



Caisse de dépôt et placement
du Québec

APPROCHE DE LA CAISSE CONCERNANT L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES

PRÉAMBULE

L'action de la Caisse en matière d'utilisation optimale des ressources se fait dans l'esprit :

- / de la mission de la Caisse qui consiste à gérer les fonds des déposants en recherchant le rendement optimal du capital dans le respect de leur politique de placement tout en contribuant au développement économique du Québec;
- / de l'ambition de la Caisse d'être reconnue comme une organisation de référence parmi les gestionnaires de fonds institutionnels, notamment en exerçant un leadership en matière de gouvernance et de gestion intégrée et en tenant compte :
 - des structures, activités et façons de faire de la Caisse;
 - des travaux pertinents de la vérification interne.

QU'EST-CE QUE L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES ?

La plus proche référence à l'expression « utilisation optimale des ressources » est celle de « l'optimisation des ressources » (Value-for-Money). Selon ce concept universellement reconnu, tout processus d'affaires est caractérisé par le recours à un ensemble d'intrants (les ressources), que l'on transforme (les activités) en vue de produire des extrants (les résultats). L'optimisation des ressources repose sur la prise en compte de trois caractéristiques, soit l'économie, l'efficacité et l'efficacités.

L'économie des ressources consiste à acquérir les ressources de la qualité requise, à des coûts raisonnables et en temps opportun. L'efficacité des ressources vise à assurer l'adéquation des ressources aux besoins d'affaires et leur utilisation appropriée. L'efficacités des ressources se mesure par l'atteinte des objectifs d'affaires d'une organisation.

UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES À LA CAISSE

Le conseil d'administration et la direction de la Caisse ont le souci de faire en sorte que :

- / les orientations stratégiques, les plans d'affaires, les pratiques de gestion administratives, opérationnelles et de contrôle ainsi que les systèmes et outils de la Caisse soient établis ou conçus de façon à ce que globalement, leur mise en œuvre permette à l'organisation d'atteindre les résultats recherchés, ce que l'on appelle « l'efficacité »;
- / les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats soient acquises et gérées en accordant l'importance requise à « l'économie » et à « l'efficience ».

Les ressources, processus, systèmes, outils et contrôles de la Caisse visent à former un tout cohérent en vue de répondre aux attentes des déposants. Pour atteindre cet objectif, la direction de la Caisse optimise ses ressources de façon à :

- / rencontrer les objectifs de rendement des déposants;
- / développer des pratiques de gestion qui correspondent aux bonnes pratiques en vigueur dans l'industrie de la gestion de fonds institutionnels;
- / utiliser à bon escient les fonds mis à sa disposition pour gérer ses activités.

DÉFINITION DES RESSOURCES

La Caisse utilise les ressources suivantes, regroupées en deux catégories, pour accomplir sa mission :

RESSOURCES D'INVESTISSEMENT

Elles représentent l'avoir des déposants ainsi que la répartition de l'actif qui découle des politiques de placement des déposants. Il s'agit du type de ressource le plus important de la Caisse. C'est celle pour laquelle la Caisse doit rechercher le rendement optimal dans le respect des politiques de placement des déposants.

Les quatre ressources suivantes sont regroupées sous « Ressources d'exploitation » puisqu'elles représentent les ressources mises à la disposition de la direction de la Caisse par les déposants et le conseil d'administration. Ces ressources sont essentielles à l'atteinte des objectifs des déposants.

RESSOURCES D'EXPLOITATION

Ressources financières

Elles représentent l'ensemble des moyens financiers mis à la disposition de la direction pour gérer l'avoir des déposants et réaliser le plan d'affaires de la Caisse. Elles incluent les budgets d'exploitation, les budgets de capital ainsi que l'ensemble des coûts propres à la négociation des investissements, notamment les commissions et les honoraires versés à des professionnels ou à des intermédiaires financiers.

Ressources humaines

Gestion interne

Il s'agit des employés de la Caisse et de l'infrastructure mise en place pour gérer adéquatement la relation employeur-employé. Sont également inclus dans ces ressources, les consultants qui œuvrent au sein de la Caisse.

Gestion externe

Il s'agit des gestionnaires externes mandatés par la Caisse pour gérer activement une partie des ressources d'investissement.

Ressources technologiques

Elles comprennent l'infrastructure, les équipements, les systèmes, les logiciels, les outils et les applications technologiques ou informatiques en soutien à la réalisation du plan d'affaires de la Caisse. Elles incluent les ressources d'impartition technologiques.

