



CIBC MELLON

À la recherche de nouvelles

4
CHAPITRE 4

LIQUIDITÉ, LEÇONS APPRISSES ET RÉPERCUSSIONS
À LONG TERME DE LA CRISE DE LA COVID-19 SUR
LES PROPRIÉTAIRES D'ACTIFS

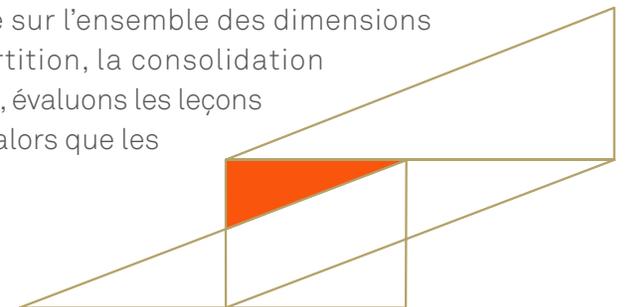
Avant-propos

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 la 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 2021, nous avons collaboré avec des clients dans le cadre de forums de l'industrie, de discussions avec les pairs et de réunions individuelles pour mieux explorer nos résultats et recueillir des renseignements supplémentaires sur la façon dont les régimes de retraite canadiens continuent de surmonter la pandémie.

Nous avons été heureux de présenter cette recherche en quatre chapitres. Si vous avez raté les trois chapitres précédents, nous vous invitons à les télécharger à l'adresse www.cibcmellon.com/isonv.

- Au premier chapitre, nous avons exploré la façon dont les régimes de retraite adaptent leurs stratégies de placement.
- Au deuxième chapitre, nous avons traité de la hausse des capacités internes, même si l'impartition demeure vitale et stratégique.
- Au troisième chapitre, nous avons abordé l'ascension des groupeurs de régimes de retraite au Canada, notamment les tendances, les occasions et les risques potentiels, tant pour les groupeurs à l'interne qu'à l'externe.

Dans ce dernier chapitre, nous passons en revue certaines des répercussions à long terme sur l'ensemble des dimensions de la recherche, notamment les perspectives de gestion des actifs, la stratégie d'impartition, la consolidation de l'industrie et la technologie. Nous explorons également les questions concernant la liquidité, évaluons les leçons tirées de la perturbation causée par la pandémie et examinons les répercussions à long terme alors que les propriétaires d'actifs canadiens se tournent vers l'avenir.





Des frais moins élevés aux limites de liquidités : Que nous réserve l'avenir?

58% des gestionnaires de fonds de retraite estiment que la pression en vue de réduire les frais de placement sera un thème crucial pour leur secteur au cours des deux prochaines années, et quelque 30 % citent le rôle croissant des nouvelles technologies.

80% ont apporté des changements opérationnels, notamment des changements au plan de relève et des changements à la politique d'investissement, et 29 % ont apporté des changements à la répartition des actifs, le tout en conséquence directe de la pandémie de COVID-19.

64% des gestionnaires de fonds de retraite affirment avoir eu des préoccupations au sujet des liquidités pendant la crise, et presque tous affirment que leurs décisions de placement futures seront influencées par cette expérience.

46% des gestionnaires de fonds de retraite interrogés affirment que la COVID-19 a entraîné une révision de leurs plans d'externalisation.

Un thème déterminant qui a émergé de notre recherche initiale, lors de discussions avec les clients et d'ateliers de l'industrie en 2021, est l'absence d'approche universelle. Les régimes de retraite canadiens sont sophistiqués et reconnaissent que les différences relatives aux structures organisationnelles, aux talents, à la géographie, à l'échelle et même au contexte politique peuvent influencer de façon critique les stratégies les plus susceptibles d'obtenir des résultats optimaux. Par conséquent, les régimes sont réfléchis et permettent de déployer diverses approches. Les régimes canadiens ont fonctionné malgré les perturbations du marché et de l'industrie en 2020, mais il est nécessaire d'intégrer les leçons apprises pendant la pandémie pour favoriser leur réussite au cours des mois et des années à venir.

« Au fil du temps, les actifs gérés à l'interne augmenteront considérablement », prédit un directeur général de fonds de retraite. Une fois qu'il y a une baisse de niveau de risque de la pandémie, les organisations devront envisager de meilleures occasions de subsistance et de développer des mesures pour une croissance à long terme. Les économies de coûts liées à l'introduction d'opérations à l'interne sont plus élevées et engendreront des changements dans l'espace d'investissement des fonds de retraite canadiens. »

Les préoccupations concernant les niveaux de frais semblent en voie de dominer le débat. Environ 58 % des gestionnaires de fonds suggèrent que les frais moins élevés pour les gestionnaires d'actifs seront l'une des deux tendances les plus importantes sur le marché canadien des fonds de retraite au cours des 12 à 24 prochains mois.

Les retombées de la COVID-19 étant susceptibles de maintenir la politique monétaire à des niveaux historiquement faibles, la recherche de rendement se poursuivra. Les gestionnaires de fonds de retraite ont l'intention de doubler leurs efforts pour minimiser tout ce qui diminue les rendements.

Selon notre sondage, les gestionnaires de fonds de retraite affirment qu'il existe une gamme d'options déjà envisagées si elles ne sont pas activement mises en œuvre. Par exemple, 72 % estiment qu'ils réduisent les incertitudes liées à leur passif par une sorte de consolidation ou de transfert de risque. 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 gestionnaires de 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'une caisse 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. »

Directeur des placements, Fonds de retraite

58%

des gestionnaires de fonds de retraite estiment que la pression en vue de réduire les frais de placement sera un thème crucial pour leur secteur au cours des deux prochaines années, et 30 % citent le rôle croissant des nouvelles technologies.

80%

ont apporté des changements opérationnels, notamment des changements sur le plan de relève et des changements à la politique d'investissement, et 29 % ont apporté des changements à la répartition des actifs, le tout en conséquence directe de la crise de la COVID-19.

64%

des gestionnaires de fonds de retraite affirment avoir eu des préoccupations au sujet des liquidités pendant la crise, et presque tous affirment que leurs décisions de placement futures seront influencées par cette expérience.

46%

des gestionnaires de fonds de retraite interrogés affirment que la COVID-19 a entraîné une révision de leurs plans d'externalisation.

L'accent sur la technologie et les données

L'accent est mis de plus en plus sur la technologie et les données alors que les dirigeants des régimes de retraite cherchent à atteindre leurs objectifs stratégiques et à naviguer dans un contexte de risque et d'occasions qui évolue rapidement. Près d'un tiers des gestionnaires de fonds de retraite (30 %) voient l'innovation qui réduit les frais de placement comme étant un thème clé au cours des deux prochaines années. De nouveaux modèles de prestation de services, soutenus par les progrès technologiques dans des domaines tels que la science des données et l'automatisation, pourraient fournir aux fonds de retraite les réductions de coûts qu'elles recherchent.

