



Étude de CIBC Mellon sur les propriétaires d'actifs canadiens 2023-2024

PRESSION CROISSANTE

CIBC MELLON



Les recherches continues de CIBC Mellon explorent comment les propriétaires d'actifs s'adaptent à une confluence d'obstacles. Plus précisément, nous examinons le recalibrage des stratégies de placement, la façon dont les régimes adoptent la technologie, l'optimisation de leurs modèles d'exploitation, l'évolution du bassin de talents et les stratégies de consolidation mises en œuvre pour mieux préparer le secteur canadien des régimes de retraite et ses parties prenantes pour le long chemin à parcourir. »

RICHARD ANTON

Chef des services aux clients
CIBC Mellon



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS

Ce qui pèse sur le secteur canadien des régimes de retraite

MÉTHODOLOGIE

RECALIBRAGE DES PLACEMENTS ET DES MODÈLES

Le jeu de la répartition

ESG

Les propriétaires d'actifs regardent vers l'intérieur (mais vers le haut?)

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION

Gérer les gestionnaires et les attentes

VÉRITÉ ET RÉCONCILIATION

Légère progression des propriétaires d'actifs canadiens

À L'INTERNE ET / OU À L'EXTERNE

Plus grande échelle, plus grande nuance

TALENTS : INTERNES ET EXTERNES

Trouver (et conserver) les meilleurs talents

FAIRE COMPTER LES DONNÉES

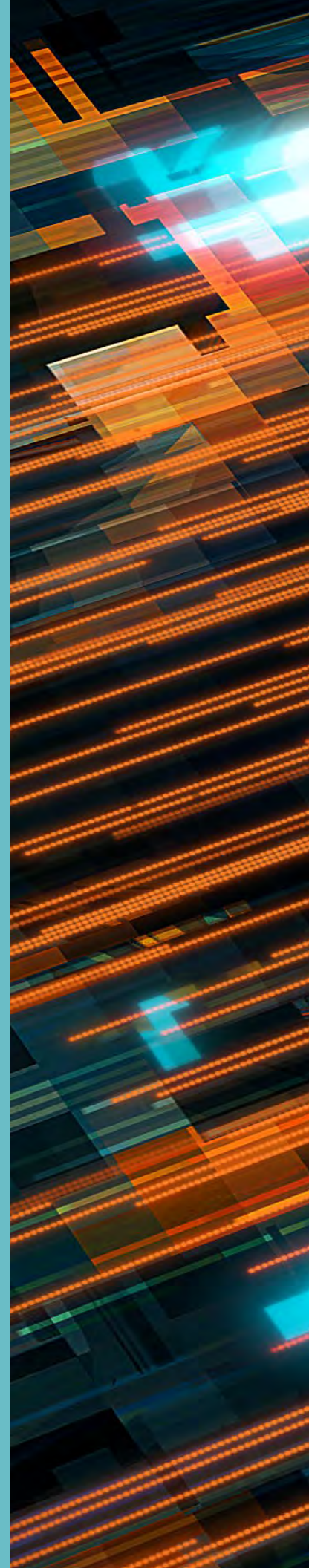
Chaque entreprise est une entreprise technologique

LES CONSOLIDATEURS PRENNENT DE L'AMPLEUR

Nouvelles frontières de croissance et de concurrence

LA LONGUE VOIE À SUIVRE

Pressions croissantes





AVANT-PROPOS

CE QUI PÈSE SUR LE SECTEUR CANADIEN DES RÉGIMES DE RETRAITE

Les régimes de retraite au Canada font face à de nombreuses difficultés. Même si de nombreux régimes sont en cours de développement depuis un certain temps déjà, d'autres ont été plus proactifs et ont changé de cap au cours des deux dernières années. Gérer le risque lié à la longévité et s'assurer que les actifs des caisses de retraite peuvent soutenir les retraités sur un horizon de placement plus long représentent un défi constant.

Plus récemment, l'incertitude macroéconomique et des marchés, l'évolution du contexte des taux d'intérêt ainsi que la nécessité de réaffecter activement les actifs ont créé d'importantes pressions à court terme. L'inflation au Canada s'est encore atténuée en avril, pour atteindre 2,7 %. Les taux d'intérêt demeurent élevés au Canada et ont érodé les portefeuilles d'obligations à long terme. Les fiduciaires ont été forcés de réévaluer leur répartition stratégique de l'actif tout en conservant des sources de revenus stables pour soutenir les régimes de leurs participants.

