

RAPPORT **2015** SUR L'INVESTISSEMENT DURABLE

# Intégration Engagement Collaboration



L'OFFICE  
D'INVESTISSEMENT  
DU RPC

# À propos de l'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada

L'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (l'Office) est un organisme de gestion de placements professionnel ayant l'important mandat d'aider à établir les bases qui permettront aux Canadiens de s'assurer une sécurité financière pour la retraite. Nous investissons les actifs du Régime de pensions du Canada (le RPC) qui ne sont pas actuellement nécessaires au versement des prestations de retraite, d'invalidité et de survivant. La gouvernance et la gestion de l'Office sont distinctes de celles du RPC et l'Office exerce ses activités sans lien de dépendance avec les gouvernements, en ayant pour unique objectif de maximiser le rendement tout en évitant les risques de perte indus. Souscrivant aux principes d'intégrité, de collaboration et d'excellence du rendement, nous sommes devenus l'un des plus grands investisseurs institutionnels au monde.

## TABLE DES MATIÈRES

### Partie I : Rapport 2015 sur les activités

Message du président	2
Investissement durable	5
Décisions relatives à l'investissement durable	6
Engagement	10
Collaboration avec d'autres organismes	17

### Partie II : Notre approche en matière d'investissement durable

#### **Pratiques et approche**

Accroître la valeur à long terme pour les bénéficiaires	22
Intégrer les facteurs ESG aux décisions de placement	24
Placements sur les marchés publics	26
Placements privés	28
Placements immobiliers	32
Jouer un rôle actif en tant que propriétaire	34
Exercer une influence grâce à la collaboration	39

#### **Politiques**

Politique en matière d'investissement responsable	40
Principes et directives de vote par procuration	42

# PARTIE I

## Rapport 2015 sur les activités

Durant les années 1990, il était devenu évident que la santé financière de la caisse du RPC n'était pas assurée. En raison de l'évolution démographique, le nombre de retraités touchant des prestations de la caisse augmentait plus rapidement que celui des cotisants. Le gouvernement canadien a donc adopté deux mesures visant à assurer la viabilité à long terme du Régime de pensions du Canada : il a augmenté les taux de cotisation et créé l'Office pour gérer la caisse.

### NOS AVANTAGES COMPARATIFS

#### Perspective à long terme

Nous avons un horizon de placement à très long terme. L'actuaire en chef examine la viabilité de la caisse du Régime de pensions du Canada sur un horizon de 75 ans.

#### Certitude des actifs

Le RPC percevra des cotisations excédentaires jusqu'en 2023, ce qui nous permet de bâtir et d'ajuster notre portefeuille de façon rigoureuse. Avant cette date, nous n'aurons pas besoin des rendements des placements pour verser les prestations.

#### Taille et envergure

Nous pouvons investir de façon substantielle sur les marchés privés, dont bon nombre sont de plus grande envergure que les marchés publics et devraient offrir un potentiel de rendement plus élevé à long terme.

264,6 G\$

Caisse du RPC au 31 mars 2015

52,9 G\$

Total de l'actif géré dans des programmes de gestion active de placements sur les marchés publics

107,5 G\$

Placements dans des actifs privés

41

Nombre total de pays où nous détenons des placements privés

208

Partenaires de placement dans le monde

# Message du président



Je me suis rendu récemment dans le Grand Nord du Canada. Il s'agissait de mon deuxième voyage, le premier remontait à 2012. Cette première expérience m'avait tellement emballé que je m'étais promis d'y retourner un jour.

Je n'avais jamais vu de paysages aussi saisissants et magnifiques, ni aussi fragiles. La fonte rapide des glaciers, le déclin des troupeaux de caribous et la migration vers le nord de certaines espèces méridionales témoignent de l'impact de l'activité humaine sur la planète.

Mes voyages me rappellent sans cesse l'importance du travail de l'Office en matière de viabilité. Les décisions que nous prenons au quotidien ont une influence sur tout, que ce soit une société britannique d'approvisionnement d'eau dans laquelle nous investissons, les terres agricoles que nous possédons aux États-Unis ou l'évolution des pratiques de gouvernance dans les marchés émergents. Je suis fier que la viabilité occupe une place prépondérante dans la façon dont nous exerçons nos activités, de même que des progrès que nous accomplissons année après année.

## NOTRE MANDAT

L'Office a pour mandat de produire un rendement maximal des placements du Régime de pensions du Canada, pour le compte des travailleurs canadiens, tout en évitant les risques de perte indus. Nous investissons non seulement pour la présente génération de travailleurs canadiens, mais aussi pour celles qui suivront. Cette vision à long terme rejoint notre approche en matière d'investissement durable, qui est aussi axée sur le long terme. Nous tenons compte des facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (facteurs ESG) lorsque nous prenons des décisions de placement et gérons nos actifs. Comme je l'ai mentionné précédemment, nous sommes convaincus que les entreprises qui gèrent efficacement les facteurs ESG sont plus susceptibles de créer de la valeur à long terme. Les mesures judicieuses que prennent les entreprises à cet égard en disent long sur la qualité de leurs dirigeants, puisque nous comptons sur eux pour qu'ils prennent des décisions opérationnelles dans l'intérêt des propriétaires à long terme comme nous.

Pour l'Office, l'investissement durable n'est ni un but ultime, ni une initiative secondaire qui s'ajoute à nos activités de placement courantes. Nous nous employons à intégrer l'investissement durable dans toutes les sphères de nos activités – sur tous les continents, dans tous les services responsables des placements et toutes les catégories d'actif.

## ORIENTER LES CAPITAUX VERS LE LONG TERME

Nous travaillons également au-delà de notre organisation, parce que nous croyons que tous les participants du marché, y compris nous-mêmes, profiteront de l'amélioration des activités d'investissement durable dans l'ensemble du système. Selon nous, une vision à long

terme doit faire partie de la solution lorsqu'il s'agit de s'attaquer à des problèmes comme les changements climatiques et l'approvisionnement de l'eau. De plus, l'abandon de la mentalité à court terme que privilégient actuellement les marchés, les investisseurs et les entreprises doit être une transformation radicale et non un phénomène passager.

En 2011, j'ai lu un article de Dominic Barton, directeur général mondial de McKinsey & Company et ami de longue date, dans la revue *Harvard Business Review*. Intitulé « Capitalism for the Long Term », l'article était un puissant réquisitoire contre le « court-termisme » qui prévaut dans tous les marchés.

À la suite de la publication de cet article, en 2013, l'Office et McKinsey ont lancé une initiative appelée « Orienter les capitaux vers le long terme » (OCLT) qui vise à faire connaître le problème et à donner aux investisseurs et aux entreprises les outils et les mesures de rendement dont ils ont besoin pour créer de la valeur à long terme pour les entreprises, les actionnaires et la société en général. Même si l'objectif de cette initiative va au-delà des principes ESG, ceux-ci en font clairement partie. De nos jours, aucune entreprise ne peut élaborer de stratégie à long terme sans tenir compte de la viabilité. L'OCLT regroupe des organisations de services financiers et de placement de premier plan de partout dans le monde, et nos efforts concertés ont permis de produire de nombreuses études qui proposent des idées concrètes et pratiques dont les chefs d'entreprise peuvent s'inspirer pour orienter leur organisation vers le long terme. De concert avec nos partenaires, nous avons organisé le Sommet sur la valeur à long terme à New York qui a réuni quelque 120 dirigeants des secteurs public et privé du monde entier.

Un des chefs d'entreprise a résumé avec justesse l'opinion des participants au Sommet lorsqu'il a déclaré :

*« Les paramètres à court terme sont désastreux. Au bout du compte, je peux éliminer la R-D, toutes les dépenses en immobilisations, et je serai alors un dirigeant extraordinaire et je m'enrichirai pendant une année ou deux... »*

Mais s'il agissait ainsi, son entreprise fermerait ses portes au bout de quelques années. Il a ajouté qu'il est difficile de démontrer les avantages qu'il y a à travailler pour le bien de tous à long terme. Nous espérons que cette initiative rendra cette tâche plus facile.

## S'ENGAGER

Les membres du conseil, de la haute direction et de la direction de l'Office ont participé cette année à plusieurs nouvelles activités d'engagement avec des organismes voués à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ainsi qu'à la croissance et à l'investissement responsable.

La présidente du conseil de l'Office, Heather Munroe-Blum, et moi sommes des membres fondateurs de la section canadienne du 30% Club, un organisme international qui a pour mission d'améliorer l'équilibre entre hommes et femmes à tous les niveaux des entreprises. Je suis également membre du conseil de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCBG). Stephanie Leaist, directrice générale et chef de l'investissement durable, et moi siégeons au comité de la politique publique de la CCBG, que je préside également.

L'Office soutient les Principes pour l'investissement responsable (PIR) des Nations Unies depuis plusieurs années et a joué un rôle déterminant dans leur création il y a dix ans. Cette année, nous avons participé au comité de direction de l'engagement en collaboration sur les droits de la personne dans les industries d'extraction du réseau PIR. En mars dernier, le comité de direction a tenu une table ronde au siège social de l'Office sur cette question, à laquelle six sociétés mondiales du secteur des mines, du pétrole et du gaz ont participé. Eric Wetlaufer, directeur général principal et chef mondial, Placements sur les marchés publics, a également contribué à l'examen et à l'amélioration de la structure de gouvernance des PIR.

*« Les paramètres à court terme sont désastreux. Au bout du compte, je peux éliminer la R-D, toutes les dépenses en immobilisations, et je serai alors un dirigeant extraordinaire et je m'enrichirai pendant une année ou deux... »*

## PRATIQUE EXEMPLAIRE MONDIALE

Alors que l'Office continue d'étendre son rayon d'action dans le monde afin de dénicher les meilleures occasions de placement à long terme, il s'est assuré que ses pratiques en matière d'investissement durable suivent le rythme de sa croissance. Pendant l'année, l'équipe responsable de l'investissement durable a collaboré avec nos équipes de placement à Hong Kong afin de tirer parti de l'expertise locale, d'assurer que l'Office prend des décisions éclairées relativement aux votes par procuration en Asie et d'améliorer l'intégration des facteurs

ESG dans nos décisions de placement aussi bien dans cette région qu'à l'échelle mondiale.

Nous avons décidé de nous joindre à la plateforme d'engagement de Hermes Equity Ownership Services afin d'étendre notre engagement auprès des entreprises dans lesquelles nous investissons partout dans le monde. Nos quatre secteurs d'engagement sont les changements climatiques, l'eau, les industries d'extraction (mines, pétrole et gaz) et la rémunération des cadres.

Ces efforts ainsi que ceux décrits en détail dans le présent rapport requièrent temps et ressources. Toujours conscients de nos responsabilités envers plus de 18 millions de travailleurs et retraités canadiens, nous examinons attentivement nos initiatives en matière d'investissement durable dans le contexte de notre mandat.

## AGIR COMME UN PROPRIÉTAIRE

Un actionnariat actif et engagé génère une valeur à long terme et constitue donc une part importante de la stratégie de l'Office, qui consiste à obtenir des rendements à long terme des entreprises dans lesquelles il investit. Le vote par procuration est sans doute l'un des outils d'intervention les plus efficaces.

Une partie substantielle du présent rapport est consacrée à notre politique et à nos activités de vote par procuration. Les chiffres révèlent que l'Office a été très occupé pendant la période de vote par procuration. L'Office a exprimé son droit de vote sur 47 574 points à l'ordre du jour lors de 4 467 assemblées. Nous collaborons également avec les organismes de réglementation et des organismes de premier plan comme les Autorités canadiennes en valeurs mobilières en vue d'améliorer l'infrastructure de vote par procuration au Canada.

## CONCLUSION

À la lecture du présent rapport, vous constaterez que l'Office fait des progrès constants en tant qu'investisseur durable et qu'il prêche par l'exemple. Au plaisir de faire le point avec vous encore une fois l'année prochaine.



Mark D. Wiseman  
Président et chef de la direction

## FAITS SAILLANTS DES PROGRÈS RÉALISÉS À L'ÉGARD DES PRIORITÉS BUDGÉTAIRES DE 2015

### Poursuivre l'expansion de nos activités et de nos efforts de collaboration à l'échelle mondiale

- Nous avons participé activement au comité de direction de l'engagement en collaboration des Principes pour l'investissement responsable (PIR) des Nations Unies, portant sur les droits de la personne dans les industries d'extraction. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 13.
- Nous avons contribué à l'orientation stratégique des PIR en tant que membre du conseil, notamment en ce qui a trait à l'amélioration de la structure de gouvernance et au plan stratégique 2015-2018. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 20.
- Nous avons décidé de nous joindre à la plateforme de Hermes Equity Ownership Services afin d'accroître notre engagement en collaboration sur les facteurs ESG auprès des entreprises faisant partie de notre portefeuille d'actions de sociétés cotées en bourse. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 19.
- Nous avons participé à un engagement en collaboration par l'intermédiaire de l'Asian Corporate Governance Association (ACGA) et à une délégation d'investisseurs en Chine dirigée par l'ACGA. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 19.
- La présidente du conseil de l'Office ainsi que le chef de la direction sont devenus des membres fondateurs du 30% Club (Canada), un groupe qui incite les entreprises à prendre des mesures volontaires pour atteindre l'équilibre entre les sexes. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 19.

### Améliorer et renforcer nos processus et outils d'intégration des facteurs ESG

- Nous avons amélioré le questionnaire de surveillance de la viabilité dont se sert notre équipe de placements immobiliers pour évaluer annuellement la façon dont nos partenaires gèrent les facteurs ESG. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 8.
- Notre groupe Création de valeur pour le portefeuille a poursuivi ses efforts pour améliorer son approche structurée à l'égard du contrôle préalable des facteurs ESG pour les placements privés directs.
- L'équipe responsable de l'investissement durable a travaillé en étroite collaboration avec nos équipes de placements à Hong Kong afin d'améliorer l'intégration des questions ESG dans les décisions de placement, de tirer profit de l'expertise locale et de prendre des décisions plus éclairées à l'égard des votes par procuration en Asie.

### Poursuivre nos efforts en tant que participant engagé sur les marchés financiers

- Nous avons continué à intervenir directement auprès des entreprises au sujet des risques liés à l'eau et aux changements climatiques. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 12.
- Nous avons appuyé un grand nombre de propositions d'actionnaires relatives aux risques environnementaux, en particulier ceux liés aux changements climatiques. Pour plus de détails sur le vote par procuration, reportez-vous à la page 15.
- Nous avons intensifié notre intervention auprès des entreprises asiatiques afin de leur faire part de notre point de vue sur les pratiques en matière de gouvernance. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 19.
- Nous avons encouragé l'adoption de pratiques exemplaires en matière de gouvernance en formulant des commentaires lors des consultations réglementaires. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 14.
- Nous avons demandé instamment aux organismes de réglementation d'établir l'ordre de priorité des initiatives visant à améliorer l'infrastructure de vote par procuration au Canada. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 14.

### Promouvoir l'importance du long terme

- De concert avec McKinsey & Company et BlackRock, nous avons organisé le Sommet sur la valeur à long terme à New York. À cette occasion, plus de 120 dirigeants d'entreprise du domaine des placements provenant de 18 pays ont examiné le problème du « court-termisme » et trouvé des moyens de mettre l'accent sur la création de valeur à long terme. Pour plus de détails, reportez-vous à la page 18.
- Nous avons publié *A roadmap for focusing capital on the long term*, un document qui propose des champs d'action aux propriétaires d'actifs, aux gestionnaires d'actifs, aux conseils d'administration et aux chefs d'entreprise afin qu'ils puissent s'orienter vers la création de valeur à long terme. Ce guide est le fruit des efforts menés dans le cadre de l'initiative OCLT qui a été cofondée par l'Office en 2013 et qui a pris une dimension internationale grâce à la participation de plus de 20 autres organismes. Le guide et d'autres travaux sont accessibles au [fclt.org](http://fclt.org) (en anglais seulement).

## NOS PRIORITÉS POUR 2016

1. Accroître notre engagement à l'égard des facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance auprès des sociétés ouvertes à l'échelle mondiale.
2. Continuer de déterminer et de gérer les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance de manière proactive dans l'ensemble de nos activités en tant qu'investisseur et propriétaire.
3. Continuer de promouvoir l'importance du long terme auprès des investisseurs institutionnels et des sociétés à l'échelle mondiale.

# Investissement durable

À l'Office, nous sommes convaincus que les entreprises qui gèrent efficacement les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (les facteurs ESG) sont plus susceptibles de durer et de créer une valeur durable à long terme.

## FACTEURS ESG

Même si les facteurs varient selon les entreprises, les secteurs et les régions, nous prenons en considération plusieurs questions clés au cours de l'analyse des occasions de placement, de la prise de décisions, de la gestion des placements et des discussions que nous avons avec les entreprises afin qu'elles améliorent leurs pratiques d'affaires et la communication de l'information.

### Facteurs environnementaux

Impact sur le climat et émissions de gaz à effet de serre (GES), efficacité énergétique, pollution de l'eau et de l'air, rareté des ressources en eau, biodiversité et remise en état des sites.

### Facteurs sociaux

Droits de la personne, emploi et répercussions dans les collectivités, travail des enfants, conditions de travail, santé et sécurité et lutte contre la corruption.

### Gouvernance

Harmonisation des intérêts, rémunération des cadres, indépendance et composition du conseil d'administration, droit de vote et autres droits des actionnaires.

Nous sommes chargés d'assurer la viabilité du Régime de pensions du Canada pour les générations à venir. Compte tenu de notre mandat, lequel est établi par la loi et consiste à produire un rendement tout en évitant les risques de perte indus, nous prenons en compte les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance dans notre analyse des placements au lieu d'éliminer les placements uniquement sur la base de ces facteurs.

## Nous évaluons et intégrons les risques et les occasions liés aux facteurs ESG dans :

la prise de décisions de placement

la gestion de nos placements

l'engagement auprès des sociétés dans lesquelles nous investissons

Nous cherchons à obtenir de meilleurs résultats à long terme des entreprises et des actifs dans lesquels 18 millions de cotisants et de bénéficiaires de la caisse du RPC sont parties prenantes. Le présent rapport annuel s'inscrit dans l'engagement en matière de transparence que nous avons pris envers les Canadiens et décrit les placements, les initiatives et les mesures de l'Office en vue d'accroître la valeur à long terme de la caisse du RPC en mettant l'accent sur les facteurs ESG, pendant la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2014 au 30 juin 2015. La période visée par le rapport nous permet de résumer nos activités en matière de vote par procuration à la fin de chaque période de vote. Notre exercice financier se termine le 31 mars.



La Partie II du présent rapport, *Notre approche en matière d'investissement durable*, offre une vue d'ensemble des politiques, des ressources et des stratégies grâce auxquelles l'Office intègre les facteurs ESG dans ses décisions de placement et ses activités à titre de propriétaire d'actifs.

# Décisions relatives à l'investissement durable

Notre vision à très long terme nous donne la liberté de prendre des décisions de placement qui tiennent compte des facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (les facteurs ESG) aussi bien avant qu'après les placements eux-mêmes. En tant qu'investisseur engagé, nous travaillons avec nos partenaires et les sociétés dans lesquelles nous investissons dans le but d'améliorer la performance ESG au fil du temps. Les pages qui suivent présentent les faits saillants de notre travail dans ce domaine au cours de la dernière année.

## CRÉATION DE PLUS DE 45 PROFILS ESG PAR L'ÉQUIPE DE L'INVESTISSEMENT DURABLE

L'équipe interne chargée de l'investissement durable s'emploie à améliorer notre capacité d'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance dans les décisions que nous prenons en tant qu'investisseur et propriétaire. L'une de ses activités courantes consiste à dresser des profils ESG de sociétés ouvertes qui sont destinés à nos équipes de placement, principalement celles responsables de la recherche fondamentale et des placements relationnels au sein du groupe Titres de sociétés – marché mondial. Ces profils, qui permettent aux équipes de déterminer rapidement les risques et les occasions importants liés aux facteurs ESG, sont pris en compte dans les décisions de placement. Les profils analysent les pratiques, les politiques et les mécanismes de surveillance mis en place par les sociétés relativement aux risques liés aux facteurs ESG. L'analyse s'appuie sur diverses sources, notamment les recherches de tiers et les renseignements provenant des entreprises, sur l'expertise de l'équipe de l'investissement durable dans le domaine ainsi que sur les activités d'engagement liées aux facteurs ESG. L'équipe de l'investissement durable a fourni plus de 45 profils ESG à nos équipes de placement cette année.

## INTÉGRATION DES FACTEURS ESG PAR LA NOUVELLE ÉQUIPE DES PLACEMENTS THÉMATIQUES

En avril 2014, l'Office a mis sur pied l'équipe de placements thématiques qui est chargée de définir les grands changements structurels ou les grandes tendances qui devraient avoir une incidence non négligeable sur le cours des titres à long terme. L'équipe détermine les catégories d'actif, les secteurs et les entreprises qui devraient profiter ou pâtir de ces changements afin que l'Office puisse prendre des décisions de placement en conséquence. Un des premiers domaines de recherche de l'équipe est l'incidence de l'évolution démographique sur les marchés à long terme. L'équipe examine les facteurs ESG au cours de cette recherche, parce qu'ils constituent un indicateur important de l'orientation à long terme d'une entreprise.

## INTÉGRATION DE L'ÉVALUATION DES FACTEURS ESG PAR PLACEMENTS PRIVÉS

Depuis 2013, le processus de vérification préalable des nouveaux engagements potentiels auprès des gestionnaires de fonds, appelés commandités, comprend une évaluation structurée des facteurs ESG.

Au cours des 12 derniers mois, nous avons évalué les politiques et les pratiques relatives aux facteurs ESG de 17 commandités. Ce travail permet à l'équipe de mieux comprendre les pratiques de chaque gestionnaire de fonds à l'égard des facteurs ESG, notamment les politiques, les processus, l'approche, les ressources, le contrôle préalable, la surveillance et les rapports. Le groupe Création de valeur pour le portefeuille de l'Office, qui participe activement à la gouvernance et à la gestion des placements directs dans des actions de sociétés fermées et dans des infrastructures, a continué d'améliorer son approche structurée de la vérification préalable des facteurs ESG.

## ÉLABORATION DE LIGNES DIRECTRICES SUR LES PRATIQUES EXEMPLAIRES À L'INTENTION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS DANS LESQUELLES L'OFFICE INVESTIT

L'Office se distingue en offrant la meilleure gouvernance d'entreprise et le meilleur soutien à ses placements afin de produire de la valeur à long terme. Pour optimiser la diversité, l'expérience et l'expertise au sein du conseil d'administration des sociétés dans lesquelles nous détenons des droits de gouvernance, nous maintenons en poste et nommons des administrateurs qui sont des employés de l'Office ou des tiers. Cette année, l'Office a mis sur pied une initiative visant à élaborer une série de guides destinés aux administrateurs qu'il nomme. Les différents services de placement au sein de l'Office continuent de participer à l'amélioration de ces pratiques exemplaires et à l'élaboration d'outils de mise en œuvre et de formation.

## COMITÉ DE L'INVESTISSEMENT DURABLE

Le Comité de l'investissement durable compte neuf personnes provenant des différents services de l'Office et est chargé de surveiller les fonctions de l'équipe de l'investissement responsable et, au besoin, de superviser la haute direction et le conseil. Le Comité s'est réuni officiellement à six reprises cette année, en plus d'avoir eu des interactions ponctuelles pour discuter d'une foule de sujets, notamment l'intégration des risques et des occasions liés aux facteurs ESG par les trois services de placement de l'Office ainsi que la mise à jour des *Principes et directives de vote par procuration* de l'Office.



# Étude de cas sur les placements privés

## TRAVAILLER AVEC NOS PARTENAIRES DU SECTEUR DES INFRASTRUCTURES ANGLIAN WATER – CHAQUE GOUTTE COMPTE

Anglian Water Services Ltd. est orientée par une vision claire : « Placer l'eau au cœur d'une nouvelle façon de vivre ».

Anglian fournit des services d'approvisionnement et de recyclage de l'eau à plus de six millions de clients résidentiels et commerciaux situés dans l'est de l'Angleterre et dans la ville de Hartlepool dans le nord-est. La société appartient à un consortium d'investisseurs, dont l'Office qui détient une part de 32,9 pour cent ainsi que deux sièges au conseil d'administration. Le plan d'affaires d'Anglian, intitulé *Chaque goutte compte* (*Love Every Drop*), porte sur deux grands enjeux : gérer les effets des changements climatiques à l'échelle mondiale ainsi que les besoins en eau à long terme d'une population régionale qui a augmenté de 20 pour cent au cours des 20 dernières années. Étant donné que la viabilité est intégrée aux plans d'affaires d'Anglian, la rémunération est liée à l'atteinte des objectifs et, par conséquent, à la viabilité.

### CHAQUE GOUTTE COMPTE : AUJOURD'HUI

Ofwat, l'organisme de réglementation de l'approvisionnement de l'eau au Royaume-Uni, surveille le rendement mensuel d'Anglian et celle-ci publie chaque année ses résultats par rapport à des indicateurs clés. Au cours des cinq dernières années, Anglian a franchi plusieurs jalons sur le plan de la viabilité. Elle a notamment réduit de moitié le carbone dans les matériaux utilisés pour construire et remplacer les actifs, réduit de 10 pour cent le carbone opérationnel et réacheminé 96 pour cent de ses déchets destinés aux lieux d'enfouissement. Le débit de fuite d'Anglian est constamment inférieur de moitié à la moyenne du secteur et, cette année, la société a enregistré le plus faible débit du secteur. Pour la dixième année de suite, la Royal Society for the Prevention of Accidents a souligné le rendement d'Anglian au chapitre de la santé et de la sécurité, la société ayant enregistré 0,21 accident par 100 000 heures travaillées.