La technologie est également largement considérée comme une voie vers une transparence accrue que les intervenants, notamment les conseils d'administration, les syndicats, les participants aux régimes, les employeurs commanditaires, les parties contractantes et les organismes de réglementation, entre autres, exigent maintenant : 30 % des régimes de retraite canadiens ont choisi ce thème à surveiller. De nouveaux outils, qui fournissent aux gestionnaires d'actifs de régimes de retraite, aux répartiteurs et aux équipes de financement des investissements des renseignements détaillés sur le rendement de leurs fonds et la façon dont ils sont gérés, offrent des avancées intéressantes à cet égard.

L'accès en temps opportun à des renseignements sur les placements, pour l'ensemble des catégories d'actifs, des régions géographiques, des gestionnaires et des marchés, peut aider des régimes à mieux gérer les risques et l'accès aux occasions. Au-delà des avantages importants que les données peuvent apporter au rendement des placements, la transparence et les rapports rendus possibles par des outils de surveillance sophistiqués peuvent également fournir aux promoteurs de régimes des preuves à l'appui de leur conformité aux exigences réglementaires, politiques et de gouvernance. Les dirigeants des régimes de retraite voient leurs activités d'investissement faire l'objet d'un examen minutieux à l'interne, parmi les intervenants directs, et parfois même sur des tribunes plus publiques. Par conséquent, une importance accrue est accordée aux outils qui peuvent fournir aux dirigeants et aux équipes d'investissement et de surveillance les données requises pour cerner, mettre en œuvre et ensuite étayer des décisions solides.

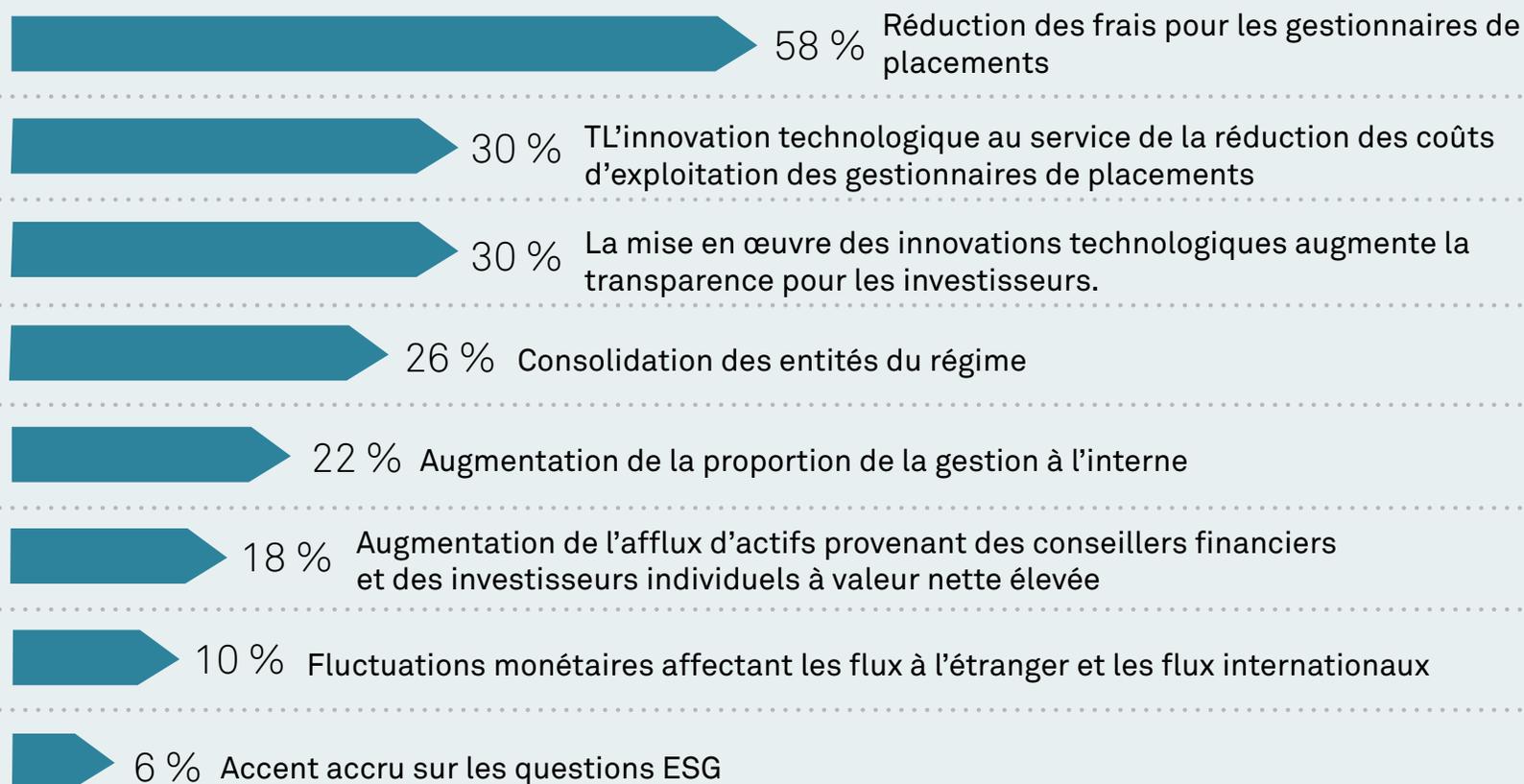
Les chefs de file de l'industrie des régimes de retraite, ainsi qu'un éventail croissant de fournisseurs, de consultants, de gestionnaires et d'organisations de consolidation, mettent une gamme de solutions sur le marché. Encore une fois, une solution unique convient rarement à toutes les stratégies. À ce titre, bien que les gestionnaires de régimes reconnaissent qu'ils font face à des défis liés à leur technologie et à leurs opérations de données, beaucoup sont préoccupés par la meilleure façon de protéger leur technologie et leurs stratégies de données pour favoriser le succès et les opérations à l'épreuve du temps par rapport à l'innovation et aux progrès constants dans les marchés et la technologie.

« Les gestionnaires de régimes de retraite, comme d'autres propriétaires et gestionnaires d'actifs, se tournent vers les données pour obtenir un avantage concurrentiel. Des données obtenues rapidement et accessibles peuvent aider à éclairer la répartition des actifs, à améliorer le rendement des placements, à soutenir la gouvernance et à atteindre de nombreux autres impératifs. De meilleurs outils de données peuvent également aider à répondre à la demande croissante de transparence, en particulier en ce qui concerne les catégories d'actifs privés et les portefeuilles d'actifs multiples. Le temps où une seule solution monolithique correspondait à tous les besoins est révolu; cependant, les gestionnaires de régimes doivent trouver le juste équilibre entre les solutions d'internalisation, les solutions cogérées et les solutions d'externalisation pour répondre à leurs besoins organisationnels uniques. »



Darcie James Maxwell
Architecte principale,
Solutions de données client

Selon vous, quelle sera la tendance la plus importante dans le secteur des placements pour les fonds de retraite canadiens au cours des 12 à 24 prochains mois? (Sélectionnez les deux principales.)