Outre ces préoccupations macroéconomiques, les tendances sociétales continuent de peser lourdement sur les propriétaires d'actifs. L'évolution des attentes à l'égard des caisses de retraite, qui doivent tenir compte des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions de placement tout en maximisant les rendements, est l'un des défis les plus épineux auxquels le secteur est confronté aujourd'hui, d'autant plus que les principaux propriétaires d'actifs canadiens divergent de ceux des États-Unis et privilégient l'inclusion de facteurs non financiers, alors même que certains propriétaires et gestionnaires d'actifs américains font marche arrière. Pour certains, le « mutisme vert » est la meilleure façon de résoudre la quadrature du cercle et d'obtenir des résultats sans décevoir les attentes ni assumer les mauvais types de responsabilités, en intégrant les facteurs ESG dans les calculs internes du risque et du rendement tout en restant silencieux à l'externe. Pour d'autres, dont les parties prenantes exigent que des mesures soient prises, les placements liés aux facteurs ESG s'accompagnent d'occasions et de risques en matière de relations publiques et de relations avec les participants, ainsi que de nouveaux facteurs d'évaluation du point de vue des placements.

Les recherches continues de CIBC Mellon explorent comment les propriétaires d'actifs s'adaptent à une confluence d'obstacles. Plus précisément, nous examinons le recalibrage des stratégies de placement, la façon dont les régimes adoptent la technologie, l'optimisation de leurs modèles d'exploitation, l'évolution du bassin de talents et les stratégies de consolidation mises en œuvre pour mieux préparer le secteur canadien des régimes de retraite et ses parties prenantes pour le long chemin à parcourir.

Peut-être que la seule garantie sur laquelle les régimes de retraite peuvent compter est une surveillance accrue de la part de leurs parties prenantes, non seulement des participants et des promoteurs, mais de plus en plus des médias et d'autres institutions. Le secteur mondial des régimes de retraite reconnaît le Canada comme un centre mondial d'innovation, et certains territoires envisagent des occasions d'intégrer les leçons apprises et les pratiques exemplaires du « modèle canadien » des caisses de retraite à risque partagé régies par des organismes de retraite indépendants. Aujourd'hui, au Canada, même l'indépendance des régimes de retraite est au centre des préoccupations, qu'il s'agisse des campagnes visant à promouvoir davantage de placements au pays pour soutenir l'édification de la nation, ou de l'examen médiatique des ententes de rémunération des régimes de retraite conçues pour retenir les équipes de placement les plus performantes.



Néanmoins, l'innovation abonde, certains régimes de retraite cherchant à prendre de l'expansion au moyen de l'acquisition de nouveaux participants et d'autres régimes, même si les acteurs non liés aux régimes de retraite du secteur de l'assurance et de la gestion d'actifs rivalisent pour offrir des structures semblables à celles des caisses de retraite.

Le défi consiste à rester concentré sur les obligations à long terme malgré l'intensité des besoins actuels du marché dans un monde où les risques évoluent rapidement dans les domaines de la géopolitique, de la technologie, de la macroéconomie, de la démographie et bien d'autres encore. Les régimes de retraite canadiens ont un historique de rendement supérieur envié à l'échelle mondiale : les gestionnaires de caisses de retraite, les fiduciaires, les parties prenantes et, bien sûr, leurs fournisseurs de services d'actifs continueront de se pencher sur la question de savoir s'il est nécessaire de corriger le tir pour protéger, améliorer et surmonter ces défis, et comment le faire.

Nous remercions nos clients de leurs commentaires continus, en particulier ceux qui ont contribué à façonner cette recherche au cours de la période de publication préliminaire en apportant des commentaires, de suggestions et des exemples tirés de leur expérience directe. Nous accueillons favorablement les commentaires, y compris les occasions de discussions partagées lors de rencontres individuelles. Veuillez communiquer avec votre gestionnaire de clients ou nous écrire à cibcmellon@cibcmellon.com