En avril 2015, Anglian Water a reçu le Queen's Award for Enterprise dans la catégorie du développement durable; il s'agit de la plus haute distinction décernée aux entreprises au Royaume-Uni. Ce prix reconnaît les efforts considérables que la société a déployés pour établir de nouvelles normes nationales en matière de viabilité et intégrer la viabilité dans l'ensemble de ses activités.

### CHAQUE GOUTTE COMPTE : DEMAIN

Consciente que l'eau est indispensable à la viabilité à long terme de la planète et que sa gestion est une responsabilité collective, Anglian a consulté un large éventail de clients, de membres influents de la collectivité et de chefs d'entreprise afin de réviser son plan d'affaires pour 2015-2020. Ces consultations ont débouché sur une entente concernant les objectifs pour l'environnement, les collectivités locales et l'économie qui devraient guider Anglian Water au cours des prochaines années.

Parmi les objectifs, qui sont illustrés dans le graphique, mentionnons les suivants : aucun accident, aucune pollution, aucun déchet, réduction de plus de 7 pour cent du carbone opérationnel d'ici 2020 par rapport au niveau de 2015 et réduction de 70 pour cent du carbone compris dans les biens d'équipement d'ici 2030 par rapport à 2010.

### CHAQUE GOUTTE COMPTE : EN ACTION

Anglian Water a conçu une plateforme de production combinée de chaleur et d'électricité dans ses installations au Royaume-Uni afin de transformer les eaux usées en gaz, lequel sera utilisé sur place. Le gaz produit par le procédé de traitement des boues sert à alimenter les turbines à cogénération. Celles-ci produisent de l'électricité renouvelable de même que de l'eau chauffée et de la vapeur qui alimentent en retour le procédé de traitement. Cette cogénération remplace l'électricité achetée par Anglian et réduit l'empreinte carbone. La production de ces turbines à cogénération a atteint 84 gigawattheures au cours de la dernière année.



## AMÉLIORATION DU QUESTIONNAIRE DE SUIVI DES FACTEURS ESG UTILISÉ PAR LE GROUPE PLACEMENTS IMMOBILIERS

Notre groupe Placements immobiliers a revu et amélioré le questionnaire de suivi de la viabilité qu'il utilise pour évaluer annuellement le degré d'intégration des facteurs ESG et le rendement à cet égard. Quarante grands partenaires de placement ont rempli le questionnaire de suivi cette année. Les répondants gèrent ensemble 92 pour cent du portefeuille d'actions dans le secteur immobilier de l'Office. Près de 85 pour cent ont indiqué que leur société a une politique ou des programmes de durabilité de l'environnement, et plus de la moitié des répondants ont affecté des employés à temps plein à des initiatives de durabilité, ou prévoient le faire. La plupart des répondants se sont dotés de politiques de lutte contre la corruption et près de 90 pour cent d'entre eux disposent d'un cadre de surveillance des exigences en matière de santé et de sécurité des travailleurs.

## PROGRÈS CONSTANTS AU CHAPITRE DE LA CERTIFICATION ENVIRONNEMENTALE

Le degré de certification environnementale est un critère important que nous utilisons pour évaluer la qualité d'un actif au sein de notre portefeuille immobilier. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires afin de nous assurer i) que les projets sont conçus et construits à l'aide de matériaux sans danger pour l'environnement et ii) que des dispositifs d'économie d'énergie et d'eau sont installés dans les édifices lors des grands travaux de rénovation. Nous avons accompli de nets progrès à l'égard de la certification environnementale cette année :

- Trois immeubles de bureaux que nous possédons en partenariat avec Oxford Properties au Canada ont reçu une nouvelle certification environnementale en 2014.
- Au Japon, les trois installations industrielles que nous détenons au sein de la coentreprise formée avec Global Logistic Properties ont obtenu la précertification LEED Or, tandis que notre installation logistique Misato III certifiée LEED Platine que nous avons construite avec GLP a reçu le prix d'excellence mondial 2014 décerné par l'Urban Land Institute pour souligner ses caractéristiques de durabilité.
- De plus, la certification environnementale de quatre centres commerciaux, de deux immeubles de bureaux, d'un complexe d'habitations et d'un immeuble à usage mixte au sein de notre portefeuille a été surclassée cette année.



**CENTRE COMMERCIAL TIETEE**  
Brésil • Participation de 38 pour cent

### Chefs de file en matière de construction d'immeubles durables dans les marchés émergents

L'Office s'est associé avec Cyrela Commercial Properties (CCP) en 2011 afin d'investir dans la construction du centre commercial Tietê à São Paulo; à la fin des travaux en 2014, Tietê était l'un des rares centres commerciaux de premier ordre à obtenir la certification LEED Argent au Brésil. Il est doté d'un système de thermo-accumulation qui stocke l'eau froide destinée au système de chauffage, de ventilation et de conditionnement d'air lors des périodes de consommation de pointe. Une vitre à haut rendement a été installée à l'extérieur du bâtiment pour assurer une meilleure isolation thermique; elle réduit jusqu'à 70 pour cent la pénétration de la chaleur extérieure. Il compte également un système de recyclage de l'eau qui récupère les eaux grises destinées à l'irrigation et aux installations sanitaires, ce qui permet de réduire de 50 pour cent la consommation d'eau comparativement à un centre commercial conventionnel.



**1255 23rd STREET**  
Washington D.C., États-Unis • Participation de 45 pour cent

### Amélioration du fonctionnement des actifs

En 2011, l'Office a acquis un immeuble de bureaux situé au 1255 23rd Street à Washington D.C. en partenariat avec Carr Properties. En 2014, l'immeuble a obtenu la certification LEED Or après la réalisation de plusieurs projets de conservation d'énergie et d'eau. Ces projets comprenaient notamment une stratégie de réduction des coûts de l'énergie aux heures de pointe et un programme de technologies de conservation de l'eau. Grâce à ces mesures, les frais annuels d'électricité ont diminué de 9 pour cent et les frais annuels de distribution d'eau, de 5 pour cent en 2014. L'immeuble a reçu de l'Environmental Protection Agency des États-Unis un certificat d'excellence pour avoir réduit sa consommation d'eau de 20 pour cent.



### CONSTITUTION SQUARE

Ottawa, Canada • Participation de 50 pour cent

#### Atteindre les normes environnementales les plus rigoureuses

Constitution Square fait partie d'un portefeuille d'actifs canadiens de qualité supérieure qui appartiennent conjointement à l'Office et à Oxford Properties. Le complexe commercial et d'affaires de trois immeubles situé dans le centre-ville d'Ottawa est le premier à avoir obtenu la certification LEED Platine dans cette ville. Il se distingue notamment par ses compteurs d'eau et d'électricité individuels, ainsi que la robinetterie écoénergétique installée dans les salles de bains. Il figure actuellement parmi les 5 pour cent d'immeubles offrant le meilleur rendement énergétique au pays. De plus, une vérification de la qualité de l'air à l'intérieur des locaux a été effectuée pour repérer d'éventuels polluants et améliorer l'environnement de travail. Plusieurs programmes destinés aux locataires ont été mis en place, notamment un sondage sur le confort des occupants et un programme de sensibilisation des locataires au transport en commun et au covoiturage, dans le but d'améliorer la performance environnementale de ce complexe.



### SILVERBURN

Royaume-Uni • Participation directe de 50 pour cent

#### Réinvestir en tenant compte des facteurs ESG

De concert avec Hammerson, un important promoteur immobilier et gestionnaire de centres commerciaux en Europe, l'Office a achevé récemment les travaux d'expansion de 115 000 pieds carrés du centre commercial Silverburn à Glasgow, au Royaume-Uni. Les travaux ont été réalisés dans le but d'obtenir le niveau de certification environnementale Très bien de BREEAM dans la catégorie conception et construction, grâce à ses initiatives d'aménagement durable, comme l'éclairage à DEL à faible consommation d'énergie, l'utilisation de matériaux durables provenant de sources d'approvisionnement responsables (bois d'œuvre certifié par le FSC et agrégats recyclés) et le réacheminement de la majeure partie des déchets de construction des lieux d'enfouissement (96 pour cent). De plus, des mesures de biodiversité, comme la protection de l'habitat faunique ainsi que le dragage et la protection de Brock Burn Falls pour réduire la contamination et la pollution, ont été prises en considération. La majorité des locataires se sont engagés à respecter diverses normes environnementales à l'appui de ce niveau de certification.



La Partie II décrit comment l'Office intègre les facteurs ESG à ses décisions de placement dans l'ensemble des catégories d'actif, y compris en analysant les occasions, en effectuant la vérification préalable et la surveillance de ces facteurs et en améliorant les résultats en tant que propriétaire.

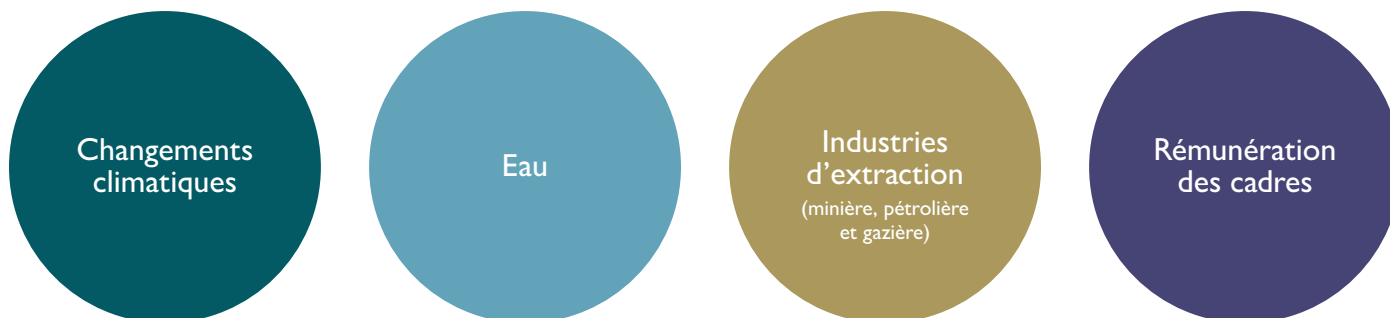
# Engagement

En tant que gestionnaire de confiance de la caisse de retraite de 18 millions de cotisants et de bénéficiaires, nous avons l'obligation de protéger et d'accroître la valeur de leur caisse. Un des moyens que nous prenons pour y arriver est de favoriser les changements qui, selon nous, peuvent contribuer à augmenter la valeur sur notre horizon de placement à long terme. Nous choisissons les sociétés auprès desquelles nous intervenons en fonction de l'importance des risques ESG auxquels elles sont exposées, de l'écart entre leurs pratiques actuelles et les pratiques exemplaires liées aux facteurs ESG, de l'importance de notre participation dans ces sociétés et de nos quatre secteurs clés. Étant donné que nous sommes l'une des plus importantes caisses de retraite au monde, notre voix porte loin. Nous sommes déterminés à engager des dialogues constructifs avec les membres de la haute direction et du conseil d'administration de sociétés, les organismes de réglementation, les associations sectorielles et d'autres parties prenantes.

## RAPPORT SUR NOS SECTEURS D'ENGAGEMENT CLÉS

Nos quatre secteurs clés, présentés ci-dessous, ont été choisis parce qu'ils ont un impact majeur sur la viabilité financière à long terme de notre portefeuille d'actions de sociétés cotées en bourse.

## NOS QUATRE SECTEURS CLÉS



Les pages qui suivent font état des progrès que nous avons accomplis cette année dans chacun de ces secteurs clés.

## AMÉLIORATION DE NOS CONNAISSANCES

Les pratiques exemplaires liées aux risques ESG continuent d'évoluer dans toutes les industries. Pour comprendre les plus récentes tendances, nous participons à des initiatives portant sur des questions et des secteurs liés à nos secteurs d'engagement clés et à d'autres domaines. Nous croyons que cela nous aide à tenir, avec les entreprises, des dialogues productifs et constructifs sur des questions relatives aux facteurs ESG qui seront pertinentes à long terme.

Nous avons mené diverses activités cette année en vue d'améliorer nos connaissances. Par exemple, nous avons participé à une table ronde sur l'accessibilité de la documentation relative au vote par procuration afin d'explorer le bien-fondé de l'amélioration des droits de nomination pour les actionnaires, et organisé une table ronde sur les pratiques en matière de droits de la personne avec des sociétés du secteur du pétrole, du gaz et des mines.

## NOTRE APPROCHE EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT

Notre engagement prend diverses formes, mais nous cherchons toujours à trouver un juste équilibre entre les ressources que nous consacrons et l'impact qu'elles auront. Il peut s'agir, par exemple, d'exercer judicieusement notre droit de vote par procuration, d'intervenir directement auprès de sociétés, que ce soit seul ou, bien souvent, de concert avec d'autres organismes, ou de jouer un rôle de chef de file au sein d'organismes internationaux qui entreprennent une activité d'engagement.

Étant donné la taille de notre portefeuille, la collaboration est essentielle pour couvrir l'ensemble de nos placements actifs et passifs. De plus, nos activités d'engagement ciblent des secteurs qui, une fois les améliorations apportées, augmenteront le plus la valeur de notre portefeuille. Nous exerçons un rôle de chef de file pour accroître notre influence dans le cadre de nos activités stratégiques et de surveillance.

### Exemples de nos activités d'engagement

#### Exercer un rôle de chef de file

Conseil des Principes pour l'investissement responsable (PIR)

Comité de direction de l'engagement en collaboration des Principes pour l'investissement responsable, portant sur les droits de la personne dans les industries d'extraction

Conseil et comité de la politique publique de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance

Membre fondateur du 30% Club (Canada)

Orienter les capitaux vers le long terme



#### Étendre notre rayon d'action grâce à la collaboration

Hermes Equity Ownership Services

Asian Corporate Governance Association

Investisseur signataire du CDP

#### Vote par procuration

Exercice judicieux du droit de vote par procuration en tant qu'investisseur actif

Mise à jour et publication annuelles des *Principes et directives de vote par procuration*

Transparence de nos intentions de vote par procuration



## L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION DE L'INFORMATION

Selon nous, la communication de l'information est un puissant moteur de changement avec le temps. La transparence permet d'établir des comparaisons entre les sociétés, mais favorise aussi l'amélioration continue.

## CHANGEMENTS CLIMATIQUES

L'Office reconnaît que les changements climatiques pourraient avoir une incidence appréciable sur ses placements. Nous encourageons les entreprises à adopter une vision à plus long terme et à publier des données sur les risques et les possibilités liés aux changements climatiques afin de nous permettre de prendre de meilleures décisions de placement à long terme. Nous croyons que, pour protéger la valeur à long terme, il est nécessaire de nouer un dialogue avec les entreprises sur ce sujet et d'insister pour que des améliorations soient apportées.

---

**Intervention directe auprès des entreprises** Nous voulons améliorer l'information divulguée par les principales sociétés émettrices de gaz à effet de serre au Canada. Cette année, nous avons poursuivi notre démarche, en collaboration avec d'autres grands investisseurs canadiens, afin d'amener une grande entreprise canadienne très polluante à divulguer sa stratégie et son rendement concernant les émissions de gaz à effet de serre. Nous lui avons fait part de nos commentaires sur les renseignements que les investisseurs souhaitent obtenir, notamment les initiatives de réduction des émissions. L'entreprise a accepté de tenir compte de nos observations et de revoir l'information divulguée.

---

**Propositions d'actionnaires appuyées** Les changements climatiques ont été l'un des principaux thèmes des propositions d'actionnaires cette année, en prévision de la conférence des Nations Unies sur les changements climatiques qui se tiendra à Paris en décembre 2015. Les propositions portaient sur les mesures que prennent actuellement les entreprises dans l'éventualité d'une entente qui limiterait considérablement les émissions de gaz à effet de serre afin de maintenir le réchauffement en deçà de 2 degrés Celsius. Nous avons appuyé 43 propositions dans ce domaine cette année, notamment des demandes de renseignements supplémentaires sur les risques liés aux changements climatiques et aux émissions de gaz à effet de serre auprès de Southern Company, de Shell, de BP et de Marathon Oil.

---

**Signataire de la demande d'information du CDP concernant les changements climatiques** Nous continuons d'appuyer la demande d'information annuelle concernant les changements climatiques que le CDP (auparavant le Carbon Disclosure Project) envoie à plus de 5 000 sociétés ouvertes au nom des investisseurs. Cette année, la demande d'information a été appuyée par 767 investisseurs institutionnels signataires représentant des actifs de plus de 92 billions de dollars américains. En 2014, plus de 2 500 entreprises, dont plus de 100 entreprises canadiennes, ont répondu au questionnaire.

## EAU

Nous encourageons les entreprises à améliorer leurs normes de communication sur les stratégies et le rendement liés à l'eau, à fournir davantage de données comparables dans ce domaine et à améliorer leur méthode de gestion des risques à long terme liés à l'eau.

---

**Intervention directe auprès des entreprises** Les entreprises dans les secteurs des matériaux et de l'énergie tentent d'obtenir un consensus sur les indicateurs de rendement clés. Nous avons effectué des recherches et sélectionné des entreprises qui sont exposées, selon nous, à d'importants risques liés à l'eau et qui auraient avantage à améliorer l'information divulguée au sujet de la gestion de ces risques. À la suite de nos discussions avec les entreprises, nous nous attendons à ce qu'elles fassent preuve d'une plus grande transparence dans ce domaine, notamment en communiquant leurs résultats par rapport aux indicateurs de rendement clés.

---

**Propositions d'actionnaires appuyées** Nous avons continué à appuyer les propositions d'actionnaires qui demandaient l'amélioration de la gestion des risques liés à l'eau et de la divulgation de l'information à cet égard, notamment ceux associés à la disponibilité et à la qualité de l'eau. Les propositions que nous avons appuyées relativement à l'amélioration de l'information divulguée sur la gestion des risques liés à l'eau incluaient celles faites à Chevron Corp. et à Exxon Mobil Corp.

---

**Signataire de la demande d'information du CDP concernant l'eau** L'Office fait partie des premiers investisseurs signataires qui ont appuyé le lancement de l'initiative d'information du CDP concernant l'eau en 2010. La plus récente demande d'information du CDP au sujet de l'eau a été appuyée par 573 investisseurs institutionnels signataires, représentant un actif total de plus de 60 billions de dollars américains. En 2014, 302 entreprises ont reçu le questionnaire et 174 y ont répondu. Selon le Rapport mondial 2014 sur l'eau du CDP, 68 pour cent des répondants ont indiqué que l'eau représente un risque substantiel pour leur entreprise; selon eux, 43 pour cent des risques mentionnés devraient se concrétiser à court terme (moins de trois ans) et 24 pour cent, à plus long terme (plus de six ans). Près du quart (22 pour cent) des répondants ont précisé que les risques liés à l'eau pourraient limiter la croissance de leur entreprise.

## INDUSTRIES D'EXTRACTION

Nous avons pris des mesures pour amener les entreprises minières, pétrolières et gazières à prendre davantage en compte les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance et pour encourager l'amélioration de l'information divulguée dans l'ensemble des industries et ainsi permettre aux investisseurs de mieux évaluer le rendement à long terme.

### Intervention directe auprès des entreprises

Cette année, nous avons participé activement au comité de direction de l'engagement en collaboration des Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies, portant sur les droits de la personne dans les industries d'extraction. Le but de cet engagement est d'encourager les entreprises à mettre en œuvre les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de la personne et d'améliorer la communication de l'information sur les politiques et les processus liés aux droits de la personne.

En tant que membre du comité de direction, l'Office a contribué à la conception de l'approche globale, du champ d'application et de l'orientation de l'engagement et a fait part de son opinion sur les entreprises à sélectionner aux fins de l'engagement. En mars 2015, avec l'aide d'autres membres du comité de direction, l'Office a organisé une table ronde à ses bureaux avec six sociétés minières, pétrolières et gazières mondiales afin de discuter des pratiques exemplaires relatives aux droits de la personne, aux problèmes de mise en œuvre des Principes directeurs des Nations Unies et des façons d'améliorer le niveau et la cohérence de l'information présentée. Plusieurs sujets ont été abordés, notamment les pratiques liées aux droits de la personne relativement à la vérification préalable, la communication de l'information, les mécanismes de règlement des différends, les principales parties prenantes et les zones de conflit.

À partir du cadre établi par le comité de direction, les engagements menés auprès d'un vaste groupe de sociétés minières, pétrolières et gazières seront maintenant dirigés par les signataires des Principes pour l'investissement responsable. L'Office continuera de participer à cette initiative conjointe et dirigera des engagements auprès de certaines entreprises.

### Propositions d'actionnaires appuyées

Nous avons appuyé les propositions d'actionnaires demandant l'amélioration de l'information sur les risques dans les pays très vulnérables et l'ajout de l'expertise environnementale dans les compétences des administrateurs.

### Appui continu à l'Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction

Par l'intermédiaire de l'Initiative pour la transparence dans les industries d'extraction, l'Office cherche à rendre plus transparente l'information sur les impôts et les redevances fournie par les sociétés pétrolières, gazières et minières et par les gouvernements hôtes. Nous participons régulièrement aux conférences téléphoniques du groupe des investisseurs avec d'autres investisseurs signataires internationaux. L'initiative va bon train, puisque 48 pays sont en train d'effectuer la mise en œuvre. Plus de 90 des plus grandes sociétés pétrolières, gazières et minières dans le monde ont choisi d'appuyer cette initiative.

## RÉMUNÉRATION DES CADRES

Nous continuons à plaider en faveur de l'adoption de pratiques de bonne gouvernance en ce qui a trait à la rémunération des cadres pour assurer que les intérêts des dirigeants des entreprises sont compatibles avec ceux des investisseurs à long terme.

### Interventions visant la promotion et l'amélioration des pratiques de rémunération

Cette année encore, les entreprises sont plus nombreuses à connaître les pratiques exemplaires dans le domaine de la rémunération des cadres, grâce aux scrutins consultatifs et à l'engagement direct de l'Office et d'autres investisseurs. Le dialogue plus approfondi entre les entreprises et les actionnaires a incité un certain nombre d'entreprises à revoir leurs régimes de rémunération et à adopter de meilleures pratiques, en particulier les entreprises américaines qui ont reçu peu d'appuis lors du scrutin consultatif l'année précédente.

Par exemple, après le rejet d'une proposition sur la rémunération en 2014, une grande entreprise américaine de tourisme d'accueil a entamé un dialogue avec ses 25 principaux actionnaires. Elle a rencontré individuellement les investisseurs, y compris l'Office, qui représentent environ 44 pour cent des actions en circulation. À partir des commentaires formulés lors de ces rencontres, l'entreprise a apporté certains changements positifs à son programme de rémunération; elle a notamment éliminé les éléments de la rémunération qui étaient garantis, ajouté des mesures de rendement liées directement à la création de valeur et renforcé les lignes directrices sur l'actionariat pour permettre une meilleure correspondance entre les intérêts de la direction et ceux des actionnaires à long terme.

De plus, nous avons constaté que la rémunération liée au rendement ne cesse de gagner du terrain. Cette année, environ 80 pour cent des sociétés américaines offrant une rémunération à long terme y ont ajouté un élément lié au rendement, comparativement à 73 pour cent l'année dernière. Les mauvaises pratiques de rémunération sont en baisse; au sein de l'indice Russell 3000, il y a 10 pour cent d'entreprises de moins qui versent des primes discrétionnaires et 12 pour cent de moins qui accordent des options d'achat d'actions acquises au fil du temps.

### Propositions d'actionnaires appuyées

Nous appuyons les propositions d'actionnaires visant à renforcer le lien entre la rémunération et la création de valeur à long terme pour les actionnaires et à empêcher la prise de risques excessifs. Cette année, les propositions comprenaient des demandes en vue de l'adoption d'un programme de primes de rendement à base d'actions à General Growth Properties, de l'acquisition au prorata des primes à base d'actions à International Business Machines et de l'adoption de politiques de récupération à Brocade Communications Systems.



La section « Jouer un rôle actif en tant que propriétaire » (page 34) à la Partie II explique pourquoi nous estimons que nos secteurs clés sont essentiels à la création d'une valeur durable à long terme pour la caisse du RPC, comment nous choisissons parmi plus de 2 700 sociétés ouvertes dans lesquelles nous investissons celles auprès desquelles nous intervenons ainsi que les types de changements et d'améliorations que nous visons.

# Encourager la bonne gouvernance dans les marchés publics

Nous croyons que les sociétés doivent avoir un conseil d'administration bien structuré et efficace si elles veulent demeurer axées sur la croissance durable à long terme et que celles qui se dotent des meilleures pratiques en matière de gouvernance peuvent créer plus de valeur durable à long terme pour les actionnaires et présentent moins de risques.

Nous avons pris plusieurs mesures cette année en faveur de l'adoption de pratiques de bonne gouvernance tant au Canada qu'à l'échelle mondiale, en intervenant directement auprès de sociétés cotées en bourse et en préconisant des changements positifs dans l'ensemble du marché.

## Améliorer le système de vote par procuration au Canada

- En réponse aux pressions exercées par l'Office et un groupe d'autres investisseurs institutionnels (le groupe de travail sur le système de vote par procuration), les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont entrepris l'examen des divers aspects de l'infrastructure du vote par procuration au Canada. L'examen consistait à publier un document de consultation, à tenir plusieurs tables rondes et à mettre sur pied un groupe de travail technique composé de représentants dans ce domaine. En janvier 2015, les ACVM ont fait le point sur leurs constatations et annoncé les prochaines étapes de leur démarche. Elles poursuivront leur examen et demanderont aux principales entités d'élaborer des protocoles en vue d'améliorer le processus de rapprochement des votes, qui est le principal problème relevé par le groupe de travail sur le système de vote par procuration.

