

The background of the slide features a complex financial chart. It includes a blue line graph at the top, a series of purple candlesticks in the middle, and a row of red vertical bars at the bottom. On the left side, there are several white vertical bars, each containing a red Canadian maple leaf. The entire chart is overlaid with various numerical values in different colors (blue, green, red) and dashed lines, suggesting a data-driven financial context.

CIBC MELLON

À la recherche de nouvelles valeurs

3
CHAPITRE 3

AUGMENTATION DU NOMBRE DE CONSOLIDATEURS :
LES PROPRIÉTAIRES D'ACTIFS CANADIENS POURSUIVENT DES
ÉCONOMIES D'ÉCHELLE ET LES OCCASIONS

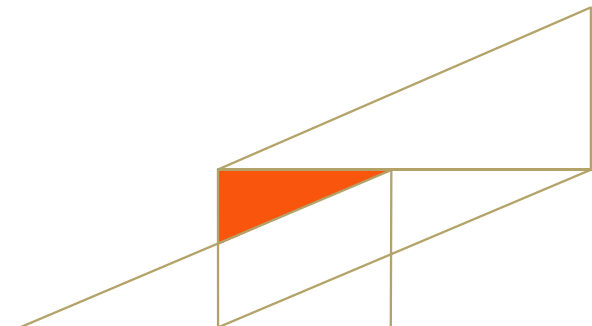
Avant-propos

Les régimes de retraite du Canada bénéficient d'une réputation mondiale bien méritée en matière de solidité de la gestion et de résilience du rendement, mais ils ne sont pas à l'abri des chocs sur les marchés dans lesquels ils exercent leurs activités. La pandémie de COVID-19 a mis à l'épreuve les régimes de retraite et leurs gestionnaires d'actifs, provoquant une volatilité importante des marchés financiers et remodelant l'économie mondiale.

C'est dans ce contexte que nous avons interrogé 50 des principaux régimes de retraite du Canada, en cherchant des renseignements sur la façon dont ils ont géré la crise, les défis et les occasions qui s'offrent maintenant à nous et la façon dont ils se positionnent en conséquence.

Notre premier chapitre a exploré la façon dont les fonds de pension adaptent leurs stratégies de placement, tandis que notre deuxième chapitre a exploré la façon dont les régimes de retraite élargissent leurs capacités internes tout en devenant plus stratégiques dans leur recours à l'externalisation.

Dans ce troisième chapitre, nous explorons la façon dont les régimes de retraite canadiens recherchent des économies d'échelle au moyen de consolidation et, dans certains cas, la transformation en gestionnaires d'actifs qui se livrent concurrence pour les mandats externes. L'évolution continue des régimes de retraite canadiens en tant que gestionnaires d'actifs engendrera sans aucun doute une étroite surveillance des participants de l'industrie et des organismes de surveillance de l'industrie mondiale des régimes de retraite, particulièrement en raison de la perturbation importante des marchés en 2020 et en 2021.





Augmentation du nombre de consolidateurs : les propriétaires d'actifs en tant que gestionnaires d'actifs

72 % des fonds de retraite canadiens se **concentrent actuellement sur les options de consolidation** qui visent à offrir une plus grande certitude que le fonds sera en mesure de respecter ses obligations.

50 % des fonds de retraite qui envisagent de fusionner les actifs d'autres fonds dans le régime croient que cela les obligera à **faire face à un examen plus minutieux**; cependant, **les économies d'échelle** et l'efficacité réglementaire offrent des avantages potentiels importants.

50 % des fonds de retraite **prévoient mettre en œuvre leurs plans de consolidation au cours des trois à cinq prochaines années.**

Dans tous les marchés, segments et secteurs d'activité, pour les propriétaires d'actifs canadiens, les gestionnaires d'actifs, les compagnies d'assurance et, en fait, dans de nombreux autres secteurs d'activités de l'industrie, la recherche de l'économie d'échelle a été un facteur clé pour obtenir de meilleurs résultats. Pour les propriétaires d'actifs et les gestionnaires d'actifs, la collecte et la consolidation de plus grands bassins d'actifs sont au cœur de la croissance.

Les économies d'échelle peuvent permettre d'obtenir des gains d'efficacité, un pouvoir de tarification plus puissant et le développement de capacités plus spécialisées pour atteindre les objectifs organisationnels clés. Une plus grande économie d'échelle peut conférer la capacité d'amortir les efforts de recherche, de technologie et opérationnels sur une base de coûts plus large. D'autres considèrent qu'une économie d'échelle offre un meilleur accès aux occasions d'investissement souhaitables (ou, en fait, aux talents d'investissement souhaitables). La consolidation peut prendre de nombreuses formes; bien que de nombreuses personnes dans l'industrie connaissent bien la rentabilisation ou le transfert des actifs et des passifs à un plus grand fournisseur, les régimes canadiens ont également lancé d'autres structures pour permettre la consolidation de la gestion des actifs.

Diverses entités gouvernementales au Canada ont établi des entités indépendantes de gestion d'actifs de retraite conçues pour offrir une gestion d'actifs professionnelle et avancée aux répondants sous-jacents. Certaines entités de régimes de retraite privés font concurrence aux gestionnaires d'actifs pour gérer des capitaux externes au nom d'autres régimes, ou même pour entreprendre des campagnes de fusion et de prise en charge des actifs et passifs de retraite d'autres régimes. Le recours à un gestionnaire des placements externalisés est un autre moyen d'accéder à l'économie d'échelle et à l'efficacité tout en maintenant le contrôle sur la stratégie globale. D'autres structures peuvent encore émerger. Dans chaque cas, les consolidateurs offrent une proposition convaincante aux plus petits promoteurs de régimes, qui voient des occasions de simplifier leurs structures de coûts ou même de quitter complètement les activités de gestion des régimes de retraite pour se concentrer sur leurs propres activités principales.

Le « modèle de régime de retraite canadien » est à présent connu partout dans le monde⁹ pour ses résultats exceptionnels pour les intervenants, sur la base de facteurs clés tels que la gouvernance indépendante, la promotion conjointe par les employeurs et les employés, des portions plus importantes de la gestion d'actifs internes, des investissements importants dans les talents, un horizon à long terme et des portions récemment plus élevées d'investissements dans les actifs du marché privé. La concurrence pour les actifs externes peut très bien représenter la prochaine étape de l'évolution de l'industrie innovatrice du Canada.

Une des conséquences de la COVID-19 est probablement que de nombreux fonds de retraite et leurs promoteurs prendront le temps d'examiner leurs stratégies, leurs opérations et leurs stratégies d'investissement. Cela peut impliquer la réduction des risques recherchés et la diminution des allocations aux catégories d'actifs à risque plus élevé, en particulier pour les fonds qui bénéficient déjà de niveaux de financement solide, mais beaucoup rechercheront d'autres options de réduction de risque ou envisageront la consolidation.

Selon notre sondage, les fonds de retraite affirment qu'il existe une gamme d'options déjà envisagées si elles ne sont pas activement mises en œuvre. La pression visant à réduire l'incertitude est presque universelle : 72 % estiment qu'ils réduisent déjà les incertitudes liées à leur passif par une sorte de transférabilité des risques, et 26 % d'entre eux envisagent de le faire sous une forme ou une autre. Cela peut signifier l'achat d'une rente ou d'un autre type de garantie de tiers, le passage à une approche d'investissement où les actifs sont plus étroitement appariés aux passifs, la fusion de forces avec d'autres organisations pour gérer les actifs ou les catégories d'actifs à grande échelle, ou, pour certains, le fait de chercher à prendre et à gérer les actifs au nom d'autres propriétaires d'actifs.

