi un bureau en Asie.

[Français]

De plus, dans le cadre de cette stratégie, nous cherchons à renforcer la collaboration au sein de notre organisation. Nous avons déjà commencé à faire évoluer notre approche axée sur les classes d'actif vers une approche orientée sur le portefeuille global. Je prévois que cette transition aura une forte incidence sur la façon dont nous exercerons nos activités, nous prendrons nos décisions et nous gérerons les risques.

Par exemple, nous avons créé un groupe attribué au chef des placements, dirigé par mon collègue Daniel Garant. Sous sa gouverne, nous formerons des groupes de recherche composés de professionnels provenant de nos diverses classes d'actif. Ces groupes développeront des recherches thématiques qui se traduiront en idées de placement et guideront nos stratégies.

Le chef des placements sera également responsable de la conception et de la mise en oeuvre d'une stratégie visant à améliorer notre flexibilité pour effectuer des placements qui sont bénéfiques pour l'ensemble de PSP, mais qui ne s'inscrivent pas nécessairement dans notre approche traditionnelle des classes d'actif.

Enfin, nos employés sont ce que nous avons de plus précieux. Il va de soi qu'une de mes grandes priorités est de trouver, d'attirer, de retenir et de développer les talents. Je suis fier de pouvoir affirmer que nous avons accompli des progrès remarquables dans la promotion de la diversité au sein de l'équipe au cours de la dernière année. Nous prévoyons continuer en ce sens.

[Traduction]

En conclusion, nous avons beaucoup de travail devant nous, mais mes collègues et moi-même ne pourrions être plus enthousiastes à l'idée de relever des défis aussi stimulants. Nous sommes particulièrement fiers de le faire dans l'intérêt du mandataire du régime de pensions, le gouvernement du Canada, ainsi que des cotisants et des bénéficiaires de ce régime.

● (1640)

[Français]

Monsieur le président, cela conclut mon allocution. M. Garant et moi-même serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

**Le président:** Merci beaucoup, monsieur Bourbonnais.

[Traduction]

Comme je l'ai dit tout à l'heure, chers collègues, nous aurons besoin d'un peu de temps à la fin de cette réunion pour régler certaines questions administratives du Comité. En outre, avant de siéger à huis clos pour ce faire, nous aurons un certain nombre de votes sur le Budget supplémentaire des dépenses. Je vous suggère par conséquent de nous limiter à un tour complet de sept minutes puis de suspendre la séance pour pouvoir participer à ces votes avant de régler les questions du Comité.

Cela dit, madame Ratansi, vous avez sept minutes.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci, monsieur Bourbonnais. Vous avez un curriculum vitae fort impressionnant.

Du point de vue de la gouvernance, c'est le gouvernement qui assume la responsabilité des risques si le régime de pensions n'est pas assez financé. Or, le vérificateur général dit dans son rapport qu'il y a eu un déficit cumulé de financement de 6,5 milliards de dollars entre 2011 et 2013. Vous n'êtes arrivé dans votre poste qu'en 2015, mais que pouvez-vous nous dire à ce sujet? Comment l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public détermine-t-il le niveau de tolérance au risque de ses mandataires? Il y a plusieurs mandataires différents, mais il n'y a pas d'organisme central pour vous indiquer quel est leur niveau de tolérance au risque.

**M. André Bourbonnais:** La tolérance au risque est déterminée par le gouvernement. Nous sommes en relation continue avec le gouvernement pour déterminer quel type de risque il souhaite que nous prenions pour essayer d'obtenir les taux de rendement nécessaires pour financer le régime de pensions.

**Mme Yasmin Ratansi:** Voulez-vous parler du Conseil du Trésor ou du ministère des Finances?

**M. André Bourbonnais:** Du Conseil du Trésor.

Comme je l'ai dit tout à l'heure, le risque de financement doit être équivalent à un taux de rendement réel de 4,1 %.

**Mme Yasmin Ratansi:** En examinant votre portefeuille de placements, j'ai constaté que vous avez 10 placements importants dans des sociétés privées, dont l'une est Valeant. Je crois savoir que Valeant représentait également le troisième plus gros placement du Régime de pensions du Canada.

Quel a été l'impact de l'effondrement des actions de Valeant sur le régime de pensions?

**M. Daniel Garant (vice-président à la direction et chef des placements, Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public):** Nous investissons dans des indices très généraux. Par exemple, l'indice Standard & Poor's 500 est un très bon reflet du marché des grandes entreprises américaines. Valeant étant une société cotée en bourse, elle fait partie de l'indice. Ce que vous avez vu, c'est une illustration de la taille de notre portefeuille en actions américaines. Nous n'avons pas pris nous-mêmes la décision d'investir dans Valeant. Par contre, comme nous avons acheté l'indice, nous avons aussi une certaine participation dans Valeant, mais nous n'avons pas de position active dans cette société en soi.