## Promouvoir les pratiques exemplaires

- Le chef de la direction Mark Wiseman siège toujours au conseil d'administration de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (CCBG) et préside le comité de la politique publique de la CCBG, lequel participe activement à l'élaboration de politiques et de mémoires à l'intention des organismes de réglementation et d'autres organismes législatifs. Le chef de l'investissement durable de l'Office est également membre de ce comité. Par l'intermédiaire de celui-ci, l'Office a fait part de ses commentaires sur plusieurs propositions réglementaires et sur les directives relatives aux pratiques exemplaires, comme celles sur la participation des actionnaires au processus de nomination des administrateurs intitulées « *Shareholder Involvement in the Director Nomination Process: Enhanced Engagement and Proxy Access* ». L'Office estime que les actionnaires devraient avoir le pouvoir de nommer les administrateurs, tel qu'il est proposé dans ces directives, et croit qu'un tel pouvoir cadre avec la représentativité des actionnaires et la bonne gouvernance.
- Pendant l'année, la CCBG a mené des discussions auprès de 45 conseils d'entreprises canadiennes afin de promouvoir les pratiques exemplaires à l'égard de la rémunération des cadres et d'autres questions connexes, comme la composition du conseil et la surveillance des risques. Selon une étude réalisée par des chercheurs de l'Université de Toronto, la CCBG a réussi à convaincre des entreprises d'adopter de meilleures pratiques en matière de gouvernance. L'étude a constaté, par exemple, que 10 pour cent des entreprises étaient plus susceptibles de proposer un vote sur la rémunération après l'intervention de la CCBG.
- Un membre de notre équipe de l'investissement responsable a siégé au comité de la gouvernance d'entreprise de l'Association canadienne des gestionnaires de fonds de retraite et participé à l'élaboration des présentations sur les lois sur les valeurs mobilières et la gouvernance d'entreprise.

## Intervenir dans le débat sur d'importantes questions réglementaires

Activités que nous avons menées directement ou conjointement avec d'autres organismes :

- Présentation d'un mémoire aux ACVM en réponse à la demande de commentaires sur le projet de modifications concernant la diversité hommes-femmes et la durée des mandats (2 septembre 2014). Nous avons appuyé la proposition de modifications du Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance au sujet de la diversité hommes-femmes, car nous croyons qu'il s'agit d'une mesure réglementaire adéquate compte tenu du manque de diversité persistant entre les hommes et les femmes au sein des conseils d'administration et de la haute direction des sociétés ouvertes canadiennes.
- Présentation d'un mémoire à la CVMO relativement au document de consultation 15-401 du personnel de la CVMO intitulé *Cadre proposé pour un programme de dénonciation de la CVMO* (4 mai 2015). Nous avons soutenu des initiatives visant à prévenir les inconduites graves au sein du marché.
- Projet de modifications du *Guide à l'intention des sociétés de la TSX* visant à modifier, à assouplir et à officialiser certaines dispenses accordées aux émetteurs intercotés (9 mars 2015). Nous avons recommandé que la Bourse de Toronto conserve un pouvoir de décision quant aux dispenses pouvant être accordées à l'égard de l'élection à la majorité, car nous estimons que ce mode de scrutin est un élément fondamental de la représentativité des actionnaires, quel que soit le marché.
- Demande de commentaires sur le règlement sur les émetteurs émergents (19 août 2014). Nous nous sommes prononcés contre la simplification de ce règlement, étant d'avis que les effets négatifs de l'assouplissement des exigences relatives à l'information sur la gouvernance et la rémunération des cadres l'emporteraient sur les avantages possibles de la simplification.

## Exercer une influence sur l'orientation stratégique des sociétés ouvertes

- Après avoir analysé attentivement les positions de la direction et du dissident sur une question contestée liée au vote par procuration à Dupont, nous avons conclu que le dissident n'avait pas établi le bien-fondé du changement proposé au conseil d'administration de Dupont. L'Office a appuyé les candidats de la direction, qui ont tous été élus lors de l'assemblée d'actionnaires contestée. Au terme de son processus transparent, l'Office a révélé ses intentions de vote avant la tenue de l'assemblée des actionnaires et a été l'un des premiers investisseurs institutionnels à exprimer publiquement son soutien à la direction de Dupont.



# Communication de nos points de vue en tant qu'investisseur sur les marchés publics

L'Office est un propriétaire engagé d'actions de sociétés ouvertes. Nous exerçons pleinement nos droits de vote et prenons toutes nos décisions relativement au vote par procuration de façon indépendante. L'exercice de nos droits de vote par procuration lors des assemblées annuelles et extraordinaires est à la fois notre responsabilité en tant qu'actionnaire actif et un moyen de faire part de nos points de vue au conseil d'administration et à la direction de sociétés.

L'Office procède annuellement à l'examen de ses *Principes et directives de vote par procuration*. Notre équipe de l'investissement responsable, nos équipes de placement ainsi que nos conseillers externes participent à ce processus. Le conseil d'administration de l'Office examine et approuve les propositions de modification des directives.

Nous avons apporté des changements à la suite de l'examen effectué cette année. Nos Directives découragent maintenant le recours excessif aux analyses comparatives sur la rémunération des cadres, puisqu'elles peuvent entraîner une augmentation structurelle de la rémunération qui n'est pas justifiée par les résultats de la société. À notre avis, si des analyses comparatives sont utilisées, il faudrait aussi tenir compte de critères d'évaluation internes propres à la société. Nous avons également fourni une meilleure orientation relativement aux pratiques exemplaires liées au processus de nomination des administrateurs.

## APERÇU 2015 DES VOTES PAR PROCURATION ET RAPPORT

Au cours de la période de vote par procuration 2015, l'Office a exprimé son droit de vote sur 47 574 points à l'ordre du jour et a fait part de ses vues lors de 4 467 assemblées. Note site Web comporte une base de données facile à consulter, par nom d'entreprise, sur nos votes aux assemblées d'actionnaires. Les tableaux suivants présentent les principaux thèmes de la période de vote par procuration 2015 et les décisions que nous avons prises.

### Améliorer la représentativité des actionnaires

Sujet	Vote	Raison générale de l'appui	Propositions notables
Accessibilité de la documentation relative au vote par procuration	77 EN FAVEUR sur 80 (96 %)	La capacité de nommer des candidats au poste d'administrateur renforce les droits des actionnaires et la responsabilité des membres du conseil.	Hess Corporation Nabors Industries Ltd. eBay Inc.
Réduction des exigences liées au scrutin à la majorité qualifiée	8 EN FAVEUR sur 8 (100 %)	Exiger plus que la majorité simple des actions à droit de vote pourrait rendre la direction inamovible, en bloquant des modifications qui sont dans l'intérêt des actionnaires.	Costco Wholesale Corporation PPG Industries, Inc. Visa Inc.
Indépendance de la présidence du conseil d'administration exigée	55 EN FAVEUR sur 55 (100 %)	Un président du conseil indépendant peut mieux représenter les intérêts des actionnaires et surveiller la direction sans qu'il y ait de conflit.	Abbott Laboratories Chevron Corporation Starbucks Corporation

### Encourager la divulgation de l'information sur les questions environnementales et sociales et l'adoption de pratiques appropriées

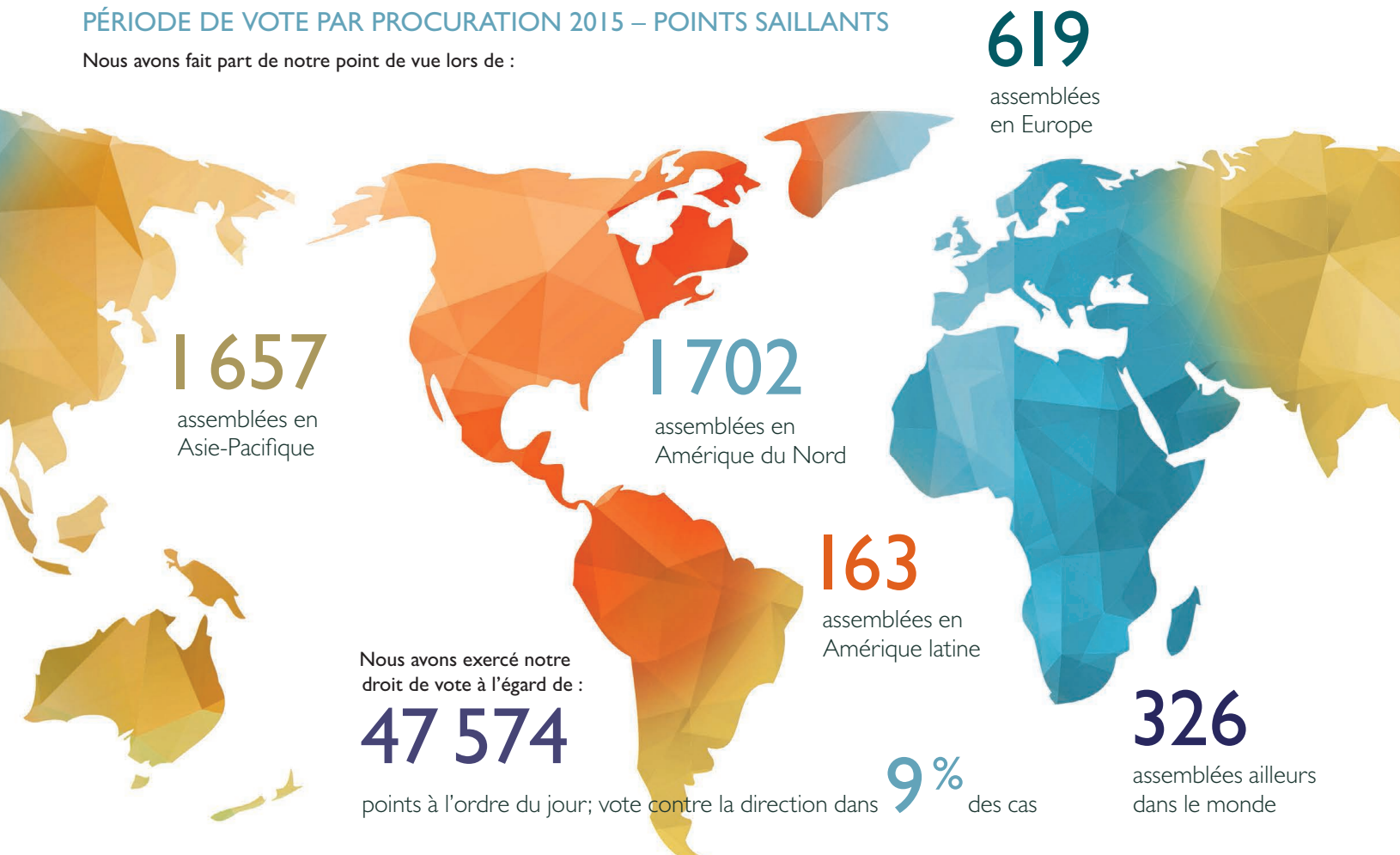
Proposition	Vote	Raison générale du scrutin	Propositions notables
Information accrue sur les risques environnementaux et sociaux et sur le rendement à cet égard	58 EN FAVEUR sur 72 (81 %)	Une meilleure information permet aux investisseurs d'évaluer le profil de risque des activités des sociétés à l'égard des facteurs environnementaux et sociaux qui sont pertinents sur le plan financier à long terme.	Chevron Corporation DTE Energy Company Marathon Oil Corporation
Adoption/communication des normes de l'entreprise en matière de responsabilité	33 EN FAVEUR sur 54 (61 %)	Les sociétés qui adoptent et mettent en application des normes déontologiques rigoureuses obtiendront probablement un meilleur rendement financier à long terme.	The Southern Company Bunge Ltd. Tyson Foods, Inc.
Rapport sur les contributions aux partis politiques et le lobbying	65 EN FAVEUR sur 79 (82 %)	Une plus grande information sur les contributions faites aux partis politiques aide les actionnaires à évaluer les coûts, les risques et les avantages connexes.	Philip Morris International Inc. ConocoPhillips Amazon.com, Inc.

## Renforcer le lien entre la rémunération et le rendement à long terme

Proposition	Vote	Raison générale du scrutin	Propositions notables
<b>Modification de la politique de récupération</b> (proposition d'actionnaire)	14 EN FAVEUR sur 15 (93 %)	Renforcer la politique de récupération actuelle de la société permettrait d'atténuer le risque lié à la rémunération.	Brocade Communication Systems, Inc. Occidental Petroleum Corporation The Boeing Company
<b>Approbation d'un régime d'octroi d'actions</b> (proposition de la direction)	856 CONTRE sur 3 392 (25 %)	Nous avons voté contre cette proposition lorsque le régime prévoyait l'octroi d'un nombre excessif d'actions et ne comportait aucun critère rigoureux en matière de rendement.	Cablevision Systems Corporation : Nous avons voté contre la proposition parce que certaines caractéristiques du régime nous paraissaient inadéquates, comme les dispositions permettant le recyclage d'actions, et parce que le coût total de la rémunération était trop élevé. Moog Inc. : Nous avons voté contre le régime d'options d'achat d'actions proposé, parce qu'il permettait une participation illimitée d'administrateurs ne faisant pas partie du personnel et que le coût total du régime était trop élevé.
<b>Approbation du rapport sur la rémunération/vote sur la rémunération</b> (proposition de la direction)	201 CONTRE sur 1 528 (13 %)	Nous avons voté contre la proposition lorsque la société n'établissait aucun lien entre la rémunération et le rendement.	Banque Canadienne Impériale de Commerce : Nous avons voté contre la rémunération proposée, parce que nous croyons que les termes de la rémunération à la retraite accordée aux anciens chef de la direction et chef de l'exploitation n'étaient pas raisonnables ni conformes au principe de gouvernance prônant la rémunération au rendement. Société aurifère Barrick : Nous avons voté contre la rémunération proposée parce que nous demeurons préoccupés par la pratique de l'entreprise qui accorde, presque à sa seule discrétion, des primes très généreuses à son président du conseil. IMAX Corp. : Nous avons voté contre la rémunération proposée étant donné que l'entreprise s'obstine à maintenir de mauvaises pratiques de rémunération, notamment l'attribution de primes discrétionnaires et d'importants octrois d'actions sans lien avec le rendement.

## PÉRIODE DE VOTE PAR PROCURATION 2015 – POINTS SAILLANTS

Nous avons fait part de notre point de vue lors de :



La Partie II (pages 37 et 38) fournit plus de détails sur l'approche de l'Office en matière de vote par procuration, sur les types de propositions contre ou pour lesquelles il vote généralement et sur les *Principes et directives de vote par procuration* (page 42).

# Collaboration avec d'autres organismes

Pour l'Office, la force réside dans la collaboration. Travailler ensemble pour améliorer les pratiques liées aux facteurs ESG et préconiser des politiques et approches axées sur le long terme réduit les risques et favorise la croissance de la valeur pour tous les investisseurs, y compris l'Office. Nous savons que deux voix unies résonnent plus fort, et nous collaborons fréquemment avec des organismes qui partagent nos préoccupations dans le cadre d'initiatives qui, selon nous, changeront la donne à long terme.

## FOCUSING CAPITAL on the **LONG TERM**

En 2013, l'Office et McKinsey & Company ont lancé une initiative fondée sur l'action, appelée Orienter les capitaux vers le long terme (OCLT), qui visait à élaborer des structures, des mesures et des approches pratiques en vue de l'adoption de comportements à long terme dans le monde des affaires et des placements.

Un sondage mondial réalisé en 2014 par l'Office et McKinsey auprès de plus de 600 dirigeants d'entreprise et d'administrateurs a révélé que les cadres supérieurs ressentent davantage de pressions à court terme pour livrer une solide performance financière, même s'ils croient qu'une approche à long terme est la clé de la performance d'une entreprise. Malheureusement, près des deux tiers des répondants ont affirmé que cette pression provient du conseil d'administration et de l'équipe de direction de leur entreprise. Le quart des répondants ont également montré du doigt les actionnaires institutionnels.

Lorsque les dirigeants se concentrent sur la gestion de leur entreprise dans une optique de création de valeur durable à long terme, au lieu de maximiser les profits à court terme, toutes les parties prenantes, y compris les investisseurs comme l'Office, y gagnent.

L'OCLT s'attaque au problème du court-termisme en suivant une démarche axée sur l'action qui comporte trois objectifs clairs :

Réunir des dirigeants d'entreprise et du monde des placements pour échanger des points de vue provenant de toutes les parties de la chaîne de valeur de l'investissement afin de trouver des idées pratiques qui permettront à nos membres de mettre en œuvre les changements nécessaires.

Inciter des professionnels à améliorer ces idées pratiques et à formuler des recommandations concrètes.

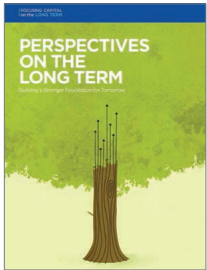
Diffuser nos idées et susciter le débat au sein du monde des affaires et des placements grâce à notre influence et à notre rayonnement en tant que chefs de file mondiaux.



La Partie II (page 39) présente une liste des organismes qui partagent nos préoccupations et avec lesquels nous collaborons pour améliorer la gestion des facteurs ESG et favoriser une optique à long terme.

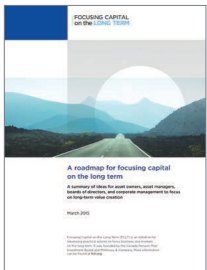
Dans cette optique, ce qui était au départ une initiative conjointe de l'Office et de McKinsey s'est transformé en un projet d'envergure mondiale réunissant plus de 20 organismes des quatre coins du monde représentant les trois principaux maillons de la chaîne de valeur de l'investissement : les propriétaires d'actifs, les gestionnaires d'actifs et les conseils d'administration des sociétés. Au cours de centaines de séances de travail, de réunions et d'entrevues, ces organismes en sont venus à concevoir ensemble une nouvelle manière de penser quant à la façon dont les entreprises et les investisseurs peuvent mettre l'accent sur la création de valeur à long terme.

Le fruit de leurs réflexions est accessible sur le site Web de l'initiative (FCLT.org) et comprend ce qui suit :



### **Perspectives on the long term**

Document qui présente les observations de certains des acteurs économiques les plus importants au monde, notamment des chefs d'entreprise, des membres de conseil d'administration, des investisseurs et des organismes de réglementation, sur les mesures nécessaires pour transformer le système actuel.



### **A roadmap for focusing capital on the long term**

Étude qui décrit les quatre domaines d'action déterminés dans le cadre de l'initiative OCLT :

- réorienter la stratégie de portefeuille et la gestion des investisseurs institutionnels
- dégager de la valeur grâce à l'engagement et à l'actionnariat actif
- améliorer le dialogue entre les investisseurs et les entreprises
- changer la priorité des conseils d'administration en faveur d'une stratégie à long terme et d'une croissance durable



### **Straight talk for the long term**

Document qui traite des façons dont les entreprises peuvent mieux concilier le rendement à court terme et la création de valeur à long terme en intervenant dans les trois domaines d'action suivants :

1. Élaborer et communiquer une stratégie à long terme convaincante
2. Évaluer les initiatives de création de valeur et le rendement à l'aide de critères propres à l'entreprise et à sa stratégie à long terme
3. Rendre compte aux investisseurs à long terme et nouer un dialogue avec eux



### **Investing for the future**

Étude qui jette un nouvel éclairage sur ce qu'un investisseur à long terme signifie vraiment et qui recommande aux investisseurs institutionnels cinq champs d'action vers une perspective à plus long terme :

- principes de placement
- énoncé sur l'appétit pour le risque
- processus d'analyse comparative
- évaluations et rémunération incitative
- mandat de placement



### **Faits saillants du Sommet sur la valeur à long terme**

De concert avec le directeur général mondial de McKinsey (Dominic Barton) et le chef de la direction de BlackRock (Larry Fink), le président et chef de la direction de l'Office, Mark Wiseman, a coprésidé le Sommet sur la valeur à long terme qui s'est tenu le 10 mars à New York. Le Sommet a réuni plus de 120 participants provenant de 18 pays et de toutes les parties de la chaîne de valeur de l'investissement, notamment des chefs d'entreprise, des investisseurs et des membres de conseil d'administration, afin d'examiner les recommandations finales de l'initiative OCLT. Au cours de la journée, les participants ont discuté afin de trouver des solutions à court et à long terme au problème du court-termisme. Après le Sommet, l'initiative OCLT a publié un résumé détaillé de la discussion.

Un changement fondamental de mentalité et de culture est nécessaire pour que nos marchés s'orientent vers le long terme. Pour ce faire, les leaders au sein des marchés financiers devront concerter leurs efforts. Toujours fermement engagé à atteindre cet objectif ultime, l'Office continue de plaider en faveur d'une vision à plus long terme tant sur les marchés en général qu'au sein de sa propre organisation.

## ÉTENDRE LA PORTÉE DE NOS ENGAGEMENTS EN COLLABORATION À L'ÉCHELLE MONDIALE

En 2015, l'équipe de l'investissement durable a décidé de se joindre à la plateforme d'engagement de Hermes Equity Ownership Services (Hermes EOS), qui effectuera en notre nom des interventions additionnelles sur les facteurs ESG auprès des sociétés figurant dans notre portefeuille d'actions de sociétés ouvertes. La plateforme de Hermes EOS offre un moyen efficace de mener des activités d'engagement auprès d'un plus grand nombre de sociétés dans le monde et d'élargir l'éventail des sujets abordés. Hermes EOS n'interviendra pas en notre nom auprès de sociétés canadiennes et, de notre côté, nous poursuivons nos propres activités d'engagement à l'échelle mondiale.

Hermes EOS compte une équipe de 26 personnes de différentes nationalités qui engage chaque année un dialogue avec plus de 400 sociétés réparties dans près de 50 pays. L'organisation est en mesure d'intervenir efficacement auprès de cadres supérieurs et de membres de conseil d'administration partout dans le monde. Hermes EOS détient des mandats-conseils totalisant plus de 124 milliards de livres sterling et compte au sein de sa clientèle des caisses de retraite publiques et privées ainsi que des gestionnaires d'actifs répartis dans 10 pays, couvrant toutes les grandes régions du monde. À titre de client, nous pourrions tirer parti des efforts et de l'expérience des autres clients, notamment au sein du comité consultatif de la clientèle qui se réunit deux fois l'an.

## PROMOUVOIR L'ADOPTION DE PRATIQUES EXEMPLAIRES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE EN ASIE

Depuis 2013, l'Office est membre de l'Asian Corporate Governance Association (ACGA), un organisme indépendant voué à la mise en œuvre de pratiques de gouvernance efficaces en Asie. En tant que membre de l'ACGA, nous avons accès à une expertise locale en matière de gouvernance, de sorte que nous pouvons prendre des décisions plus éclairées relativement aux votes par procuration et établir une plateforme pour nos activités d'engagement dans la région.

L'Office a participé, avec d'autres membres de l'ACGA, à des initiatives visant à promouvoir les pratiques exemplaires de gouvernance en Asie. En 2014, un représentant de l'Office a accompagné une délégation d'investisseurs dirigée par l'ACGA qui s'est rendue en Chine pour rencontrer les dirigeants d'entreprise et d'organismes de réglementation. À cette occasion, nous avons pu nous entretenir directement avec des chefs d'entreprise au sujet des pratiques de gouvernance dans ce marché.

L'Office a également participé à un engagement en collaboration avec des membres de l'ACGA et des sociétés australiennes où le vote à main levée est une pratique courante lors des assemblées d'actionnaires. Compter les votes de cette manière prive les actionnaires de leur droit de vote, puisqu'un seul vote est comptabilisé peu importe le nombre d'actions détenues par l'investisseur. En réponse à nos lettres, plusieurs entreprises ont adopté la pratique exemplaire du vote par bulletin secret pour toutes les questions soumises aux assemblées annuelles afin de s'assurer que les actionnaires puissent exercer leur droit de vote en fonction de leur participation dans l'entreprise.

## ENCOURAGER LA DIVERSITÉ HOMMES-FEMMES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En juin 2015, la présidente du conseil, Heather Munroe-Blum, et le président et chef de la direction, Mark Wiseman, de l'Office sont devenus membres fondateurs du 30% Club (Canada). Le 30% Club est un groupe de gens d'affaires déterminés à accroître la représentativité des femmes à tous les niveaux des entreprises grâce à des actions volontaires. Le club vise à provoquer un changement au moyen d'initiatives ciblées qui visent notamment à encourager les conseils d'administration à nommer un plus grand nombre de femmes, à informer et à aider les entreprises qui tentent d'améliorer la représentativité des femmes et à attirer l'attention publique sur cette question par l'intermédiaire des médias et de programmes éducatifs. Fondé au Royaume-Uni en 2010, le 30% Club est aujourd'hui un organisme d'envergure internationale, des clubs ayant vu le jour dans de nombreux pays, dont l'Australie, Hong Kong, l'Irlande, l'Afrique du Sud et les États-Unis.

Le principe fondamental du 30% Club est que la diversité hommes-femmes est une question de rendement de l'entreprise et non un enjeu féminin. Le club considère la diversité hommes-femmes du point de vue de la création de valeur à long terme au sein des entreprises. Malgré son nom, le 30% Club ne croit pas que l'imposition de quotas soit la meilleure solution et il cherche plutôt à provoquer un véritable changement durable en ce qui a trait à la représentativité des femmes.

Notre participation au sein du club s'inscrit dans la même veine que les autres mesures que nous prenons pour améliorer la diversité hommes-femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de direction. Par exemple, l'Office a appuyé le projet mis de l'avant par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) en vue d'accroître le nombre de femmes au sein des conseils d'administration et des équipes de direction de sociétés ouvertes canadiennes.