Les autres solutions mises en œuvre comprennent le recours à des régimes de retraite ou à des entités gouvernementales (52 %) et un recours accru à des gestionnaires de placements externalisés dans certaines circonstances (48 %). Presque un cinquième (18 %) des fonds affirment qu'ils envisagent la consolidation en incorporant ou en fusionnant d'autres actifs, passifs ou activités de retraite dans leurs régimes. Le même nombre d'entre eux affirment qu'ils songent à commencer à gérer leurs actifs au nom d'autres régimes de retraite.

De telles stratégies peuvent bien fonctionner, selon le directeur des placements d'un fonds de retraite : « Les investissements plus importants dotés de fonds externes nous ont aidés à rester viables au cours des derniers mois. Puisque le rendement a chuté dans une certaine mesure, nous avons l'intention d'améliorer les capacités et la gestion des actifs mis en commun nous permet de retarder les sorties, au besoin ».



Alistair Almeida
Chef de segment,
Propriétaires d'actifs



L'évolution continue des régimes de retraite canadiens en tant que gestionnaires d'actifs engendrera sans aucun doute une étroite surveillance des participants de l'industrie et des organismes de surveillance de l'industrie mondiale des régimes de retraite, particulièrement en raison de la perturbation importante des marchés en 2020 et en 2021 ».



Ash Tahbazian
Chef des services
aux clients



Les propriétaires et les gestionnaires d'actifs font face à la pression croissante des parties prenantes, augmentant ainsi la complexité du marché et la concurrence croissante pour les occasions. La poursuite de l'économie d'échelle et de sa capacité à soutenir une concentration et une expertise accrues, en augmentant les actifs ou en faisant appel à des fournisseurs spécialisés, continuera probablement à accélérer ».



72 %

des régimes de retraite et des promoteurs de régimes entreprennent des options de consolidation ou de transfert de risque qui visent à offrir une plus grande certitude que le régime sera en mesure d'assumer son passif.

50 %

des fonds de retraite qui envisagent de fusionner les actifs d'autres fonds dans le régime croient que cela les obligera à faire face à un examen plus minutieux; cependant, les économies d'échelle et l'efficacité réglementaire offrent des avantages potentiels importants.

50 %

des fonds de retraite prévoient mettre en œuvre leurs plans de consolidation au cours des trois à cinq prochaines années.



Darcie James-Maxwell

Architecte principale, solutions
de données clients

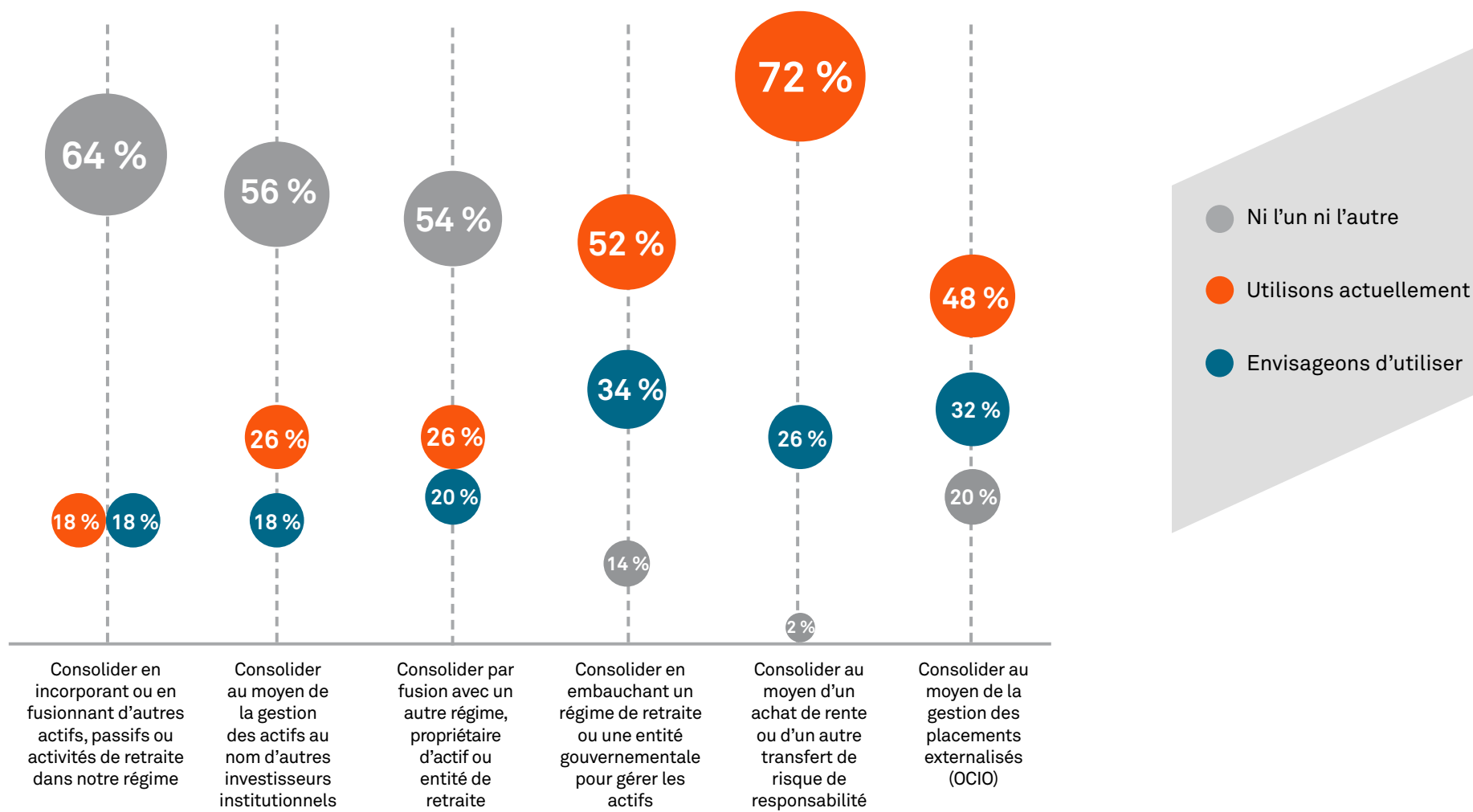
Alors que les fonds de retraite du Canada poursuivent des stratégies de placement et d'organisation novatrices et sophistiquées, certains se tournent vers des outils de technologie et de données avancés pour rationaliser leurs opérations, accéder à de nouvelles occasions de marché et gagner un avantage concurrentiel. Les résultats cibles comprennent une plus grande agilité, une résilience accrue et un désir de mieux protéger les opérations technologiques contre les besoins émergents de demain. Certains joueurs cherchent à combler les lacunes en matière d'investissement technologique et à moderniser les outils existants en utilisant les pratiques exemplaires établies, d'autres cherchent à suivre le rythme de la course à l'armement de la technologie de gestion des actifs, et quelques-uns cherchent à dépasser les concurrents mondiaux et à saisir les occasions en innovant.

Quelle que soit la motivation ou la position cible, il est de plus en plus reconnu par les fonds de retraite canadiens que le statu quo est insuffisant pour répondre aux besoins futurs».

La décision de consolider, et dans l'affirmative, la sélection des modèles à employer, ne seront pas un ensemble de décisions simples. Comme c'est le cas pour de nombreux autres aspects de la gestion des régimes de retraite et des actifs, il n'y a pas de solution universelle. Bien que la consolidation offre des avantages aux fonds de retraite, elle présentera également des obstacles à surmonter. Les fonds de retraite ont l'intention de prendre leur temps pour prendre de telles décisions et introduire de nouvelles approches.