**Mme Yasmin Ratansi:** Si cette société fait partie de l'indice que vous possédez et que ses actions se sont effondrées, quel impact cela a-t-il sur le régime de pensions lui-même? Est-ce que cela engendre un déficit de financement que le gouvernement pourrait alors être tenu de couvrir?

**M. Daniel Garant:** Il faut en fait examiner la situation d'un point de vue global car, pour une Valeant qui dévise, vous avez aussi une Apple ou une Yahoo qui augmente. Il faut donc tenir compte de la valeur globale de l'indice. Certains éléments ou certaines sociétés vont voir leurs actions baisser à un moment donné mais, si vous examinez l'ensemble de l'indice, le résultat peut être bien différent. Pour notre part, nous tenons compte de l'indice à un niveau global et ce qui importe pour nous, ce sont les rendements globaux que nous obtenons des actions, américaines en l'occurrence.

**Mme Yasmin Ratansi:** Quand vous faites votre examen de diligence raisonnable, quel genre de stratégie d'atténuation du risque adoptez-vous? Je sais que vous pourriez me donner une très longue réponse à cette question, mais pouvez-vous essayer de me l'expliquer simplement en quelques mots?

**M. Daniel Garant:** La méthode la plus importante d'atténuation du risque que nous employons est la diversification, ce qui veut dire que nous plaçons nos actifs dans différentes catégories. Dans sa déclaration liminaire, mon collègue vous a dit que nous avons des placements dans l'immobilier, dans les infrastructures, dans les actions de sociétés privées et dans des obligations, etc. En diversifiant nos placements dans différentes catégories d'actifs, dans différentes régions du monde et dans différentes industries, nous avons une meilleure gestion du risque que si nous plaçons tout notre argent dans une seule catégorie. C'est la clé de la gestion du risque. Il faut évidemment bien choisir ses placements dans les différentes catégories, mais la première chose à faire, c'est d'appliquer une stratégie de diversification.

**Mme Yasmin Ratansi:** Très bien. Le vérificateur général fait également remarquer que, lorsque vos rapports sont présentés aux parlementaires, ces derniers ne les comprennent généralement pas ou ne sont pas capables de les interpréter. Que faites-vous pour vous assurer que les parlementaires puissent mieux comprendre vos rapports? Il s'agit de leur argent, après tout, et de celui des employés du secteur public. Que faites-vous pour que nous puissions les comprendre plus facilement?

•(1645)

**M. André Bourbonnais:** Nous avons fait un gros effort l'an dernier pour produire un rapport annuel plus facilement compréhensible au simple profane. Évidemment, ce que nous essayons de faire, c'est d'atteindre le même niveau de divulgation des informations que les sociétés cotées en bourse, mais nous savons aussi que nous nous adressons à un public différent. En outre, nous allons consacrer beaucoup de temps ce mois-ci et en juillet à des rencontres avec nos mandataires, afin de leur expliquer nos résultats et nos activités de l'année.

**Mme Yasmin Ratansi:** Savez-vous combien d'argent le régime a perdu avec son placement dans Valeant? En avez-vous au moins une vague idée?

**M. Daniel Garant:** Je n'ai pas examiné ce placement en particulier. Comme je l'ai dit, il fait partie de l'indice général. Ce que nous examinons, c'est le taux de rendement global et le taux de rendement des diverses catégories. Dans le cas présent, ce serait la catégorie des actions américaines.

**Mme Yasmin Ratansi:** Si je comprends bien, les actions américaines sont prises en compte en bloc. Si je voulais plus de transparence et si je voulais connaître le rendement de Valeant ou le rendement de Rivera, par exemple, je ne le pourrais pas, à moins d'examiner les actions particulières de ces sociétés?

**M. Daniel Garant:** Dans ce cas, oui.

**Mme Yasmin Ratansi:** D'accord. Quand vous achetez des actions de ces sociétés privées, êtes-vous en mesure d'obtenir un siège dans leur conseil d'administration, puisque vous représentez un très gros groupe d'investisseurs?

**M. André Bourbonnais:** Chaque placement est différent, et notre gouvernance varie en fonction de notre niveau réel de participation et de notre intérêt réel dans chaque société. Si nous détenons un intérêt de 20 %, nous aurons une représentation correspondant à celle d'un actionnaire minoritaire, ou si nous avons un intérêt de 50 %. Mais, pour la plupart de ces placements privés, nous avons une représentation au conseil d'administration ou des observateurs au sein du conseil.