RICHARD ANTON

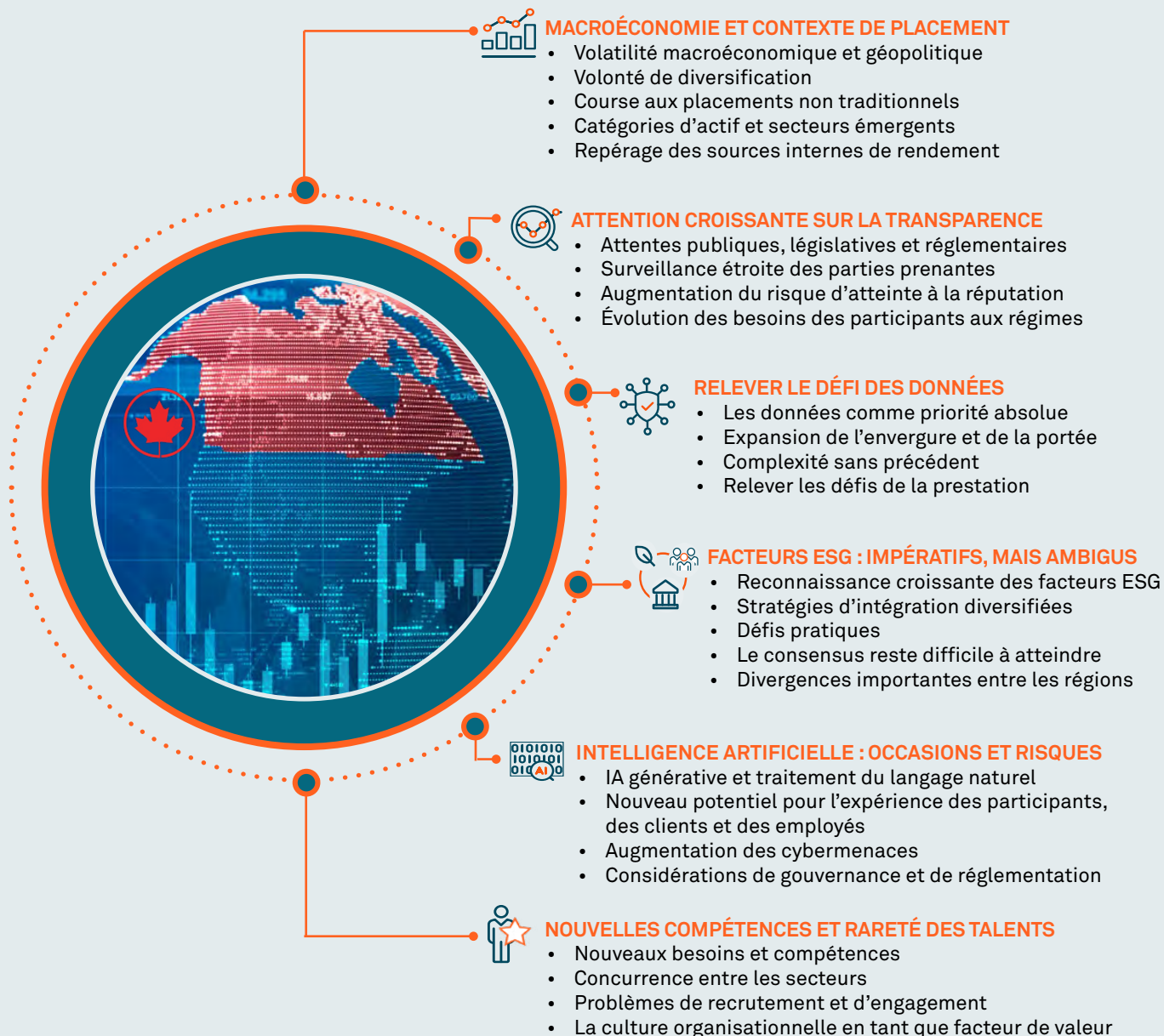
Chef des services aux clients
CIBC Mellon



CYNTHIA SHAW-PEREIRA

Vice-présidente et cheffe
Segment pour propriétaires d'actifs
CIBC Mellon

QU'EST-CE QUI PÈSE SUR LE SECTEUR CANADIEN DES RÉGIMES DE RETRAITE?