L'espace d'investissement du fonds de retraite canadienne sera transformé par l'inclusion de la technologie », soutient le directeur général d'un fonds de retraite. Nous verrons comment les pratiques de gestion et les milieux de travail seront influencés à mesure que de nouvelles capacités numériques seront introduites, telles des compétences améliorées en gestion de données et des options d'analyse prédictive précise. »

Directeur général, Fonds de retraite

De nombreux fonds de retraite révisent également leur approche en matière de stratégie de placement à la lumière de la pandémie. La leçon tirée des crises antérieures, y compris la crise financière mondiale de 2008-2009, est que le comportement des investisseurs change à moyen et à long terme, même lorsque la menace immédiate à court terme a baissé. Comme l'un des chefs de file de l'industrie des régimes de retraite l'a noté lors de la discussion, cela peut être lié dans une certaine mesure à l'attente que les changements réglementaires nationaux et mondiaux adoptés à la suite d'une crise puissent prendre de nombreuses années dans les domaines de l'examen, de la consultation, de la proposition, de l'approbation, de la mise en œuvre et de l'application.

Néanmoins, dans ce contexte, près d'un tiers des fonds de retraite canadiens (29 %) affirment avoir changé la répartition des actifs en raison de la pandémie. Ils signalent une demande accrue d'actifs à revenu fixe, certains citant la volatilité des marchés boursiers comme moteur. Les actifs non traditionnels et les actifs des marchés privés, qui offrent une diversification et un profil de rendement différent, sont également très attrayants pour les fonds de retraite. Compte tenu de l'appétence solide et de longue date des fonds de retraite canadiens en matière de placements sur les marchés privés, l'augmentation des répartitions dans ces catégories d'actifs peut être maintenue bien au-delà de la période d'instabilité de la pandémie, selon de nombreux dirigeants de régimes.

Une gamme de stratégies de répartition et d'investissement a été mise en œuvre dans un environnement de marché turbulent. Déployer du capital de réserve pour une acquisition opportuniste, repositionner les titres en harmonie avec des tendances économiques élargies (p. ex. une augmentation de l'intérêt envers l'infrastructure logistique pour soutenir une augmentation du commerce électronique), un intérêt croissant dans des domaines tels que le crédit privé ou la dette, ou même des questions liées à la nature et au degré du soutien qui devrait être accordé aux entreprises de portefeuilles qui éprouvent soudainement des difficultés pendant la pandémie.

Par ailleurs, l'accent mis sur la consolidation des entités de régimes (par 26 % des gestionnaires de fonds de retraite) reflète le désir constant de garantir des économies d'échelle et une plus grande efficacité, ainsi que d'offrir un moyen potentiel de réduire le risque. Pour 22 % des fonds de retraite, le changement vers l'utilisation accrue de gestionnaires d'actifs internes sera la caractéristique marquante des deux prochaines années.

Pour de nombreux régimes, les choix, les risques et les occasions disponibles ont également été profondément liés aux liquidités et au financement des investissements.



Ric Marrero

Chef de la direction
Association canadienne des
administrateurs de régimes de
retraite (ACARR)



Au cours des dernières années, les intervenants de l'industrie des régimes de retraite au Canada - promoteurs, participants, employeurs, gouvernements et plus encore - ont reconnu que les travailleurs accordaient de plus en plus d'importance à une bonne retraite.

Un revenu à vie garanti à la retraite offre de nombreux avantages aux candidats admissibles, mais la disponibilité des régimes de retraite ne s'est pas élargie de façon significative depuis des années.

Ce n'est que récemment que les intervenants de l'industrie ont commencé à composer avec les répercussions de la disponibilité limitée des régimes de retraite et les défis associés aux placements de régimes de retraite en période de volatilité. Cependant, la durée des régimes de retraite a été prolongée grâce à l'élaboration d'un nouveau « modèle de retraite canadien », selon lequel les structures en fiducie partagent conjointement les risques, les coûts et les gains entre les employeurs et les employés. De plus, de nouveaux régimes de retraite, comme des régimes à prestations cibles, ont été introduits dans plusieurs provinces du pays.

De nouvelles idées, offres et occasions arrivent sur le marché, et plus de travail est nécessaire dans ces domaines pour répondre à la demande croissante d'occasions de revenus viagers financées pour les travailleurs, et de manière durable pour les employeurs. Au nom de nos membres, nous sommes impatients de collaborer avec un éventail diversifié d'intervenants de l'industrie de la retraite alors que nous visons des réussites communes qui assureront une retraite durable et équitable aux Canadiens. »

Consolidation, coût et confinement du risque : innovations dans les régimes de retraite canadiens

Comme nous l'avons examiné au chapitre 3 de notre recherche, l'accent mis sur la consolidation des entités de régimes (par 26 % des fonds de retraite) reflète le désir constant de garantir des économies d'échelle et une plus grande efficacité, ainsi que d'offrir un moyen potentiel de réduire le risque. Les employeurs sont sous pression et cherchent des coûts réduits et plus prévisibles.

Les promoteurs de régimes disposent d'une gamme croissante d'offres, notamment des options largement connues, comme un chef des placements externalisé, des transferts de risque de responsabilité et la rentabilisation. Le Canada a également une forte tradition d'entités indépendantes et conjointement engagées qui gèrent les régimes de retraite au nom d'employeurs multiples. Plus récemment, le Canada a attiré l'attention du monde entier lorsque des offres novatrices ont été commercialisées, notamment des régimes interentreprises qui rendent leurs offres accessibles à d'autres employeurs dans le cadre d'une fusion, des entités sans but lucratif parrainées par le gouvernement qui offrent une consolidation de la gestion d'actifs à grande échelle, des régimes fusionnés comme égaux pour créer de nouveaux régimes de retraite interentreprises, et même des gestionnaires d'actifs qui offrent des paiements fixes de style « prestation déterminée » au marché de la vente au détail par l'intermédiaire de canaux de distribution de fonds communs de placement.

Pour les observateurs de l'industrie mondiale des régimes de retraite qui ont prévu le déclin et même la disparition éventuelle des offres de retraite à prestations déterminées, les mouvements novateurs observés au Canada au cours des dernières années offrent un éventail de leçons, tandis que les chefs de file du marché cherchent à améliorer ou à élargir l'accès aux options d'épargne-retraite qui répondent à la fois à la pression sur les coûts des employeurs et à l'appétit des employés en matière de prestations. Pour ces employés, les avantages potentiels d'un régime axé sur le « modèle canadien » peuvent être remarquables et offrir jusqu'à quatre fois le revenu de retraite par dollar dans le cadre d'une approche individuelle typique.