**Mme Yasmin Ratansi:** Merci.

**Le président:** Merci beaucoup.

Monsieur Blaney, vous avez sept minutes.

[Français]

**L'hon. Steven Blaney:** Monsieur le président.

Messieurs Bourbonnais et Garant, je vous souhaite la bienvenue.

La société que vous dirigez présente un intérêt considérable. Je crois qu'elle est méconnue de beaucoup de Canadiens. En fait, je la découvre moi-même aujourd'hui.

Vous avez un effectif de 600 employés, 112 milliards de dollars d'actif sous gestion et un rendement du portefeuille de 14,5 % en 2015. Est-ce bien cela?

Peut-on faire des placements chez vous?

**Des députés:** Oh, oh!

Le rendement sur 10 ans...

**M. Daniel Garant:** Nous nous occupons de votre pension.

**L'hon. Steven Blaney:** Ah oui, même de celle des députés?.

**M. André Bourbonnais:** Oui.

**L'hon. Steven Blaney:** Alors, ça fonctionne bien.

Le rendement sur 10 ans est de 7,9 %. Est-ce bien cela? Vous vous situez donc au-dessus de l'objectif de rendement actuariel et vous n'avez pas de déficit actuariel. En fait, vous réalisez plutôt un surplus. Comment cela fonctionne-t-il? Vous continuez quand même d'encaisser les contributions et vous capitalisez le tout?

**M. André Bourbonnais:** Étant donné que nous gérons les obligations post-2000, nous sommes dans une position privilégiée. Au cours des 12 à 15 prochaines années, nous aurons un surplus de contributions comparativement aux bénéficiaires versés. À l'heure actuelle, nous recevons entre 3 et 4 milliards de dollars chaque année en contributions nettes. En plus de cela, il y a le rendement que nous avons. Comme vous l'avez mentionné, l'an dernier, le rendement sur l'actif que nous gérons a été de 14,5 %. Tout cela s'accumule et, évidemment, vers les années 2030, nous aurons plus de bénéficiaires à payer et, à moins que nous continuions à gérer et à maintenir ce rendement, l'actif devrait baisser parce que les bénéficiaires versés seront plus importants que les contributions.

**L'hon. Steven Blaney:** Est-il possible de savoir dans combien de compagnies vous investissez présentement?

**M. André Bourbonnais:** C'est en milliers de...

**L'hon. Steven Blaney:** On parle de milliers de compagnies.

Je vais donc vous poser une autre question et j'arrive au coeur de celle-ci. Vous avez investi dans la compagnie Isolux Infrastructure Netherlands B.V., ou ROADIS.

**M. André Bourbonnais:** Oui.

**L'hon. Steven Blaney:** Elle est présente au Brésil, en Inde, au Mexique, en Espagne et aux États-Unis. Vous possédez des routes, donc les...

**M. André Bourbonnais:** Il y a des autoroutes à péage.

**L'hon. Steven Blaney:** C'est exactement là où je voulais en venir.

Vous savez qu'au Québec, il y a un beau projet de péage, d'un troisième lien avec péage. On a vu que la Caisse de dépôt et placement du Québec a investi récemment dans un projet mobilisateur. S'il y a de la rentabilité, ce genre d'occasions ou de projets pourraient-ils être avantageux pour vous? Y aurait-il les rendements que vous désiriez obtenir à cet égard?

**M. André Bourbonnais:** Je pense que vous posez la bonne question.

Comme vous le savez, notre mandat est de maximiser le rendement sans risquer d'avoir des pertes indues. Le premier critère d'investissement est donc de savoir si, en vertu du risque que nous prenons, nous recevons un rendement adéquat.

Comme vous le dites, nous possédons des autoroutes partout dans le monde. Nous avons des ports et des aéroports. Nous sommes un excellent investisseur institutionnel en matière d'infrastructures. Je pense que nous aimerions faire davantage au Canada. Je pense que notre pays doit se doter d'une politique en matière d'infrastructures qui favorise l'investissement par des investisseurs institutionnels comme nous. Si une telle politique existait, nous serions tout à fait prêt à acheter des infrastructures ici, au pays.

**L'hon. Steven Blaney:** Je vous écoute, monsieur Bourbonnais, et je trouve que nous avons l'air du cordonnier qui est mal chaussé. Nous investissons avec notre argent dans des autoroutes et des ports à l'extérieur du pays. Toutefois, pendant ce temps, nous faisons la file sur l'autoroute 20 et un peu partout et nous générons des gaz à effet de serre. J'entends bien votre message. J'espère que nous aurons la chance de travailler ensemble.

Monsieur le président, puisque nous n'avons qu'une série de questions, je vais partager mon temps avec mon collègue.

Merci beaucoup.