MESSAGE DE NOTRE CHEF DE LA DIRECTION :

LE MOMENT EST VENU



MAL CULLEN
CHEF DE LA DIRECTION
CIBC MELLON



CIBC MELLON www.vimeo.com/cibcmellon/malwhynow



Nous disposons de l'envergure mondiale, des ressources et de l'accès à une technologie différenciée pour aider nos clients. »

MAL CULLEN
Chef de la direction
CIBC Mellon



23.92

76.55

28.43

25.40

63.85

15.42



MÉTHODOLOGIE

Au deuxième trimestre de 2023, le fournisseur de recherche de CIBC Mellon a interrogé des cadres supérieurs, y compris des chefs de la direction, des chefs des placements et des directeurs généraux de 50 propriétaires d'actifs ayant leur siège social au Canada afin d'évaluer les principales tendances, les principaux défis et les perspectives d'avenir.

Les types de propriétaires d'actifs sondés comprenaient 12 entités de régimes de retraite interentreprises / parrainés conjointement, 10 entités ou agences gouvernementales fédérales (caisses de retraite, consolidateurs de caisses de retraite ou gestionnaires d'actifs de caisses de retraite, entités provinciales ou municipales), 9 entités de régimes de retraite d'entreprise / à employeur unique, 8 fonds de dotation et fondations, 6 bureaux familiaux et 5 gouvernements / fiducies / sociétés de gestion des indemnités autochtones.

Parmi les propriétaires d'actifs sondés, 19 avaient un actif sous gestion (ASG) allant de 700 M\$ CA à 5 G\$ CA, 16 avaient un ASG allant de 5 G\$ CA à 20 G\$ CA et 15 avaient un ASG supérieur à 20 G\$ CA.

Par la suite, l'équipe de CIBC Mellon a présenté l'étude à diverses parties prenantes du secteur des régimes de retraite en petits groupes, a fait part de ses conclusions à certains événements sectoriels et a passé en revue l'étude individuellement avec les clients propriétaires d'actifs afin d'obtenir leurs commentaires sur les conclusions.

Les clients de CIBC Mellon qui souhaitent faire partie de groupes de discussion avant la publication ou recevoir à l'avance des exemplaires des recherches à venir doivent communiquer avec leur gestionnaire de clients.

PARMI LES PROPRIÉTAIRES D'ACTIFS SONDES :

19 

avaient un actif sous gestion (ASG) entre :

700 M\$ CA et 5 G\$ CA

16 

avaient un actif sous gestion (ASG) entre :

5 G\$ CA et 20 G\$ CA

15 

avaient un actif sous gestion (ASG) supérieur à :

20 G\$ CA

RECALIBRAGE DES PLACEMENTS ET DES MODÈLES

LE JEU DE LA RÉPARTITION : EXPOSITION AUX
PLACEMENTS NON TRADITIONNELS EN HAUSSE

RECALIBRAGE DES PLACEMENTS ET DES MODÈLES

LE JEU DE LA RÉPARTITION : EXPOSITION AUX PLACEMENTS NON TRADITIONNELS EN HAUSSE

Les hausses de taux énergiques de la Banque du Canada et des banques centrales du monde entier visant à contenir l'inflation ont chamboulé le paysage des placements en 2023. L'ampleur et la rapidité de ce changement ont incité de nombreuses caisses de retraite à prendre des mesures, notamment en modifiant leurs stratégies de répartition. Les plus grands gagnants de cette refonte de portefeuille ont été les catégories d'actifs non traditionnels / de capitaux privés et, dans une moindre mesure, les titres à revenu fixe. Le marché a de nouveau changé en 2024, les banques centrales ayant abaissé les taux.

L'intérêt récent envers une plus grande exposition aux placements non traditionnels s'inscrit dans une tendance à long terme qui a bien servi les caisses de retraite au cours de la dernière décennie, les marchés privés ayant procuré des avantages non corrélés sur le plan de l'alpha et de la diversification. Bien entendu, les produits à revenu fixe à taux variable se comportent également bien dans le récent contexte monétaire, tandis que les cours des obligations à long terme ont fortement reculé.

La majorité des répondants (70 %) affirment avoir augmenté leur pondération en actifs non traditionnels / privés. Plus de la moitié (58 %) affirment avoir augmenté leur exposition aux titres à revenu fixe. Il convient toutefois de noter que les régimes de retraite continuent de trouver de la valeur sur les marchés des actions cotées en bourse, 56 % d'entre eux ayant augmenté leur pondération.