Alistair Almeida
Chef de segment
Propriétaires d'actifs



En raison de la perturbation importante des marchés en 2020 et en 2021, 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. »

Renforcement de la résilience et de la continuité en vertu de la COVID-19

Au début de la pandémie de la COVID-19, les fonds de retraite canadiens ont réagi rapidement aux défis immédiats. En 2020, l'accent a été mis rapidement sur les problèmes opérationnels des fonds; par exemple, 80 % disent avoir pris des mesures pour améliorer la communication avec le personnel, tandis que 78 % citent des efforts visant à protéger les employés en leur permettant ou en les obligeant de travailler à domicile. D'autres mesures étaient plus stratégiques : 80 % des gestionnaires de fonds de retraite affirment, par exemple, que la crise les a incités à penser à la planification de la relève dans un contexte de continuité des activités.

Qu'il s'agisse d'améliorer les taux de vaccination en 2021, de la réouverture divergente des régimes partout dans le monde et de l'accent continu sur diverses variantes de la COVID-19, les incertitudes persistent. Plus généralement, cependant, les mesures prises par les gestionnaires de fonds de retraite dans des domaines tels que la planification de la relève, les fonctions de télétravail, la gestion des cyberrisques et la surveillance opérationnelle devraient renforcer la résilience de façon permanente.

Pour certains, la pandémie a apporté un point d'inflexion qui les a obligés à remettre en question les pratiques opérationnelles de longue date, notamment en considérant l'externalisation de diverses fonctions non essentielles ou même critiques aux fournisseurs capables d'offrir des améliorations à la résilience, à l'efficacité ou à l'expérience des membres.



Alors que l'industrie canadienne de l'investissement navigue dans un marché turbulent, les premières indications démontrent que les investisseurs peuvent considérer la situation comme représentant un point d'inflexion pour assurer une transparence accrue. Qu'il s'agisse de recueillir de l'information pour aider dans divers scénarios de risque et de rendement, ou de lancer des comptes gérés séparément avec des gestionnaires d'actifs de confiance, les premiers commentaires indiquent que les investisseurs souhaitent augmenter les gains qu'ils ont réalisés en matière d'amélioration du contrôle au cours des dernières années. »



Ash Tahbazian

Chef des services
aux clients

Questions sur la continuité des activités qui méritent d'être posées

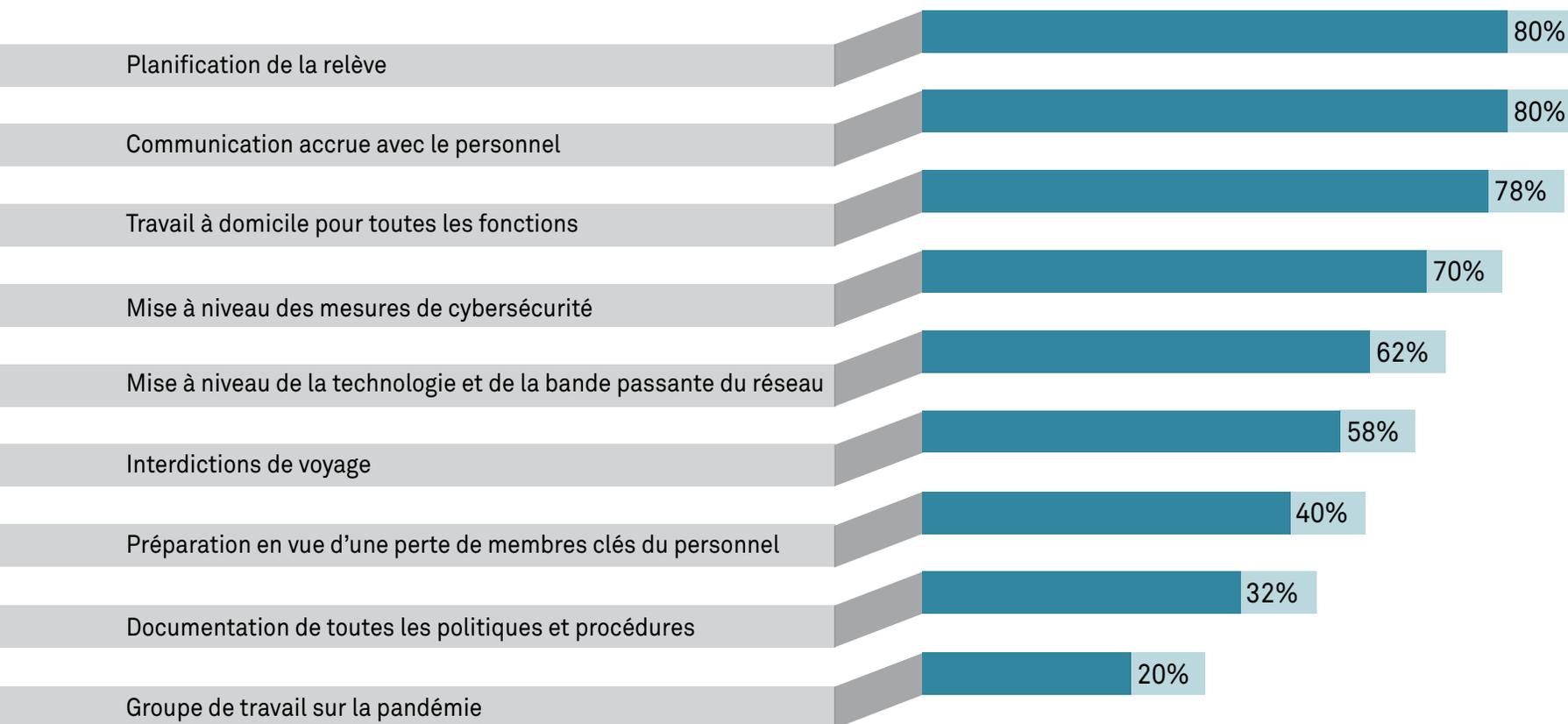
Voici quelques-unes des questions qui peuvent aider votre organisation dans ses efforts de planification de la continuité des affaires et de la résilience.