• (1650)

[Traduction]

**M. Kelly McCauley:** Je vous souhaite la bienvenue, messieurs. Vous n'avez pas une tâche enviable si vous avez pour objectif d'obtenir des rendements supérieurs tout en prenant moins de risques.

Est-ce que le taux de 4,1 % a été établi par un actuaire ou...?

**M. André Bourbonnais:** Il a été établi par l'actuaire en chef.

**M. Kelly McCauley:** Si j'examine des statistiques de 2011 à 2015, je constate que l'espérance de vie moyenne des hommes, Dieu merci, a augmenté de quatre mois, soit 0,3 %. Je vois ici une grande courbe en bâton de hockey. Est-ce qu'elle tient compte de ce facteur? Sinon, quand a-t-elle été mise à jour pour la dernière fois?

**M. André Bourbonnais:** Nous ne faisons que gérer l'argent. Nous recevons les hypothèses de l'actuaire en chef, et je suppose qu'il a tenu compte de ce facteur dans son rapport.

**M. Kelly McCauley:** Oh, ce n'est pas votre rapport.

Le taux de 14,5 % de l'an dernier représentait quoi, en réalité? Vous avez parlé de diversification, et une bonne partie semble provenir de la chute du dollar canadien et de placements qui avaient été effectués en dehors du pays. Quelle partie de ces 14,5 % s'explique par l'effondrement de notre dollar?

**M. André Bourbonnais:** Très peu, parce que nous avons fait pas mal de profits avant, mais l'an dernier, la chute du dollar canadien a joué contre nous. Cela provenait essentiellement des différentes catégories d'actifs.

**M. Kelly McCauley:** À combien s'élèvent vos coûts administratifs, par centaine de dollars investis?

**M. André Bourbonnais:** L'an dernier, nos coûts d'exploitation se sont élevés à 24 points de base, soit 0,024 %.

**M. Kelly McCauley:** Au RPC, c'est 32 ¢ pour 100 \$. Bravo!

Vous avez aujourd'hui 570 employés. Je suppose que, quand vous avez commencé, vous aviez une gestion passive, vous suiviez un FNB, c'est-à-dire les principales bourses. Ensuite, vous êtes passés à une gestion plus active.

Avez-vous fait une étude pour comparer tous ces nouveaux coûts? Le RPC fait l'objet de pas mal de critiques, car on lui reproche de ne pas maîtriser ses coûts. Avez-vous fait une étude à ce sujet pour savoir combien vous avez dépensé de plus par rapport à ce que vous avez gagné, au lieu de simplement suivre un modèle passif qui vous rapporte cinq ou six comme avant, mais en reflétant simplement les marchés boursiers?

**M. André Bourbonnais:** La première chose que je peux vous dire, c'est que nous surveillons de très près notre structure de coûts, car c'est important. Il ne s'agit pas de notre argent. C'est l'argent des bénéficiaires. Cela dit, nous croyons aussi qu'une gestion active permet d'obtenir un meilleur rendement et, pour cela, il nous faut avoir les bonnes personnes et la bonne infrastructure. Nous avons décidé cette année d'élargir notre empreinte globale... quand je dis « globale », je veux dire quelques bureaux sur des marchés clés, ce qui nous aidera aussi beaucoup dans notre mission. Nous voyons déjà les avantages que nous donne notre bureau de New York et notre groupe de titres de créances privés.

Nous sommes très sensibles aux coûts mais, en même temps, nous sommes en pleine expansion.

**M. Kelly McCauley:** Je vais être plus clair. Je ne vous reproche pas vos coûts. Je vous demande simplement si vous avez fait une comparaison valide. Combien avez-vous gagné avec une gestion active? Combien auriez-vous gagné si vous aviez eu une gestion passive... avec des coûts moindres?

**M. André Bourbonnais:** Non, nous n'avons pas fait ce genre d'analyse.

**M. Kelly McCauley:** Auriez-vous dû la faire, considérant que des milliards de dollars sont en jeu?

**M. André Bourbonnais:** Probablement, mais je pense que nous avons besoin d'un environnement moins évolutif que celui dans lequel nous travaillons.

**M. Kelly McCauley:** Je ne vous dis pas de revenir à la politique antérieure; je dis simplement qu'il faudrait comparer les deux pour voir si...

**M. André Bourbonnais:** Oui.

**M. Kelly McCauley:** Le ferez-vous?

**Le président:** Merci beaucoup.

Je vais me permettre de faire une remarque en ma qualité de président. Vous avez dit que ce n'est pas votre argent mais celui des bénéficiaires. Cela étant, il ne me déplairait pas qu'il y ait un peu de votre propre argent sur la table aussi. J'aimerais bien voir quel taux de rendement vous pourriez alors obtenir.