Selon le service de suivi de fonds des Solutions de gestion du risque global de BNY, le rendement médian du BNY Canadian Asset Strategy View Universe s'est établi à 1,14 % au deuxième trimestre de 2024. En date du 30 juin 2024, le rendement médian sur un an a été de 10,10 %, alors que le rendement médian annualisé sur 10 ans s'est élevé à 6,63 %.¹

¹ <https://tinyurl.com/5n8ds5pe>



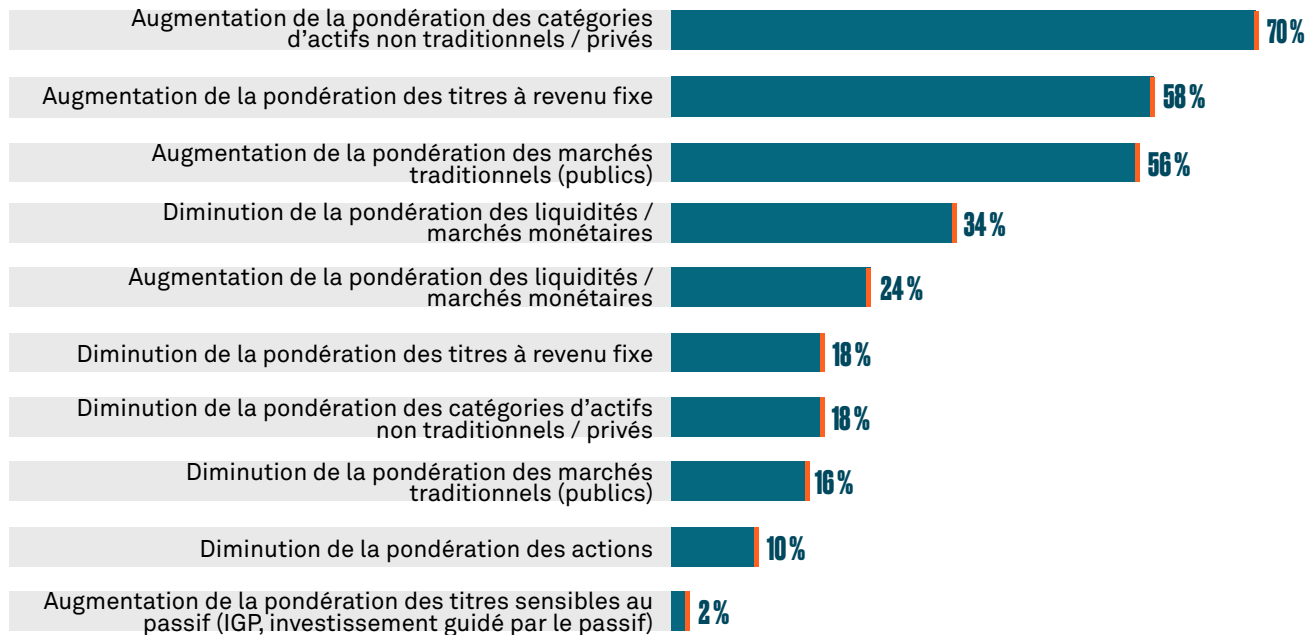
Comme les marchés traditionnels sont confrontés à une volatilité accrue, les caisses de retraite recalibrent leurs modèles de placement et se concentrent maintenant sur les actifs non traditionnels. À mesure que les stratégies de capital-investissement et de titres à revenu fixe prennent de l'élan, les placements non traditionnels deviennent un élément clé des rendements à long terme. »

DAVID COHEN

Vice-président et directeur,
Conseils en analyse des placements,
BNY Performance and Risk Analytics, LLC



Comment votre organisation a-t-elle modifié la répartition de ses placements en réponse à la volatilité des marchés? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



LES CAISSES DE RETRAITE CANADIENNES OPTENT POUR DES PLACEMENTS PLUS DIRECTS

À l'instar de l'orientation vers les placements non traditionnels, le changement le plus important que les caisses de retraite ont apporté à leurs modèles de placement concerne l'accès aux actifs privés. Cela cadre avec les conclusions précédentes de notre recherche, mais il semble de plus en plus que les régimes de retraite tendent davantage à prendre leur fortune en main.