- 1.** Quelles sont les fonctions essentielles de notre entreprise? La documentation claire de ces fonctions peut faciliter la compréhension des dépendances et la priorisation des efforts de résilience et de récupération.
- 2.** À quels risques l'entreprise risque-t-elle le plus de faire face selon votre région?
- 3.** Quelles sont les répercussions possibles d'une interruption (p. ex. une pandémie)?
- 4.** Quelles sont les conséquences pour l'entreprise?
- 5.** Avons-nous des remplaçants pour les fonctions professionnelles essentielles et les tâches relatives à l'intervention en cas d'incident?
- 6.** Avons-nous des lecteurs de sauvegarde de toutes les données importantes? Les employés essentiels pourront-ils y accéder en cas de problème lié à la continuité des affaires?
- 7.** Pouvons-nous éviter les interruptions de services en cas de fermeture d'établissements clés?
- 8.** Quels problèmes pourraient faire échouer une stratégie relative à la continuité des affaires?
- 9.** Qui sont nos principaux fournisseurs, clients et tiers, et quel rôle joueraient-ils dans un scénario de continuité?
- 10.** La planification de la continuité des affaires de mes principaux fournisseurs répond-elle à mes besoins d'affaires?
- 11.** Comment avisera-t-on les intervenants de mon entreprise d'un problème touchant le fournisseur?

Pour plus de renseignements sur la gestion du risque liés à la pandémie et d'autres sujets, visitez le site Web de CIBC Mellon ->



Quels plans avez-vous mis en place pour assurer la continuité des affaires pendant la crise de la COVID-19? (Sélectionnez tout ce qui s'applique.)



Les trois principales tendances dans le domaine des placements dans les fonds de retraite canadiens sont les suivantes :



58 %

Réduction des frais pour les gestionnaires de placements



30 %

La mise en œuvre d'innovations technologiques favorise la transparence pour les investisseurs



30 %

L'innovation technologique au service de la réduction des coûts d'exploitation des gestionnaires de placements

Les préoccupations en matière de liquidités peuvent détourner les fonds de retraite des catégories d'actifs non liquides

Le grand nombre de fonds de retraite qui se sont sentis obligés d'apporter de tels changements fondamentaux en raison de la pandémie témoigne de la gravité des répercussions de la crise. Alors que les fonds de retraite canadiens sont reconnus pour leur solidité financière, près des deux tiers des répondants (64 %) affirment qu'ils ont eu des préoccupations au sujet des liquidités pendant la crise.

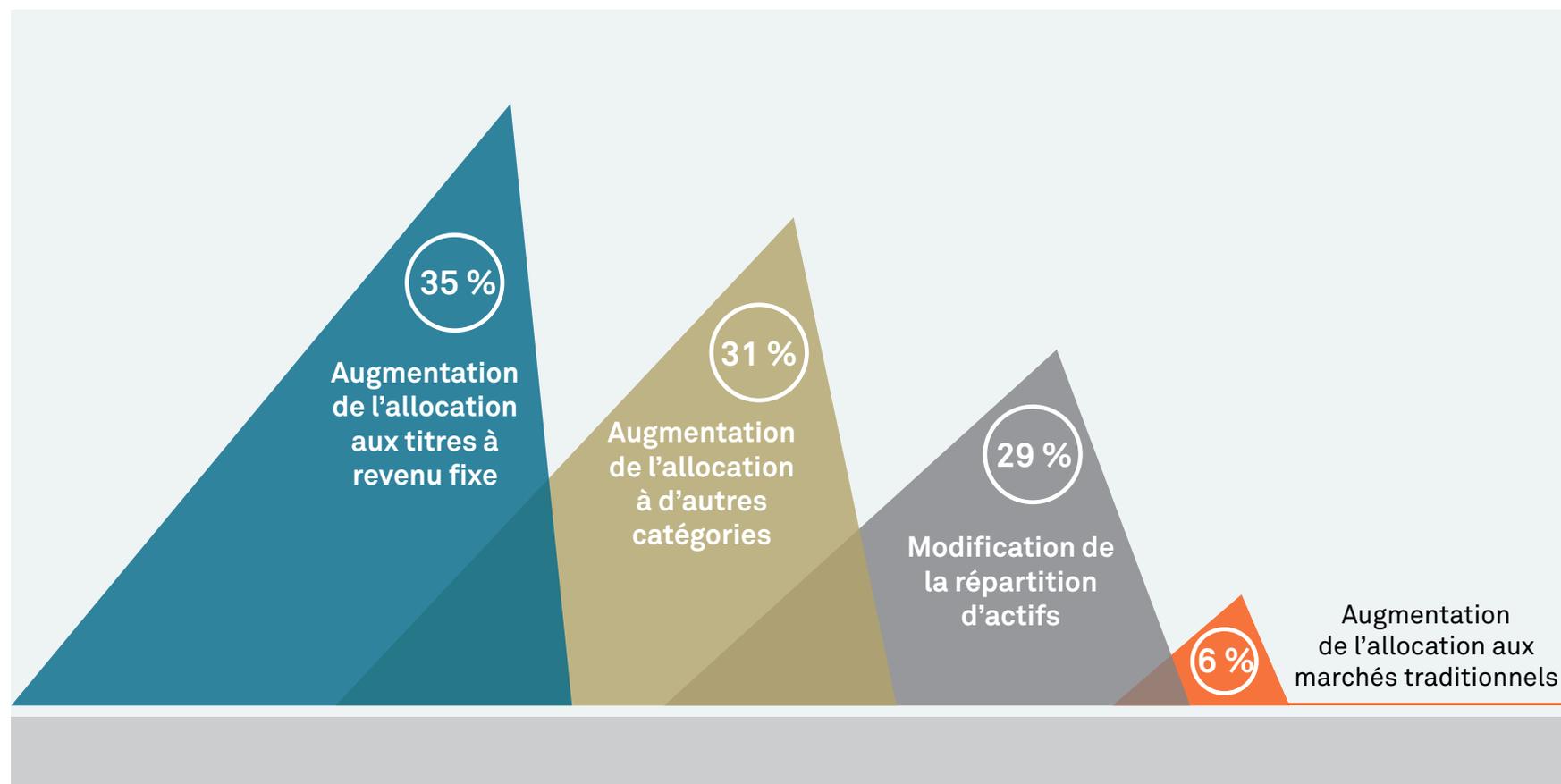
Dans les circonstances, les placements effectués par des fonds de retraite dans des catégories d'actifs non liquides, y compris l'immobilier et les infrastructures, acquis à des fins de diversification, peuvent s'avérer problématiques. C'est peut-être pourquoi, par exemple, de nombreux gestionnaires de fonds de retraite affirment qu'ils ont à présent l'intention de réduire leur exposition aux investissements en matière d'infrastructures. Parmi les gestionnaires de fonds de retraite qui déclarent avoir des préoccupations en matière de liquidité, 97 % affirment que l'expérience aura une incidence sur les décisions de placement qu'ils prendront à l'avenir.

Le retrait des actifs moins liquides, malgré l'attraction sans faille de plusieurs de ces investissements, peut être une conséquence de la pandémie. Parallèlement, un grand nombre de gestionnaires de fonds de retraite indiquent qu'ils ont l'intention de porter une attention particulière aux stratégies de placement axées sur le passif, en appariant les actifs aux passifs. Pour les fonds dont le passif tombe à échéance à très long terme, l'accent continu sur les placements non liquides peut rester tout à fait adéquat.