## JOUER UN RÔLE DE PREMIER PLAN DANS LA PROMOTION DES PRINCIPES POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE DES NATIONS UNIES

En 2005, le secrétaire général des Nations Unies a invité l'Office et un groupe restreint composé des principaux investisseurs institutionnels du monde à aborder la question de l'investissement responsable dans une perspective mondiale et fiduciaire. En collaboration avec des experts du secteur des placements, de la société civile et du milieu universitaire, notamment, nous avons participé à la formulation des Principes pour l'investissement responsable (PIR) des Nations Unies. Aujourd'hui, on compte un peu moins de 1 400 signataires des PIR dans le monde, lesquels gèrent un actif totalisant plus de 59 billions de dollars américains.

Eric Wetlaufer, directeur général principal et chef mondial, Placements sur les marchés publics de l'Office, est devenu membre du Conseil consultatif sur les principes pour l'investissement responsable en 2012, ce qui nous a permis de contribuer à l'orientation stratégique des principes. Grâce au rôle qu'Eric a joué au sein du Conseil consultatif et du Comité de gouvernance, nous avons participé activement au processus d'examen détaillé de la gouvernance qui a duré 18 mois et qui comprenait une vaste consultation sur une nouvelle structure de gouvernance auprès des signataires des PIR. Une majorité écrasante de signataires avec droit de vote ont approuvé la nouvelle structure en janvier 2015. Entrée en vigueur en avril 2015, cette structure est plus transparente et responsable. Elle est aussi moins complexe, puisqu'il y a maintenant un seul organe directeur. Parmi les changements, soulignons que le Conseil consultatif sur les principes pour l'investissement responsable et l'ancien conseil d'administration forment désormais le conseil de l'Association des PIR (le conseil). Celui-ci compte un président indépendant, élu par les signataires par voie de scrutin,

ainsi que dix administrateurs (sept élus par les propriétaires d'actifs signataires, deux, par les gestionnaires de placements signataires et un par les fournisseurs de services signataires). Les représentants des partenaires fondateurs des PIR au sein des Nations Unies, soit le Pacte mondial des Nations Unies et l'initiative financière du PNUE, agissent comme conseillers permanents auprès du conseil.

Le plan stratégique 2015-2018 des PIR a été élaboré à partir des consultations menées auprès des signataires et des commentaires formulés par le conseil. Il met l'accent sur l'évolution du rôle de l'organisme, qui est passé de la sensibilisation à l'action, et sur l'élargissement de l'influence collective des PIR. Il a pour objectif de soutenir les progrès des signataires vers la mise en œuvre des principes, d'accroître la représentativité et la participation des propriétaires d'actifs, de renforcer la capacité et l'expertise dans les principaux marchés et d'offrir aux signataires davantage d'occasions d'échanger et de collaborer.

En tant que membre actif du réseau PIR, notre équipe de l'investissement durable a participé à des initiatives d'engagement en collaboration menées par le réseau PIR. Nous sommes membres du comité de direction de l'engagement en collaboration des PIR portant sur les droits de la personne dans les secteurs d'extraction depuis avril 2014. Après les travaux préparatoires du comité de direction qui ont duré plus d'un an, l'engagement a été lancé à l'intention des signataires des PIR en juin 2015 (pour plus de détails sur cette initiative, veuillez vous reporter à la section sur les industries d'extraction à la page 13).

Enfin, les propriétaires d'actifs et les gestionnaires de placements signataires sont responsables de la mise en œuvre des six principes selon le cadre établi dans les PIR. En plus du rapport annuel sur l'investissement durable que nous publions, nous fournissons des renseignements sur nos activités d'investissement durable chaque année au réseau PIR, lesquels sont accessibles sur le site Web des PIR.

En tant que signataire, l'Office est orienté par les six principes pour l'investissement responsable :

1

Nous prenons en compte les facteurs ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissements.

2

Nous sommes des investisseurs actifs et tenons compte des facteurs ESG dans nos politiques et pratiques d'actionnaires.

3

Nous demandons aux entités dans lesquelles nous investissons de publier des informations appropriées sur les facteurs ESG.

4

Nous favorisons l'acceptation et l'application des principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs.

5

Nous travaillons en collaboration pour accroître notre efficacité dans l'application des principes.

6

Nous rendons compte de nos activités et de nos progrès dans l'application des principes.



# Accroître la valeur à long terme pour les bénéficiaires

L'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (l'Office) a pour mandat d'aider à assurer la viabilité du Régime de pensions du Canada (RPC) pour les générations futures. Notre mandat nous oblige à prendre en considération les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (les facteurs ESG) à long terme lorsque nous prenons des décisions de placement, gérons nos placements et nous engageons auprès des entreprises dans lesquelles nous investissons.

En tant qu'organisme de placement d'envergure mondiale à l'affût des occasions les plus intéressantes pour les cotisants et les bénéficiaires du RPC, nous tenons compte des facteurs ESG dans nos décisions de placement dans le cadre de notre mandat qui est de produire un rendement maximal pour la caisse du RPC tout en évitant les risques de perte indus.

Les pages qui suivent sont un complément à notre *Rapport sur l'investissement durable* que nous publions annuellement et offrent une vue d'ensemble des politiques, des ressources et des stratégies grâce auxquelles nous incorporons les enjeux ESG dans nos décisions de placement et notre ligne de conduite à titre de propriétaire d'actifs engagé.

Nous sommes convaincus que les entreprises qui gèrent les facteurs ESG de manière efficace sont plus susceptibles de créer une valeur durable à long terme. Compte tenu de notre mandat exclusivement lié au placement qui est prescrit par la loi, nous prenons en compte les facteurs ESG dans notre analyse des placements au lieu d'éliminer les placements

uniquement sur la base de ces facteurs. En tant que propriétaire, nous surveillons les facteurs ESG et nous nous engageons activement auprès des entreprises afin de les inciter à améliorer la gestion de ces facteurs, ce qui mène finalement à de meilleurs résultats à long terme pour les entreprises et les actifs dans lesquels nous sommes partie prenante.

En établissant des politiques, en consacrant des ressources, en mettant en œuvre des stratégies et en menant des activités qui tiennent compte des facteurs ESG, nous cherchons à être un propriétaire actif et engagé.

- Nous intégrons et reconnaissons les risques et les possibilités que présentent les facteurs ESG dans le cadre de notre analyse des placements.
- Nous cherchons à accroître le rendement financier à long terme des entreprises dans lesquelles nous investissons en les incitant à améliorer leur gestion des facteurs ESG.
- Nous nous engageons auprès d'entreprises individuellement et collectivement et nous exerçons nos droits à titre d'actionnaire.



L'OFFICE  
D'INVESTISSEMENT  
DU RPC

## À PROPOS DE L'OFFICE : GOUVERNANCE DE RENOMMÉE MONDIALE

La structure de gouvernance sans lien de dépendance de l'Office est reconnue dans le monde comme une pratique exemplaire pour les régimes de retraite nationaux. Cinq caractéristiques clés nous distinguent :

- **Structure de gouvernance** – La surveillance de l'Office est assurée par un conseil d'administration indépendant. L'Office a été conçu de façon à garantir que sa gouvernance et sa gestion soient distinctes de celles du Régime de pensions du Canada et qu'il puisse exercer ses activités sans lien de dépendance avec le gouvernement canadien.
- **Mandat axé uniquement sur le placement** – Notre mandat, tel qu'il est établi dans la loi, est axé uniquement sur le placement et consiste à produire un rendement maximal tout en évitant les risques de perte indus. Les décisions de l'Office ne sont pas influencées par les directives de l'État, par des considérations liées au développement régional, social ou économique ni par aucun autre objectif non lié au placement.
- **Transparence** – L'Office a l'obligation de publier des états financiers trimestriels et annuels. Nous tenons des assemblées publiques tous les deux ans dans chacune des provinces participantes, au cours desquelles les Canadiens et les groupes d'intérêt peuvent poser des questions à notre président du conseil et au chef de la direction.
- **Actif distinct** – L'actif que nous gérons appartient aux 18 millions de cotisants et de bénéficiaires de la caisse du RPC et est tout à fait distinct des fonds publics.
- **Gestion professionnelle** – Nous sommes un organisme de gestion de placements professionnel et nous recrutons les meilleurs professionnels des placements qui soient partout dans le monde. Notre équipe de direction ne relève pas des gouvernements, mais d'un conseil d'administration composé d'administrateurs hautement qualifiés.



## APPROCHE DE L'OFFICE EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENT DURABLE POUR CRÉER DE LA VALEUR À LONG TERME



# Intégrer les facteurs ESG aux décisions de placement

L'analyse des facteurs ESG relativement aux placements que l'Office effectue sur les marchés publics, privés et immobiliers constitue un élément important du processus visant à déterminer l'attrait d'un placement envisagé. Quand ils sont appréciables, ces facteurs peuvent grandement influencer sur notre estimation de la valeur d'une entreprise.

L'incidence des facteurs ESG sur la performance financière apparaît graduellement avec le temps. Ces facteurs peuvent avoir des conséquences directes et claires sur la rentabilité d'une entreprise; par exemple, une réglementation plus stricte peut entraîner une hausse des coûts d'exploitation. Ils peuvent aussi avoir des conséquences indirectes sur la performance à long terme d'une entreprise parce qu'ils peuvent influencer sur les paramètres de la santé organisationnelle, comme la fidélisation de la clientèle, la marque de l'entreprise, sa capacité à attirer des gens de talent et son « permis d'exploitation ». Les facteurs ESG revêtent une plus grande importance pour l'Office en tant qu'investisseur à long terme que pour les investisseurs ayant une vision à court terme qui se préoccupent essentiellement des mesures de performance financière à court terme. Plus la période de détention de l'actif est longue, plus les facteurs ESG sont pertinents. L'information détaillée sur les paramètres liés aux facteurs ESG nous aide à prendre de meilleures décisions de placement à long terme.

## EN QUOI CONSISTENT LES FACTEURS ESG?



Disons simplement qu'une entreprise que nous jugeons susceptible de produire de modestes rendements au cours des prochaines années, mais dont la gestion des facteurs ESG générera une forte croissance durable sur plusieurs décennies, constitue un meilleur choix pour la caisse du RPC qu'une entreprise qui devrait produire des rendements élevés à brève échéance, mais qui ne se préoccupe pas des facteurs ESG pouvant nuire à la valeur de l'entreprise dans les années à venir.

Pour évaluer et examiner à la fois les risques et les possibilités que présentent les facteurs ESG dans ses placements, l'Office affecte des ressources à une équipe interne chargée de l'investissement durable, collabore aux Principes pour l'investissement durable des Nations Unies et les intègre dans ses processus, réalise des études sur les normes sectorielles et les pratiques exemplaires et appuie toute analyse plus approfondie de l'incidence des facteurs ESG.

L'équipe de l'investissement responsable de l'Office soutient l'intégration des facteurs ESG aux décisions de placement et à la surveillance, s'engage activement auprès des entreprises et applique les instructions de vote par procuration. L'équipe effectue également des études approfondies sur les entreprises, les secteurs et les actifs où les facteurs ESG ont une incidence appréciable sur la valeur de nos placements. Elle passe en revue les normes sectorielles et les pratiques exemplaires relatives aux facteurs ESG et collabore avec d'autres investisseurs et organismes partout dans le monde.

L'Office fait preuve de prudence dans la façon dont il affecte ses ressources à l'investissement durable, conscient de son obligation de produire un rendement maximal pour les cotisants et les bénéficiaires tout en évitant les risques de perte indus. Nous croyons que les ressources que nous affectons dans ce domaine contribueront à la valeur à long terme.



L'OFFICE  
D'INVESTISSEMENT  
DU RPC

## À PROPOS DE L'OFFICE : NOS AVANTAGES COMPARATIFS

**Horizon à long terme :** Compte tenu de sa nature multigénérationnelle, le RPC a un horizon de placement à très long terme. L'Office peut, et même doit, évaluer les occasions de placement, les rendements potentiels et les risques sur plusieurs décennies et non sur plusieurs années ou mois.

**Certitude à l'égard de l'actif :** Les cotisations au RPC dépasseront les prestations annuelles versées jusqu'en 2022, et cet excédent servira au financement des nouveaux placements et nous permettra de bâtir et d'ajuster notre portefeuille de façon rigoureuse. Nous pouvons être un investisseur souple et patient.

**Taille et envergure :** Nous sommes en mesure d'investir de façon importante sur les marchés privés, dont bon nombre sont de plus grande envergure que les marchés publics et devraient offrir un potentiel de rendement plus élevé à long terme.

L'Office cherche sans cesse à améliorer et à approfondir sa compréhension des facteurs ESG. En plus de réaliser des études à l'interne, nous nous procurons des études relatives aux facteurs ESG et portant sur des entreprises particulières auprès d'experts canadiens et étrangers. Nous encourageons les courtiers en valeurs à tenir compte des facteurs ESG à long terme dans leurs recherches et nous prenons en considération la valeur de leurs études dans la répartition des ordres et des commissions.

En tant qu'organisme de placement d'envergure mondiale, l'Office investit dans un éventail de catégories d'actif, de marchés publics et privés et de biens immobiliers partout dans le monde. Chaque catégorie d'actif présente des risques, des possibilités et des droits pour les investisseurs qui lui sont propres. Par conséquent, nous adaptons notre approche quant à la façon de gérer les facteurs ESG en fonction de la catégorie d'actif.

En janvier 2015, nous avons créé un nouveau service de placement appelé Partenariats de placement. Ce nouveau service réunit les groupes Fonds, placements secondaires et co-investissements, Placements thématiques et Gestion externe du portefeuille. L'équipe de ce nouveau service intégré a pour mission d'accroître la portée des relations de l'Office avec des gestionnaires externes quant aux fonds des marchés privés et publics, aux placements secondaires et co-investissements, d'augmenter les placements directs en actions de sociétés fermées en Asie et de renforcer les capacités de placements thématiques. Ce quatrième service de placement commencera à présenter ses résultats à l'exercice 2016.

# Intégrer les facteurs ESG : Placements sur les marchés publics

Le service Placements sur les marchés publics de l'Office investit activement et passivement dans des actions et des titres à revenu fixe négociés partout dans le monde. À la fin de l'exercice 2015, l'Office détenait des placements de 157,2 milliards de dollars dans les marchés publics.

Bien que les mesures de rendement relatives aux facteurs ESG soient généralement plus rares et moins uniformes que les mesures financières traditionnelles, l'impact de ces facteurs peut s'avérer considérable et nous examinons avec soin les risques et les possibilités qui y sont associés.

Notre équipe de l'investissement durable travaille en étroite collaboration avec les équipes de placement du service afin de :

- déterminer comment mieux évaluer les facteurs ESG et leur incidence sur la valeur de l'entreprise;
- faire régulièrement état des nouvelles tendances et pratiques exemplaires relativement aux facteurs ESG;
- formuler des commentaires sur les recherches thématiques de nature générale et les études portant sur des entreprises particulières;
- exercer nos droits de vote par procuration en tant que propriétaire de sociétés ouvertes;
- orienter nos activités d'engagement dans le but de favoriser un dialogue constructif avec les entreprises. (Se reporter à la section « Jouer un rôle actif en tant que propriétaire » à la page 30 pour en savoir plus sur la façon dont l'Office intervient auprès des sociétés ouvertes.)

Même si le service Placements sur les marchés publics tient compte des facteurs ESG, l'évaluation de ceux-ci joue un rôle déterminant dans le travail de nos groupes Placements relationnels et Titres de sociétés – marché mondial.

## PLACEMENTS RELATIONNELS : TIRER PARTI DES POSSIBILITÉS OFFERTES PAR LES FACTEURS ESG

Le groupe Placements relationnels effectue des placements minoritaires importants dans des sociétés ouvertes ou en voie de le devenir lorsqu'un partenariat avec l'Office peut ajouter de la valeur et favoriser l'obtention de rendements plus élevés à long terme. Il cherche à tirer parti du fait que l'Office est un investisseur axé sur le long terme sur les marchés publics où la majorité des participants visent des résultats à court terme.

Ce groupe considère la structure de gouvernance d'une entreprise et son approche à l'égard des facteurs environnementaux et sociaux comme des indicateurs clairs de son engagement à l'égard de la croissance durable et de la création de valeur. L'évaluation des facteurs ESG et de leur gestion par l'entreprise fait partie intégrante de l'analyse initiale des occasions de placement effectuée par le groupe. Si le placement passe à l'étape de la vérification préalable, les pratiques et les facteurs ESG pertinents sont soumis à un examen au cours de discussions avec l'équipe de direction et les principaux administrateurs de l'entreprise, à des analyses internes et à une expertise.

Une fois le placement effectué par le groupe Placements relationnels, l'Office tire parti de son statut de propriétaire important pour surveiller et promouvoir de meilleures pratiques ESG dans le but d'améliorer la création de valeur à long terme. Nous établissons une relation active et continue avec l'équipe de direction et le conseil d'administration de l'entreprise. L'entreprise profite du soutien d'un important investisseur patient qui est déterminé à aider la direction à produire un rendement à long terme qui sera supérieur à celui d'autres entreprises comparables.

## TITRES DE SOCIÉTÉS – MARCHÉ MONDIAL : ÉVALUER L'INCIDENCE DES RISQUES ESG

Le groupe Titres de sociétés – marché mondial est responsable des décisions de placement dans les actions de sociétés ouvertes. Il utilise deux stratégies de placement complémentaires, la recherche quantitative et la recherche fondamentale, pour constituer des portefeuilles distincts de titres de capitaux propres. Ces stratégies visent un horizon de placement plus long, pouvant aller jusqu'à cinq ans, et une portée mondiale, couvrant tous les principaux marchés développés et émergents.

L'équipe de recherche fondamentale du groupe effectue des analyses approfondies permettant de cerner les raisons de la mauvaise évaluation de l'entreprise et de comprendre comment éliminer les risques. L'évaluation des risques ESG joue un rôle fondamental dans le processus de l'équipe. Celle-ci examine les risques ESG qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de l'entreprise à exécuter ses plans d'affaires, la valeur de l'actif et du passif ainsi que la rentabilité future. Les risques ESG sont importants dans tous les secteurs, mais parfois plus prononcés dans certains.

L'évaluation de l'entreprise effectuée par l'équipe de recherche fondamentale du groupe comprend un profil ESG préparé par l'équipe de l'investissement durable de l'Office et, selon les résultats initiaux, peut mener à une étude sur des facteurs ESG précis qui sont pris en compte dans la décision de placement. L'équipe de recherche fondamentale du groupe Titres de sociétés – marché mondial travaille également en étroite collaboration avec l'équipe de l'investissement durable sur les questions de votes par procuration, en particulier les questions controversées ou déterminantes pour nos placements.

Voici des exemples de facteurs ESG qui font l'objet de recherches et qui sont pris en considération dans les décisions de placement :

<b>Facteurs environnementaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de l'énergie et pratiques relatives aux émissions de gaz à effet de serre (GES)</li> <li>• Conformité et gestion relatives au traitement et à l'évacuation des eaux usées</li> <li>• Plans de viabilité des ressources</li> </ul>
<b>Facteurs sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histoire de la sécurité des produits et de la responsabilité dans ce domaine; méthodes d'évaluation</li> <li>• Pratiques de travail et dossier de sécurité</li> <li>• Politiques internes de lutte contre la corruption</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération des cadres</li> <li>• Protection des droits des actionnaires</li> <li>• Organisation du capital social par catégories</li> <li>• Composition et structure du conseil d'administration</li> </ul>

Ces questions peuvent favoriser ou compromettre la rentabilité de manière appréciable, surtout sur un horizon à long terme comme celui de l'Office. L'analyse de ces facteurs par l'équipe de recherche fondamentale oriente notre évaluation des risques et nos attentes de rendement des placements envisagés et nous aide à déterminer l'attrait à long terme d'une occasion de placement.

### Mines terrestres antipersonnel et armes à sous-munitions

L'Office ne sélectionne pas les entreprises uniquement en fonction des facteurs ESG ou d'autres facteurs non liés aux placements. Nous investissons seulement dans des entreprises dont les activités seraient légales si elles étaient exercées au Canada, conformément à notre *Politique en matière d'investissement responsable*. À l'aide de recherches d'experts indépendants, nous avons déterminé les entreprises à l'échelle mondiale qui ne constituaient pas des placements admissibles en vertu de notre Politique. Notre équipe de l'investissement durable mène ses propres recherches et communique au besoin directement avec les entreprises. Le Comité de l'investissement durable examine périodiquement les modifications à apporter à la liste des sociétés interdites établie par l'Office. Les sociétés interdites comprennent ce qui suit :

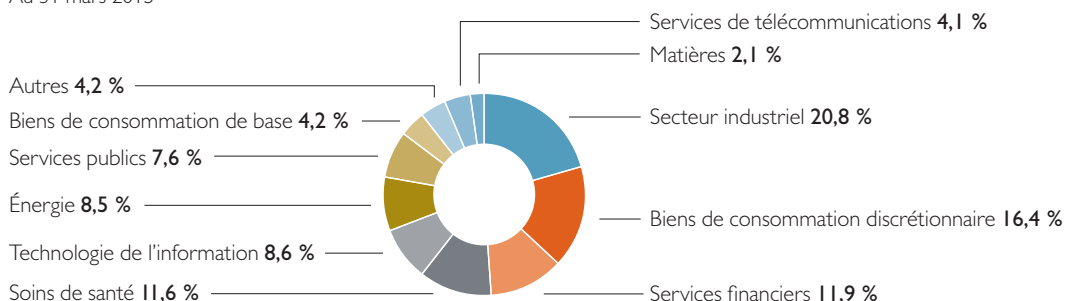
- **Mines terrestres antipersonnel** : Nous n'investirons pas dans des entreprises qui ne se conforment pas à la *Loi de mise en œuvre de la Convention sur les mines antipersonnel* du Canada ou qui ne s'y conformeraient pas si elles exerçaient leurs activités au Canada.
- **Armes à sous-munitions** : Nous n'investirons pas dans des entreprises qui ne se conforment pas à la *Loi interdisant les armes à sous-munitions* du Canada ou qui ne s'y conformeraient pas si elles exerçaient leurs activités au Canada.

Il se peut que des sociétés interdites figurent parmi nos placements sur les marchés boursiers, dont la liste est divulguée chaque année. Il s'agit de placements indirects qui résultent de l'utilisation de contrats à terme standardisés sur indice négociés en bourse. La composition des indices est normalisée et indépendante de la volonté de l'Office. Nos placements ne contribuent pas à la formation de capital de ces entreprises et n'ont pas d'incidence sur celle-ci, et l'Office n'investit pas directement dans ces entreprises.

# Intégrer les facteurs ESG : Placements privés

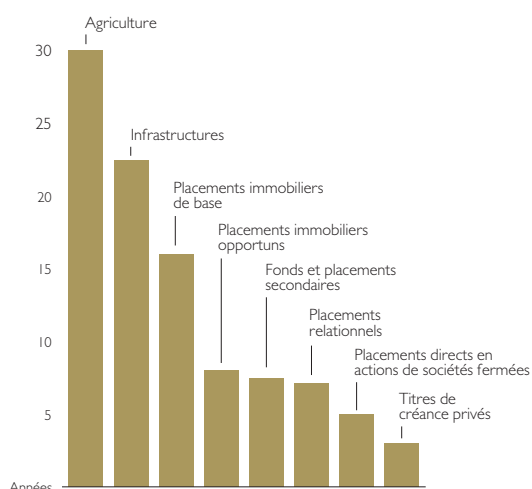
À la fin de l'exercice 2015, 73,4 milliards de dollars de la caisse du RPC étaient investis dans des placements privés (excluant les placements immobiliers), ce qui fait de l'Office l'un des plus importants investisseurs privés au monde.

PLACEMENTS PRIVÉS PAR SECTEUR  
Au 31 mars 2015



L'Office a un niveau de propriété, d'intérêt et d'influence important dans ses placements directs en actions de sociétés fermées et ses placements en infrastructures. Notre intention est de détenir les placements privés pendant plusieurs années, voire pendant plus de 10 ans dans le cas des infrastructures.

Période de détention moyenne prévue des actifs de l'Office par catégorie d'actifs (en années)



Ces horizons de placement à long terme signifient que la gestion continue des facteurs ESG peut avoir d'importantes répercussions sur la valeur des placements. C'est pour cette raison que l'évaluation des possibilités et des risques ESG fait partie intégrante du processus de vérification préalable de Placements privés. Nous adaptons notre méthode d'évaluation selon chaque transaction, car les circonstances et les enjeux varient en fonction de la structure de négociation, de l'entreprise, du secteur et de la région.

Une fois que nous avons investi directement dans une société fermée ou dans une infrastructure, nous continuons de surveiller étroitement les possibilités et les risques ESG pendant la durée du placement. En tant que propriétaire d'un portefeuille de placements privés en croissance, nous devons gérer les facteurs ESG dans un large éventail d'entreprises de divers secteurs. Pour ce faire, nous mettons en œuvre des méthodes de surveillance qui varient selon le secteur, la région et les facteurs propres à chaque entreprise.

L'approche de l'Office à l'égard de la gestion des possibilités et des risques ESG dans ses placements privés est décrite dans les pages qui suivent.

## APPROCHE À L'ÉGARD DES PLACEMENTS DANS DES FONDS, DES PLACEMENTS SECONDAIRES ET DES CO-INVESTISSEMENTS

Le groupe Fonds, placements secondaires et co-investissements confie des capitaux à des gestionnaires de premier ordre de fonds d'actions de sociétés fermées partout dans le monde qui croient comme nous dans l'importance d'une bonne gestion des facteurs ESG pour améliorer la valeur à long terme.

