

À la recherche de  
nouvelles valeurs

CIBC MELLON

# *À la recherche de nouvelles valeurs*

Comment les gestionnaires de placement des régimes de retraite canadiens se préparent-ils à un environnement post-COVID-19

MAI 2021



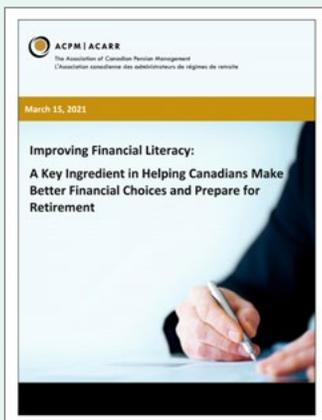


#### PAR ALISTAIR ALMEIDA

Directeur général et chef de segment, propriétaires d'actifs

Alistair Almeida est directeur général et chef de segment, propriétaires d'actifs, pour CIBC Mellon. Alistair a la responsabilité de travailler avec des propriétaires d'actifs canadiens à mesure qu'ils se développent et qu'ils évoluent, d'établir des liens et d'offrir un soutien aux régimes de retraite multinationaux lorsqu'ils s'engagent au Canada, et de développer et d'élargir la présence de CIBC Mellon dans l'espace des propriétaires d'actifs canadiens.

**SON ARTICLE A D'ABORD ÉTÉ PUBLIÉ DANS LE NUMÉRO DE MARS 2021 DU BULLETIN L'OBSERVATEUR DE L'ACARR :**



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, entraînant une volatilité importante sur les marchés financiers, remodelant l'économie mondiale et obligeant les organisations de toutes tailles à mener leurs activités avec de nombreux employés et intervenants travaillant à distance.**

C'est dans ce contexte que CIBC Mellon a 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.



**Principaux régimes de retraite ont répondu au sondage**

La bonne nouvelle, c'est que les régimes de retraite du Canada sont bien gouvernés et maintiennent des portefeuilles diversifiés qui offrent des rendements étroitement alignés sur leur passif à long terme. L'approche prévoyante des régimes de retraite canadiens a fourni une certaine protection contre les perturbations causées par la COVID-19. La plupart des régimes ont le temps et l'espace nécessaires pour gérer les effets immédiats de la pandémie sur les rendements à court terme. Les régimes et les caisses de retraite canadiens ainsi que leurs gestionnaires continuent d'être considérés comme des chefs de file du secteur dans les marchés des services financiers canadiens et dans le monde entier. Le « modèle canadien » de régimes modernes à prestations déterminées, conjointement fiduciaires, à risque partagés et fortement régis, continue de faire l'objet d'une prise de conscience croissante sur la scène mondiale des régimes de retraite.

Les régimes de retraite du Canada sont confrontés à des défis familiaux, notamment le vieillissement de la population, les espérances de vie plus longues, les ressources limitées, un environnement à taux d'intérêt faible soutenu et l'évolution des exigences réglementaires. Pour certains, ces pressions sont davantage amplifiées parmi les perspectives économiques mondiales inégales et les marchés qui évoluent rapidement. Dans cet environnement difficile, les chefs de file des régimes de retraite du Canada réfléchissent soigneusement aux besoins afin de conserver la confiance dans leur capacité à respecter leurs obligations à long terme, surtout celle de financer les prestations de retraite de leurs participants.

### **CONSTRUIRE À L'INTERNE OU EXTERNALISER?**

Une tendance clé qui découle de nos recherches est que de nombreuses caisses de retraite se préparent à intégrer davantage d'activités de placement à interne. À l'heure actuelle, les caisses de retraite visées par notre sondage gèrent en moyenne 22 % des actifs à l'interne, mais on s'attend à ce que ce pourcentage passe à 28 %. Cela peut indiquer un désir de réduire les coûts, avec des équipes internes capables de réaliser des économies importantes :

**Les deux tiers des régimes ont permis de réaliser des économies ayant la gestion des actifs à l'interne, et les économies ont été importantes pour la plupart : la grande majorité a réalisé des économies de 10 % ou plus, avec plus d'un tiers des économies entre 21 % et 30 %.**

En effet, des études ont montré que le rendement solide de l'industrie canadienne comparé à celui de pairs internationaux s'explique, du moins en partie, par le recours accru aux équipes de gestion à l'interne<sup>1</sup>.