Presque tous les répondants ont maintenant recours à des co-investissements (90 %) et presque autant à des placements directs et / ou à des coentreprises (84 %). Malgré cela, investir dans des fonds de sociétés en commandite demeure une approche populaire, citée par 84 % des répondants, et ces deux approches ne s'excluent nullement l'une l'autre. En effet, investir en tant que société en commandite dans des fonds privés peut optimiser l'accès aux flux d'opérations directes et de co-investissement. Lorsqu'on leur demande d'indiquer le modèle d'investissement qu'ils privilégient, le plus grand nombre de répondants, soit 28 %, identifient les investissements directs et les coentreprises comme étant leur approche principale.

Pour illustrer la tendance, les placements directs ont également été la réponse la plus populaire dans l'édition précédente de cette étude, dans le cadre de laquelle 24 % des caisses de retraite privilégiaient ce modèle, tandis que les placements indirects par l'intermédiaire des fonds de sociétés en commandite ont perdu de leur importance. Dans l'édition précédente de cette étude (« Prendre le contrôle », www.cibcmellon.com/fr/our-thinking/2022/ot202211-ch1-taking-control.jsp), 32 % des personnes interrogées considéraient l'investissement dans des fonds comme leur modèle préféré, contre 20 % l'année dernière et 18 % aujourd'hui.

Découvrez les recherches précédentes sur les placements non traditionnels et le secteur canadien des régimes de retraite :

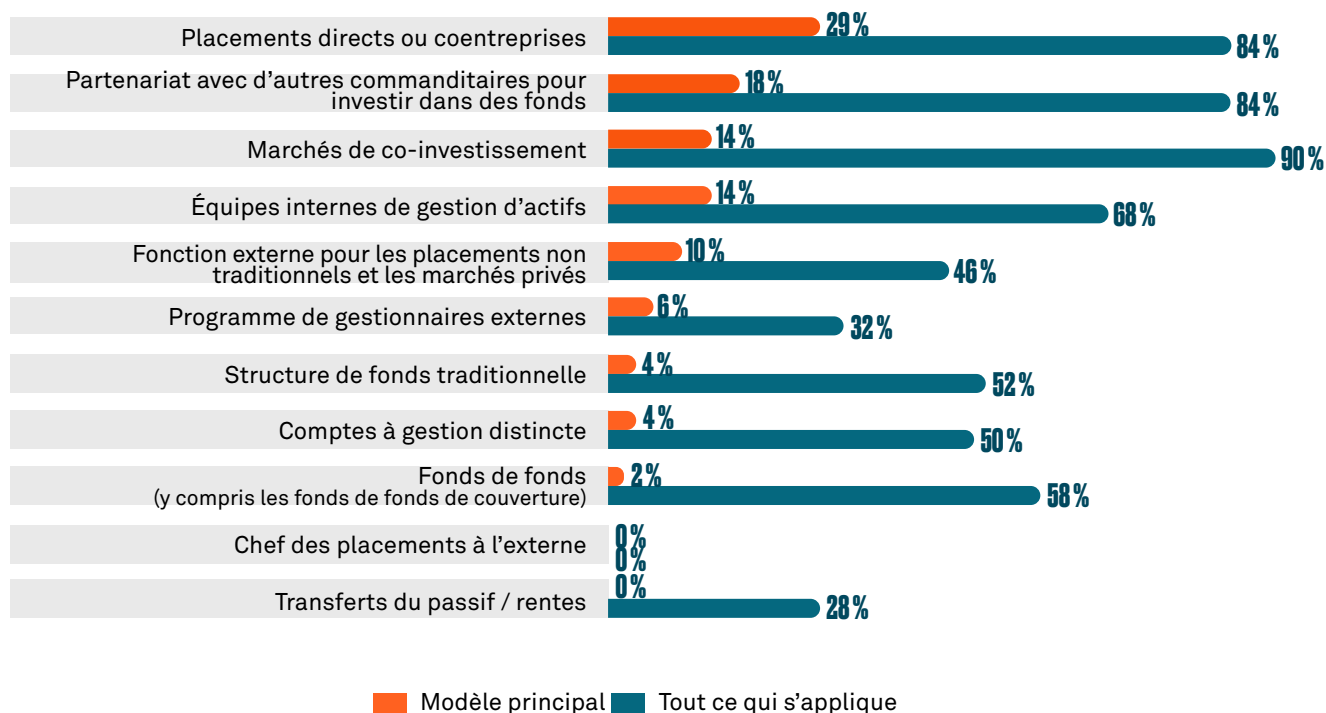
2019 : www.cibcmellon.com/fr/our-thinking/2019/ot201905-canada-vs-the-world.jsp

2020-2021 : www.cibcmellon.com/fr/our-thinking/2021/ot202102-in-search-of-new-value.jsp

2022-2023 : www.cibcmellon.com/fr/our-thinking/2022/ot202211-ch1-taking-control.jsp

Quels modèles de placement votre société emploie-t-elle?