Seulement 4 % prévoient terminer ce travail au cours des 12 prochains mois, bien que 40 % travaillent sur un échéancier allant d'un à trois ans, 50 % d'entre eux s'attendent à prendre de trois à cinq ans.

Utilisez-vous ou envisagez-vous d'utiliser les approches de consolidation ci-dessous?



À l'heure actuelle, 24 % des fonds de retraite déclarent qu'ils gèrent des actifs au nom d'organisations externes, tandis qu'une proportion de 16 % prévoit le faire à l'avenir ou qu'ils envisagent au moins une telle mutation. Cette partie peut sembler élevée, jusqu'à ce qu'on reconnaisse que le « modèle canadien » de gestion des régimes de retraite a vu de nombreux régimes de retraite transférer la gestion des actifs et, parfois, les fonctions de prestation de services aux participants des entités gouvernementales et des employeurs à des entités distinctes relevant de conseils indépendants de fiduciaires et travaillant auprès de leur employeur/promoteur et des clients du régime.

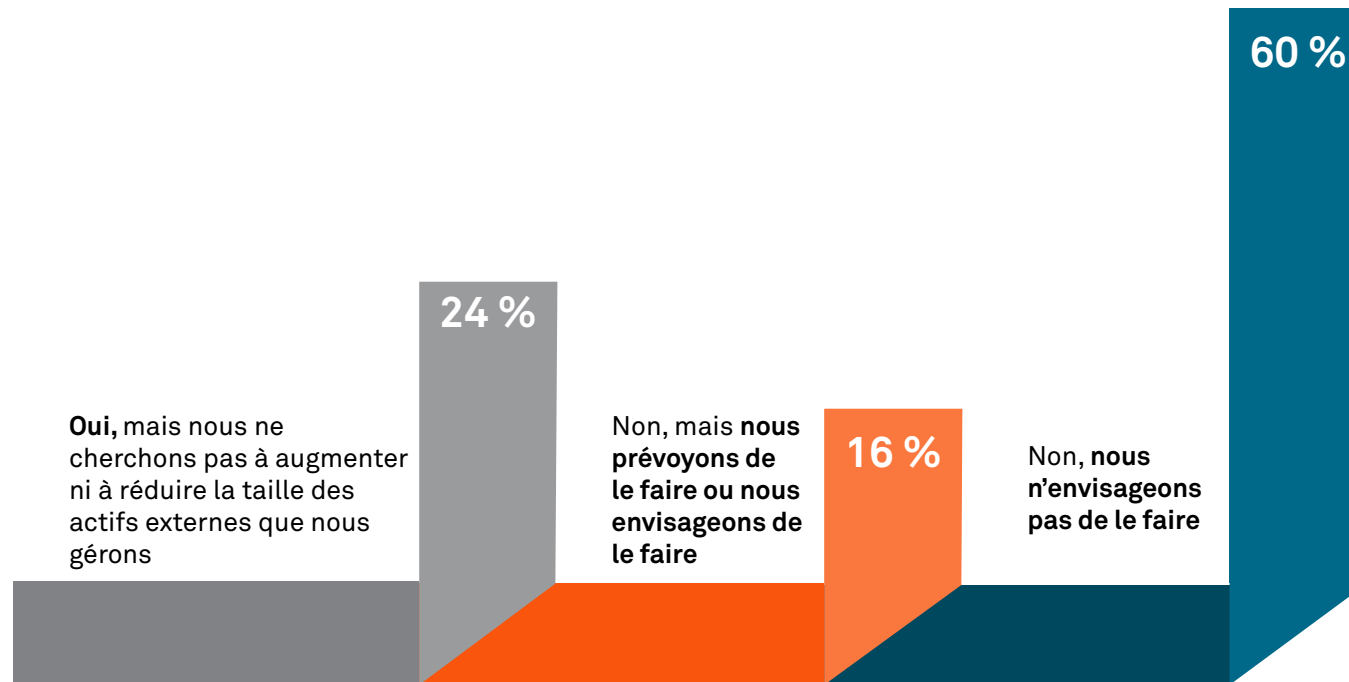
Les fonds qui gèrent les actifs de cette façon sont plus susceptibles de le faire au nom d'autres participants au régime de retraite (92 %), mais les fonds de dotations de tiers et les fondations (92%), et les organismes connexes tels que la fonction de trésorerie des sociétés (67 %) sont également des éléments clés, et pour certains, des clients clés.



L'économie d'échelle confère des avantages considérables à une organisation de retraite. Elle permet d'intégrer plus d'activités tant sur le plan administratif que sur le plan de l'investissement, ce qui réduit les coûts et améliore l'harmonisation des intérêts à long terme. L'économie d'échelle permet également aux organisations de faire des investissements considérables dans la technologie, contribuant ainsi à améliorer à la fois l'administration des régimes de retraite et les opérations de placement, ce que les petites organisations ne seraient pas en mesure de faire. La gouvernance peut également bénéficier d'une économie d'échelle, car les fonds plus importants et plus sophistiqués ont souvent un avantage à attirer les membres du conseil et de veiller à ce que leurs conseils sont bien soutenus ».

The Evolution of the Canadian Pension Model Practical Lessons for Building World-class Pension Organizations (L'évolution du modèle canadien : leçons pratiques pour la construction de régimes de retraite de classe mondiale).
Rapport du Groupe de la Banque mondiale

Votre organisation gère-t-elle des actifs provenant de fonds de retraite externes?