Les deux tiers de nos participants au sondage ont également indiqué que l'harmonisation plus claire des stratégies et des objectifs à long terme est un avantage clé de la gestion des actifs à l'interne. Comme les promoteurs et les gestionnaires de régimes de retraite font l'objet d'une surveillance accrue de la part des organismes de réglementation, des participants aux régimes, des employeurs, des contreparties et d'autres groupes d'intervenants, le fait qu'une équipe interne ait le potentiel de rehausser la qualité de la gouvernance peut devenir encore plus essentiel.

Ce serait une erreur de considérer le débat entre la gestion d'actifs à l'interne et la gestion d'actifs externalisée comme noir et blanc. Notre sondage confirme que les caisses de retraite canadiennes adoptent une approche nuancée des modèles de placement, en employant un large éventail de stratégies.

Peu d'organisations peuvent être excellentes dans tous les domaines, et afin d'atteindre les résultats escomptés, il faut un investissement considérable dans la technologie, le talent et le temps. En effet, ceux qui évoluent à l'interne, dans n'importe quelle classe, se heurtent à un éventail de défis, y compris le recrutement et la rétention de talents à haut rendement en matière de placement, les investissements importants et continus dans l'infrastructure technologique d'investissement et les besoins croissants des intervenants en matière de gouvernance et d'atténuation de risques.

Certaines catégories d'actifs sont plus propices à la gestion à l'interne que d'autres. Par exemple, à l'heure actuelle, les caisses de retraite sont plus susceptibles de gérer à l'interne des placements immobiliers, des titres de créances privées, des actions et des titres à revenu fixe. En revanche, dans des domaines plus spécialisés, tels que les contrats en matière d'infrastructures et les contrats dérivés, la dépendance aux gestionnaires externes est considérablement plus élevée.

<sup>1</sup> « The World's Best Pension Funds Are Canadian. Sorry. »

(Les meilleures caisses de retraite au monde sont canadiennes. Désolée.) Institutional Investor, Christine Idzelis.

6 août 2020.

## EXTERNALISATION RÉUSSIE : LES CAISSES DE RETRAITE EXIGENT PLUS

Quelque 98 % des régimes de retraite fonctionnent actuellement en collaboration avec d'autres commanditaires pour investir dans des fonds, tandis que 78 % détiennent des co-investissements. Les coentreprises (62 %), les programmes de gestion externe pour des classes d'actifs ou des zones géographiques précises (84 %), les placements directs (62 %) et les fonds de fonds (42 %) représentent tous des options populaires. Il convient également de noter que, si de nombreuses caisses de retraite continuent d'externaliser une grande partie de leurs portefeuilles, seuls 34 % ont un chef des placements externalisé.

## QUELS MODÈLES D'INVESTISSEMENT VOTRE ENTREPRISE UTILISE-T-ELLE ACTUELLEMENT?



Comme me l'a dit un chef de file en régime de retraite, en parlant de ces résultats, un programme de gestion externe solide peut produire de bons résultats, notamment la flexibilité et l'occasion de sélectionner les meilleurs talents sans assumer le risque lié au personnel clé. Il a aussi relevé qu'« il est plus facile de remplacer des gestionnaires externes à faible rendement que de remplacer des équipes internes ».

L'image représente des caisses de retraite qui adoptent une approche créative à la gestion des actifs. Lorsque la situation le permet, celles-ci travaillent avec des équipes internes et ces cas semblent augmenter. Dans d'autres cas, elles recherchent des partenariats et des collaborations, ainsi que des ententes d'externalisation à grande échelle. Il n'y a pas de solution universelle parmi la diversité des stratégies actuellement en jeu. Nous prévoyons que l'innovation et le changement se poursuivront, car les gestionnaires de caisses de retraite canadiennes se concentrent sur l'agilité et la réactivité dans le contexte d'un environnement de placement en évolution rapide.

Malgré leurs projets de gérer davantage d'actifs à l'interne, l'externalisation de la gestion des actifs demeure importante pour les caisses de retraite canadiennes. Les gestionnaires doivent être choisis avec soin, en s'appuyant sur des processus de sélection rigoureux et sur des mesures de rendement et de conformité qui constituent le fondement de leurs programmes d'externalisation.