Votre organisation a-t-elle des préoccupations relatives aux liquidités pendant cette période?



Votre organisation a-t-elle considérablement modifié son approche d'investissement en raison de la pandémie de COVID-19?





Parmi les nombreux choix offerts, les gestionnaires de régimes de retraite canadiens continuent de prendre leurs engagements au sérieux, de travailler afin d'améliorer continuellement leurs modèles de placement, de technologie et d'exploitation, et de travailler sans relâche afin d'obtenir les bons résultats pour les participants et les parties prenantes au régime sous-jacent. Les années à venir présenteront de nombreux défis, mais les régimes de retraite du Canada se préparent soigneusement à favoriser le succès au cours de la prochaine année. »



Alistair Almeida

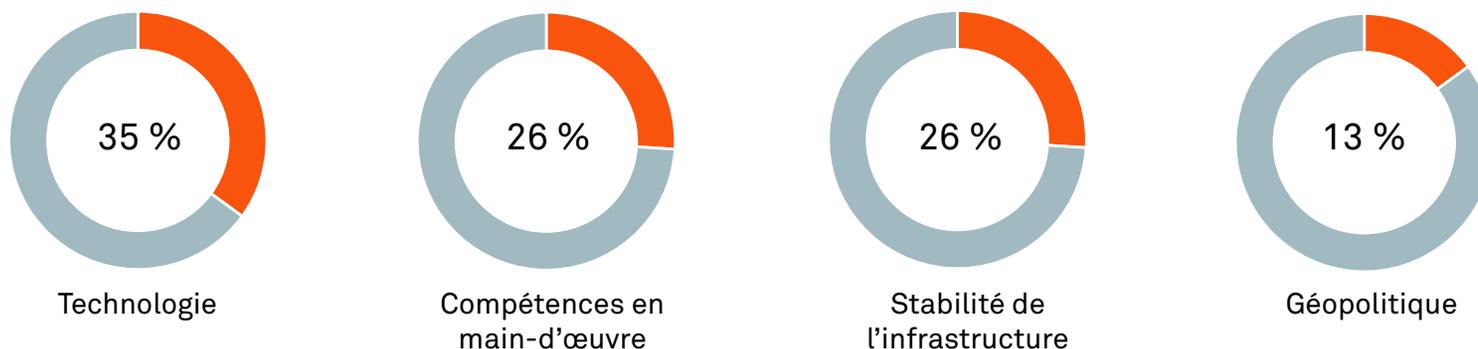
Chef de segment,
propriétaires d'actifs

À la lumière de nos conclusions et de nos discussions continues avec les clients, de nombreux gestionnaires de régimes de retraite réfléchissent prudemment à la façon dont ils répartissent les responsabilités de gestion des actifs entre les équipes internes et les fournisseurs externes. D'après nos conclusions, 46 % des gestionnaires de fonds de retraite affirment que la crise les a incités à réviser leurs plans d'externalisation. Dans ce cas, la technologie était le déclencheur le plus probable de la révision, suivi par les compétences en main-d'œuvre et la stabilité des investissements en matière d'infrastructures.

Il se peut que certains gestionnaires de fonds de retraite se sentent mal outillés pour faire face à des problèmes à l'interne, car ils ne disposent pas des capacités technologiques, des modèles d'opérations d'investissement axés sur les données, de la profondeur des talents ou de la résilience opérationnelle nécessaires, surtout dans un environnement majoritairement à distance. Il est alors primordial d'apporter des améliorations dans ces domaines. À plus long terme, les avantages que plusieurs fonds ont ciblés pour la gestion à l'interne resteront valides.

De même, lorsque les gestionnaires de fonds de retraite décident de continuer à faire appel à des fournisseurs externalisés ou à augmenter leur utilisation, le cas d'une nouvelle relation avec ces gestionnaires d'actifs demeurera intact. Les honoraires concurrentiels, la transparence et une approche collaborative de la stratégie d'investissement semblent plus importants que jamais dans un environnement post-COVID-19.

Considérations les plus importantes pour motiver les décisions des gestionnaires de fonds de retraite à sous-traiter à des gestionnaires externes.



Même si personne n'est certain de savoir à quoi pourrait ressembler un avenir post-COVID-19 à ce stade, nos résultats confirment que les fonds de retraite canadiens travaillent fort pour assurer la continuité tout en surveillant de près les coûts et en tenant compte de leurs options de consolidation. Comme toujours, malgré le fait d'être mis à l'épreuve par la COVID-19, leur réputation de résilience et de fiabilité à long terme demeure intacte.

Relever les défis en évolution des marchés financiers d'aujourd'hui



Jim Ginis

Directeur exécutif, Groupe des solutions financières, CIBC

En raison de la perturbation du marché et de l'industrie au cours de la dernière année, nous avons vu les promoteurs de régimes de retraite et les gestionnaires d'actifs chercher une vision holistique des défis et des occasions propres à leurs régimes. Nous constatons une augmentation de l'intérêt envers l'analyse, l'information commerciale et des solutions sur mesure pour soutenir l'examen et la répartition des actifs.

Au cours de cette période, certaines tendances évidentes sont apparues ou ont été renforcées. Un nombre croissant de régimes de retraite affectent la gestion d'actifs à l'interne. L'impartition d'actifs liquides de haute qualité et l'expansion de l'utilisation de superpositions suscitent un intérêt marqué. Les allocations externes passives sont en cours d'examen, et des solutions non financées sont prises en considération aux fins de liquidité ou de rendement supérieur. Les Commissions des pensions approfondissent de plus en plus leur compréhension de l'effet de levier et des occasions en dehors des catégories d'actifs traditionnelles. Ces tendances apportent de nombreux avantages, mais présentent également certains défis liés au développement des talents, à la technologie et au cadre de gestion des risques pour soutenir ces activités sophistiquées.