Ressources informationnelles

Elles sont composées des intrants et des extrants de la recherche opérationnelle de pointe; soit toute information utile en vue de générer du rendement sur les placements (bases de données, terminaux, recherche externe, recherche interne (macro-économique, politique de placement et par catégorie d'actif) et centre de documentation). Elles incluent également les ressources informationnelles du service d'information de la Caisse.

COMPOSANTES FONDAMENTALES DE L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES

L'utilisation optimale des ressources à la Caisse repose sur les composantes fondamentales suivantes :

- / La Caisse fait la promotion d'une culture d'amélioration continue. Ainsi, lorsqu'une opportunité d'amélioration se présente, les employés sont encouragés à la communiquer.
- / La Caisse mène des activités complexes et diversifiées de gestion de fonds. Les décisions d'investissement et de gestion sont centralisées à Montréal. Cette centralisation permet d'identifier rapidement les faiblesses dans les différents processus d'investissement ou de gestion et de prendre des actions correctrices.
- / Dans le cadre de ses opérations courantes, la Caisse procède à des travaux de balisage de ses activités et systèmes principaux en vue d'identifier les meilleures pratiques. De ces travaux peuvent découler des analyses additionnelles menant à des changements qui, règle générale, ont un impact favorable sur l'utilisation optimale des ressources.
- / La Caisse a convenu d'une entente de services avec la grande majorité des déposants. Ces ententes imposent plusieurs exigences à la Caisse. La Caisse mandate périodiquement une firme externe pour évaluer le degré de satisfaction des déposants à l'égard de la Caisse.
- / La Caisse administre les fonds particuliers des déposants en fonction de la politique de placement propre à chaque déposant. Elle rend régulièrement des comptes aux déposants sur l'évolution de leurs fonds. Les rendements sont communiqués et expliqués périodiquement aux déposants.
- / La Caisse gère activement les portefeuilles spécialisés en fonction de politiques d'investissement. Les rendements des portefeuilles spécialisés et ceux des indices sont suivis périodiquement par l'équipe de Mesure et analyse du rendement qui est indépendante des groupes d'investissement.
- / En fin d'année, les états financiers et le calcul des rendements des portefeuilles spécialisés sont soumis à une vérification indépendante et sont divulgués dans le rapport annuel de la Caisse.
- / La rémunération des dirigeants et des employés de la Caisse est fondée sur les meilleures pratiques dans ce domaine. Les politiques de rémunération sont approuvées par le conseil d'administration et connues des dirigeants et employés. Un processus formel d'évaluation de la performance est en vigueur et la détermination de la rémunération incitative est établie à partir de données financières vérifiées.
- / La Caisse possède des équipes, indépendantes des groupes d'investissement, qui assurent le suivi des budgets des charges d'exploitation, des ressources humaines, des technologies de l'information et des fournisseurs importants.

- / La Caisse possède une politique sur l'octroi des contrats qui permet d'assurer la sélection de fournisseurs compétents à des prix raisonnables.
- / Sur le plan des coûts relatifs à la rémunération des employés et des autres charges d'exploitation, la Caisse procède à des analyses régulières pour comparer ses coûts à ceux de l'industrie de la gestion de fonds institutionnels.
- / La Vérification interne possède les ressources nécessaires pour accomplir son mandat qui inclut la vérification de l'optimisation des ressources. Elle relève directement du président du comité de vérification du conseil d'administration. Le comité de vérification approuve le plan triennal et le plan de travail annuel, revoit les résultats des travaux et peut exiger que soit exécuté tout autre travail. La Vérification interne peut faire appel à des experts indépendants reconnus pour l'aider à réaliser ses missions de vérification, incluant celles relatives à l'optimisation des ressources.
- / La culture de contrôle de la Caisse prévoit que les déficiences importantes sont communiquées aux personnes appropriées et corrigées rapidement dans la mesure des coûts et efforts requis. La Vérification interne exerce le suivi des recommandations formulées dans le cadre de ses travaux.

ANNEXE A

Ce schéma présente le processus de l'utilisation optimale des ressources de la Caisse.

1. Les ressources d'exploitation sont acquises et gérées au moyen de mécanismes qui permettent de disposer de ressources adéquates pour mener à bien les activités principales et de gérer prudemment les coûts et leur évolution.
2. Les ressources d'investissement sont gérées activement au moyen de ressources d'exploitation adéquates pour mener à bien les activités ayant un impact important sur le rendement.
3. L'efficacité des ressources est mesurée globalement, en mesurant les résultats selon les standards de l'industrie, soit en comparaison avec des indices de référence.