Monsieur Whalen, vous avez la parole pour la dernière intervention de sept minutes.

**Mme Yasmin Ratansi:** Non, non, non.

**Le président:** Je suis désolé, monsieur Weir.

Je n'avais pas du tout l'intention de vous priver d'intervenir. Je ne voulais pas du tout vous laisser de côté.

**M. Erin Weir:** D'accord. Merci beaucoup.

Je voudrais revenir sur le cas de la société de produits pharmaceutiques Valeant. Dans votre réponse, vous avez surtout parlé du S&P 500 et des actions américaines. Il s'agit pourtant d'une entreprise du Québec cotée à la bourse de Toronto, et je suppose que votre argent est également investi dans des actions d'entreprises canadiennes. Je me demande s'il y a quelque chose que je ne comprends pas quand je vous entends mettre l'accent sur les marchés américains.

**M. Daniel Garant:** Non, pas du tout. C'est parce que nous n'avons pas de position active dans Valeant. Nous en possédons quelques actions indirectement, parce qu'elles font partie de l'indice, mais nous possédons aussi beaucoup d'actifs privés, comme des biens immobiliers, des infrastructures, etc.

• (1655)

**M. Erin Weir:** Non, non, je...

**M. André Bourbonnais:** Valeant est cotée à la bourse de New York.

**M. Daniel Garant:** Oui, à New York.

**M. Erin Weir:** Mais elle est cotée à la fois à New York et à Toronto. Êtes-vous exposés à ses variations par le truchement des deux indices?

**M. André Bourbonnais:** Normalement, oui.

**M. Erin Weir:** Bien. C'était l'accent que vous mettiez sur le côté américain de la chose qui m'amenait à m'interroger, mais je suppose que vous êtes exposés des deux côtés.

**M. André Bourbonnais:** Si elle fait partie du TSX, alors, oui, nous sommes exposés de ce côté-là aussi.

**M. Erin Weir:** Très bien, j'ai compris.

Je voudrais aussi vous interroger sur certains aspects du régime dont vous gérez l'argent. S'il s'agit de questions auxquelles vous ne pouvez pas répondre, dites-le-moi, mais j'aimerais savoir si les prestations de retraite seront gérées par le truchement du système de paie Phénix.

**M. André Bourbonnais:** Excusez-moi, je n'ai pas entendu votre question.

**M. Erin Weir:** Le Conseil du Trésor et Travaux publics ont mis en place un nouveau système de paie pour les fonctionnaires. Je voudrais savoir si les prestations de retraite seront gérées par le truchement du même système.

**M. André Bourbonnais:** Je ne suis pas au courant.

**M. Erin Weir:** Bon, pas de problème.

J'ai une autre question au sujet du régime.

Un changement important est entré en vigueur en 2013 à propos des prestations, dans la mesure où les gens qui sont entrés dans la fonction publique avant cette année-là peuvent prendre leur retraite avec une pension à l'âge de 60 ans, et même de 55 ans, s'ils ont au moins 30 années de service. Par contre, les gens qui sont entrés dans la fonction publique après cette année-là doivent attendre d'avoir 65 ans ou peut-être 60 ans, et 30 années de service.

On m'a fait remarquer que les membres des forces armées qui se sont enrôlés avant 2013, mais dont le crédit de pension a ensuite été transféré dans le régime du service public parce qu'ils occupent un emploi civil, sont placés d'office dans le deuxième groupe, comme s'ils n'avaient pas commencé leur emploi avant 2013. J'aimerais savoir si vous êtes au courant de ce problème et si vous pensez qu'il serait possible d'y remédier.

**M. André Bourbonnais:** Il s'agit là d'une décision de politique publique. Je sais que cette réponse n'est pas très satisfaisante, mais notre rôle est simplement de gérer l'argent qui nous est confié. Il ne nous appartient pas de faire une recommandation quelconque à ce sujet.

**M. Erin Weir:** D'accord. Il s'agit peut-être d'une question actuarielle au sujet de laquelle vous ne pouvez pas faire de commentaires, mais je me demande si le fait de placer les anciens combattants dans le groupe des employés qui peuvent prendre leur retraite à 60 ans, ou à 55 ans, après 30 années de service, en supposant qu'ils ont commencé à travailler avant 2013, aurait une incidence importante sur le coût du régime de pensions et sur les prestations.

**M. André Bourbonnais:** Je pense que c'est une question de politique publique, qui relève de votre propre compétence et de celle de vos collègues. Elle ne relève pas de notre mandat.