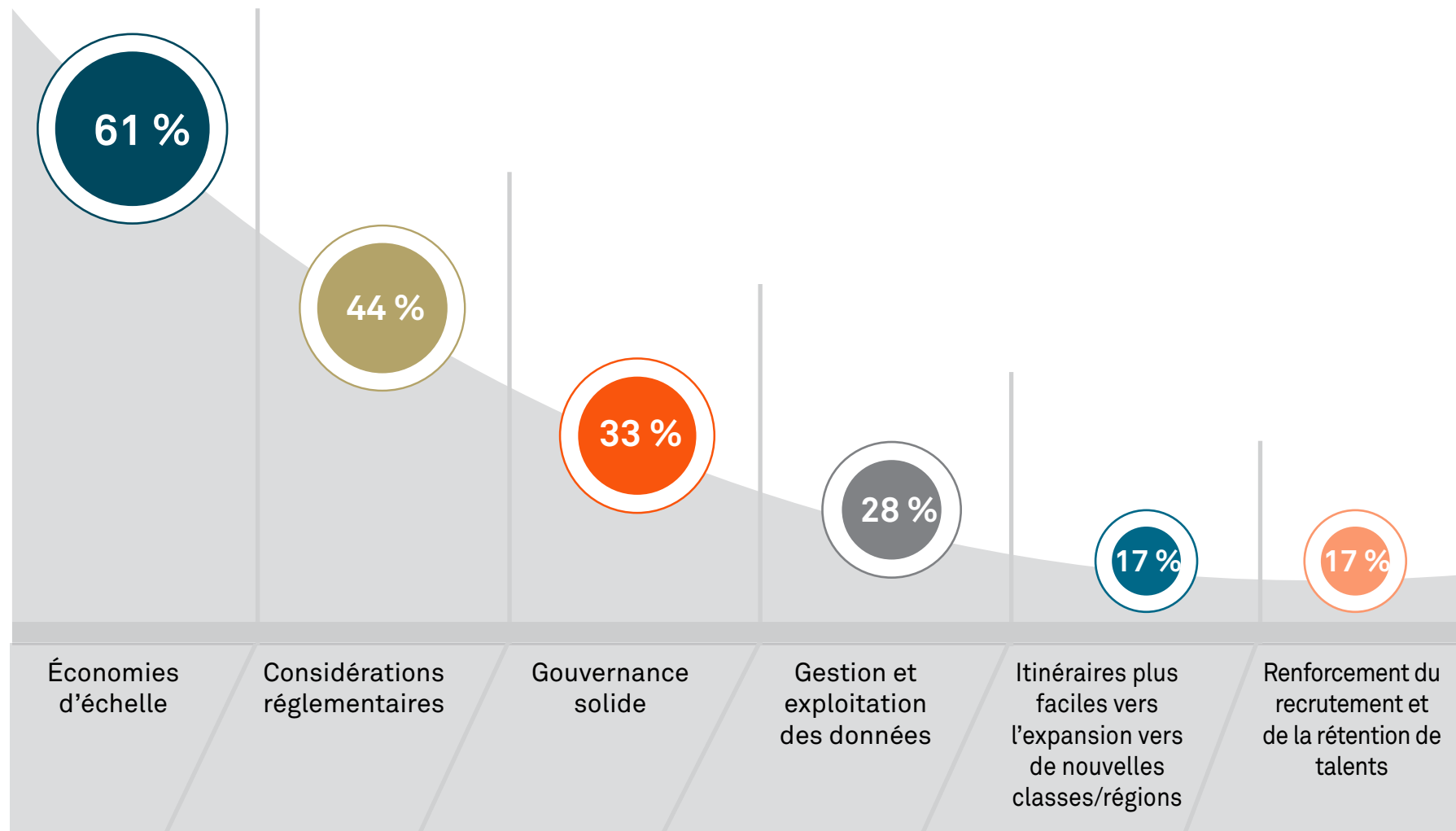


La consolidation présente des avantages et des préoccupations

Il y a clairement de bonnes raisons d'envisager des options de consolidation compte tenu du contexte actuel du marché. De nombreux analystes s'attendent maintenant à ce que des mesures telles que la fusion de régimes de retraite ou la consolidation en régimes de retraite interentreprises ou en organisations de gestion d'actifs de retraite de plus grande envergure s'accélèrent. Les fonds eux-mêmes réalisent les avantages potentiels de ces fusions. Plus de la moitié (61 %) d'entre eux soulignent la possibilité d'obtenir des économies d'échelle dans une entité fusionnée. Environ 44 % suggèrent que des fonds plus importants pourraient également être en mesure de gérer leurs responsabilités réglementaires plus efficacement.

Il peut également y avoir une certaine portée pour s'attaquer à certains des problèmes soulignés ailleurs dans cette recherche. Par exemple, 28 % des fonds de retraite croient que la consolidation par fusion pourrait être une occasion d'améliorer la façon dont ils utilisent les données. Environ 17 % estiment que cela pourrait faciliter la planification de l'expansion dans de nouvelles catégories d'actifs et régions.

Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la consolidation des régimes par fusion? (Sélectionnez les deux principales)





L'initiative DBplus a été créée pour fournir ce que les employeurs et les employés veulent. Les employeurs veulent des coûts prévisibles tout en attirant, en fidélisant et en rassurant les employés en leur fournissant un régime de retraite à prestations déterminées. Les employés veulent les mêmes choses : des cotisations prévisibles et une rente qui durera toute leur vie. Grâce à l'initiative DBplus, CAAT offre une rente à prestations déterminées moderne disponible à un plus grand nombre de lieux de travail canadiens.

Le régime DBplus procure un revenu de retraite sûr et prévisible à vie. Les faibles coûts administratifs et la structure à but non lucratif de CAAT offrent aux employés un meilleur retour sur leurs cotisations de retraite et aident les employeurs à se concentrer moins sur l'administration et plus sur l'atteinte de leurs objectifs organisationnels ».

Derek Dobson

Chef de la direction et
gestionnaire du
Régime CAAT

BALADO

Échelle, expertise et orientation

Centraide, région du Grand Toronto adhère au régime de retraite CAAT

Écoutons Michael Cheong, directeur principal des opérations et des finances de Centraide à Toronto, Derek Dobson, chef de la direction du régime de retraite de CAAT, et Ash Tahbazian de CIBC Mellon au sujet de l'expertise et de l'accent sur l'économie d'échelle, y compris la décision de United Way Greater Toronto (Centraide) de se consolider avec le régime de retraite de CAAT, ainsi que de la puissance de l'économie d'échelle, de l'expertise et de l'accent.



Michael Cheong

Directeur financier et chef de
l'exploitation,
Centraide, région du Grand Toronto



Derek W. Dobson

Chef de la direction et
gestionnaire du
Régime CAAT



Ash Tahbazian

Chef des services
aux clients,
CIBC Mellon



Visionnez la vidéo :

<https://vimeo.com/cibcmellon/expertise>



Écoutez le balado :

<https://anchor.fm/cibcmellonperspectives/episodes/The-Power-of-Expertise--Scale-and-Focus-eqhua3>

Consolidation dans une autre entité de retraite : Centraide, région du Grand Toronto.



Michael Cheong

Directeur financier et
chef de l'exploitation,
Centraide, région du Grand Toronto



Notre intention a toujours été de continuer à offrir un régime de retraite à nos précieux employés, mais nous avons découvert que la gestion d'un régime de retraite a détourné l'attention de notre mission principale, soit de lutter contre la pauvreté locale et les problèmes incontournables liés à la pauvreté et en découlant.

Nous avons été ravis de nous joindre au régime DBplus du régime de retraite de CAAT à la fin de 2020, ce qui a permis à nos employés d'accéder à un programme de retraite conjoint géré par des personnes ayant une expertise en gestion des régimes de retraite et des placements.