La façon dont nous gérons les facteurs ESG avec les gestionnaires de fonds est déterminée par notre mandat – nous évaluons comment le gestionnaire de fonds réduit le risque et accroît la performance dans les entreprises dans lesquelles le fonds investit. Notre méthode d'évaluation de nos gestionnaires de fonds partenaires est orientée par les Principes pour l'investissement durable ainsi que par les pratiques exemplaires sectorielles.

Dans le cadre de cette méthode, nous demandons aux gestionnaires de fonds, appelés commandités, de remplir un questionnaire structuré sur les facteurs ESG afin d'évaluer leur approche à l'égard de ces facteurs, la façon dont ils les intègrent à leur processus de vérification préalable, la manière dont ils les surveillent et communiquent l'information ainsi que les ressources qu'ils affectent à de telles activités.

## Évaluation des commandités potentiels

<b>Approche harmonisée</b>	Comment les politiques, les processus et l'approche du commandité à l'égard des facteurs ESG se comparent-ils à ceux de l'Office?
<b>Intégration de la vérification préalable</b>	À quelle vérification préalable des facteurs ESG le commandité soumet-il les placements envisagés au cours du processus d'examen des placements?
<b>Ressources</b>	Quelles ressources le commandité affecte-t-il aux questions ESG?
<b>Surveillance et communication</b>	Le commandité assure-t-il la surveillance continue des risques et des facteurs ESG ainsi que la communication de l'information pendant la durée de détention des sociétés dans le fonds?

## Analyse des possibilités et vérification préalable

Les commandités sont tenus de remplir le questionnaire sur les facteurs ESG du groupe dans le cadre de notre processus de vérification préalable. Les réponses obtenues orientent le dialogue entre l'équipe de placement du groupe et le commandité. Le groupe intègre les résultats du questionnaire, des rencontres et des discussions sur la vérification préalable à son rapport sur le placement.

## Surveillance et amélioration des résultats en tant qu'investisseur engagé

Une fois que l'Office s'est engagé envers un commandité, il exerce une surveillance continue des pratiques de ce dernier à l'égard des facteurs ESG, notamment en discutant régulièrement avec lui pour voir comment ses pratiques évoluent. Ces renseignements sont ensuite intégrés au processus de surveillance annuelle et trimestrielle des fonds du groupe, au besoin.

## APPROCHE À L'ÉGARD DES PLACEMENTS DIRECTS EN ACTIONS DE SOCIÉTÉS FERMÉES ET EN INFRASTRUCTURES

La méthode de gestion des possibilités et des risques ESG définie par l'Office pour les placements directs en actions de sociétés fermées et en infrastructures est adaptée selon les circonstances, qui varient selon la structure de négociation, le secteur et la région.

Orientés par les Principes pour l'investissement durable et les normes reconnues à l'échelle internationale, nous avons mis en place une approche à l'égard de l'évaluation et de la gestion des facteurs ESG dans les placements directs qui cible six domaines : environnement, santé et sécurité, main-d'œuvre et conditions de travail, relations avec la collectivité, intégrité commerciale et gouvernance d'entreprise.

## Facteurs ESG faisant l'objet d'une évaluation et d'une surveillance par l'Office dans ses placements privés directs

<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité et bilan environnemental</li> <li>• Politiques, vérifications et certifications pertinentes</li> <li>• Litiges et dettes non réglés</li> <li>• Utilisation des ressources (p. ex., eau, énergie)</li> <li>• Empreinte écologique (p. ex., émissions, déchets, biodiversité)</li> <li>• Conformité environnementale dans les contrats et sous-contracts importants</li> </ul>
<b>Santé et sécurité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques en matière de santé et de sécurité au travail, permis et certifications</li> <li>• Gestion des accidents et des incidents</li> <li>• Conformité, litiges et dettes non réglés en matière d'hygiène et de sécurité du travail</li> </ul>
<b>Main-d'œuvre et conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques relatives aux ressources humaines et dossiers sur le travail</li> <li>• Travail des enfants, travail forcé et salaire minimum</li> <li>• Représentation des employés et non-discrimination</li> </ul>
<b>Relations avec la collectivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonnes relations avec la collectivité, ce qui comprend un dialogue proactif avec les collectivités locales et les ONG</li> <li>• Travailleurs migrants et leur impact</li> <li>• Pratiques de délocalisation</li> </ul>
<b>Intégrité commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutte contre la corruption</li> <li>• Lutte contre le blanchiment d'argent</li> <li>• Intégrité de la comptabilité</li> </ul>
<b>Gouvernance d'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure et membres du conseil d'administration</li> <li>• Processus de gouvernance</li> <li>• Processus de gestion des risques et de conformité</li> <li>• Droits des actionnaires minoritaires</li> </ul>

Les sections suivantes décrivent comment nous prenons en considération ces facteurs en tant que propriétaire d'actifs privés, dès le moment où nous envisageons un placement et jusqu'à la surveillance continue des facteurs ESG.

### Analyse des possibilités et vérification préalable

En ce qui a trait à la vérification préalable et au placement, chaque cas est unique. L'Office utilise une méthode structurée et personnalisée de vérification préalable des facteurs ESG dans ses placements privés directs, qui repose sur les pratiques exemplaires dans le secteur établies par les gouvernements et d'autres organismes de placement.

Cependant, tous les processus de vérification préalable, même s'ils varient selon les circonstances et les types d'actifs, comportent trois étapes : analyse des possibilités, principale vérification préalable et recommandation relative à la gouvernance et au placement.

### Étapes de la gestion des facteurs ESG lors de la vérification préalable des placements privés directs

<b>Analyse des possibilités</b>	L'équipe de négociation de l'Office détermine les principaux facteurs ESG lors de l'évaluation préliminaire d'une occasion de placement.
<b>Principale vérification préalable</b>	Si l'Office effectue une vérification préalable, il examine de manière structurée et intensive le modèle d'affaires de l'entreprise visée ainsi que les principaux facteurs de risque ESG en consultant diverses sources, notamment la haute direction et l'information sur l'entreprise, et en faisant appel à ses spécialistes internes et, au besoin, à des experts externes dans les domaines de l'environnement, du génie, du droit, de la sécurité et de la comptabilité.
<b>Recommandation sur la gouvernance et le placement</b>	Il prend ensuite en considération les questions ESG importantes dans le cadre du processus d'approbation des placements. L'équipe de négociation évalue l'impact financier potentiel des risques ESG et quantifie les coûts et les possibilités qui y sont associés. L'Office encourage les pratiques exemplaires de gouvernance auprès des conseils d'administration. En tant que propriétaire, nous cherchons à instaurer des contrôles et des processus dans chacun de nos actifs en portefeuille.

### Surveillance

Une fois que l'Office a pris une importante participation dans une société fermée, il agit comme un partenaire actif et constructif à long terme dans le but d'améliorer la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. Les questions ESG qui font partie intégrante du processus de vérification préalable et d'autres facteurs ESG qui peuvent apparaître nécessitent une gestion active, directement ou par l'entremise de nos partenaires. Les facteurs ESG pertinents font l'objet d'une surveillance trimestrielle ou semestrielle pour tous les placements directs importants.

Selon la part de notre placement, notre participation à la surveillance des facteurs de l'entreprise peut prendre différentes formes.

Par exemple, si l'Office siège au conseil ou a accès à un rapport périodique du conseil de l'entreprise, il peut effectuer un suivi et prendre des mesures à partir des indicateurs de performance ESG pertinents. Nous pouvons prendre position sur des questions touchant la santé, la sécurité, l'environnement, la conformité, la vérification ou autre, au sein de conseils et de comités. Grâce à ces relations étroites avec les administrateurs et les dirigeants, nous sommes en mesure d'obtenir des renseignements utiles, d'exercer une surveillance de la conformité de la direction aux normes, d'encourager les pratiques responsables au sein de l'organisation et, à long terme, d'améliorer la performance financière de l'entreprise et le rendement du capital investi de l'Office.

Lorsque nous exerçons une grande influence ou contrôlons largement la gouvernance (ce qui est moins fréquent) d'une entreprise, nous insistons sur une rémunération des cadres qui n'est pas excessive et qui correspond aux intérêts à long terme des actionnaires. De plus, la composition du conseil d'administration et de ses comités doit refléter les compétences requises et l'indépendance de la direction de l'entreprise. La rémunération et la composition du conseil sont pour nous des priorités. Les améliorations apportées dans ces domaines peuvent faire partie de notre entente contractuelle avec une entreprise dans laquelle nous sommes un actionnaire important.

### Surveillance des facteurs ESG : Prendre en compte les facteurs sociaux dans les placements privés directs

Les facteurs sociaux couvrent un large éventail de sujets touchant la santé et la sécurité, le travail et la collectivité, et chaque entreprise dans notre portefeuille présente des problèmes plus ou moins importants qui lui sont propres. L'Office a tenu compte de manière proactive de diverses questions sociales importantes dans ses placements privés dans différents secteurs et différentes catégories d'actif. En voici des exemples :

- **Santé** : Conformité aux exigences de la U.S. Food and Drug Administration
- **Ressources naturelles** : Comité permanent de la santé et sécurité et confirmation annuelle de la conformité à la politique par tous les employés et administrateurs
- **Routes à péage** : Conformité aux normes d'émission de bruit
- **Infrastructures de transport** : Consultation des collectivités sur les répercussions locales, en particulier en ce qui a trait aux expansions prévues



### Améliorer les résultats en tant que propriétaire engagé

D'après l'expérience de l'Office, les décisions prudentes ou innovantes à l'égard des questions ESG permettent de maintenir les résultats financiers et parfois même de les améliorer. Grâce au modèle de gouvernance active, l'Office et ses partenaires sont en mesure d'exercer une influence directe sur les sociétés en portefeuille. Cette influence peut consister à encourager une meilleure performance en ce qui a trait aux facteurs ESG et à la viabilité.

Pour que nous puissions tirer parti des avantages financiers que la propriété privée peut nous offrir, notre service Placements privés compte un groupe Création de valeur pour le portefeuille qui participe activement à la gouvernance et à la gestion des placements directs de l'Office dans les actions de sociétés fermées et les infrastructures. Le groupe collabore étroitement avec les équipes de négociation, les membres de la direction et les partenaires afin de favoriser la création de valeur pour le portefeuille, grâce à une surveillance exercée par le conseil d'administration, à un suivi du rendement et à l'ajout de valeur liée aux activités.

Le groupe Création de valeur pour le portefeuille surveille les événements touchant les sociétés dans notre portefeuille ainsi que leurs engagements et peut contribuer à régler les problèmes de gouvernance et d'exploitation qui surgissent. Le groupe applique un processus semestriel de surveillance qui intègre les facteurs ESG aux actifs importants dans lesquels l'Office détient des droits ou un contrôle en matière de gouvernance. Le groupe veille également à la mise en œuvre du processus de vérification préalable et de surveillance des facteurs ESG de l'Office pour tous les placements directs importants dans des actions de sociétés fermées et en infrastructures.

Compte tenu de notre horizon de placement à très long terme et en tant que propriétaire sur les marchés privés, nous tenons compte des facteurs ESG à long terme pouvant améliorer les rendements financiers. Dans cette optique à long terme, nous encourageons l'amélioration des résultats durables pour les parties prenantes et les collectivités.

### Agriculture

L'Office a investi dans des terres agricoles tant au Canada qu'aux États-Unis et vise à bâtir un portefeuille mondial avec le temps. Nos équipes de gestion sur le terrain travaillent en étroite collaboration avec les collectivités et les agriculteurs locaux afin de s'assurer que les terres agricoles que nous possédons ainsi que les entreprises et les collectivités dans lesquelles nous investissons sont viables à long terme.

L'agriculture a profondément changé depuis 50 ans grâce à la mécanisation et aux gains de rendement. La productivité des terres arables, qui était en baisse constante en raison de l'urbanisation, de la dégradation des sols et de l'érosion, n'a cessé de s'améliorer. L'agriculture devenant plus intensive, il est essentiel que les pratiques agricoles soient viables. Lors de nos placements dans ce secteur, nos équipes s'associent avec les agriculteurs qui mettent l'accent sur la qualité du sol et l'utilisation efficace des ressources en eau. Par exemple, la culture minimale permet de réduire la consommation d'énergie, d'augmenter la matière organique dans le sol et de conserver l'humidité du sol afin d'accroître l'efficacité de l'eau.

L'agriculture est une activité communautaire locale en pleine transition sur le plan structurel et démographique. Nous en sommes conscients et c'est la raison pour laquelle nous encourageons et soutenons les collectivités locales au-delà des simples investissements que nous faisons dans un secteur en manque de capitaux. Nos stratégies de placement offrent un point d'accès aux jeunes agriculteurs, des occasions de croissance aux agriculteurs en pleine expansion et diverses possibilités à ceux qui souhaitent prendre leur retraite, ce qui favorise la transition et encourage la viabilité intergénérationnelle des collectivités dans lesquelles nous investissons.

Aux États-Unis, nous avons amélioré la qualité des terres et le potentiel de productivité en installant des systèmes de drainage adéquats dans les champs et en nivelant ceux-ci. Nous avons investi des sommes appréciables dans la conception de systèmes servant à récupérer et à recycler l'eau de ruissellement des champs en vue de la production agricole. Au Canada, nous avons réalisé de vastes projets d'assainissement de nos terres en Saskatchewan, notamment les suivants :

- Démolition des bâtiments abandonnés, dont certains contenaient de l'amiante, et enlèvement des déchets
- Enlèvement des réservoirs de mazout, de diesel et d'essence abandonnés et partiellement enfouis sous terre qui auraient pu contaminer le sol et les sources d'eau locales
- Enlèvement de la ferraille, des déchets et des équipements abandonnés et nettoyage des sites
- Nettoyage des mares autrefois utilisées comme dépotoirs
- Bouchage des puits d'eau abandonnés

L'Office continue d'investir dans le secteur de l'agriculture et est toujours déterminé à encourager les pratiques agricoles viables dans ses investissements à long terme.

# Intégrer les facteurs ESG : Placements immobiliers

Le service Placements immobiliers de l'Office gère un portefeuille mondial diversifié d'immeubles de qualité supérieure dans lesquels il investit. À la fin de l'exercice 2015, l'Office détenait un portefeuille de placements immobiliers dans plusieurs pays dans le monde, qui était évalué à 34,2 milliards de dollars. Comme il le fait pour les placements privés, l'Office considère les facteurs ESG au cours de la vérification préalable et de la surveillance continue dans le but d'améliorer la valeur à long terme des placements immobiliers.

Le respect de toutes les lois environnementales locales est un critère de base pour tout placement immobilier de l'Office. Pour nous acquitter de notre mandat qui consiste à produire un rendement maximal pour la caisse du RPC tout en évitant les risques de perte indus, nous cherchons à maximiser la valeur de nos placements immobiliers au moyen d'une gestion prudente des facteurs ESG conjointement avec nos partenaires responsables de l'exploitation immobilière. Plus particulièrement, l'amélioration de la performance environnementale peut accroître les loyers et les taux d'occupation potentiels, réduire les coûts d'exploitation et, par conséquent, augmenter la valeur d'une propriété et le rendement du capital investi.

Le secteur des immeubles de bureaux est particulièrement sensible aux facteurs environnementaux et à l'efficacité de l'exploitation. Les grands locataires recherchent souvent les immeubles de bureaux les plus évolués sur le plan environnemental afin de montrer l'engagement de leur entreprise à l'égard des normes ESG et de contrôler les coûts. Dans le cas de la construction ou de rénovations majeures d'immeubles de bureaux, la qualité environnementale est un élément d'appréciation important pour déterminer l'attrait de l'immeuble pour les locataires éventuels, les loyers pouvant être exigés et, par conséquent, la valeur économique du bien immobilier et sa viabilité.

## Analyse des possibilités et vérification préalable

Au cours de l'évaluation des occasions de placement, le service Placements immobiliers effectue une vérification préalable officielle qui tient compte des facteurs ESG dans le processus de placement. Ce processus consiste en une évaluation de l'importance accordée par le propriétaire ou le gestionnaire à l'efficacité de l'exploitation, y compris la consommation d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau et la production de déchets. Même si les facteurs analysés varient en fonction de l'occasion de placement envisagée, nous examinons les facteurs ESG dans cinq grandes catégories.

## Évaluation des facteurs ESG dans les placements immobiliers envisagés

<b>1. Approche du partenaire</b>	Déterminer l'approche de notre partenaire éventuel à l'égard des principes en matière d'investissement durable et des pratiques liées aux facteurs ESG.
<b>2. Respect de la réglementation</b>	Vérifier la conformité aux lois environnementales et, au besoin, prévoir les coûts des mesures correctives dans les besoins en capitaux.
<b>3. Caractéristiques de développement durable</b>	Déterminer la qualité et le niveau de la conception des immeubles écologiques et les intégrer dans notre évaluation de l'attrait de l'actif.
<b>4. Efficacité de l'exploitation</b>	Déterminer et prendre en compte l'efficacité de l'exploitation, qui est souvent liée à l'environnement, et, au besoin, intégrer ces aspects dans notre évaluation.
<b>5. Répercussions sociales</b>	Au besoin, évaluer les questions et les répercussions sociales pour qu'elles soient prises en considération dans le processus décisionnel.

## Surveillance

De concert avec les partenaires de l'Office, le service Placements immobiliers évalue continuellement les facteurs ESG et l'efficacité de l'exploitation afin de maintenir et d'améliorer la position concurrentielle, la valeur et l'attrait des placements immobiliers. Après l'acquisition d'un bien immobilier, le service met en place des outils de surveillance annuelle des facteurs ESG afin d'améliorer les communications avec nos partenaires portant sur ces facteurs. Le processus de surveillance annuel consiste à demander à nos partenaires responsables de l'exploitation de divulguer de l'information sur tout facteur ou événement ESG important, de fournir des mises à jour sur les derniers changements réglementaires en ce qui concerne les questions environnementales et sociales, et de faire état de l'obtention de nouvelles certifications environnementales par les propriétés dans lesquelles nous investissons et de l'atteinte de nouvelles cibles en matière d'efficacité de l'exploitation au cours de la dernière année.

### Améliorer les résultats en tant que propriétaire engagé

L'Office s'engage à améliorer les questions ESG de façon continue dans ses placements immobiliers afin d'accroître leur valeur à long terme. Les professionnels des placements au sein du service Placements immobiliers continuent de parfaire leurs connaissances des pratiques exemplaires, qu'elles soient nouvelles ou déjà établies, dans le domaine du développement durable en dialoguant avec nos partenaires de placement et en participant à divers événements sur le sujet.

En Amérique du Nord, le programme de certification Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) et le Conseil du bâtiment durable au Canada encouragent l'élaboration de pratiques de construction

et d'aménagement durable au moyen de normes et de critères de rendement. Des programmes de classement du même genre existent en Europe et ailleurs dans le monde. Les principaux partenaires de l'Office dans le cadre de l'acquisition et de la gestion de biens immobiliers tiennent compte eux aussi du système LEED ou de systèmes équivalents dans la constitution et la gestion de leurs portefeuilles immobiliers. Alors que la conformité des édifices à une certification LEED ou à d'autres normes rigoureuses est déterminée avant la construction, l'Office examine s'il est possible d'améliorer la performance d'édifices existants par des travaux de rénovation, comme dans le cas de notre copropriété dans le Royal Bank Plaza à Toronto, la première grande tour d'une banque canadienne à recevoir la certification LEED Or après des rénovations.



#### KISTA GALLERIA

Suède • Participation de 50 pour cent • Commerce de détail

Une nouvelle bibliothèque électronique à la fine pointe de la technologie a ouvert ses portes en août 2014 dans l'un des plus grands centres commerciaux de Stockholm, en Suède, afin d'accroître les services à la collectivité. En plus des livres traditionnels, la nouvelle bibliothèque offre la plus récente technologie numérique, donnant aux usagers un accès à des dispositifs interactifs, comme des tablettes, et à d'autres services, notamment une salle de spectacle numérique de type boîte noire.



#### BARANGAROO SOUTH

Australie • Participation de 50 pour cent • Usage mixte

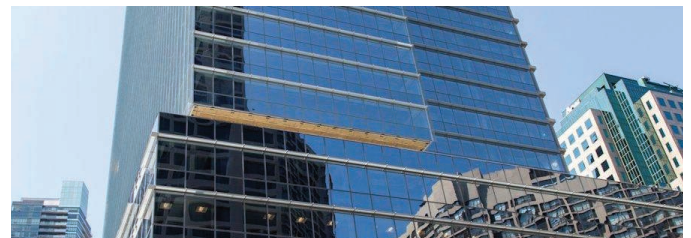
À la fin des travaux, Barangaroo South devrait exporter de l'eau recyclée en quantité supérieure à l'eau potable qu'il consomme. Les caractéristiques durables de cette tour de bureaux incluent des panneaux solaires photovoltaïques comme source d'énergie à faible émission de carbone, des terrasses à ciel ouvert conçues pour attirer les employés et pour la réalisation d'activités, des toits aménagés pour rehausser la qualité de vie des locataires et des jardins verticaux dans les bâtiments de taille faible à moyenne pour l'agrément des locataires. En mai 2014, la tour Barangaroo South Tower 2 est devenue le plus grand bâtiment à obtenir la cote 6 Green Star – Office Design v3 du Green Building Council of Australia.



#### RAFFLES CITY CHENGDU

Chine • Participation de 15 pour cent • Usage mixte

Ce complexe à usage mixte d'une superficie de 3,4 millions de pieds carrés est situé à Chengdu, en Chine. Le projet est terminé et a reçu la certification LEED Or pour le noyau et l'enveloppe de l'immeuble en 2014. Plus de 15 pour cent des matériaux de construction contenaient des matières recyclées et 80 pour cent des déchets de construction ont été réacheminés plutôt qu'enfouis ou incinérés. L'enveloppe de l'immeuble de haute performance et le béton de parement permettent de diminuer le gain de chaleur, d'assurer une meilleure isolation thermique et de réduire l'empreinte carbone.



#### WATERPARK PLACE III

Canada • Participation de 50 pour cent • Bureaux

Il s'agit du premier immeuble au Canada à recevoir le renouvellement de sa certification LEED Platine en 2014. L'immeuble est doté d'un système intégré qui permet au gestionnaire de cibler les économies d'énergie et d'assurer le confort des occupants instantanément.

# Jouer un rôle actif en tant que propriétaire

Nous croyons que les investisseurs engagés, qui sont axés sur le long terme, peuvent réduire substantiellement les risques de placement et accroître les rendements avec le temps. Que ce soit par nous-mêmes ou en collaboration avec d'autres investisseurs, nous sommes déterminés à entretenir des dialogues proactifs avec les hauts dirigeants, les membres du conseil, les organismes de réglementation, les associations sectorielles et d'autres parties prenantes.

L'Office croit que la gérance de la caisse du RPC doit aller au-delà de l'achat et de la vente de placements. Notre responsabilité est aussi d'agir de manière active et constructive et dans le respect des principes en tant que propriétaire. Agir en tant qu'investisseur engagé peut aussi réduire substantiellement les risques de placement et aider à accroître les rendements avec le temps.

L'engagement est le processus qui consiste à utiliser notre position en tant qu'investisseur institutionnel important pour :

- établir un contact avec une entreprise où nous croyons pouvoir favoriser une gestion plus efficace des facteurs ESG;
- collaborer avec d'autres investisseurs pour demander l'amélioration de la transparence et des normes ESG;
- amorcer un dialogue avec la haute direction et le conseil d'administration de l'entreprise pour leur faire part de notre point de vue et discuter des aspects à améliorer;
- chercher à améliorer la communication de l'information sur les risques et les mesures prises par la direction pour les atténuer;
- obtenir l'engagement de l'entreprise à apporter des changements positifs, suivre les progrès et effectuer un suivi pour favoriser l'amélioration continue, qui devrait se traduire par un meilleur rendement financier;
- agir comme un partenaire actif et constructif à long terme afin d'amener les entreprises à s'intéresser véritablement aux facteurs ESG dans l'intérêt ultime de toutes les parties prenantes, au lieu de simplement vendre nos actions.

Partant du principe que la gestion efficace des facteurs ESG importants améliorera le rendement financier à long terme, l'Office consacre des ressources considérables pour intervenir auprès des entreprises, directement ou en collaboration avec d'autres investisseurs.

L'engagement en collaboration nous donne la possibilité d'accroître considérablement notre influence, nos ressources et notre expertise au sein d'un groupe d'investisseurs, et il en résulte une influence positive sur le comportement de l'entreprise. Lorsque nous intervenons auprès d'une entreprise individuellement ou collectivement, nous ne divulguons pas son nom au grand public ni à des tiers, sauf si nous estimons que les circonstances le justifient.

Nous formulons des commentaires constructifs sur les mesures réglementaires portant sur la gouvernance d'entreprise ou d'autres questions relatives au domaine des placements. De plus, nous exerçons d'une manière réfléchie nos droits de vote et nos droits d'actionnaire, en nous forgeant une opinion sur les propositions d'actionnaires et de la direction et en publiant nos décisions sur notre site Web. Grâce à l'engagement, nous cherchons à améliorer la communication de renseignements importants, à favoriser une bonne conduite des entreprises et à contribuer à un cadre réglementaire efficace.

Dans les pages qui suivent, nous décrivons la façon dont nous abordons l'engagement en vue d'accroître la valeur à long terme des placements de la caisse du RPC.

## DÉTERMINER QUAND ET OÙ S'ENGAGER

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'Office en sa qualité de propriétaire engagé a mis en place dans ses services Placements privés et Placements immobiliers des méthodes et des processus visant à surveiller et à améliorer les résultats. Ces processus sont souvent propres à la propriété privée, qui permet aux propriétaires de discuter et de faire part de leurs points de vue.