**M. Erin Weir:** D'accord.

Je voudrais vous poser la question suivante. Si un fonctionnaire fédéral ou même un membre du grand public estimait qu'un taux de rendement un peu supérieur à 4 %, basé sur une gestion professionnelle, était très attrayant, seriez-vous prêt à gérer l'argent qu'il voudrait peut-être vous confier, en dehors du régime de pensions?

**M. André Bourbonnais:** Je pense qu'il y a beaucoup de rumeurs qui circulent sur la façon de mettre en valeur le RPC, ou sur l'éventualité que le RPC puisse gérer d'autres sommes que des cotisations de retraite. En ce qui nous concerne, notre mandat est très précis. C'est une question de politique publique et, pour ce faire, il faudrait apporter une modification à notre loi organique. Nous laisserons donc les politiciens décider si nous devons gérer d'autres fonds ou non.

**M. Erin Weir:** Je conviens que c'est une question de politique publique, mais est-ce que cela vous poserait des problèmes quelconques en qualité de gestionnaire? Cela poserait-il des problèmes techniques si l'on autorisait les gens à placer de l'argent pour recevoir simplement le même taux de rendement que le fonds?

**M. André Bourbonnais:** Oui, je pense qu'un problème se poserait si nous avions un mandat de placement différent. Si nous avions le même mandat de placement, le versement de l'argent dans le même fonds pourrait causer un problème, mais nous pourrions le résoudre avec notre infrastructure. Donc, dans la mesure où nous aurions le même mandat de placement, je pense que nous pourrions accepter plus d'argent. En fait, l'une des questions que devra trancher le ministre des Finances est de décider s'il veut financer le passif d'avant 2000 et nous demander de gérer cet argent; nous lui avons dit que nous serions prêts à le faire dans un délai de trois mois, s'il prenait cette décision.

**M. Erin Weir:** Donc, si votre mandat reste le même, qu'il s'agit juste de financer le régime de pensions de retraite du service public, et qu'il y a des gens désireux de tirer parti de cette stratégie de placement parce qu'ils pensent que votre taux de rendement, à un coût relativement faible, est attrayant, vous n'aurez pas de problème fondamental à accepter une telle proposition ni aucune raison de la rejeter?

• (1700)

**M. André Bourbonnais:** C'est exact.

**M. Erin Weir:** Bien. Vous croyez donc que vous pourriez probablement accepter plus d'argent et peut-être même en tirer un avantage du point de vue des économies d'échelle.

**M. André Bourbonnais:** Oui.

**M. Erin Weir:** Excellent.

**Le président:** Il vous reste 30 secondes.

**M. Erin Weir:** Dans ce cas, je vais en rester là.

**Le président:** Merci.

Notre dernier intervenant sera M. Whalen.

**M. Nick Whalen:** Puis-je avoir vos 30 secondes?

Merci beaucoup, monsieur le président. Je vais partager mon temps de parole avec M. Grewal.

Pour revenir sur la question de Mme Ratansi concernant les conseils d'administration, on parle beaucoup dans les journaux des conseils qui respectent la parité sexuelle et la diversité ethnique, et on souligne que leur performance est souvent meilleure que les autres. Votre organisation doit-elle se conformer à des exigences précises pour s'assurer que les conseils d'administration des entreprises dans lesquelles vous investissez répondent à ces critères de diversité, et lorsque vous avez l'occasion de faire des nominations aux conseils d'administration, essayez-vous d'atteindre certains quotas? Avez-vous le mandat d'assurer la parité sexuelle au sein des conseils d'administration des sociétés dans lesquelles vous placez votre argent?

**M. André Bourbonnais:** Je vais d'abord vous répondre en ce qui concerne notre propre organisation. Notre position est que nous appliquons le principe de la méritocratie, mais nous prenons très au sérieux l'objectif de diversité parce que nous pensons que cela favorise de meilleures décisions sur les plans de l'exploitation et de l'investissement. Nous avons d'ailleurs fait des progrès notables à ce sujet. Au départ, il n'y avait pas de femmes à la haute direction. Depuis, nous en avons nommé deux. Nous avons aussi augmenté le nombre de femmes dans des postes de responsabilités, et nous en sommes vraiment fiers.

Nous n'avons cependant pas l'intention d'en rester là et nous allons continuer dans cette voie... sans fixer de quotas. Je ne suis pas sûr que les quotas soient utiles pour les organisations ou pour les femmes, très franchement. Il faut plutôt s'assurer d'avoir les meilleurs candidats et candidates possible en leur donnant la possibilité d'accéder à ces postes en suivant les formations nécessaires.

En ce qui concerne nos politiques de placement, nous n'avons pas de critère particulier à ce sujet, mais nous essayons vraiment d'exercer une influence sur les conseils d'administration pour qu'ils respectent la diversité, et nous tenons compte de ce facteur quand nous investissons dans une entreprise, publique ou privée.