(Sélectionnez un modèle principal et toutes les autres réponses qui s'appliquent.)



LES PONDÉRATIONS DEMEURERONT ESSENTIELLEMENT INCHANGÉES À MOYEN TERME

À court terme, les caisses de retraite canadiennes pourraient investir davantage dans des placements non traditionnels, comme le capital d'investissement, mais à plus long terme, on s'attend à un changement minime de la pondération de leurs portefeuilles. Les actions sont et demeureront la catégorie d'actif de base au cours des trois à cinq prochaines années, accusant une légère baisse de la pondération actuelle, de 23 % à 22 %, au cours de cette période. La pondération des titres à revenu fixe a également diminué d'un point de pourcentage, passant de 12 % à 11 % aujourd'hui, ce qui pourrait indiquer que les investisseurs s'attendent à des réductions de taux d'intérêt, ou simplement refléter un contexte de placement difficile dans lequel les attentes de baisse des taux ont conduit les instruments à durée plus courte à générer des rendements plus élevés.

Par ailleurs, les placements non traditionnels, y compris l'immobilier, les infrastructures et le crédit privé, devraient enregistrer des gains de moins de 10 % dans l'ensemble, tandis que le capital d'investissement, la stratégie de capital privé la plus populaire à l'échelle mondiale, devrait rester stable à 12 %.

Le changement le plus frappant dans la répartition actuelle par rapport à l'année précédente est que de nombreux régimes de retraite ont délaissé les liquidités. Les propriétaires d'actifs ont fait état d'une pondération en liquidités de seulement 3 %, comparativement à 11,4 % pour la cohorte de 2022, ce qui indique clairement que les caisses de retraite canadiennes cherchent activement à obtenir des rendements, passant d'une position de défense à une position d'attaque.