Les clients exigent des solutions novatrices, allant de la couverture contre la hausse potentielle des risques d'inflation à l'obtention de rendements solides tout en gardant les considérations ESG à l'avant-garde de la répartition de l'actif. Bref, c'est le moment idéal pour s'associer aux régimes de retraite canadiens, comprendre les besoins uniques de nos clients, fournir des renseignements de pointe et aider nos clients à relever les défis changeants des marchés d'aujourd'hui. »



Il n'existe fondamentalement aucun modèle d'exploitation ou d'investissement parfait. Les régimes de retraite et leurs gestionnaires d'actifs doivent comprendre et évaluer la répartition de leur temps, de leurs talents et de leurs ressources. Les régimes peuvent acquérir de solides fonctions de gestion des actifs à l'interne, qui dépendent de la technologie externalisée, se concentrer sur quelques domaines clés qui leur procurent un avantage tout en externalisant plusieurs fonctions, ou déterminer que les exigences nécessaires en matière de talent, de technologie et de risque dépassent leur capacité à construire à l'interne, et plutôt se concentrer sur la création d'une organisation de gouvernance efficace, rationalisée et conçue pour maximiser l'influence et la portée des gestionnaires de placements externes. »



Ash Tahbazian
Chef des services
aux clients



Des perspectives sur l'avenir du travail, le retour au bureau physique et les leçons apprises en travaillant à distance pendant la pandémie

Le retour au bureau après la pandémie est un point d'inflexion stratégique essentiel. Dans l'ensemble des régions, des structures organisationnelles, des segments de marché et des types de plans, il est extrêmement rare que de nombreux types d'organisations soient confrontées au même défi. Pour les régimes de retraite et leurs fournisseurs, la transition rapide vers le télétravail et son exploitation soutenue ont apporté des leçons, des défis et des occasions.

Pour plusieurs, la question fondamentale porte sur l'avenir du travail, plus particulièrement en ce qui concerne la mesure dans laquelle les organisations permettront le télétravail dans un environnement post-pandémique, et, dans l'affirmative, la flexibilité qui sera accordée aux employés.

Les organisations de gestion des régimes de retraite et des actifs soulèvent des préoccupations importantes quant à la collaboration, à la culture et à la connexion pendant que les dirigeants envisagent des modèles à distance, flexibles et de bureau. Certains considèrent le bureau physique comme étant au cœur de la collaboration qui génère de la valeur, tandis que d'autres cherchent des moyens de conserver la culture et le sentiment d'appartenance des employés dans un modèle de main-d'œuvre axé sur le télétravail ou hybride.

Dans l'ensemble des organisations, quels que soient les divers plans de retour au bureau physique, les employés ont très clairement indiqué qu'ils voulaient de la flexibilité, et les employeurs sont conscients de la forte demande des employés quant à la poursuite du travail à distance ou hybride après la pandémie. La demande est particulièrement forte chez les jeunes employés, qui sont plus susceptibles de composer aisément avec la technologie de travail à distance.



Plutôt que d'obliger les travailleurs à retourner au bureau simplement parce que nous disposons d'espaces de bureau, nous cherchons à savoir si nous pouvons créer des espaces de collaboration qui donneraient envie aux gens de venir travailler ensemble. »

Pension CHRO

Néanmoins, parmi les organisations de gestion des régimes de retraite et des actifs, une disparité importante est évidente en ce qui concerne la mesure dans laquelle les employés auront le choix. Les modèles comprennent ce qui suit :

- Exiger un retour complet au bureau après la pandémie, après quoi les politiques sur le travail hybride peuvent être envisagées.
- Adopter une approche hybride avec des jours de travail prévus au bureau ou à distance.
- Tirer parti d'approches basées sur les rôles ou la personnalité qui définissent différents degrés de travail à distance selon la fonction du poste, p. ex. exiger que le personnel de négociation ou de gestion de portefeuille soit au bureau, tout en permettant aux équipes de transactions opérationnelles de travailler à distance.
- Des approches flexibles qui permettent beaucoup de travail à distance selon le choix de l'employé.



Nous avons réduit notre espace d'environ 30 % et nous nous sommes concentrés sur le bureau comme lieu de collaboration plutôt que comme lieu de travail. »

Chef des opérations d'une organisation de gestion des actifs de retraite

Les organisations d'investissement canadiennes envisagent en grande partie des approches au bureau ou hybrides structurées. Certaines envisagent des approches flexibles dirigées par les employés ou les clients. Les dirigeants veulent assurer l'équité des équipes, des rôles et des groupes. Une partie des préoccupations liées à la disparité devrait être laissée aux gestionnaires individuels. Opinions divergentes sur le nombre de jours que les employés devront travailler au bureau et la mesure dans laquelle les employés auront le choix.

De nombreux gestionnaires de régimes de retraite canadiens, plus particulièrement ceux situés à l'extérieur des grands centres urbains, où les coûts immobiliers et les temps de déplacement sont plus élevés, indiquent que l'on s'attend à un retour au bureau physique, surtout là où les milieux de santé locaux ont permis un bref retour au bureau.

Cependant, de nombreuses inconnues subsistent. À quoi ressemblera la vie après la COVID-19? Les organisations cherchent à se préparer et à planifier tout en conservant leur flexibilité. Elles se « réservent le droit de devenir plus intelligentes » et adaptent leur mentalité, car les plans peuvent changer considérablement au cours des mois et des années à venir.

CIBC Mellon continuera de collaborer avec ses clients à ce sujet, et nous attendons avec impatience l'engagement des clients.



À la recherche de nouvelles valeurs : répercussions et perspectives

Considérations pour les régimes de retraite et leurs gestionnaires d'actifs

Dans l'ensemble des intervenants en matière de placement de régimes de retraite, la constante la plus fiable sera peut-être l'augmentation des attentes en matière de rendement, d'efficacité, de résultats, de conformité, de rapidité, d'atténuation des risques et d'autres facteurs. Les régimes de retraite et leurs gestionnaires d'actifs sont confrontés à une demande de changement qui a en fait été accélérée par les bouleversements, les perturbations et la volatilité du marché, ainsi que par des occasions passionnantes, des développements rapides en matière de technologie et de nouvelles occasions stratégiques.

Le besoin d'obtenir des données plus complètes, présentées de manière pratique et digestible, se trouvera de plus en plus au cœur des processus de retraite, d'investissement et d'exploitation. Les professionnels de la gestion des régimes de retraite et des actifs s'attendent à pouvoir analyser et manipuler des données détaillées, exactes et obtenues rapidement, et à y accéder. De même, alors qu'une nouvelle génération occupe des postes de direction dans l'industrie de la retraite (et, en fait, jusqu'à la retraite), les demandes liées aux données et à la production de rapports continueront de s'intensifier.

À mesure que la science des données dans la gestion des investissements se développe en tant que domaine, la demande et les coûts pour l'expertise des spécialistes augmentent. Une partie de cette expertise n'est nécessaire que pour les principaux défis ou des moments précis. Nous voyons des clients qui travaillent avec des conseillers spécialisés et qui cherchent à consulter notre entreprise mondiale pour des compétences pour lesquelles ils n'ont pas l'intention d'embaucher ou qu'ils ne comptent pas développer à l'interne.