**M. Nick Whalen:** S'agissant de la performance du fonds, il faut que les gens soient satisfaits. À la fin de l'an dernier, le taux de rendement a été, après déduction de l'inflation, de 5,8 % pour les 10 dernières années, ce qui semble très bien. L'objectif étant de 4,1 %, votre résultat est donc meilleur mais, à mesure que les baby-boomers vont prendre leur retraite, ils vont avoir besoin de cet argent. Certains prévoient qu'il y aura une offre abondante d'actions sur le marché.

Quelles sont les perspectives de maintien de ce taux de rendement? Comment allez-vous gérer le besoin de liquidités pour payer ces futures retraites, dont le total va augmenter rapidement au cours des 10 prochaines années?

**M. André Bourbonnais:** Je vais laisser Daniel intervenir, car c'est son domaine d'expertise. Je peux cependant vous dire que nous nous attendons à ce que la croissance et les taux de rendement soient très faibles au cours des prochaines années, et notre politique dans ce contexte est d'assurer une bonne diversification de nos placements. Nous avons l'avantage de pouvoir investir dans diverses catégories d'actifs qui nous donnent pour le moment de meilleurs rendements, qu'il s'agisse de projets d'infrastructures ou de biens immobiliers, mais nous devons nous assurer que nous avons une diversification adéquate. Pour générer de bons taux de rendement, il faut répartir correctement nos placements et déterminer quel pourcentage de nos actifs il convient de placer dans chaque catégorie.

**M. Nick Whalen:** Sur cette question de la liquidité de ces placements, j'aimerais beaucoup avoir l'opinion de M. Garant.

**M. Daniel Garant:** L'avantage que nous avons, c'est que, comme l'a dit mon collègue, nous recevons des afflux nets, des cotisations nettes, ce qui fait que les liquidités sont évidemment quelque chose que nous devons gérer. Nous veillons à avoir suffisamment de liquidités pour faire face à nos obligations courantes mais, avec des afflux positifs, c'est-à-dire des cotisations positives pour les 10 prochaines années, voire plus, nous serons manifestement à même de gérer nos liquidités.

En fait, nous recherchons les actifs qui vont nous donner une bonne combinaison de croissance, de gain en capital et de revenu. Il peut s'agir, par exemple, d'infrastructures et d'immobilier, deux catégories qui possèdent ces deux caractéristiques. Avec ces

catégories d'actifs, et la diversification dont parlait André, nous espérons obtenir de bons taux de rendement, surtout en ce qui concerne la rentabilité ajustée à des valeurs de risque.

**M. Nick Whalen:** Vous ne pensez donc pas qu'il y aura un problème de liquidités au cours des 10 prochaines années?

**M. Daniel Garant:** Non.

**M. Nick Whalen:** Très bien.

Monsieur Grewal.

**M. Raj Grewal (Brampton-Est, Lib.):** Merci.

S'agissant de votre stratégie de placement, quelle est la proportion de votre actif qui est placée dans l'immobilier ou dans des biens immobiliers?

**M. André Bourbonnais:** Nous avons environ 17 % dans l'immobilier. Globalement, nous avons environ 32 % dans des actifs liquides.

**M. Raj Grewal:** S'agit-il de placements dans des biens immobiliers ou de titres adossés à des hypothèques?

• (1705)

**M. André Bourbonnais:** Dans certains cas, ce sont des placements dans des infrastructures et, dans une certaine mesure, dans des terrains forestiers et agricoles. Les autres actifs liquides sont moins touchés par l'inflation, comme les actions en bourse, qui sont davantage tributaires des marchés.

**M. Raj Grewal:** Cela comprend-il des sociétés financières qui peuvent être largement exposées aux marchés domiciliaires?

**M. André Bourbonnais:** Je vous ferai parvenir la réponse plus tard. Je n'ai pas la réponse avec moi aujourd'hui.

**M. Raj Grewal:** Je vous pose la question parce qu'on s'inquiète beaucoup de l'évolution du marché de l'immobilier à Toronto et à Vancouver. L'office fait-il quelque chose pour contrer cette tendance ou pour se protéger?

**M. André Bourbonnais:** Non. Nous investissons essentiellement dans des biens immobiliers commerciaux et un peu dans certains biens immobiliers résidentiels, surtout des projets de construction, mais aussi dans des centres commerciaux, et nous sommes donc très peu exposés au marché résidentiel.

**M. Raj Grewal:** Même par le truchement de sociétés de prêts hypothécaires dans lesquelles vous auriez pu investir de l'argent?