Par exemple, l'Office agit en tant que propriétaire engagé d'actifs privés :

- en utilisant son accès aux mesures de performance ESG pour amorcer des discussions périodiques avec la direction;
- en nouant d'étroites relations avec la haute direction et le conseil d'administration grâce auxquelles nous veillons à la conformité et encourageons l'adoption de pratiques exemplaires;
- en siégeant lui-même au conseil d'administration et en participant activement à ses comités;
- en mettant en œuvre son propre processus de surveillance, notamment par l'entremise de son groupe Création de valeur pour le portefeuille, afin d'orienter l'entreprise vers l'amélioration de la valeur à long terme.

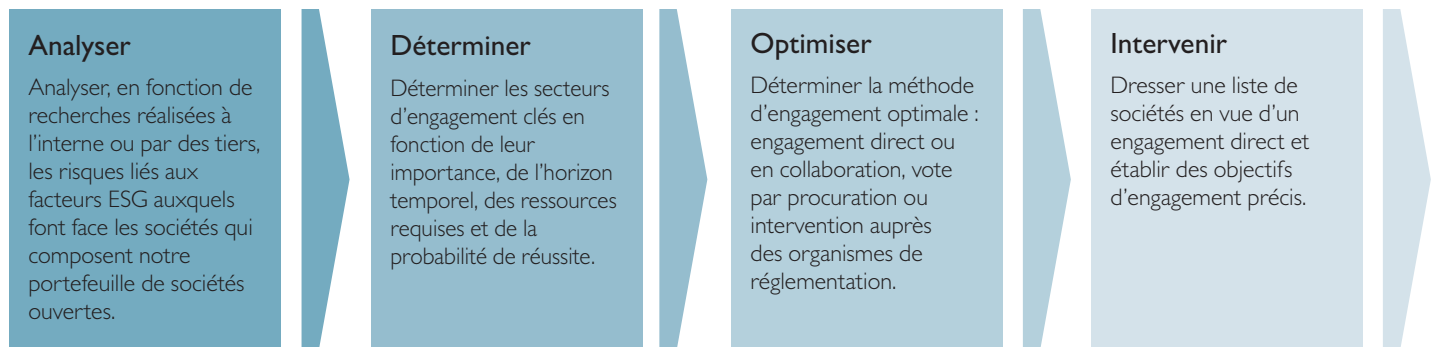
Ce type d'accès n'est habituellement pas offert aux propriétaires sur les marchés publics. Par conséquent, un objectif principal de notre engagement est d'encourager les sociétés ouvertes à présenter de l'information plus complète et plus cohérente. Sur les marchés publics, quand l'information est pertinente et comparable, toutes les parties prenantes comprennent les risques et la manière dont les entreprises sont gérées. Outre la présentation de l'information, nous encourageons les entreprises à améliorer leurs pratiques relativement aux facteurs ESG afin qu'elles puissent accroître leurs résultats financiers à long terme et la valeur pour les actionnaires.

Le portefeuille de titres de sociétés ouvertes de la caisse du RPC couvre tous les secteurs d'activités et toutes les régions du monde. Parmi les quelque 2 700 sociétés ouvertes dans lesquelles nous

investissons, nous choisissons celles auprès desquelles nous nous engageons en fonction de l'importance des risques ESG auxquelles elles sont exposées, de l'écart entre les pratiques actuelles et les pratiques exemplaires liées aux facteurs ESG, et de l'importance de notre participation dans celles-ci. En tant qu'investisseur à long terme et participant du marché, lorsque des problèmes surgissent, nous sommes en mesure d'agir comme un patient pourvoyeur de fonds et de travailler avec les entreprises pour favoriser un changement, plutôt que d'exprimer notre mécontentement et de vendre nos actions.

Pour déterminer où, quand et comment il intervient auprès des sociétés ouvertes, l'Office suit le processus de sélection décrit ci-dessous.

## DÉTERMINER QUAND S'ENGAGER : DE L'APPROCHE À L'ACTION



## Secteurs d'engagement clés de l'Office

Pour mieux orienter nos efforts, nous avons choisi des secteurs clés qui ont un impact majeur sur la viabilité financière à long terme du portefeuille d'actions de sociétés cotées en bourse. Nous faisons état une fois l'an des mesures que nous avons prises et des activités que nous avons menées pour atteindre nos objectifs dans chaque secteur clé.

	Pourquoi nous nous engageons	Ce que nous recherchons
<b>Changements climatiques</b>	<p>Les changements climatiques peuvent avoir de lourdes conséquences financières tant directes qu'indirectes sur les entreprises et la valeur à long terme pour les actionnaires. Ces conséquences peuvent comprendre des exigences réglementaires plus strictes, l'introduction d'une taxe ou d'un impôt sur les émissions de GES en fonction du marché, des frais de réduction ou de compensation des impacts, et des menaces à la réputation de l'entreprise découlant de l'augmentation des attentes des citoyens.</p> <p>Les activités de l'Office se concentrent actuellement sur les secteurs de l'énergie et des services publics, qui font face à une hausse des coûts du fait du resserrement progressif de la réglementation sur les émissions de GES. Nous sommes d'avis que les entreprises qui réussissent à s'adapter aux problèmes liés aux changements climatiques (par exemple en implantant de nouvelles technologies ou approches) seront récompensées à long terme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des renseignements plus détaillés et plus normalisés sur les émissions de GES et autres données</li> <li>• De meilleurs rapports sur les stratégies et les possibilités de gestion des risques</li> <li>• De meilleures prévisions des effets de la réglementation à venir sur la rentabilité à long terme</li> </ul>
<b>Eau</b>	<p>L'eau est une des ressources les plus importantes dans le monde. Une gestion efficace des risques relatifs à l'approvisionnement et à la qualité de l'eau est essentielle à la viabilité à long terme de la performance d'une entreprise et elle est donc particulièrement importante pour les investisseurs à long terme.</p> <p>L'Office s'est engagé essentiellement auprès d'entreprises des secteurs de l'énergie et des matières. Compte tenu de l'évolution des exigences réglementaires, de leur propre croissance et de la pénurie croissante des ressources en eau, ces entreprises font face à une augmentation de leurs coûts d'exploitation et des restrictions. Leur viabilité pourrait être menacée si ces problèmes ne sont pas réglés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une plus grande présentation de l'information sur les stratégies concernant l'eau et son utilisation effective</li> <li>• De meilleurs renseignements concernant l'utilisation de l'eau pour faciliter les comparaisons</li> </ul>
<b>Industries d'extraction</b>	<p>Les sociétés pétrolières, gazières et minières ont un impact majeur sur l'environnement et dans les collectivités où elles exercent leurs activités.</p> <p>L'Office croit que pour réussir, les entreprises de ces secteurs doivent obtenir et conserver un « permis social d'exploitation » en déterminant, en gérant et en atténuant de manière proactive les principaux risques environnementaux et sociaux afin de créer une valeur plus grande et plus durable pour toutes les parties prenantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une amélioration de la communication des stratégies de rendement et de gestion environnementale afin de permettre aux investisseurs de mieux évaluer les perspectives à long terme de l'entreprise</li> <li>• Des normes d'exploitation, y compris des règles en matière de droits de la personne, des relations avec les collectivités et des initiatives de lutte contre la corruption</li> </ul>
<b>Rémunération des cadres</b>	<p>L'Office est convaincu qu'il est essentiel d'instaurer un lien clair et bien défini entre la rémunération et le rendement, afin de faire coïncider les intérêts de la direction avec ceux des investisseurs à long terme. Lorsque ces intérêts convergent, la valeur à long terme pour les actionnaires est plus susceptible d'être créée. En revanche, la divergence des intérêts se traduit souvent par une gestion inefficace et à court terme de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'établissement d'un lien clair entre la rémunération et le rendement, qui fait coïncider de manière appropriée les intérêts du conseil d'administration, de la direction et des investisseurs, et qui souligne la croissance durable et à long terme de la valeur pour les actionnaires</li> <li>• Une communication par l'entreprise d'une information claire et complète sur la rémunération des cadres et les raisons de celle-ci</li> </ul>

### Au-delà de nos secteurs clés

En notre qualité de gestionnaire d'un portefeuille d'actions de sociétés ouvertes diversifié et mondial, nous engageons régulièrement des discussions sur des sujets qui ne font pas partie de nos quatre secteurs clés. Voici des exemples :

- **Tabac** : Nous avons demandé aux sociétés de produits du tabac une diffusion plus complète de l'information quant aux mesures adoptées en vertu de la Convention-cadre pour la lutte antitabac de l'Organisation mondiale de la Santé, notamment en ce qui a trait à leurs activités sur les marchés émergents. Depuis 2004, nous avons appuyé plus de 45 propositions d'actionnaires de sociétés productrices de tabac, demandant l'amélioration de l'information et des normes sur divers facteurs ESG, notamment les pratiques de marketing et de lobbying.
- **Pacte mondial des Nations Unies** : Le Pacte mondial est un engagement volontaire que prennent les sociétés à l'égard des principes dans les domaines des droits de la personne, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Depuis 2008, nous avons participé à cinq initiatives de collaboration relativement au Pacte mondial des Nations Unies, coordonnées par le PRI Engagement Clearinghouse et visant à inciter les entreprises qui ont souscrit aux principes à publier de l'information sur leur engagement.

## EXERCICE DE NOS DROITS COMME PROPRIÉTAIRE SUR LES MARCHÉS PUBLICS

L'un des moyens les plus efficaces à notre disposition pour intervenir auprès de sociétés ouvertes est l'exercice de nos droits de vote par procuration lors des assemblées annuelles et extraordinaires des actionnaires. L'Office est un propriétaire engagé d'actions de sociétés ouvertes et exerce pleinement ses droits de vote.

Le vote par procuration est à la fois la responsabilité de l'Office en tant que propriétaire actif et un moyen crucial de faire part des vues de l'Office aux conseils d'administration et à la direction de sociétés. Les *Principes et directives de vote par procuration* publiés par l'Office donnent une idée de la manière globale dont il votera à l'égard d'un éventail de questions soumises aux actionnaires. En règle générale, nous appuyons les propositions qui habilite le conseil d'administration à agir dans l'intérêt de la société, qui renforcent l'obligation de la direction de rendre des comptes et qui favorisent la représentativité des actionnaires.

L'Office prend toutes ses décisions relativement au vote par procuration de façon indépendante. Nous retenons les services d'un fournisseur (Institutional Shareholder Services Inc.) pour faire des recommandations initiales fondées sur nos directives de vote par procuration. Notre équipe de l'investissement durable examine ces recommandations, effectue des recherches, consulte nos équipes de placement et noue un dialogue avec les entreprises et les parties prenantes lorsque cela s'impose afin que l'Office puisse prendre sa propre décision en vue du scrutin.

En tant que propriétaire actif, nous croyons qu'il est important de faire preuve de transparence dans l'exercice de notre droit de vote. L'Office affiche ses intentions de vote par procuration avant la tenue des assemblées, de manière à faire connaître clairement sa position et ses motifs tant aux sociétés concernées qu'aux autres parties intéressées..

### PROPOSITIONS DE LA DIRECTION

La plupart des points à l'ordre du jour aux assemblées d'actionnaires sont des propositions présentées par la société et ont trait généralement à l'élection des administrateurs, à la nomination des vérificateurs et à d'autres questions auxquelles sont confrontés les conseils d'administration dans l'exercice normal de leurs fonctions.

#### Types de propositions de la direction auxquelles nous nous opposons généralement :

- ✗ Proposition en faveur du vote sur la rémunération lorsque les régimes de rémunération des dirigeants ne mettent pas directement en lien la rémunération et le rendement;
- ✗ Approbations d'émettre des actions qui donnent trop de pouvoir aux administrateurs;
- ✗ Élection d'administrateurs dont l'assiduité est insuffisante;
- ✗ Régimes de rémunération à base d'actions qui ne cadrent pas avec les lignes directrices de l'Office.



Notre site Web ([www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca)) contient une base de données facile à consulter sur nos décisions de vote ainsi que nos *Principes et directives de vote par procuration*.

## PROPOSITIONS D'ACTIONNAIRES

L'Office examine les propositions soumises par les actionnaires. Nous votons en faveur des propositions qui visent à améliorer l'information et à réduire le risque pour la rentabilité à long terme.

### Types de propositions d'actionnaires que l'Office appuie généralement :

- ✓ Amélioration de la communication de l'information sur la performance et les risques environnementaux et sociaux;
- ✓ Séparation du poste de président du conseil de celui de chef de la direction;
- ✓ Adoption et communication des normes de l'entreprise en matière de responsabilité;
- ✓ Élection annuelle des administrateurs.

L'Office procède annuellement à l'examen de ses *Principes et directives de vote par procuration*. Notre équipe de l'investissement durable, nos équipes de placement ainsi que nos conseillers externes participent à ce processus. Une fois l'an, le conseil d'administration de l'Office examine et approuve les propositions de modification des directives.

## PROMOUVOIR LA BONNE GOUVERNANCE

Les administrateurs ont l'obligation fiduciaire de veiller au mieux des intérêts de l'entreprise. Les conseils d'administration bien structurés qui fonctionnent de manière efficace peuvent se concentrer sur la croissance durable à long terme de l'entreprise, agissant comme de vrais défenseurs des intérêts de cette dernière.

L'Office croit que les entreprises qui se dotent de solides pratiques en matière de gouvernance peuvent créer plus de valeur à long terme et présenter moins de risques pour les actionnaires. Nous nous entretenons régulièrement avec les entreprises, les universitaires, les gouvernements, les organismes de réglementation et d'autres parties prenantes afin de promouvoir l'amélioration des normes et des pratiques en matière de gouvernance.



# Exercer une influence grâce à la collaboration

En travaillant de concert avec d'autres investisseurs, entreprises et parties prenantes, l'Office exerce son influence en tant qu'un des plus importants investisseurs institutionnels au monde dans le but d'améliorer la gestion des facteurs ESG.

En collaboration avec des organismes partageant nos orientations, nous pouvons utiliser notre influence pour demander l'amélioration de la transparence et des normes ESG et mener des activités liées à la recherche, à l'éducation, à la défense des intérêts et à la réglementation. Nous participons activement aux initiatives qui mettent l'accent sur des sujets précis, comme les pratiques en matière de gouvernance, et sur

d'autres facteurs plus larges comme la promotion d'une pensée à plus long terme dans le monde des placements et des entreprises.

Tous ces efforts renforcent notre capacité en tant qu'investisseur d'accroître le rendement à long terme des placements de la caisse du RPC.

Signatory of:



## Signataire fondateur

Réseau international formé des plus importants investisseurs institutionnels au monde qui travaillent ensemble pour mettre en pratique les six principes pour l'investissement responsable.

Eric Wetlaufer, directeur général principal et chef mondial des placements sur les marchés publics de l'Office, est membre du Conseil de l'Association des PIR.



## Membre

Organisme qui encourage la bonne gouvernance au sein des sociétés ouvertes canadiennes.

Mark Wiseman, président et chef de la direction de l'Office, est membre du conseil. Il est également président du Comité sur la politique publique, dont est également membre la directrice générale et chef de l'investissement durable.



## Membre

Organisme mondial qui s'est donné pour objectif de relever les normes en matière de gouvernance d'entreprise partout dans le monde. Il regroupe 600 chefs de file dans le domaine de la gouvernance d'entreprise répartis dans 50 pays.



## Membre

Organisme indépendant sans but lucratif qui travaille avec les investisseurs, les sociétés et les organismes de réglementation à la mise en œuvre de pratiques de gouvernance d'entreprise efficaces dans toute l'Asie.



## Membre

Association sans but lucratif de caisses de retraite, d'autres fonds de prestation aux employés, de fonds de dotation et de fondations qui encourage la bonne gouvernance d'entreprise et les droits des actionnaires.



## Membre

Groupe de caisses de retraite canadiennes qui a pour mission de promouvoir de saines pratiques de placement et la bonne gouvernance dans l'intérêt des promoteurs et des bénéficiaires des régimes de retraite.

Un membre de l'équipe de l'investissement durable de l'Office est membre du comité de la gouvernance d'entreprise.



## Investisseur signataire

Organisme sans but lucratif qui encourage les entreprises à mesurer, divulguer, gérer et partager l'information sur les changements climatiques, au nom de plus de 800 investisseurs institutionnels à l'échelle mondiale. L'Office appuie aussi l'initiative d'information concernant l'eau du CDP.



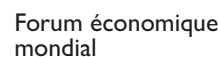
## Investisseur de soutien

Organisme regroupant de nombreuses parties prenantes, dont plus de 90 investisseurs institutionnels. Son objectif est de promouvoir la transparence des revenus et l'obligation de rendre compte dans les industries d'extraction.



## Cofondateur

Initiative créée par l'Office conjointement avec McKinsey & Company afin de mettre au point des outils et des stratégies visant à aider les investisseurs institutionnels et les administrateurs de sociétés à accroître la création de valeur à long terme.



## Partenaire sectoriel

Organisme international indépendant voué à l'amélioration de l'état du monde qui réunit des chefs de file du monde des affaires et des milieux politiques et universitaires ainsi que d'autres leaders de la société afin d'orienter les plans d'action mondiaux, régionaux et sectoriels. Fondation sans but lucratif, le Forum ne défend aucun intérêt politique, partisan ou national.

Mark Wiseman, président et chef de la direction de l'Office, est membre du Global Agenda Council on Long-Term Investing.



## Membre partenaire de projet

Organisme international qui aide les gouvernements à relever les défis économiques, sociaux et de gouvernance posés par une économie mondialisée.

L'Office a été un partenaire du projet de l'OCDE relatif aux investisseurs institutionnels et à l'investissement à long terme (phase I) et est membre du réseau relatif aux investisseurs institutionnels et à l'investissement à long terme, qui vise à faciliter la réalisation de placements à long terme par les investisseurs institutionnels.

# Politique en matière d'investissement responsable

1.0 Notre mandat	40
2.0 Nos principes	40
3.0 Stratégie de placement	40
4.0 Engagement	41
5.0 Responsabilités et présentation d'information	41

## 1.0 NOTRE MANDAT

L'Office d'investissement du RPC est un organisme de gestion de placements professionnel qui place, pour le compte des cotisants et des bénéficiaires canadiens, les fonds dont le Régime de pensions du Canada (RPC) n'a pas besoin pour verser les prestations de retraite courantes. Il a pour mission à long terme de contribuer à la solidité financière du RPC et d'aider à constituer les prestations de retraite des participants en investissant l'actif du RPC et en visant un rendement maximal tout en évitant les risques de perte indus.

L'Office, qui a reçu son mandat des gouvernements fédéral et provinciaux, est responsable devant les ministres des Finances fédéral et provinciaux, qui sont les gérants du régime. Il est régi par un conseil indépendant composé d'administrateurs qualifiés et géré séparément du RPC. Il n'a pas de lien de dépendance avec les gouvernements et son actif est complètement séparé de celui de l'État.

Pour de plus amples renseignements sur l'Office, visitez notre site Web, à l'adresse [www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca).

## 2.0 NOS PRINCIPES

L'Office est un investisseur à long terme, conformément à la nature à long terme du RPC. À titre de propriétaire, l'Office tient à encourager les entreprises à adopter des politiques et des pratiques qui augmentent leur rendement financier à long terme.

L'Office s'appuie sur certains principes d'investissement responsable, notamment :

- L'Office a pour obligation primordiale, comme le prévoit son mandat, de viser un rendement maximal tout en évitant les risques de perte indus.
- La diversification du portefeuille est un moyen efficace d'optimiser le rendement corrigé du risque à long terme.
- Les contraintes qui s'exercent sur le portefeuille augmentent le risque ou réduisent le rendement à long terme.
- Le comportement responsable des entreprises à l'égard des facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (les facteurs ESG) peut généralement avoir une influence favorable sur leur rendement financier à long terme, bien que l'importance de ces facteurs varie selon le secteur d'activité, la région géographique et le moment.

- L'information est la clé qui permet aux investisseurs de mieux comprendre, évaluer et apprécier le risque et le rendement potentiels, y compris l'effet possible des facteurs ESG sur le rendement de l'entreprise.
- L'analyse des placements doit tenir compte des facteurs ESG dans la mesure où ils influent sur le risque et le rendement.
- L'Office accepte la division claire des pouvoirs et des responsabilités entre les trois groupes essentiels à la gouvernance d'entreprise : les actionnaires, les administrateurs et les gestionnaires.
- Le personnel, les clients, les fournisseurs, les gouvernements et la collectivité en général sont directement concernés par la conduite des entreprises et leur rendement à long terme.

Notre *Politique en matière d'investissement responsable* indique comment nous appliquons ces principes à la gestion de la caisse de l'Office. Pour ce faire, nous nous efforçons d'être à la fois fidèles à nos principes et pragmatiques, en tenant compte des normes du secteur d'activité de l'entreprise, du rendement de celle-ci, des aspects relatifs à la concurrence, des exigences réglementaires et des autres facteurs à prendre en considération pour cerner les problèmes de façon juste et pratique.

## 3.0 STRATÉGIE DE PLACEMENT

Dans le contexte de son horizon de placement à long terme, l'Office vise à intégrer les facteurs ESG à ses méthodes de gestion des placements, au besoin, dans toutes les catégories d'actif de son portefeuille. Comme énoncé dans les principes définis précédemment, l'Office soutient que le comportement responsable des entreprises à l'égard des facteurs ESG peut généralement avoir une influence favorable sur le rendement financier à long terme.

En ce qui a trait aux actions de sociétés ouvertes, l'équipe de placement responsable de l'Office collabore avec les gestionnaires de portefeuille internes pour évaluer les risques et les occasions liés aux facteurs ESG et leur incidence sur le rendement global de l'entreprise. Pour nos placements sur les marchés privés et nos placements immobiliers, les facteurs ESG sont évalués, le cas échéant, dans le cadre du processus de vérification préalable, et un suivi est effectué pendant toute la durée du placement.

Conformément à la conviction de l'Office que les contraintes réduisent le rendement ou augmentent le risque, ou les deux, à long terme, nous n'appliquons pas de critères de sélection des titres ni n'éliminons de titres en fonction des facteurs ESG. L'Office considère comme admissibles aux fins de placement les titres de tout émetteur dont l'ensemble des activités sont licites si elles sont exercées au Canada. Nous encourageons les sociétés cotées en bourse dans lesquelles nous investissons à adopter un comportement responsable en nous engageant auprès d'elles. À notre avis, l'engagement est une approche efficace et constitue la meilleure manière pour les actionnaires de susciter des changements positifs et d'accroître le rendement financier à long terme. Nous estimons en outre que l'engagement est conforme à notre mandat qui est d'optimiser le rendement de nos placements tout en évitant des risques de perte indus.

## 4.0 ENGAGEMENT

Chaque activité d'engagement est choisie en tenant compte des coûts par rapport aux retombées potentielles. Un engagement réussi se caractérise par une plus grande transparence, la réduction du risque ou le rendement accru.

### 4.1 Secteurs d'engagement

L'Office cible les secteurs d'engagement clés en analysant de manière détaillée ses placements en vue d'établir les priorités relativement aux facteurs ESG. L'ordre de priorités est établi en fonction du risque, notamment du risque relatif et de l'importance du placement.

### 4.2 Engagement direct

L'Office communique directement avec le conseil d'administration ou la direction d'une entreprise en vue de discuter de ses préoccupations concernant la transparence ou le rendement de celle-ci à l'égard des facteurs ESG.

L'engagement direct de l'Office se fait en privé, approche que nous estimons plus efficace. Par conséquent, nous ne dévoilons habituellement pas les noms des entreprises auprès desquelles nous nous engageons, mais nous nous réservons cependant le droit de le faire si nous n'obtenons pas les progrès escomptés.

### 4.3 Engagement en collaboration

L'engagement en collaboration avec d'autres investisseurs institutionnels permet de tirer profit des ressources internes et constitue une manière efficace de favoriser la transparence et le rendement accru en ce qui a trait aux facteurs ESG dans l'ensemble du portefeuille de l'Office.

Voici quelques exemples d'initiatives d'engagement en collaboration :

- La Canadian Coalition for Good Governance (Coalition canadienne pour une bonne gouvernance)
- L'Extractive Industries Transparency Initiative (Initiative pour la transparence des industries extractives)
- Le Carbon Disclosure Project

Le cas échéant, l'Office présente l'information relative à ses efforts d'engagement en collaboration.

### 4.4 Dialogue au sein de notre secteur

L'Office participe au débat national et international sur les définitions, les priorités, les normes et les meilleures pratiques en matière d'investissement responsable.

L'Office prend part à plusieurs organismes, notamment :

- les principes pour l'investissement responsable de l'ONU
- la Canadian Coalition for Good Governance (Coalition canadienne pour une bonne gouvernance)
- l'Association canadienne des gestionnaires de caisses de retraite
- l'International Corporate Governance Network
- le Council of Institutional Investors

### 4.5 Exercice des droits de vote par procuration

L'exercice des droits de vote par procuration de l'Office est un élément important de son engagement. Dans ses *Principes et directives de vote par procuration*, l'Office présente l'orientation probable de l'exercice de ses droits de vote par procuration à l'égard d'un éventail de questions (consultez le [www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca)).

L'Office est généralement en faveur des propositions d'actionnaires qui demandent la présentation raisonnable d'information sur les facteurs ESG. Il appuie également, le cas échéant, les propositions en vue de la révision ou de l'adoption de politiques sociales ou environnementales.

L'Office collabore, le cas échéant, avec d'autres investisseurs pour rédiger des propositions d'actionnaires.

## 5.0 RESPONSABILITÉS ET PRÉSENTATION D'INFORMATION

L'Office a formé un Comité de l'investissement responsable qui a pour mandat d'approuver et de surveiller les stratégies et les activités liées à l'investissement responsable.