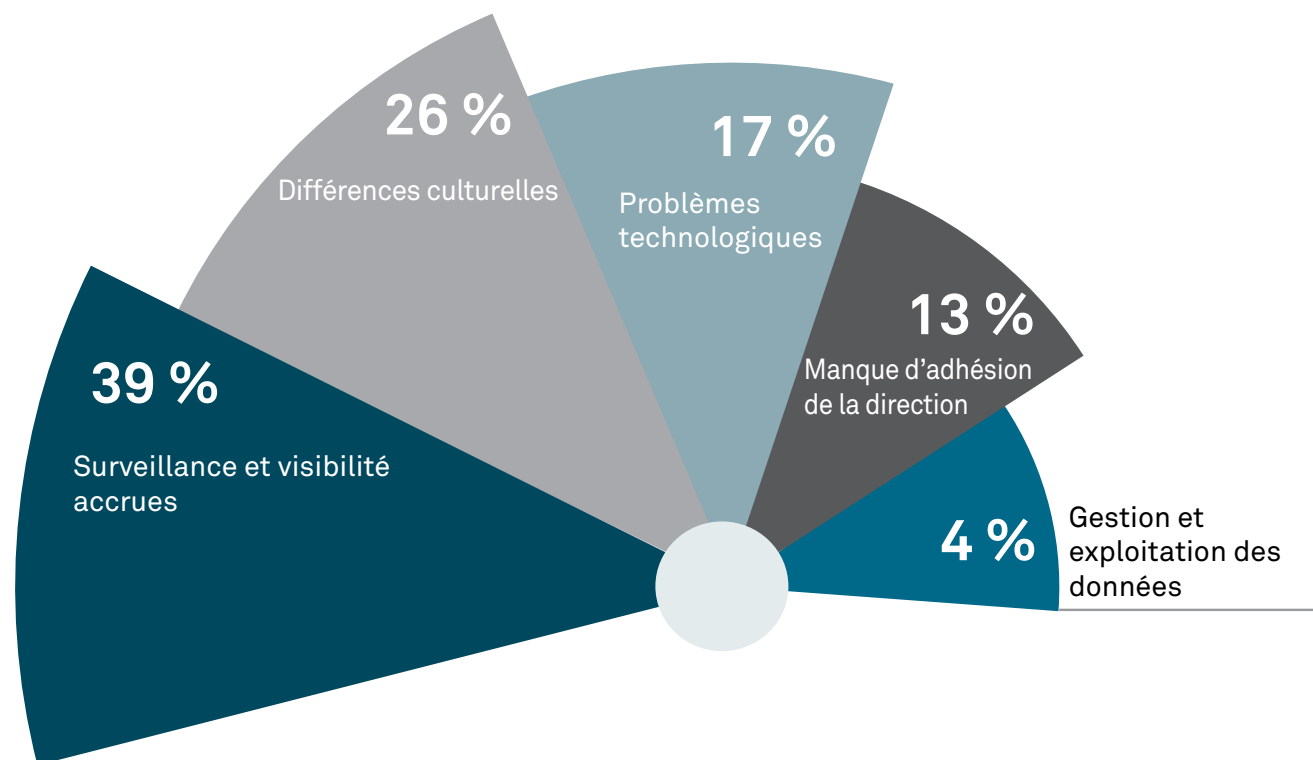
Cette fusion nous a permis d'améliorer le régime de retraite que nous offrons à nos employés, ce qui nous a permis d'assurer une épargne-retraite durable et sûre à long terme. Une grande majorité, soit 99 % des membres ont voté pour la fusion. La décision de fusionner comptait de nombreux avantages pour notre organisation et nos employés. Il s'agissait d'un régime plus facile et plus simple à comprendre, sans décisions de placement à prendre par les participants. Il y a eu des améliorations dans des domaines tels que l'indexation, la retraite anticipée et les prestations aux survivants. Nous avons pu atteindre des coûts plus stables, réduire les coûts de service annuels et rester alignés sur l'intégration des facteurs ESG. Nous avons également été en mesure de réduire considérablement les exigences de gouvernance et de surveillance pour le comité des finances, de la vérification et des risques de notre Conseil d'administration ».

Les fusions de régimes de retraite présentent leurs propres défis, avec des obstacles à surmonter même si les parties prenantes cherchent à offrir des avantages aux promoteurs de régimes et aux participants. Parmi les fonds qui envisagent d'intégrer ou de fusionner d'autres actifs, passifs ou activités de retraite dans leur régime, 50 % soulignent la nécessité de procéder à un examen plus minutieux et à une demande accrue de visibilité. Les organismes de réglementation et les participants aux régimes de retraite voudront s'assurer que les intérêts des participants au régime sont protégés.

Pour toute fusion, il existe des aspects pratiques relatifs à l'intégration : plus d'un quart des fonds de retraite (28 %) soulignent des problèmes technologiques, tels que la fusion d'anciens systèmes, ce qui pourrait compromettre la voie vers les économies d'échelle. Les différences culturelles sont également un problème, souligné par 11 % des fonds de retraite.

Les mêmes problèmes, de plus, affligent les fonds de retraite envisageant d'incorporer ou de fusionner leurs actifs dans un autre fonds de retraite ou entité, comme le montrent nos conclusions, les fusions de régimes de retraite posent des défis pour les deux parties.

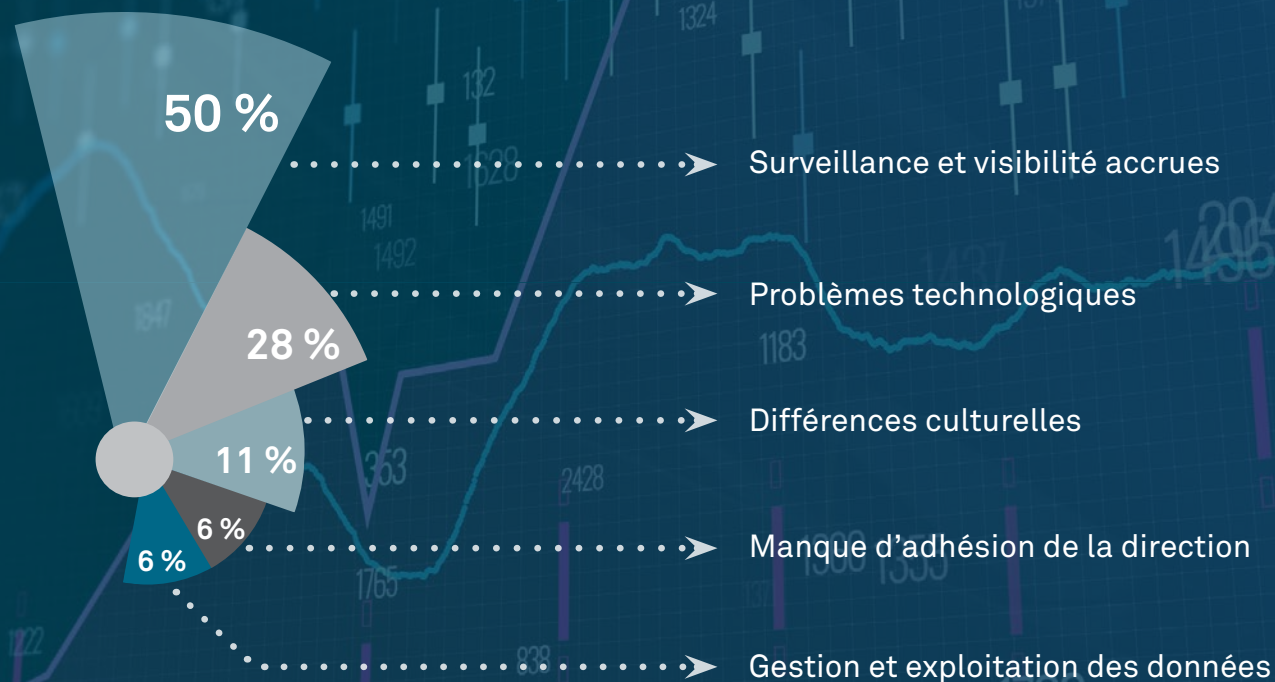
Selon vous, quel est le principal défi de la consolidation par fusion avec ou dans un autre régime, propriétaire d'actif ou entité de retraite?



« Afin de gérer les actifs de fonds externes, nous avons besoin de plus de talents et de capacités technologiques; la gouvernance, les politiques et les conditions juridiques devront également être discutées avant d'aller de l'avant pour protéger les intérêts ».

Un directeur des placements d'un fonds de retraite

Selon vous, quel est le principal défi que représente l'incorporation ou la fusion d'autres actifs, passifs ou activités de retraite dans votre régime?



Hausse des facteurs de consolidation : les propriétaires d'actifs sont confrontés à de nouveaux défis alors qu'ils cherchent une plus grande économie d'échelle au moyen de la consolidation.