**M. André Bourbonnais:** Oui, je...

**M. Raj Grewal:** Il pourrait y avoir un effet de contagion. Si l'on décortique certains des placements financiers compliqués ou certains produits d'investissement, beaucoup d'entre eux... S'il se produisait la même chose qu'en 2008, ce que personne ne souhaite, évidemment, nous voudrions être sûrs que le régime de pensions du secteur public est aux aguets et, surtout, qu'il applique une stratégie adéquate pour y faire face efficacement.

Si vous avez d'autres informations à ce sujet, ce serait bon que vous les communiquiez au Comité.

**M. André Bourbonnais:** C'est ce que nous ferons.

**M. Raj Grewal:** En ce qui vous concerne, et du point de vue de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada, comme vous êtes deux sociétés d'État indépendantes du gouvernement du Canada, est-ce que vous entretenez un dialogue sur votre stratégie d'investissement?

**M. André Bourbonnais:** Oui, en tout cas au niveau des PDG. Je peux vous dire que les PDG de tous les grands régimes de pensions de retraite se parlent souvent, et que nous aimerions le faire davantage. Comme je le dis souvent, c'est au niveau des équipes que c'est un peu plus difficile. Elles se voient plus en position de concurrence, mais nous avons récemment eu des exemples, notamment dans le domaine des infrastructures, où les régimes de pensions canadiens ont agi de concert et non pas les uns contre les autres, ce qui est un très bon signe.

**Le président:** Il vous reste quelques secondes pour conclure.

**M. Raj Grewal:** Très bien. C'était une question plus compliquée.

**Le président:** Merci beaucoup.

Oui, monsieur.

**M. André Bourbonnais:** Pour revenir sur la question de M. McCauley, nous n'avons pas fait l'analyse dont il parlait, mais ce que nous pouvons vous dire, c'est que, par rapport à un portefeuille de référence, qui aurait une base de coûts égale à zéro ou très faible, nous avons généré au cours des 10 dernières années 16,3 milliards de dollars de valeur ajoutée, net de nos coûts. Je pense que c'est la preuve que notre gestion active fonctionne bien.

**M. Kelly McCauley:** [*Inaudible*] vous avez en réalité fait beaucoup mieux que le S&P 500, qui est l'indice de référence. Je ne regardais peut-être pas les bons chiffres...

**Le président:** Merci beaucoup, messieurs.

Monsieur Bourbonnais et monsieur Garant, je vous remercie au nom de tout le Comité. Vous nous avez donné beaucoup d'informations utiles. Si je peux me permettre une remarque personnelle, continuez votre bon travail.

**Une voix:** Oui, s'il vous plaît.

**Des députés:** Oh! Oh!

**Le président:** Nous allons maintenant faire une pause de deux minutes. Ensuite, chers collègues, nous reviendrons pour voter sur plusieurs crédits du Budget supplémentaire des dépenses, après quoi nous siégerons à huis clos.

• \_\_\_\_\_ (Pause) \_\_\_\_\_

•

• (1710)

**Le président:** Chers collègues, notre réunion est toujours publique. Nous avons sept crédits du Budget supplémentaire des dépenses (A). Vous savez très bien de quoi il s'agit. Vous avez des copies des documents devant vous. Je vais vous en donner rapidement la liste, afin que nous puissions passer aux affaires internes du Comité.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ

Crédit 1a — Dépenses de programme..... 23 250 293 \$

(Le crédit 1a est adopté.)

TRAVAUX PUBLICS ET SERVICES GOUVERNEMENTAUX

Crédit 1a — Dépenses de fonctionnement..... 290 359 023 \$

Crédit 5a — Dépenses en capital..... 60 943 600 \$

(Les crédits 1a et 5a sont adoptés.)

SERVICES PARTAGÉS CANADA

Crédit 1a — Dépenses de fonctionnement.....109 675 247 \$

Crédit 5a — Dépenses en capital.....161 808 663 \$

(Les crédits 1a et 5a sont adoptés.)

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

Crédit 1a — Dépenses de programme.....43 371 793 \$

Crédit 20a — Assurances de la fonction publique.....1 909 207 \$

(Les crédits 1a et 20a sont adoptés.)

**Le président:** J'ai maintenant besoin de l'accord du Comité pour faire rapport de ces décisions à la Chambre, demain.

**Des députés:** D'accord.

**Le président:** Ce sera fait.

Nous allons maintenant passer au huis clos.

[*La séance se poursuit à huis clos.*]









Publié en conformité de l'autorité  
du Président de la Chambre des communes

---

### PERMISSION DU PRÉSIDENT

---

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

---

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

Published under the authority of the Speaker of  
the House of Commons

---

### SPEAKER'S PERMISSION

---

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

---

Also available on the Parliament of Canada Web Site at the following address: <http://www.parl.gc.ca>