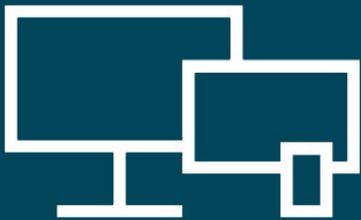
De meilleurs rendements sont l'un des trois principaux moteurs pour celles qui nomment des gestionnaires externes, cités par 58 % des caisses de retraite. Cela va de pair avec le désir d'acquérir une expertise plus vaste et des services spécialisés, avec 56 % des caisses de retraite indiquant que ces éléments sont importants. Les caisses de retraite canadiennes sont également déterminées à tenir responsables leurs gestionnaires externes. Les caisses de retraite savent qu'elles se heurteront à des besoins croissants en matière de production de rapports de la part de leurs conseils et fiduciaires, ce qui comprend une forte surveillance de leur gestionnaire externe ou de leurs programmes de chef des placements externalisé. Les promoteurs de régimes de retraite ont pris à cœur la position réglementaire canadienne : ils peuvent externaliser une activité ou son exécution, mais ils ne peuvent pas en externaliser la responsabilité ou le devoir finaux.

De nombreuses caisses de retraite ne sont pas seulement à la recherche de meilleurs résultats de la part de leurs gestionnaires externes, mais cherchent également à payer moins pour leurs services. Selon nos conclusions, 86 % des caisses de retraite affirment qu'elles ont l'intention de mener des négociations plus serrées sur les frais de placement au cours des 12 prochains mois. La plupart (80 %) des caisses de retraite ont l'intention de s'exprimer davantage sur les stratégies de placement. Cela concerne non seulement le rendement, mais aussi des questions plus générales comme la gouvernance et, pour certains, des facteurs non financiers ou fondés sur les valeurs, comme les questions environnementales, sociales et de gouvernance.

La technologie est considérée comme une voie vers une plus grande transparence que les investisseurs exigent maintenant

30%

des caisses de retraite choisissent la technologie comme thème clé à surveiller.



Les gestionnaires d'actifs à l'externe devront être prêts à relever le défi – alors que de nombreuses caisses de retraite affirment qu'elles sont satisfaites du rendement de leurs gestionnaires externes dans des domaines clés, il y a beaucoup de place à l'amélioration. En ce qui concerne le coût, 42 % des caisses de retraite affirment qu'elles ne sont pas satisfaites des frais actuels. Cette importance accordée aux coûts est susceptible de s'intégrer aux modèles de tarification. Plus de la moitié des caisses de retraite (54 %) prévoient déjà d'augmenter les taux de rendement minimaux en matière de frais de rendement au cours des 12 prochains mois, et 34 % de celles-ci s'attendent à une augmentation significative de l'utilisation. De même, les deux tiers (66 %) des caisses de retraite s'attendent à ce que l'utilisation des taux de rendement minimaux indexés augmente. En ce qui concerne l'harmonisation de la stratégie avec les objectifs de placement, un facteur clé incitant au transfert à l'interne, seulement 60 % des caisses de retraite affirment qu'elles sont satisfaites ou très satisfaites du rendement de leurs gestionnaires. Le nombre augmente à 72 % dans la mesure où les gestionnaires ont une vision globale du rendement ajusté en fonction des risques des caisses de retraite, mais là aussi, il y a également place à l'amélioration.

En outre, 60 % soulignent que les capacités technologiques à l'interne constituent un obstacle à la gestion des actifs à l'interne. La difficulté ne peut qu'augmenter au fur et à mesure que les outils et les technologies, tels que l'analyse des données, la science des données, l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle, s'intègrent au secteur de la gestion des actifs. Les données se taillent peu à peu la place centrale du processus de placement, avec une complexité croissante dans les catégories d'actifs, les marchés mondiaux et les sources d'information. L'instar de nombreux autres investisseurs institutionnels, bon nombre de propriétaires d'actifs ont fait évoluer les environnements technologiques au fil du temps grâce à l'itération, et se heurtent à des défis alors que leurs objectifs et leurs besoins dépassent les capacités des plateformes technologiques existantes. Déjà, 40 % des caisses de retraite affirment qu'elles s'inquiètent quant à leurs capacités en matière de gestion et d'exploitation de données.

Les défis de la gestion à l'interne sont encore multipliés lorsque les caisses de retraite passent aux placements sur le marché privé, avec des complications transfrontalières, des incohérences au sein des données, des obstacles à la transparence et une concurrence intense, que les relations amplifient, pour les transactions. Compte tenu de ces défis, la concurrence intense pour les talents qui peuvent produire des résultats extraordinaires n'est pas surprenante.