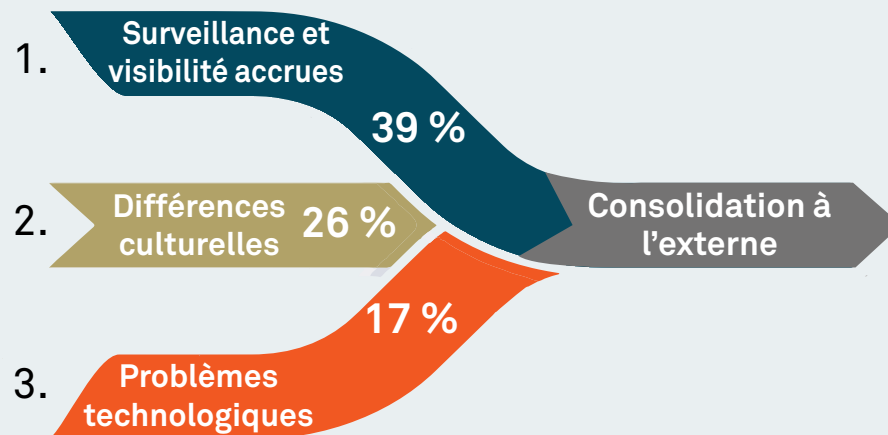
Pour les propriétaires d'actifs qui cherchent une plus grande économie d'échelle en transférant leurs activités d'investissement, de retraite ou d'exploitation vers un plus grand fournisseur, et de la même manière pour ceux qui cherchent à croître en consolidant les actifs provenant d'entités de retraite externes, des questions et des défis semblables sont au centre des préoccupations. Les promoteurs de régimes de retraite canadiens prennent leurs responsabilités fiduciaires au sérieux, ce qui va probablement influencer leurs considérations sur l'opportunité et la façon dont il est logique de se joindre à d'autres entités.

Une surveillance et une visibilité accrues étaient les principales préoccupations de tous, ainsi que des préoccupations liées aux différences culturelles potentielles entre les organisations et les problèmes technologiques. Les personnes qui cherchent à transférer des responsabilités, la gestion d'actifs ou des activités à l'extérieur de leur organisation ont également exprimé leurs préoccupations quant aux différences culturelles entre les organisations ainsi qu'aux perspectives technologiques.

Les trois principaux défis :

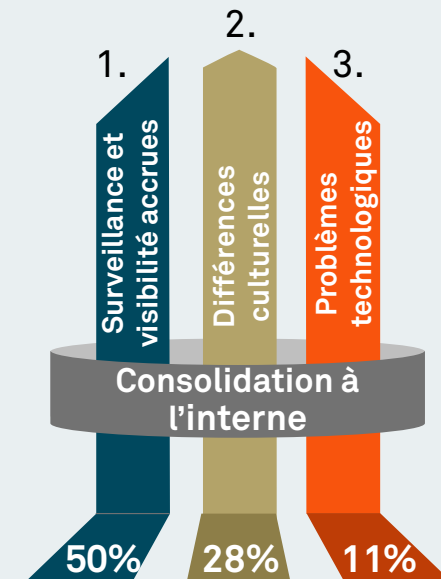
Consolidation des fonds de retraite à l'externe

par fusion dans une autre entité



Consolidation des actifs, des passifs ou des activités à l'interne

en fusionnant les actifs, les passifs ou les activités externes dans le régime



Domaines à considérer

Domaines d'intérêt potentiels pour les parties prenantes en matière de retraite qui considèrent leur position opérationnelle future

	Gouvernance	• Quelle incidence la consolidation aura-t-elle sur nos exigences en matière de gouvernance? • Quels sont les besoins en matière de transparence, de surveillance et de conformité de nos parties prenantes?
	Personnes et organisation	• Avons-nous l'expertise interne nécessaire pour faire avancer l'organisation? • Comment nos besoins en matière de talents évolueront-ils? • Quelle est la bonne conception organisationnelle pour nous préparer pour l'avenir?
	Placements	• Avons-nous l'envergure et l'expertise pour réussir? Sinon, comment pouvons-nous y accéder? • Comment envisageons-nous l'évolution de notre stratégie de répartition de l'actif? • Quelles catégories d'actifs ou stratégies devrions-nous gérer à l'interne? • Où compterons-nous sur les gestionnaires externes?
	Administration	• Comment offrons-nous un service de haute qualité aux membres du régime ou aux intervenants? • Quelle est notre stratégie technologique? • Quelle est notre stratégie en matière de données?
	Conception et financement du régime	• Notre organisation est-elle adéquatement alignée sur sa mission principale? • Comment nos hypothèses ont-elles été confirmées ou remises en question par les turbulences du marché en 2020? • Comment mesurons-nous, surveillons-nous, atténuons-nous et partageons-nous les risques?
	Réglementation et politique publique	• Comment notre organisation maintient-elle la confiance de ses parties prenantes? • Comment évoluons-nous dans l'environnement réglementaire et législatif? • Comment continuerons-nous à fonctionner tout en respectant les normes les plus élevées?



Les promoteurs de régimes de retraite, les gestionnaires d'actifs de régimes de retraite, les fournisseurs de placements externalisés, les assureurs et les autres participants de l'industrie canadienne des régimes de retraite libèrent leurs talents de premier plan, leurs modèles de gouvernance avancés et leur expertise en matière de placement alors qu'ils font concurrence dans un marché difficile, cherchent à accéder plus efficacement à des économies d'échelle, et surtout, à travailler pour obtenir de meilleurs résultats pour leurs parties prenantes.



Darlene Claes McKinnon

Directrice générale,
Gestion des relations

En plus de l'expertise interne, de nombreux participants font appel à des experts tiers pour obtenir des renseignements, des conseils, une supervision indépendante et même une participation pratique à la gouvernance, à la gestion de projets transformationnels, à des stratégies opérationnelles et d'investissement complexes et à la planification des services aux membres du régime. Nous constatons un recours croissant à des consultants et à des conseillers externes dans des domaines autres que l'investissement et la conception de régimes de retraite, alors que les acteurs de l'industrie agissent rapidement, mais consciencieusement, en réponse aux occasions et aux risques.

Pour les transformations organisationnelles majeures, comme la consolidation d'actifs ou de passifs, une attention particulière est essentielle aux résultats positifs, car les avantages et les risques de la consolidation doivent être soigneusement identifiés, mesurés et équilibrés. Le besoin de soutien ne s'arrête pas non plus à la décision de changer; nous constatons un nombre croissant d'engagements soutenus, avec des conseillers externes soutenant des transitions harmonieuses ainsi que des résultats soutenus plus solides dans les relations complexes entre plusieurs parties ».

Enjeux de la consolidation : Questions qui méritent d'être explorées

Les régimes de retraite canadiens ont bâti une réputation mondiale fondée sur une gouvernance solide, un leadership solide, une stratégie de placement avancée, une conception organisationnelle novatrice et plus encore. L'émergence des consolidateurs de régimes de retraite canadiens et l'évolution par certains chefs de file canadiens de l'acquisition d'actifs extérieurs représentent un nouveau chapitre de l'industrie qui est susceptible de susciter des discussions considérables au Canada et à l'étranger.

Pour les répondants de régimes de retraite qui cherchent à évoluer en faisant appel à des acteurs plus importants pour gérer leurs actifs, assumer des passifs ou assumer des fonctions opérationnelles clés, tout comme pour les organisations qui cherchent à croître en prenant des mandats de petits régimes de retraite, une diligence importante et réfléchie sera nécessaire. **Comme c'est le cas pour toute transition organisationnelle majeure, un examen rigoureux, un engagement collaboratif avec les parties prenantes et une concentration particulière sur la gouvernance sont susceptibles d'aider à obtenir des résultats positifs.** « Les structures, les processus et le leadership qui établissent et maintiennent la confiance parmi les parties prenantes pertinentes en matière de retraite », y compris la comptabilisation des besoins des participants, des employeurs, des syndicats, ainsi que des intervenants du gouvernement, de la réglementation et du marché, ont été des caractéristiques distinctives du « modèle de régime de retraite canadien ».²

De nombreuses questions surviendront lorsque les organisations envisageront de nouveaux mandats, qu'il s'agisse de contreparties, de clients, de collègues, de gestionnaires d'actifs ou de prestataires de services. L'établissement d'un cadre partagé aidera les deux parties à gagner en confiance en ce qui concerne leurs préoccupations communes en matière d'examen, de visibilité, de technologie et d'harmonisation culturelle.