Il est nécessaire d'avoir des données pour prendre en charge une stratégie d'investissement changeante. La demande d'analyses ne fait qu'augmenter dans un marché volatil, car les participants de l'industrie cherchent à isoler leurs actifs du risque ou à trouver des façons de tirer parti de la volatilité et de faire croître davantage leurs actifs. Les investisseurs examinent leur exposition à un large univers d'actifs sous gestion (ASG). Dans un monde idéal, les données de décomposition d'actifs sous mandat de gestion peuvent être agrégées et analysées simplement en additionnant deux portefeuilles. Il s'agit, par exemple, de tirer parti de la capacité à associer des actifs non traditionnels et des actifs publics qui peuvent être gérés sur différentes plateformes ou différents services afin que les organisations puissent voir les actifs dans leur ensemble.

À la suite de la COVID-19, les développements réglementaires et de politiques publiques liés aux régimes de retraite pertinents aux grands fonds de retraite publics canadiens et aux autres investisseurs institutionnels se dérouleront probablement sur des années. Il s'agit, en particulier, des changements qui permettent la croissance des organismes de retraite publics existants, dans plusieurs organisations, entre les frontières provinciales et au-delà. Ils peuvent comprendre des règles visant à faciliter la fusion ou la consolidation des régimes ainsi que des occasions pour les organismes de retraite publics de fournir des services, comme la gestion d'actifs de tiers, à d'autres personnes au-delà de la participation actuelle au régime.

Pour certains gestionnaires d'actifs de régimes de retraite, l'évolution vers la prise en charge et la gestion d'actifs externes est un résultat logique des années passées à développer certaines des opérations de gestion d'actifs les plus sophistiquées et les plus réussies au monde. Vingt-six pour cent des gestionnaires de fonds de notre étude ont mentionné la consolidation comme étant l'une des tendances les plus importantes à venir. Pour les consommateurs, la croissance par consolidation et fusion est une occasion de développer l'échelle nécessaire pour conserver ou gagner une rentabilité et un avantage concurrentiels. Encore une fois, une seule solution ne convient pas à tous : dans divers ateliers, un certain nombre de gestionnaires de régimes de retraite de premier plan ont cité leurs antécédents éprouvés, leurs programmes de gestionnaires externes à grande échelle ou très efficaces comme étant des preuves matérielles qui montrent que les fusions ou l'externalisation sont susceptibles d'éroder les avantages qu'ils avaient soigneusement conçus pour les intervenants du régime pendant de nombreuses années.

De nombreux gestionnaires de fonds de retraite révisent également leur approche en matière de stratégie de placement et de gestion des placements. Les crises passées peuvent éclairer les stratégies futures. Si le secteur des placements peut retenir quelque chose de la crise financière mondiale de 2008-2009, c'est que les comportements des investisseurs changent à moyen et à long terme, même lorsque la menace immédiate à court terme a été résolue. La crise de la COVID-19 a souligné l'importance de la diversification, ainsi que les vulnérabilités des actifs non liquides comme les infrastructures.

Même avec la tendance croissante vers la gestion à l'interne, les gestionnaires externes continuent de profiter d'une forte demande et de la reconnaissance que leurs investissements de longue date dans des talents de premier plan, des outils puissants et des offres de gestion d'actifs avancées confèrent un avantage important (et un rendement collatéral des investissements). Les honoraires concurrentiels, la transparence et une approche collaborative de la stratégie d'investissement semblent plus importants que jamais dans un environnement post-COVID-19. Bien que la consolidation offre des avantages aux fonds de retraite, elle présentera également des obstacles à surmonter. Les gestionnaires de fonds de retraite ont l'intention de prendre leur temps pour prendre de telles décisions et présenter une toute nouvelle approche, et le consensus demeure sur le fait que les gestionnaires externes ont beaucoup à offrir.

POINTS ET QUESTIONS QUE LES GESTIONNAIRES DE RÉGIMES DE RETRAITE ET LES PROPRIÉTAIRES D'ACTIFS POURRAIENT EXAMINER

1. **Que ferez-vous à l'interne et qu'externaliserez-vous?**
 - a. Quel est le profil de coûts probable de votre modèle opérationnel?
 - b. Votre régime présente-t-il le niveau de capacité et de complexité nécessaires, et comment cela se compare-t-il à l'externalisation des opérations d'investissement?
 - c. Quels sont vos besoins et exigences envers les fournisseurs pour les secteurs que vous choisissez d'externaliser?
2. **Comment votre régime permettra-t-il d'atteindre l'efficacité et l'échelle** tout en offrant une expérience conviviale aux participants relativement aux paiements et aux renseignements sur les participants, notamment pour les régimes complexes à plusieurs employeurs et les régimes sous-jacents?
3. **Comment votre régime aborde-t-il les actifs non traditionnels** et comment vos approches évolueront-elles au fil du temps?
 - a. De quel talent avez-vous besoin à l'interne et quel talent pouvez-vous obtenir auprès des fournisseurs et des partenaires?
 - b. De quelle technologie et de quels outils avez-vous besoin pour obtenir les résultats nécessaires en matière de transparence, de gouvernance et de données d'investissement?
4. **Comment allez-vous suivre le rythme des attentes croissantes des parties prenantes?**
 - a. Les conseils, les fiduciaires et les autres parties prenantes exigent des améliorations en matière de production de rapports et de surveillance. Comment votre régime appuie-t-il la conformité nécessaire à l'environnement réglementaire d'aujourd'hui et de l'année à venir?



Ash Tahbazian
 Chef des services
 aux clients



Les propriétaires d'actifs canadiens sont à l'avant-garde d'une tendance à changer les fonctions de gestion des actifs à l'interne, ainsi que les exigences connexes pour les opérations et les systèmes d'investissement. Qu'il s'agisse de bâtir une équipe interne ou d'exécuter un programme de gestion externe, les organisations doivent être claires sur la façon dont elles répartiront leurs ressources pour générer de la valeur. Quelles sont les ressources que mobilisera votre organisation pour bâtir un système interne et qu'est-ce qu'elle externalisera? »

Récapitulation du chapitre 3 de notre recherche : discussion vidéo.

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. Dans notre vidéo du chapitre 3, Alistair Almeida se joint à Hilary Grimmert et à Cynthia Shaw-Pereira, de notre entreprise mondiale, pour explorer ces tendances.



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

Soyez à l'affût des recherches futures de CIBC Mellon alors que nous explorons des sujets en collaboration avec des propriétaires d'actifs canadiens, les gestionnaires d'actifs, les compagnies d'assurance et les investisseurs mondiaux au Canada. Pour discuter de nos efforts de recherche ou en apprendre davantage sur les thèmes que nous explorons, communiquez avec votre gestionnaire des relations de CIBC Mellon.





Méthodologie

En 2020, le fournisseur de recherches de CIBC Mellon a interrogé des cadres supérieurs, notamment 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.

En 2021, nous avons collaboré avec un large éventail de régimes de retraite canadiens pour discuter de ces résultats et les informer davantage.

Pour en savoir plus, veuillez visiter <https://www.cibcmellon.com/fr/home.jsp> ou communiquer avec votre gestionnaire des relations.

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.