#### **LA TECHNOLOGIE POURRAIT RÉDUIRE LES COÛTS ET AMÉLIORER LA TRANSPARENCE**

L'innovation, en particulier là où elle sera le thème 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 caisses de retraite les coûts réduits qu'elles recherchent. La technologie est également largement considérée comme étant une voie vers une plus grande transparence que les investisseurs exigent maintenant; 30 % des caisses de retraite choisissent ce thème comme thème clé à surveiller. De nouveaux outils qui rapprochent les investisseurs, avec des renseignements détaillés sur le rendement de leurs fonds et la façon dont ils sont gérés offrent des avancées intéressantes à cet égard.

Par ailleurs, l'accent mis sur la consolidation des entités de régimes (par 26 % des caisses de retraite) reflète leur 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 certaines organisations de régimes de retraite qui ont acquis de l'envergure et du succès à mesure qu'elles se sont développées, et pour les régimes multiemployeurs, une décision d'accepter des actifs ou des responsabilités de retraite de l'externe peut représenter la prochaine frontière.

# Les questions potentielles concernant les régimes de retraite.

## 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 détient-il le niveau de capacité et de complexité nécessaire pour atteindre ses objectifs? Comment cela se compare-t-il à la consolidation ou à l'externalisation des activités liées à la caisse de retraite ou aux placements?
- c. Quels sont vos besoins et exigences envers les fournisseurs pour les secteurs que vous choisissez d'externaliser?

## Comment votre régime permettra-t-il d'atteindre l'efficacité et l'échelle?

- a. 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?

## 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. Comment allez-vous suivre le rythme des attentes croissantes des intervenants, telles que les conseils d'administration, les fiduciaires et autres parties prenantes?
- c. Comment votre régime appuie-t-il la conformité nécessaire à l'environnement réglementaire d'aujourd'hui et de l'année à venir?



## Conclusion

D'après nos recherches, les régimes de retraite canadiens ne sont pas encore établis selon un modèle unique et correct de gestion des actifs de retraite, d'exploitation et de services aux participants. Les régimes de retraite, les gestionnaires d'actifs de retraite et les autres prestataires doivent comprendre et évaluer comment répartir leur temps, leurs talents et leurs ressources. Les régimes peuvent établir, à l'interne, des fonctions robustes de gestion d'actifs, investir stratégiquement dans la technologie et se concentrer étroitement sur les domaines clés où ils peuvent déployer leur capacité, leur expertise et se concentrer sur la création des avantages pour les intervenants, tout en externalisant des fonctions vers des fournisseurs de premier plan là où le bon sens l'exige. D'autres peuvent déterminer que les exigences en matière de talent, de technologie et de risque dépassent leur capacité à l'interne et se concentrent plutôt sur la création d'une organisation de gouvernance efficace et allégée conçue pour maximiser l'incidence sur la plupart des activités externalisées. 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 intervenants au régime sous-jacent.

## Pour plus d'informations

Communiquez avec Alistair Almeida au 416 643-5126, avec votre gestionnaire des relations, votre directeur des services ou le service des communications d'entreprise à [corporate\\_communications@cibcmellon.com](mailto:corporate_communications@cibcmellon.com) ou appelez-nous au 416 643-5000.

Visitez [www.cibcmellon.com/fr/our-thinking/2021/ot202102-in-search-of-new-value.jsp](http://www.cibcmellon.com/fr/our-thinking/2021/ot202102-in-search-of-new-value.jsp) pour télécharger le projet de recherche complet.

## À propos de CIBC Mellon

CIBC Mellon s'engage à aider les investisseurs institutionnels canadiens et les investisseurs institutionnels étrangers qui ont choisi le Canada pour administrer leurs actifs financiers tout au long du cycle de vie des investissements. Fondée en 1996, CIBC Mellon est détenue à parts égales par The Bank of New York Mellon (BNY Mellon) et la Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC). CIBC Mellon offre des services d'investissement avisés au nom de fonds d'investissement, de régimes de retraite, de compagnies d'assurance, de banques, de fondations, de fonds en dotation, de sociétés et d'institutions financières mondiales dont les clients investissent au Canada. En date du 31 mars 2021, CIBC Mellon comptait plus de 2,3 billions de dollars canadiens d'actifs sous garde ou sous administration. CIBC Mellon est membre du réseau mondial de BNY Mellon qui, en date du 31 mars 2021, comptait 41,7 billions de dollars américains d'actifs sous garde ou sous administration.

[www.cibcmellon.com/fr/home.jsp](http://www.cibcmellon.com/fr/home.jsp)

CIBC MELLON

➤ UNE COENTREPRISE DE BNY MELLON ET CIBC<sup>SM</sup>

[www.cibcmellon.com/fr/home.jsp](http://www.cibcmellon.com/fr/home.jsp)

© 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.