Les promoteurs de régimes de retraite canadiens prennent leurs responsabilités fiduciaires au sérieux, ce qui va probablement influencer leurs considérations sur l'opportunité et la façon dont il est logique de se joindre à d'autres entités. Qu'il s'agisse de restructurations de consolidation, de rachats de rentes, de stratégies novatrices d'atténuation des risques de longévité ou de l'utilisation stratégique de manufacturiers d'actifs externes pour accéder des économies d'échelle, nos clients continuent d'explorer les anciennes et nouvelles approches pour optimiser leur gestion des actifs et des passifs des régimes de retraite et modèles d'exploitation ».



Hilary Grimm
Directrice des relations



Alistair Almeida

Chef de segment,
Propriétaires d'actifs



Pour les régimes qui cherchent à transférer des actifs, des passifs ou des activités à un autre marché participant, ainsi que pour ceux qui cherchent à croître en fusionnant ou en gérant des actifs au nom d'autres personnes, le principal sujet de préoccupation est une surveillance et une visibilité accrues, suivi par les différences culturelles et les problèmes technologiques. À cette fin, les fonds de retraite de chaque côté de l'équation devraient réfléchir à la façon de traiter ces préoccupations ensemble, que ce soit à titre de contreparties potentielles, clients ou collègues. Le modèle de régime de retraite canadien et le marché canadien en général sont reconnus pour leur accent élevé sur la gouvernance : il n'est pas surprenant que l'examen minutieux et la visibilité pèsent lourdement sur les participants ».

Récapitulation du chapitre 1 de notre recherche : Discussions vidéo de 10 minutes

Stratégie de placement : à quoi ressemblera la vie après la crise de la COVID-19?

Notre premier chapitre explore comment les fonds de retraite adaptent leurs stratégies de placement en fonction des leçons tirées de la pandémie.

Dans cette vidéo, Ash Tahbazian, Megan Gentilesco et Alistair Almeida discutent des défis et des possibilités et explorent comment les régimes de retraite canadiens font évoluer leurs répartitions entre les catégories d'actifs et les marchés.



Récapitulation du chapitre 2 de notre recherche : Discussions vidéo de 10 minutes (suite)

Les capacités internes sont à la hausse, mais l'externalisation demeure vitale

Notre deuxième chapitre explore comment les régimes de retraite accroissent leurs capacités internes tout en devenant plus stratégiques dans leur utilisation de l'externalisation. Les facteurs à considérer comprennent l'harmonisation avec les objectifs organisationnels, les économies potentielles, les occasions de générer des rendements plus solides et une question stratégique fondamentale sur l'investissement dans une technologie interne ou externalisée. Dans notre vidéo du chapitre 2, Alistair Almeida communique avec Darcie James Maxwell et Ian Fulton pour explorer ces tendances et questions.



Téléchargez tous nos chapitres au www.cibcmellon.com/insearchofnewvalue ou communiquez avec votre directeur des relations pour discuter de nos conclusions.

Plus de questions à poser

Une vaste gamme de questions d'encadrement peut aider les deux côtés de l'équation de consolidation à évaluer l'ajustement potentiel de toute transition majeure.