L'Office s'engage à faire preuve de transparence à l'endroit du public en ce qui a trait à ses activités d'investissement responsable. Il présente en temps utile l'information liée à l'exercice de ses droits de vote par procuration. L'Office publie également un rapport annuel sur l'investissement responsable, qui constitue un examen détaillé de ses activités. Pour consulter ce rapport et pour obtenir de l'information sur les activités d'investissement responsable de l'Office, rendez-vous à la section Investissement responsable de son site Web ([www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca)).

L'Office invite le public à commenter la présente politique. Prière d'envoyer les commentaires par courriel à l'adresse [csr@cppi.ca](mailto:csr@cppi.ca).

# Principes et directives de vote par procuration

12 février 2015

<b>I Introduction</b>	<b>43</b>	<b>IV Rémunération des administrateurs</b>	<b>48</b>
Vote par procuration et gouvernance d'entreprise	43	Honoraires des administrateurs	48
Responsabilités du conseil et de la direction	43	Actionnariat des administrateurs	48
Perspective à long terme	43	Options d'achat d'actions accordées aux administrateurs	48
Investissement durable	43	Autres rémunérations des administrateurs	48
Exercice des droits de vote	43	Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des administrateurs	48
<b>II Vote des actionnaires</b>	<b>44</b>	<b>V Rémunération des cadres dirigeants</b>	<b>48</b>
Présentation d'information sur les votes des actionnaires	44	Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des hauts dirigeants	49
Respect du point de vue des actionnaires	44	Rémunération et évaluation du rendement des cadres dirigeants	49
Majorité qualifiée	44	Régimes de rémunération à base d'actions	50
Propositions d'actionnaires	44	Actionnariat des cadres dirigeants	50
Propositions liées	44	Prêts aux dirigeants et aux administrateurs	50
<b>III Conseil d'administration</b>	<b>45</b>	Régimes d'actionnariat du personnel	50
Indépendance	45	Vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants	50
Qualités requises des administrateurs	45	Politiques de récupération	51
Scrutin individuel ou scrutin de liste	45	<b>VI La fonction de vérification</b>	<b>51</b>
Élections annuelles	45	<b>VII Structure du capital social</b>	<b>51</b>
Norme du scrutin à la majorité simple	46	Augmentation du capital autorisé	51
Élection des administrateurs par vote cumulatif	46	Organisation des actions en doubles catégories	51
Nomination des administrateurs	46	Droits préférentiels de souscription, placements privés, politique en matière de dividendes et rachats d'actions	52
Courses aux procurations	46	<b>VIII Protection contre les prises de contrôle</b>	<b>52</b>
Maintien de l'efficacité du conseil	46	<b>IX Opérations avec apparentés</b>	<b>52</b>
Renouvellement du conseil	47	<b>X Facteurs environnementaux et sociaux</b>	<b>52</b>
Assiduité	47	<b>XI Normes et directives déontologiques</b>	<b>52</b>
Réunions à huis clos	47		
Séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction	47		
Comités du conseil	47		
Conseillers indépendants	48		
Planification de la relève du chef de la direction	48		

## I INTRODUCTION

### Vote par procuration et gouvernance d'entreprise

Nous pensons qu'une bonne gouvernance d'entreprise accroît la valeur à long terme pour les actionnaires. Le vote par procuration est un élément du processus de gouvernance d'entreprise qui permet aux actionnaires d'exprimer leur opinion sur des questions diverses. Naturellement, les actionnaires peuvent influencer les sociétés en recourant à d'autres méthodes, par exemple par une intervention directe auprès du conseil d'administration et de la direction. Ils peuvent en outre collaborer; à l'égard des questions de gouvernance, avec d'autres investisseurs, comme nous le faisons par l'intermédiaire de la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance (Canadian Coalition for Good Governance)<sup>1</sup>.

Les présents principes et directives de vote par procuration visent deux buts : d'une part, donner aux administrateurs et aux dirigeants des sociétés dont l'Office détient des actions une idée de l'orientation probable du vote de l'Office à l'égard des questions soumises aux actionnaires; d'autre part, communiquer notre point de vue sur d'autres questions importantes que les conseils d'administration auront à trancher dans l'exercice normal de leurs fonctions.

Nous tenons à souligner qu'il s'agit de lignes directrices, et non de règles rigides, et que nous réagirons aux problèmes particuliers en fonction de la société en cause. Nous comprenons qu'il existe souvent des situations que même les directives les mieux pensées ne peuvent envisager. Dans ces cas-là, nous serons heureux de connaître le point de vue de la société ou d'un de ses administrateurs. Nous avons d'ailleurs établi une adresse électronique spéciale, [proxyvote@ccpg.com](mailto:proxyvote@ccpg.com), uniquement à cette fin.

Bien que ces principes et directives de vote par procuration soient censés s'appliquer à l'échelle mondiale, nous tenons compte des lois et des pratiques de gouvernance locales lorsque nous exerçons nos droits de vote.

### Responsabilités du conseil et de la direction

En exerçant nos droits de vote, nous ne cherchons pas à gérer les sociétés dans lesquelles nous détenons une participation. Nous acceptons la répartition des pouvoirs et des fonctions entre les trois grands groupes d'intéressés qui sont au cœur d'une bonne gouvernance d'entreprise – les propriétaires, les administrateurs et les gestionnaires – selon les principes suivants :

- i. les actionnaires sont propriétaires de la société et élisent les administrateurs qui sont les gérants de la société;
- ii. le conseil d'administration est responsable de la gouvernance globale de la société, ce qui signifie notamment qu'il doit approuver la stratégie de la société, surveiller sa mise en œuvre et superviser la direction;
- iii. la direction est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de la société ainsi que de l'exercice de ses activités courantes;
- iv. la direction doit rendre des comptes au conseil d'administration, qui, lui-même, doit rendre des comptes aux actionnaires.

En général, nous appuyons les résolutions qui habiliter le conseil d'administration à agir dans l'intérêt de la société et qui réaffirment l'obligation qu'a la direction de rendre des comptes.

### Perspective à long terme

L'Office est un investisseur à long terme ayant un horizon multigénérationnel. Après avoir affecté des milliards de dollars à des placements en actions, nous ne pouvons (ni ne voulons) abandonner des sociétés en vendant nos actions chaque fois que nous ne sommes pas d'accord avec une position prise par la direction ou le conseil d'administration d'une société. En tant qu'investisseur à long terme, nous sommes en mesure d'agir comme un patient pourvoyeur de fonds et de travailler avec les sociétés pour favoriser des changements.

Les équipes de direction et les conseils d'administration compétents comprennent que la meilleure manière de servir leur société est d'envisager les intérêts de celle-ci et de ses actionnaires à long terme. À titre d'investisseur à long terme, nous sommes déterminés à inciter les chefs d'entreprise à adopter une optique à long terme et à axer leur entreprise sur la création de valeur à long terme pour les actionnaires, plutôt que seulement sur la production de meilleurs résultats pour le prochain trimestre.

Nous nous opposons aux résolutions qui risquent de réduire la valeur à long terme pour les actionnaires, même si elles peuvent être payantes à court terme.

### Investissement durable

Nous pensons que les facteurs environnementaux, sociaux et relatifs à la gouvernance (les facteurs ESG) peuvent favoriser ou compromettre fortement la rentabilité et la valeur pour les actionnaires à long terme. Bien que notre mandat soit uniquement axé sur le placement, ce qui signifie que nous ne cherchons pas à sélectionner ni à éliminer des placements en fonction d'objectifs autres que l'obtention d'un rendement maximal à long terme sans risque de perte indu, nous prenons également en considération des facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur les rendements sur un horizon nettement plus long que celui de la plupart des investisseurs. La prise en charge des facteurs ESG à long terme dans nos activités de placement est donc centrale à l'accomplissement de notre mandat.

Notre *Politique en matière d'investissement responsable* indique les principes que nous suivons dans le domaine. On peut la consulter dans notre site Web ([www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca)). L'exercice des droits de vote par procuration est un élément clé de notre approche en matière d'investissement durable.

### Exercice des droits de vote

Nous prenons toutes nos décisions relativement aux votes par procuration de façon indépendante conformément aux présents principes et directives de vote par procuration. Nous retenons les services d'un fournisseur indépendant, Institutional Shareholder Services Inc., pour faire des recommandations initiales fondées sur les présents principes et directives de vote par procuration. Notre équipe de l'investissement durable examine ces

<sup>1</sup> On trouvera de l'information sur le mandat de la coalition, ses membres et la gouvernance à l'adresse [www.ccg.ca](http://www.ccg.ca).

recommandations, effectue des recherches à l'interne, consulte nos équipes de placement et intervient auprès d'entreprises et de parties prenantes, s'il y a lieu, afin de parvenir à nos décisions. Avant chaque assemblée des actionnaires, nous affichons dans notre site Web ([www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca)) la manière dont nous avons l'intention de voter et, s'il y a lieu, les motifs de notre vote.

Nous prenons très au sérieux notre responsabilité d'exercer nos droits de vote, et nous faisons de notre mieux pour le faire dans tous les cas. Toutefois, cela peut être difficile ou impossible dans certains cas. Par exemple, sur des marchés internationaux où s'applique le blocage d'actions<sup>2</sup>, nous ne votons généralement pas à cause de liquidités insuffisantes.

## II VOTE DES ACTIONNAIRES

### Présentation d'information sur les votes des actionnaires

Nous pensons que les sociétés doivent faire preuve de transparence relativement aux votes par procuration, tout en tenant secrète l'identité des différents actionnaires. Nous conseillons vivement aux sociétés de retenir les services d'un tiers indépendant pour vérifier les votes.

La présentation de l'information sur les votes des actionnaires renseigne les actionnaires sur l'ampleur du soutien et de l'opposition aux questions soumises aux actionnaires. Elle encourage en outre les conseils d'administration à accorder de l'attention aux questions qui reçoivent l'appui d'un nombre important d'actionnaires.

**Directive :** Le pourcentage des votes pour, des votes contre et des abstentions, ainsi que le pourcentage de suffrages possibles exprimés, devraient être compilés, et les résultats devraient être annoncés aux assemblées des actionnaires ou le plus tôt possible après. Nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard du président du comité de nomination et de gouvernance d'entreprise (ou du président du conseil d'administration) si les résultats détaillés des votes à l'assemblée générale précédente n'ont pas été divulgués.

### Respect du point de vue des actionnaires

Les conseils d'administration devraient encourager l'engagement des actionnaires et offrir aux actionnaires des possibilités de communiquer directement avec eux.

Bien que, dans la plupart des cas, les conseils n'aient aucune obligation légale de le faire, ils devraient envisager de mettre en œuvre les résolutions qui reçoivent l'appui de la majorité des actionnaires dans le cadre de leurs obligations fiduciaires globales envers la société. Il devrait y avoir des raisons valides à l'absence de mise en œuvre d'une résolution appuyée par la majorité des actionnaires.

<sup>2</sup> Le blocage d'actions est un mécanisme auquel ont recours certains pays européens et selon lequel les actions sont gelées et ne peuvent être négociées pendant un laps de temps donné avant une assemblée des actionnaires. Le blocage d'actions a pour objet de faciliter le processus de vote, mais il impose aussi des contraintes puisqu'une opération en instance risque de ne pas s'effectuer si son règlement se produit pendant la période de blocage.

**Directive :** Lorsqu'une résolution reçoit l'appui de la majorité des actionnaires, le conseil d'administration devrait présenter dans un délai raisonnable, au plus tard à la prochaine assemblée des actionnaires, un rapport sur les mesures prises ou expliquer pourquoi aucune mesure n'a été prise. À moins qu'une explication satisfaisante ait été fournie, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard de tous les membres du conseil d'administration si une proposition appuyée par la majorité des actionnaires n'a pas été mise en œuvre.

### Majorité qualifiée

Nous nous opposons à toute tentative visant à créer des inégalités entre les actionnaires ou à limiter les droits des actionnaires minoritaires.

Certaines sociétés exigent un vote d'au moins les deux tiers des actions en circulation pour approuver une résolution, au lieu d'une majorité simple. En général, les votes à la majorité qualifiée ont la faveur des actionnaires dominants, qui peuvent ainsi affermir leur position au détriment des actionnaires minoritaires.

**Directive :** S'opposer aux exigences de scrutin à la majorité qualifiée, sauf si la loi le requiert.

### Propositions d'actionnaires

Nous pouvons appuyer des propositions d'actionnaires, et nous le faisons. Nous sommes en faveur des propositions qui devraient avoir pour effet probable d'accroître le rendement à long terme de la société, de réduire le risque pour le rendement à long terme de la société ou d'améliorer la présentation de l'information raisonnablement nécessaire pour permettre aux actionnaires d'évaluer le risque et le rendement potentiel de leur placement. Nous pesons les avantages d'une proposition d'actionnaires par rapport aux répercussions néfastes qu'elle pourrait avoir sur la société. Nous ne sommes pas en faveur des propositions qui visent à réduire le pouvoir du conseil d'administration d'une société ou à assujettir une société à des contraintes arbitraires.

**Directive :** Examiner les propositions d'actionnaires en fonction de chaque cas.

### Propositions liées

Les conseils d'administration et les actionnaires réunissent parfois plusieurs propositions sans rapport les unes avec les autres en une seule résolution dans l'espoir qu'une proposition qui a la faveur des actionnaires les amène à en approuver d'autres auxquelles ils s'opposeraient si elles faisaient l'objet de votes distincts.

**Directive :** Ne voter en faveur des propositions liées que si nous sommes en faveur de toutes les propositions individuellement et inciter les conseils d'administration à ne pas lier de propositions.

### III CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Indépendance

Pour que la gouvernance d'entreprise soit efficace, il est essentiel que le conseil ait l'obligation d'agir dans l'intérêt de la société. Pour cela, il faut veiller notamment à ce qu'une majorité substantielle des administrateurs soient indépendants.

Un administrateur est indépendant s'il n'a pas de relation importante, directe ou indirecte, avec la société ou avec la haute direction ou un actionnaire majoritaire de la société. Une relation importante est une relation dont on pourrait raisonnablement s'attendre, selon le conseil d'administration de la société, à ce qu'elle entrave l'exercice du jugement indépendant d'une personne.

L'indépendance des conseils d'administration peut être compromise aussi par la présence d'administrateurs interdépendants, dans le cas où des chefs de la direction de deux sociétés siègent au conseil d'administration de l'autre société. Nous estimons que la présence de tels administrateurs interdépendants est inappropriée.

Il est parfois difficile d'avoir une majorité d'administrateurs indépendants dans le cas d'une société dont un fondateur ou un actionnaire important est membre de la haute direction. Cependant, à notre avis, toute société qui est cotée en bourse doit compter une majorité d'administrateurs indépendants.

**Directive :** Voter en faveur de l'élection de conseils comptant au moins une majorité d'administrateurs indépendants.

#### Qualités requises des administrateurs

L'expérience, les compétences et le caractère des administrateurs sont de la plus haute importance. Le conseil dans son ensemble doit avoir un sens général des affaires (y compris des compétences particulières en finance, en comptabilité et en gouvernance) et une expertise pertinente dans le secteur. De plus, nous nous attendons à ce que chaque administrateur respecte des normes élevées d'intégrité, en adoptant des comportements et en prenant des décisions qui sont dans l'intérêt à long terme de la société.

Nous pensons que les conseils d'administration doivent être diversifiés, notamment en ce qui a trait à la représentation des sexes. Le fait d'avoir des administrateurs possédant des antécédents, des opinions et des compétences variés aide à assurer que le conseil d'administration, considéré dans son ensemble, est en mesure de bien évaluer le rendement de la direction et de la société.

Étant donné les responsabilités importantes des membres de conseils d'administration et les exigences réglementaires qu'ils doivent respecter, il est important que l'ampleur de la tâche des administrateurs ne compromette pas leur capacité à représenter efficacement les actionnaires. Bien que les administrateurs puissent tirer profit d'une participation à d'autres conseils d'administration (y compris ceux d'organismes sans but lucratif), le temps qu'exige cette participation limite le nombre d'engagements qu'ils peuvent accepter sans compromettre leur efficacité.

**Directives :** Voter en faveur de la communication par la société de ses attentes à l'égard des administrateurs. Appuyer la présentation de l'expérience et des compétences en affaires et sur le plan professionnel de chaque administrateur du point de vue de leur rapport avec une surveillance efficace des activités de la société. Appuyer la présentation de l'information indiquant en quoi le conseil possède l'expérience et les compétences nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions. Voter en faveur de l'élection d'administrateurs qui possèdent l'expérience et les compétences nécessaires pour assurer une surveillance efficace des activités de la société, en tenant compte de la composition du conseil d'administration dans son ensemble. Si nous doutons qu'un administrateur a affiché le caractère et l'intégrité nécessaires pour susciter la confiance en ses capacités d'agir dans l'intérêt à long terme de la société, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard de cet administrateur. Nous remettons en question les sociétés comptant des administrateurs qui siègent à un trop grand nombre d'autres conseils d'administration, en tenant compte de la complexité des activités des autres sociétés et du temps que l'administrateur doit consacrer à l'exercice de ses fonctions. Nous remettons aussi en question les sociétés dont un administrateur est chef de la direction et siège à plusieurs conseils d'administration.

#### Scrutin individuel ou scrutin de liste

Les actionnaires devraient avoir la possibilité de voter pour ou contre (ou de s'abstenir de voter à l'égard de) chaque administrateur séparément, plutôt que de voter à l'égard de la liste d'administrateurs que recommande la société.

**Directive :** Voter en faveur d'un processus d'élection individuelle de chaque administrateur. Envisager de s'abstenir de voter à l'égard de tous les membres du conseil d'administration si les candidats sont présentés en une liste et si d'autres préoccupations existent en ce qui a trait à la gouvernance, au rendement ou à la rémunération.

#### Élections annuelles

Les sociétés devraient tenir des élections annuelles pour tous les administrateurs. Le fait qu'un conseil d'administration soit renouvelable par tranches (c.-à-d. que tous les administrateurs ne sont pas élus chaque année) réduit la responsabilité des administrateurs, car cela rend plus difficile le remplacement des administrateurs et ne permet pas aux actionnaires d'exprimer des préoccupations en s'abstenant de voter à l'égard d'un ou plusieurs administrateurs (ou de voter contre).

**Directives :** Voter en faveur d'élections annuelles pour tous les administrateurs. Voter en faveur de propositions visant à instituer des élections annuelles pour tous les administrateurs.

### Norme du scrutin à la majorité simple

Les sociétés devraient employer la norme du scrutin à la majorité simple pour l'élection des administrateurs. Si un candidat au poste d'administrateur ne reçoit pas l'appui de la majorité des suffrages exprimés, il ne devrait pas être élu. Une exception à la règle du scrutin à la majorité simple devrait s'appliquer en cas d'élection contestée, lorsqu'il y a plus de candidats aux postes d'administrateur que de sièges au conseil.

De nombreuses sociétés ont adopté des politiques officielles en matière de gouvernance qui prévoient la démission des administrateurs qui ne recueillent pas la majorité des suffrages exprimés, à moins qu'il n'existe des circonstances exceptionnelles. Ces politiques constituent une solution de rechange valable à la norme du scrutin à la majorité simple.

**Directive :** Voter en faveur des propositions qui demandent que les administrateurs soient élus à la majorité des suffrages exprimés, à moins qu'une politique de démission satisfaisante soit déjà en place. La proposition doit prévoir une exception en cas d'élection contestée. Envisager de s'abstenir de voter à l'égard des membres du comité de nomination et de gouvernance en l'absence d'une norme de scrutin à la majorité simple ou d'une politique de démission des administrateurs satisfaisante et si d'autres préoccupations existent en ce qui a trait à la gouvernance, au rendement ou à la rémunération. À moins qu'une explication satisfaisante ait été fournie, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard des administrateurs qui sollicitent un renouvellement de leur mandat et qui n'ont pas reçu l'appui de la majorité des actionnaires l'année précédente. Dans ces cas, nous envisageons également de nous abstenir de voter à l'égard des membres du comité de nomination.

### Élection des administrateurs par vote cumulatif

Le vote cumulatif permet à un actionnaire de porter toutes ses voix sur un même candidat au conseil d'administration. Ce système vise à permettre la représentation au conseil des actionnaires minoritaires.

**Directives :** Même si nous estimons qu'il est important que les administrateurs soient élus par un vote à la majorité, nous examinons les propositions de vote cumulatif en fonction de chaque cas. Nous votons parfois en faveur des propositions de vote cumulatif lorsque le conseil s'est montré insensible aux préoccupations des actionnaires.

### Nomination des administrateurs

Les actionnaires de sociétés dans certains ressorts n'ont pas le droit de présenter des candidats en vue de leur élection au conseil d'administration dans la documentation relative au vote par procuration d'une société; ils doivent plutôt assumer le coût d'une course aux procurations pour présenter une candidature. Afin d'accroître la responsabilité des conseils d'administration à l'égard des actionnaires dans ces ressorts, nous pensons que ces derniers doivent pouvoir utiliser la documentation relative au vote par procuration d'une société aux fins de la nomination des administrateurs.

**Directive :** En général, voter en faveur des propositions qui demandent la mise en œuvre d'un processus permettant aux actionnaires de présenter des candidats au conseil d'administration dans la documentation relative au vote par procuration d'une société, sous réserve d'un préavis raisonnable et approprié, et du respect des exigences relatives à l'actionnariat et à la période de détention. Voter en faveur de cadres de mise en candidature qui garantissent que les actionnaires disposent de renseignements et de délais suffisants pour évaluer les candidats à un poste d'administrateur.

### Courses aux procurations

Nous examinons les propositions d'actionnaires dissidents en fonction de chaque cas selon notre perspective d'investisseur à long terme. Nous nous opposons aux propositions qui risquent de réduire la valeur à long terme pour les actionnaires, même si elles peuvent être payantes à court terme.

Dans notre examen des propositions d'actionnaires dissidents, nous partons du principe que le conseil d'administration, qui est chargé de superviser la direction et d'évaluer le rendement, est le mieux placé pour défendre les intérêts des actionnaires. Il incombe à l'actionnaire dissident de démontrer de façon convaincante pourquoi la stratégie du conseil de l'administration ou de la société doit être modifiée afin d'augmenter la valeur à long terme pour les actionnaires. Lorsque nous examinons les propositions, nous tenons compte notamment des facteurs suivants :

- le rendement à long terme de la société;
- le rendement du conseil et sa réceptivité aux préoccupations des actionnaires;
- les plans stratégiques de l'actionnaire dissident;
- les qualités des candidats dissidents aux postes d'administrateur et la mesure dans laquelle leurs intérêts coïncident avec ceux de la société;
- la force de l'argumentation de l'actionnaire dissident et la réponse du conseil d'administration.

Nous encourageons les sociétés à offrir des procurations universelles pour toutes les assemblées dans le cadre desquelles se tient une élection contestée. Les procurations universelles comprennent les noms de tous les candidats connus présentés par la direction et par les dissidents et donnent aux actionnaires la possibilité de choisir la combinaison optimale de candidats.

**Directive :** Examiner les courses aux procurations en fonction de chaque cas, en visant l'augmentation de la valeur à long terme pour les actionnaires.

### Maintien de l'efficacité du conseil

Les conseils devraient envisager de rédiger et de publier une charte des attentes à l'endroit des administrateurs. Les conseils devraient mettre en œuvre un processus annuel d'évaluation de l'efficacité de l'ensemble du conseil, de ses comités et de chaque administrateur. Ce processus devrait



permettre de déterminer s'il faut remplacer des membres du conseil afin que celui-ci, considéré dans son ensemble, continue à posséder l'expérience et les compétences nécessaires pour servir les intérêts des actionnaires. Dans l'évaluation de sa propre efficacité, le conseil devrait également établir s'il se concentre suffisamment sur les intérêts à long terme de la société.

Les administrateurs dont le rendement est insuffisant devraient être invités à démissionner. Bien que des éléments « déclencheurs », comme des limites d'âge ou de durée de mandat, ou une assiduité insuffisante, puissent être utiles, ils ne sont pas suffisants pour assurer l'efficacité du conseil.

**Directive :** Appuyer la mise en œuvre de processus d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité de l'ensemble du conseil, de ses comités et de chaque administrateur.

### Renouvellement du conseil

Les conseils doivent, d'une part, être ouverts à de nouvelles idées et prêts à remettre en question le statu quo, et, d'autre part, maintenir une certaine continuité et un certain niveau d'expérience chez les membres. De plus, les conseils doivent adopter une perspective à long terme. Dans sa planification de la relève des administrateurs et son évaluation de la durée appropriée des mandats des administrateurs, le conseil devrait concilier les objectifs de la continuité et du renouvellement, en tenant compte du fait que le conseil doit maintenir son indépendance par rapport à la direction et se doter de nouvelles perspectives.

À notre avis, la décision d'instaurer des limites d'âge ou de durée des mandats pour les administrateurs doit être prise par le conseil lui-même. Cependant, comme nous l'avons indiqué à la section « Qualités requises des administrateurs », nous pensons que le processus de nomination devrait se concentrer sur l'expérience, les compétences et le caractère des administrateurs, ainsi que leur apport au conseil, plutôt que d'instaurer des limites d'âge ou de durée des mandats pour les administrateurs.

**Directive :** Examiner en fonction de chaque cas les propositions des actionnaires visant à faciliter le renouvellement du conseil.

### Assiduité

Étant donné le rôle clé que joue le conseil dans la gouvernance d'entreprise et le fait qu'il assume la responsabilité globale des affaires internes de la société, il est essentiel que les administrateurs assistent à pratiquement toutes les réunions du conseil et des comités dont ils sont membres afin de s'acquitter de leurs fonctions.

**Directives :** Voter en faveur de la communication du dossier d'assiduité de chaque administrateur aux réunions du conseil et des comités. S'abstenir de voter à l'égard d'un administrateur qui assiste à moins de 75 pour cent de ces réunions sans fournir de raison valable à son absence.