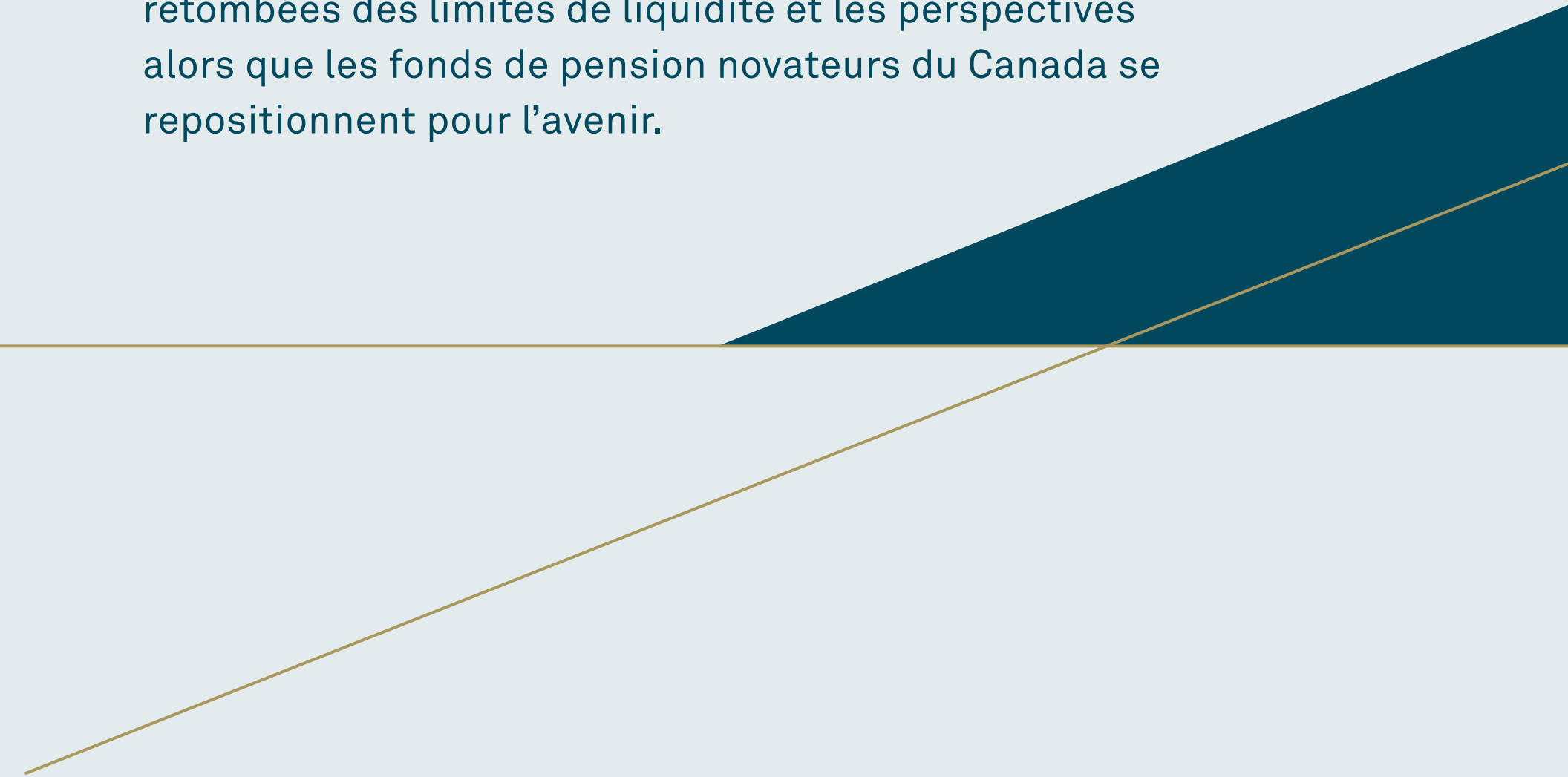
Consolidation des comptes à l'externe vers une autre entité de gestion de régimes de retraite		Consolidation à l'interne des actifs, des passifs ou des activités externes provenant d'un régime de retraite ou d'un promoteur	
Quels sont les avantages et les risques de la consolidation pour nos parties prenantes?			
Gouvernance 	• Comment les fiduciaires aborderont-ils la stratégie? • Quelles autres parties prenantes devons-nous mobiliser (syndicats, employeurs, membres, consultants)? Et comment? • Comment allons-nous donner aux parties prenantes l'assurance que la transition des responsabilités clés vers une organisation externe est conforme aux obligations de fiducie, de réglementation et de service des membres? • Quelle gouvernance est nécessaire pour les opérations externes : par le processus de sélection et en matière de rendement continu? • Quelles sont les conséquences de la consolidation sur nos politiques et procédures de placement?	• Quelle incidence la prise en charge d'actifs ou de passifs externes aura-t-elle sur le cadre de gouvernance et de risque de notre organisation? • Comment allons-nous donner aux clients sous-jacents et aux membres de leur régime l'assurance d'une saine gouvernance? • Comment allons-nous maintenir la confiance des régimes et des membres que nous servons? • Quelles sont nos responsabilités en ce qui concerne le soutien de la gouvernance au sein de notre organisation par nos nouvelles parties prenantes?	
• Comment la consolidation modifiera-t-elle notre gouvernance et nos obligations réglementaires?			
Personnes/ Organisation 	• Comment le changement affectera-t-il la stratégie de l'organisation en matière de ressources humaines? • Quelles sont les implications de la consolidation pour les équipes internes? • Quels talents et quelles organisations devraient être retenus à l'interne? • Quelles personnes ou ressources pouvons-nous libérer en effectuant la transition? Pouvons-nous les réaffecter pour mieux atteindre nos objectifs?	• Comment nos besoins en matière de talent changeront-ils au fur et à mesure de notre croissance? • Comment devrions-nous structurer notre organisation pour maximiser le succès des parties prenantes? • Quel est notre modèle de service à la clientèle cible, aux parties prenantes ou aux membres? • De quelles nouvelles compétences, personnes ou capacités avons-nous besoin lorsque nous étendons nos services à des organisations externes?	
Placements 	• Comment la composition de l'actif et du passif actuels s'harmonise-t-elle avec l'entité du consolidateur? • Quelles sont les conséquences sur nos politiques et procédures de placement? • Avons-nous un alignement stratégique (p. ex., tolérance au risque, position sur les facteurs ESG)?	• Comment continuerons-nous à atteindre le rendement de placement auquel s'attendent nos parties prenantes? • Qu'est-ce qui sera géré à l'interne? • Qu'est-ce qui sera externalisé? • Comment l'organisation continuera-t-elle d'équilibrer les risques et les passifs? • Comment devrions-nous adapter notre stratégie d'investissement et de répartition à mesure que nous prenons de l'ampleur?	
Administration 	• Quelles technologies, quelles fonctions administratives, quels services aux membres ou autres activités administratives doivent être conservés?	• Quelle est notre stratégie à long terme en matière de technologie et de données? • Comment l'organisation fera-t-elle évoluer ses fonctions opérationnelles au fil du temps (p. ex., service à la clientèle, marketing, soutien aux membres, gestion des risques)?	
Conception et financement du régime 	• Comment la consolidation à l'externe aura-t-elle une incidence sur la conception du régime ou les hypothèses concernant le financement? • Quelles économies pouvons-nous réaliser au moyen de la consolidation? • Comment l'engagement d'un fournisseur externe changera-t-il nos obligations en matière de responsabilité, de résolution ou de financement?	• Quelle sera l'incidence des actifs, des mandats, des clients, des passifs ou des opérations sur le risque ou le financement? • Quelles nouvelles possibilités s'ouvriront à mesure que nous prendrons de l'ampleur? Quels seront les nouveaux risques? • Comment pouvons-nous accroître notre rentabilité à mesure que nous évoluons? Comment les partageons-nous avec nos parties prenantes?	
• Les avantages financiers de la consolidation sont-ils suffisants pour justifier l'effort de transition et les coûts? • Quelles sont les nouvelles obligations ou les répercussions que les changements pourraient avoir sur les membres ou les parties prenantes actuels? • Comment un nouveau mandat de consolidation profitera-t-il aux parties prenantes actuelles? • Comment pouvons-nous démontrer que la transition sert les intérêts de nos parties prenantes actuelles?			
Réglementation et politique publique 	• Quelles sont les implications réglementaires et politiques du changement? • Comment les membres percevront-ils le changement? • Quelles lois actuelles ou émergentes des différents paliers gouvernementaux auront une incidence sur notre organisation? • Y a-t-il d'autres considérations ou conséquences que nous devons prendre en considération?		

The background of the slide features a stylized world map in shades of blue and green, overlaid with a network of glowing lines and nodes. To the right, there are vertical red bars and a line graph with data points, suggesting a financial or technological theme.

Méthodologie

En 2020, le fournisseur de recherches de CIBC Mellon a interrogé des cadres supérieurs, y compris des directeurs d'investissement, des PDG et des directeurs généraux, de 50 fonds de retraite dont les sièges sociaux se situent au Canada pour évaluer leurs tendances en matière de gestion des actifs, y compris leur réponse à l'incidence de la COVID-19. Les capitaux gérés ont été répartis de façon égale entre les fonds dont les actifs sous gestion s'élèvent à un montant compris entre 600 millions et 1,2 milliard de dollars canadiens et ceux dont les actifs sous gestion s'élèvent à plus de 1,2 milliard de dollars canadiens. Les actifs sous gestion moyens de l'étude se sont élevés à 31 milliards de dollars canadiens. Les répondants étaient situés partout au Canada; 26 % étaient des régimes privés et 74 % étaient des régimes publics.

Ne manquez pas le chapitre 4 de notre recherche, qui explore la poussée vers la baisse des honoraires, les retombées des limites de liquidité et les perspectives alors que les fonds de pension novateurs du Canada se repositionnent pour l'avenir.



Pour en savoir plus, veuillez visiter www.cibcmellon.com ou communiquer avec votre directeur des relations.

- 1 « Groupe Banque mondiale. 2017. The Evolution of the Canadian Pension Model: Practical Lessons for Building World-class Pension Organizations (L'évolution du modèle de pension canadien : des leçons pratiques pour la construction d'organisation de régimes de pension de classe mondiale). Banque mondiale, Washington, DC. © Banque mondiale. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28828> Licence : CC BY 3.0 IGO. »
- 2 The Evolution of the Canadian Pension Model Practical Lessons for Building World-class Pension Organizations (L'évolution du modèle canadien : leçons pratiques pour la construction de régimes de retraite de classe mondiale), rapport du Groupe de la Banque mondiale <http://documents.worldbank.org/curated/en/780721510639698502/The-evolution-of-the-Canadian-pension-model-practical-lessons-for-building-world-class-pension-organizations>

CIBC MELLON

➤ UNE COENTREPRISE DE BNY MELLON ET CIBC^{MC}

© 2021 CIBC Mellon. CIBC Mellon est un utilisateur autorisé de la marque de commerce CIBC et de certaines marques de commerce de BNY Mellon. CIBC Mellon est la marque d'entreprise de la Compagnie Trust CIBC Mellon et de la société de services de titres mondiaux CIBC Mellon, et peut être utilisée comme terme générique pour désigner l'une de ces sociétés ou ces deux sociétés.