### Réunions à huis clos

Une bonne pratique de gouvernance veut que les administrateurs indépendants se réunissent séparément lors de chaque réunion du conseil ou d'un comité du conseil sans que la direction et les administrateurs non indépendants soient présents. Après chaque réunion à huis clos, le président de cette réunion ou, s'il y a lieu, le président du conseil devrait rencontrer le chef de la direction pour l'informer des problèmes éventuels relevés par les administrateurs non membres de la direction.

**Directive :** Voter en faveur de la tenue de réunions à huis clos sans que la direction et les administrateurs non indépendants soient présents.

### Séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction

Une des fonctions clés d'un conseil d'administration est de surveiller la direction au nom des actionnaires. Par exemple, le conseil est responsable du recrutement, de la rémunération et, au besoin, du congédiement du chef de la direction. La direction a pour fonction de gérer l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires. Par exemple, le chef de la direction est responsable du recrutement, de la rémunération, de la promotion et du congédiement des autres membres de la direction, conformément aux politiques et procédures approuvées par le conseil.

Ces différentes responsabilités exigent des leaders différents. Par conséquent, nous pensons que le président du conseil devrait être un administrateur indépendant qui n'est pas membre de la direction.

Le président du conseil devrait diriger le conseil et veiller à ce qu'il agisse dans l'intérêt à long terme de la société. Selon nous, un administrateur principal indépendant n'est pas une solution de rechange acceptable à un président du conseil indépendant.

**Directive :** Voter en faveur de la séparation des postes de président du conseil et de chef de la direction.

### Comités du conseil

Tout en reconnaissant que c'est l'expérience, les compétences et le caractère des administrateurs qui comptent le plus, et non pas seulement leur indépendance, nous encourageons toutes les sociétés à adopter comme pratique que les questions relatives aux candidatures et à la rémunération soient supervisées par des administrateurs indépendants.

**Directives :** Voter en faveur de comités de rémunération, de nomination et de gouvernance ou de comités supervisant ces questions qui ne comptent que des administrateurs indépendants. Voter en faveur de mandats formels pour ces comités.

### Conseillers indépendants

Les sociétés devraient disposer d'un processus permettant au conseil, à ses comités et aux différents administrateurs de retenir les services de conseillers juridiques ou autres de l'extérieur, qui sont indépendants, pour les aider à s'acquitter de leurs fonctions. Le coût de ces services devrait être payé par la société.

**Directive :** Voter en faveur du droit, pour les conseils, leurs comités et les différents administrateurs, de retenir les services de conseillers de l'extérieur.

### Planification de la relève du chef de la direction

L'une des plus importantes décisions que doit prendre un conseil d'administration est le choix du chef de la direction de la société. Nous pensons que les conseils devraient participer activement à la planification de la relève du chef de la direction. Les conseils devraient collaborer avec l'actuel chef de la direction et la haute direction afin d'identifier des candidats qui possèdent les compétences en leadership requises et de s'assurer qu'il existe des possibilités de perfectionnement professionnel appropriées pour les candidats actuellement à l'emploi de la société.

**Directive :** Voter en faveur de la participation active du conseil à la planification de la relève du chef de la direction.

## IV RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Le régime de rémunération des administrateurs devrait faire coïncider leurs intérêts avec les intérêts à long terme de la société, et être transparent et facile à comprendre pour les actionnaires.

### Honoraires des administrateurs

Nous pensons que les honoraires des administrateurs non membres de la direction doivent être en rapport avec leurs responsabilités à titre d'administrateurs, compatibles avec leur concentration sur les intérêts à long terme de la société et suffisants pour qu'il soit financièrement intéressant pour les personnes ayant les qualités requises d'être administrateurs.

**Directive :** Voter en faveur d'honoraires des administrateurs qui correspondent aux compétences attendues de ces personnes, aux responsabilités qu'elles assument et au temps qu'elles doivent consacrer à l'exercice de leurs fonctions.

### Actionnariat des administrateurs

L'actionnariat offre la possibilité de faire coïncider les intérêts à long terme des administrateurs avec ceux de la société. Nous sommes en faveur du versement d'une partie de la rémunération des administrateurs sous forme d'attributions à base d'actions. Toutefois, nous ne pensons pas que les administrateurs doivent avoir une forme de rémunération incitative semblable à celle des cadres dirigeants. Par conséquent, ces attributions ne devraient pas être fondées sur le rendement.

**Directives :** Voter en faveur d'exigences raisonnables en matière de possession d'actions pour les administrateurs. Voter en faveur du versement d'une partie de la rémunération des administrateurs sous forme d'actions ou de parts de régime d'actionnariat différé. Voter en faveur de l'obligation pour les administrateurs de conserver les actions ou parts ainsi octroyées pendant un laps de temps obligatoire.

### Options d'achat d'actions accordées aux administrateurs

Nous pensons que l'octroi d'options d'achat d'actions est moins efficace et efficient que l'actionnariat direct pour faire coïncider les intérêts des administrateurs avec ceux de la société.

**Directive :** S'opposer à l'octroi d'options d'achat d'actions aux administrateurs.

### Autres rémunérations des administrateurs

La rémunération des administrateurs non membres de la direction ne devrait pas comprendre de prestations de retraite, d'indemnités de départ, de primes de rendement substantielles, d'honoraires de consultation ou d'avantages indirects, qui sont normalement réservés aux membres du personnel de la société. Ces formes de rémunération augmentent la dépendance financière des administrateurs à l'égard de la société et peuvent compromettre leur indépendance.

**Directive :** S'opposer à l'octroi de prestations de retraite, d'indemnités de départ, de primes de rendement substantielles, d'honoraires de consultation ou d'avantages indirects.

### Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des administrateurs

Il importe que les actionnaires connaissent le mode de rémunération des administrateurs, y compris l'engagement pris par les différents administrateurs envers la société sous forme de participation à son capital.

**Directive :** Voter en faveur de la communication d'information détaillée sur la rémunération et l'actionnariat des administrateurs.

## V RÉMUNÉRATION DES CADRES DIRIGEANTS

Le conseil d'administration et le comité de rémunération sont responsables de l'établissement et de la surveillance des politiques de rémunération des cadres dirigeants de la société, et ils doivent y participer activement. Les cadres dirigeants devraient recevoir une rémunération totale et des primes de rendement qui sont compétitives sur le marché, qui sont liées au rendement de la société ainsi qu'à leur rendement individuel, et qui les incitent à servir avant tout les intérêts à long terme de la société. Les régimes de rémunération devraient encourager une prise de risque conforme au profil de risque de la société et décourager les cadres dirigeants de prendre des risques excessifs dans le but d'obtenir un rendement à court terme non durable. Les comparaisons par rapport au groupe de sociétés homologues devraient porter sur des sociétés dont la taille, la localisation géographique, la complexité et le rendement sont

semblables, et qui se livrent concurrence pour le recrutement de cadres dirigeants talentueux. Nous mettons en garde les sociétés contre un recours excessif à des analyses comparatives externes puisqu'elles peuvent entraîner une augmentation structurelle de la rémunération des cadres dirigeants qui ne soit pas justifiée par les résultats de la société. Si elles sont utilisées, les analyses comparatives externes devraient être examinées en tenant aussi compte de critères d'évaluation internes propres à la société.

La fixation de la rémunération et des primes de rendement liées à l'atteinte d'objectifs financiers et à d'autres réalisations moins précisément mesurables constitue l'une des tâches les plus difficiles du conseil. Un comité de rémunération indépendant devrait examiner la rémunération des cadres dirigeants et faire des recommandations au conseil à ce sujet. Il devrait aussi consulter des conseillers qui sont indépendants de la direction.

#### Présentation de l'information sur la rémunération et l'actionnariat des hauts dirigeants

Pour aider les actionnaires à comprendre si les hauts dirigeants sont justement rémunérés et quel est le rapport entre cette rémunération et le rendement de la société, les sociétés devraient communiquer de l'information sur la rémunération totale de chaque haut dirigeant pour lequel la présentation de cette information est exigée par les dispositions législatives sur les valeurs mobilières applicables. L'information devrait être présentée dans un langage simple et comprendre une explication détaillée des finalités et des structures du système de rémunération des cadres dirigeants de la société. On devrait y trouver un exposé détaillé de la manière dont les décisions relatives à la rémunération ont été prises et des raisons qui les ont motivées, comprenant notamment un examen de la stratégie d'affaires de la société, la présentation d'information sur les objectifs de rendement et leur lien avec la rémunération octroyée, ainsi qu'un exposé sur les avis donnés par des conseillers en rémunération et d'autres experts. Une analyse de la rémunération liée au rendement, comprenant une comparaison du rendement et de la rémunération avec ceux d'un groupe de sociétés homologues utilisé comme référence pour les décisions de la société en matière de rémunération, devrait aussi être fournie. Les groupes de sociétés homologues utilisés à des fins de référence ou pour d'autres comparaisons devraient être présentés. Dans la mesure où le groupe de sociétés homologues utilisé aux fins de la rémunération diffère de celui utilisé pour comparer le rendement de la société, les différences entre ces groupes et les raisons pour lesquelles ils ont été choisis devraient être expliquées.

Tous les éléments du régime de rémunération, y compris le montant des primes d'embauche, les régimes de retraite, les régimes de retraite complémentaires des cadres dirigeants, les avantages indirects et les programmes d'incitation au départ, devraient être précisés et exposés en détail, de sorte que des liens clairs puissent être établis. La valeur de chaque élément du régime de rémunération devrait être fondée sur les normes actuarielles reconnues et correspondre aux chiffres sur lesquels le comité de rémunération fonde ses décisions.

L'information sur l'actionnariat des hauts dirigeants est également une information importante qui devrait être présentée.

**Directive :** Voter en faveur de la présentation de l'information complète sur l'ensemble des régimes de rémunération et l'actionnariat des hauts dirigeants.

#### Rémunération et évaluation du rendement des cadres dirigeants

Le rendement passé des cadres dirigeants et les attentes quant à leur rendement futur, ainsi que les régimes de rémunération qui s'y rattachent, devraient être examinés annuellement par le conseil et son comité de rémunération. Les régimes de rémunération devraient être conformes aux intérêts à long terme de la société et encourager une prise de risque appropriée. Il importe qu'il y ait un rapport significatif entre la rémunération et le rendement des cadres dirigeants. Afin de veiller à ce rapport, la rémunération devrait être liée à des objectifs de rendement valables qui sont présentés. Les sociétés ne devraient pas offrir des programmes d'indemnisation trop généreux en cas de départ ou de prise de contrôle, des régimes de retraite complémentaires pour les cadres dirigeants ou des primes discrétionnaires qui récompensent des cadres dirigeants lorsque les objectifs de rendement n'ont pas été réalisés au cours de leur période d'emploi.

**Directives :** Voter en faveur d'un processus formel d'évaluation du rendement des cadres dirigeants et d'examen de leur rémunération. Voter en faveur d'une rémunération liée au rendement (réalisation des objectifs établis par le comité de rémunération et approuvés par le conseil). Dans les situations où il existe un écart important entre la rémunération des cadres dirigeants et le rendement de la société, nous envisageons certaines options, notamment intervenir auprès du comité de rémunération ou voter contre un vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants tel que précisé à la section « Vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants ». Lorsqu'il n'existe aucun vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants et que les pratiques de rémunération suscitent des préoccupations ou que le conseil s'est montré insensible aux opinions des actionnaires à ce sujet, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard des membres du comité de rémunération.

### Régimes de rémunération à base d'actions

Nous pensons que l'octroi et l'acquisition de la rémunération à base d'actions doivent être établis, dans une mesure suffisante, en fonction du rendement et s'appuyer sur des critères et des exigences minimales clairement présentés et destinés à créer de la valeur à long terme pour les actionnaires.

En général, nous pensons qu'une rémunération à base d'actions convenablement structurée est préférable aux régimes de rémunération à base d'options parce qu'elle permet une meilleure correspondance entre les intérêts des membres du personnel et ceux des actionnaires, et que c'est une forme de rémunération plus efficiente et plus prévisible.

Les actionnaires devraient pouvoir se prononcer par scrutin sur tous les régimes de rémunération à base d'actions (y compris les régimes d'options d'achat d'actions) à cause de l'effet de dilution que ces régimes peuvent avoir sur les actions qu'ils détiennent.

**Directive :** Nous évaluons les régimes de rémunération à base d'actions en fonction de chaque cas. Nous votons en général contre le régime proposé si l'un des cas suivants s'applique :

- le coût total des régimes de rémunération à base d'actions de la société est déraisonnable;
- le régime permet des versements excessifs dans le cas d'un changement de contrôle de la société;
- le régime permet expressément de modifier le prix des options d'achat d'actions sans l'approbation préalable des actionnaires;
- le régime favorise de mauvaises pratiques de rémunération et celle-ci n'est pas suffisamment liée au rendement.

### Actionnariat des cadres dirigeants

Les cadres dirigeants devraient être tenus de posséder une quantité minimale d'actions de la société et de la conserver tant qu'ils sont à l'emploi de la société et pendant au moins un an après avoir quitté celle-ci. Cette quantité minimale devrait être substantielle pour le cadre dirigeant et augmenter selon son niveau dans la hiérarchie. Les cadres dirigeants devraient disposer d'une certaine flexibilité pour liquider leurs actions excédentaires afin de subvenir à des besoins personnels tout en maintenant une correspondance étroite entre leurs intérêts à long terme et ceux des actionnaires.

**Directive :** Voter en faveur d'un actionnariat minimal exigé pour les cadres dirigeants.

### Prêts aux dirigeants et aux administrateurs

Nous ne sommes pas en faveur des prêts aux administrateurs ou aux membres du personnel sauf si l'octroi de prêts fait partie des activités normales de l'entreprise et que ces prêts sont consentis à des conditions commerciales normales.

**Directives :** S'opposer aux prêts consentis aux membres du personnel ou aux administrateurs à des conditions de faveur. S'opposer aux prêts garantis par des actions de la société ou consentis pour l'achat d'actions de la société.

### Régimes d'actionnariat du personnel

Nous sommes en faveur de la possibilité pour les membres du personnel d'acquérir à des conditions favorables des actions de la société qui les emploie. Nous approuvons généralement les régimes d'actionnariat du personnel si le prix d'achat est d'au moins 85 pour cent de la juste valeur marchande des actions et que l'effet potentiel de dilution est inférieur à 10 pour cent. Lorsque leur actionnariat est subventionné par les actionnaires actuels, les membres du personnel devraient être tenus de conserver les actions qu'ils ont achetées pendant un laps de temps approprié.

**Directive :** Voter en faveur des régimes d'actionnariat du personnel dont les conditions font coïncider les intérêts des membres du personnel avec la création de valeur à long terme pour les actionnaires.

### Vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants

Nous pensons que des interventions auprès des sociétés constituent un moyen efficace pour les inciter à améliorer leurs pratiques en matière de rémunération et croyons en outre qu'un vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants constitue un élément important du processus d'intervention. Nous encourageons les sociétés à adopter volontairement le vote consultatif annuel sur la rémunération des cadres dirigeants. Nous ne votons généralement pas en faveur d'autres propositions d'actionnaires touchant la rémunération, car elles ont tendance à être trop prescriptives ou redondantes par rapport à ce qui peut être obtenu au moyen d'un engagement ou d'un vote consultatif.

**Directives :** Voter pour les propositions d'actionnaires demandant un vote consultatif annuel sur la rémunération des cadres dirigeants. S'opposer en général aux autres propositions d'actionnaires touchant la rémunération. Lorsqu'il n'existe aucun vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants et que les pratiques de rémunération suscitent des préoccupations ou que le conseil s'est montré insensible aux opinions des actionnaires concernant la rémunération, nous envisageons de nous abstenir de voter à l'égard des membres du comité de rémunération. Lorsque nous exerçons notre droit de vote dans le cadre d'un vote consultatif sur la rémunération des cadres dirigeants, nous examinons les pratiques et l'information en matière de rémunération en fonction de chaque cas, en tenant compte des principes et des pratiques de rémunération énumérés dans les présents principes et directives de vote par procuration, notamment les principes et les pratiques suivants :

- rémunération au rendement qui, selon une évaluation par rapport à des objectifs de rendement valables, incite les cadres dirigeants à servir avant tout les intérêts à long terme de la société;
- régimes de rémunération qui sont axés sur le rendement à long terme de la société et qui découragent la prise de risques excessifs;
- indépendance et efficacité du comité de rémunération;
- présentation d'une information claire et complète sur la rémunération;
- absence de toute rémunération inappropriée, comme des primes de rendement importantes ou des honoraires de consultation, aux administrateurs qui ne sont pas membres de la direction;
- caractère raisonnable des programmes d'indemnisation en cas de départ ou de changement de contrôle, et des prestations de retraite.

### Politiques de récupération

Pour faire en sorte que la rémunération liée au rendement ne soit accordée que si les objectifs de rendement sont réellement atteints, nous encourageons les sociétés à considérer la possibilité d'exiger des cadres dirigeants qu'ils remboursent la rémunération liée au rendement octroyée en fonction de résultats financiers ou d'autres critères de rendement erronés, ou qu'ils y renoncent.

**Directives :** Voter en faveur de propositions d'actionnaires demandant que le conseil d'administration adopte, dans l'intérêt de la société, une politique de récupération de l'ensemble de la rémunération liée au rendement versée à des cadres dirigeants qui ont été mêlés à un cas de fraude, de négligence ou d'inconduite volontaire ayant entraîné le retraitement des résultats financiers. Nous étudions, en fonction de chaque cas, les propositions d'actionnaires demandant que le conseil d'administration adopte, dans l'intérêt de la société, une politique de récupération de l'ensemble de la rémunération liée au rendement imméritée versée à des cadres dirigeants, dans la mesure où il a été reconnu ultérieurement que les objectifs de rendement liés à la rémunération n'ont pas été réalisés.

## VI LA FONCTION DE VÉRIFICATION

L'intégrité de l'information financière publiée par la société est un élément déterminant de la confiance des investisseurs. Le comité de vérification du conseil assume des responsabilités de surveillance particulières en ce qui a trait à la situation financière de la société et à son information financière. Il doit, entre autres, évaluer si la direction a mis en place des contrôles internes suffisants et des procédures adéquates de communication de l'information financière.

Nous accordons une grande importance à la qualité et à l'indépendance des vérificateurs externes de la société.

**Directives :** En général, voter en faveur de la nomination du vérificateur recommandé par le conseil. Voter contre le renouvellement du mandat du vérificateur de la société lorsque son indépendance semble avoir été compromise ou que son rendement antérieur est discutable.

## VII STRUCTURE DU CAPITAL SOCIAL

### Augmentation du capital autorisé

Nous pensons que les actionnaires devraient avoir la possibilité d'approuver l'émission d'actions ordinaires qui aura un effet dilutif sur les actions qu'ils détiennent.

**Directives :** En général, voter en faveur des augmentations fixes, jusqu'à concurrence de 25 pour cent, des actions ordinaires autorisées. Voter en faveur des augmentations plus importantes, en fonction de chaque cas, lorsqu'un besoin d'affaires particulier existe et que cela améliorera la valeur à long terme pour les actionnaires. S'opposer aux augmentations illimitées du capital autorisé.

### Organisation des actions en doubles catégories

Dans le cas d'une organisation des actions en doubles catégories, les actions d'une catégorie d'actions donnent droit à plus de voix que les autres actions. Ces structures donnent à un groupe d'actionnaires, généralement les investisseurs fondateurs, le contrôle des voix malgré une participation relativement faible. Un argument invoqué pour justifier les doubles catégories d'actions est que les personnes détenant des droits de vote supérieurs peuvent assurer la stabilité et la continuité de la propriété et de la gestion de la société. Nous n'acceptons pas cet argument, et nous considérons les actions en doubles catégories comme contraires à une bonne gouvernance. Elles peuvent en effet rendre la direction inamovible, malgré les pressions exercées par les actionnaires en faveur d'un changement, et portent atteinte au principe fondamental selon lequel les droits de vote sont liés à la participation dans la proportion d'une voix par action.

**Directive :** S'opposer à l'organisation des actions en doubles catégories. Voter en faveur de l'élimination d'organisations des actions en doubles catégories suivant des conditions conformes aux intérêts à long terme de la société. Dans le cas des sociétés dotées d'une structure d'actions en doubles catégories, s'opposer à tout traitement inéquitable des actionnaires en cas d'opération de changement de contrôle.

### Droits préférentiels de souscription, placements privés, politique en matière de dividendes et rachats d'actions

**Directives :** En général, voter en faveur des droits préférentiels de souscription, des placements privés raisonnables et des rachats d'actions. Voter en faveur du versement de dividendes dans le cas de sociétés bien établies dont la rentabilité est durable.

## VIII PROTECTION CONTRE LES PRISES DE CONTRÔLE

Étant donné la taille et l'étendue du portefeuille d'actions de l'Office, ce dernier se retrouve souvent à la fois actionnaire de la société qui fait une offre publique d'achat et de la société cible. Par conséquent, nous devons évaluer l'offre du point de vue non seulement de son équité sur le plan financier pour les actionnaires, mais aussi de l'intérêt à long terme de la société absorbée.

Dans certains cas, une offre peut être dans l'intérêt à court terme des actionnaires de la société cible, en libérant une valeur non réalisée, mais non dans l'intérêt des investisseurs à long terme comme l'Office, pour qui le maintien de l'indépendance de la société pourrait créer une valeur plus substantielle à plus long terme.

**Directive :** Voter en faveur des propositions, des politiques ou des régimes qui renforcent la capacité du conseil et de la direction de réagir à une offre publique d'achat d'une manière qui augmente la valeur à long terme pour les actionnaires.

## IX OPÉRATIONS AVEC APPARENTÉS

Étant donné que les opérations avec apparentés peuvent donner lieu à des conflits d'intérêts, le conseil d'administration devrait les examiner minutieusement afin de s'assurer que leurs modalités sont équitables et raisonnables. Nous pensons que les opérations avec apparentés doivent être i) examinées et approuvées par les administrateurs indépendants du conseil, en profitant, au besoin, des conseils d'experts indépendants et compétents; ii) effectuées selon des modalités normales; iii) divulguées publiquement; et, au besoin, iv) soumises à l'approbation des actionnaires.

**Directive :** Examiner les opérations avec apparentés en fonction de chaque cas.

## X FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIAUX

La présentation d'une information détaillée permet aux investisseurs de mieux comprendre et évaluer le risque et le rendement potentiel, y compris l'effet des facteurs environnementaux et sociaux sur le rendement à long terme de la société. Nous pensons que les sociétés qui gèrent efficacement les risques associés aux facteurs environnementaux et sociaux réaliseront probablement un meilleur rendement à long terme.

**Directives :** Nous examinons les propositions des actionnaires touchant des facteurs environnementaux et sociaux en fonction de chaque cas. Nous ne sommes pas en faveur de propositions d'actionnaires trop prescriptives, qui ne font que multiplier des initiatives déjà en place ou en voie de l'être, ou qui pourraient nuire au rendement à long terme de la société.

Sous réserve de ce qui précède, nous sommes généralement en faveur :

- des propositions qui exigent la présentation d'une information raisonnable concernant les facteurs environnementaux et sociaux importants qui aident les actionnaires à évaluer le risque et le rendement potentiel (y compris des risques environnementaux et sociaux précis), les incidences environnementales et sociales des activités et des produits de la société, les initiatives visant à réduire les risques environnementaux et sociaux, et les rapports de viabilité commerciale, à moins que l'information déjà présentée aux actionnaires soit suffisante;
- des propositions qui exigent l'adoption ou l'examen de politiques et de pratiques responsables en ce qui a trait aux risques environnementaux et sociaux qui amélioreront probablement le rendement à long terme de la société ou réduiront son exposition possible aux risques environnementaux et sociaux.

## XI NORMES ET DIRECTIVES DÉONTOLOGIQUES

Nous pensons que les sociétés qui adoptent et mettent en application des normes déontologiques élevées réaliseront probablement un meilleur rendement à long terme.

Toutes les sociétés devraient publier leurs directives en matière de gouvernance d'entreprise, leur code de déontologie et leurs règles en matière de conflits d'intérêts. Le comité de la gouvernance du conseil devrait examiner officiellement ces politiques au moins une fois par an et exiger leur publication dans le site Web de la société.

**Directives :** Voter en faveur de la publication des directives en matière de gouvernance d'entreprise, du code de déontologie et des règles en matière de conflits d'intérêts.



## SIÈGE SOCIAL

### TORONTO

One Queen Street East  
Suite 2500  
Toronto (Ontario)  
Canada M5C 2W5  
Tél. : +1 416 868 4075  
Télec. : +1 416 868 8689  
Sans frais : 1 866 557 9510

[www.oirpc.ca](http://www.oirpc.ca)

## BUREAUX INTERNATIONAUX

### HONG KONG

18/F York House, The Landmark  
15 Queen's Road Central  
Central, Hong Kong  
Tél. : +852 3973 8788  
Télec. : +852 3973 8710

### LONDRES

40 Portman Square  
2nd Floor  
Londres W1H 6LT  
Royaume-Uni  
Tél. : +44 20 3205 3500  
Télec. : +44 20 3205 3420

### NEW YORK

510 Madison Avenue, 15th Floor  
New York, NY 10022, États-Unis  
Tél. : +1 646 594 4900  
Télec. : +1 646 564 4980

### SÃO PAULO

Av. Brigadeiro Faria Lima, 4300 – 14º andar  
São Paulo – SP, 04538-132, Brésil  
Tél. : +55 11 3216 5700  
Télec. : +55 11 3216 5780

*This annual report is also available in English.*



**L'OFFICE  
D'INVESTISSEMENT  
DU RPC**