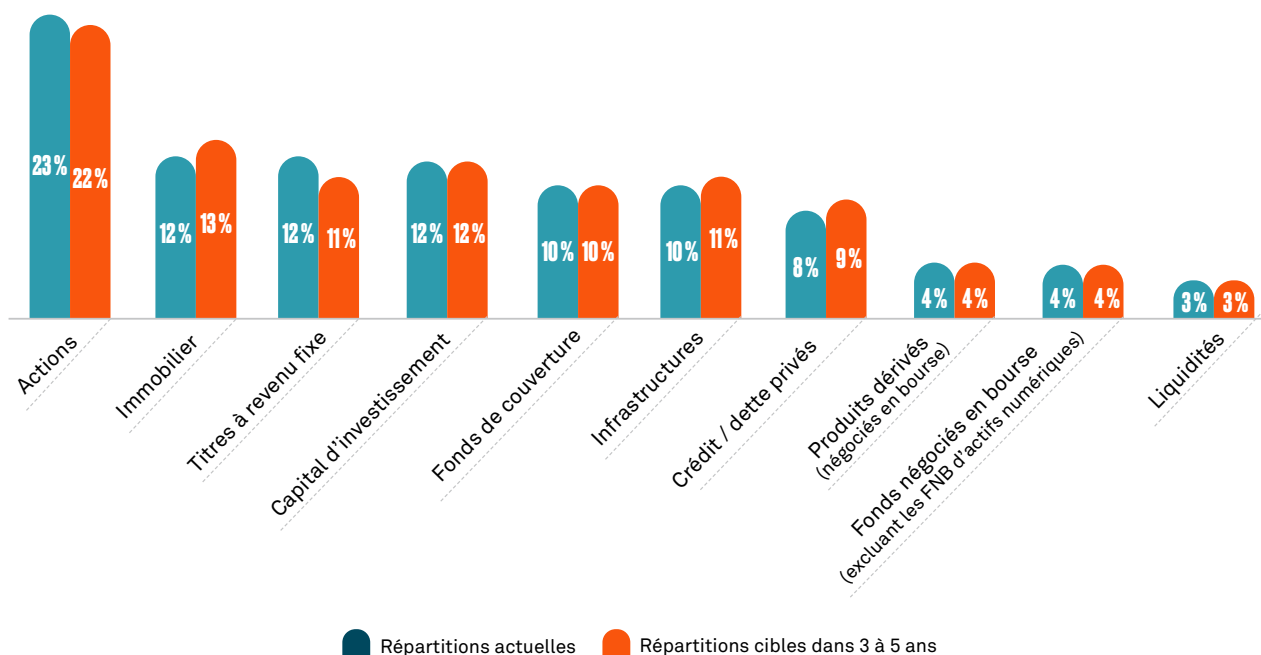


Nous avons modifié notre stratégie de répartition. Une plus grande importance est accordée aux catégories d'actif non traditionnelles. Les placements en titres à revenu fixe ont été réduits en raison du taux de croissance très faible. D'importants changements dans la stratégie de répartition nous aideront à accroître les rendements à moyen terme. Une stratégie de rendement à long terme offrant un rendement plus faible au fil du temps n'est pas idéale à l'heure actuelle. »

Chef des placements
Fonds de dotation et fondations

Comment prévoyez-vous que vos pondérations des catégories d'actif suivantes changeront au cours des 3 à 5 prochaines années? (Pour chaque catégorie d'actif, indiquez la pondération actuelle et la pondération cible, le cas échéant.)

Pourcentages de la répartition actuelle et de la répartition cible.



Il était temps de modifier notre stratégie de placement prudente et d'accroître notre présence sur le marché des actifs non traditionnels. Nous savions que si nous n'apportions pas ces changements, nous ne serions pas aussi concurrentiels au cours des prochaines années. »

Chef de l'exploitation
Entité de régimes de retraite
interentreprises / parrainés
conjointement

QUESTIONS PERTINENTES

Nous sommes conscients que les propriétaires d'actifs font face à un éventail d'occasions et de défis, et que chaque organisation doit faire des choix en fonction de sa situation, des circonstances et de ses ressources. Nous encourageons nos clients propriétaires d'actifs et leurs parties prenantes à tenir compte des conclusions de nos recherches dans leur contexte particulier.

1. RÉPARTITION DE L'ACTIF ET DIVERSIFICATION

- Comment abordez-vous la répartition de l'actif dans le contexte actuel du marché, en particulier dans le contexte de l'évolution des taux d'intérêt et des préoccupations inflationnistes?
- Quelles stratégies utilisez-vous pour diversifier votre portefeuille à l'échelle des catégories d'actif afin d'atténuer le risque?

2. OBJECTIFS À LONG TERME ET OBJECTIFS À COURT TERME

- Comment conciliez-vous les objectifs de placement à long terme et la nécessité de réagir aux fluctuations à court terme des marchés?
- Apportez-vous des ajustements à votre stratégie pour mieux l'harmoniser avec les objectifs à long terme, surtout compte tenu des incertitudes économiques?

3. GESTION DES RISQUES

- Quelles sont vos principales méthodes de gestion du risque dans votre portefeuille de placement?
- Comment évaluez-vous et intégrez-vous les risques émergents, comme les tensions géopolitiques ou les changements climatiques, à votre stratégie de placement?

4. DURABILITÉ ET FACTEURS ESG

- Comment l'intégration des facteurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans votre stratégie de placement a-t-elle évolué au cours des dernières années?
- Y a-t-il des éléments précis liés au développement durable, à la diversité, à la réconciliation avec les peuples autochtones ou d'autres cadres dont vous tenez compte lorsque vous évaluez des placements potentiels?

5. MARCHÉS PRIVÉS ET PLACEMENTS NON TRADITIONNELS

- Comment intégrez-vous les placements sur les marchés privés ou les actifs non traditionnels à votre stratégie globale?
- Quel rôle les placements non traditionnels, comme le capital d'investissement, l'immobilier ou les infrastructures, jouent-ils dans la diversification de votre portefeuille?

6. TECHNOLOGIE ET INNOVATION

- Comment les progrès technologiques et l'analyse des données influencent-ils votre processus décisionnel de placement?
- Avez-vous adopté des innovations précises, comme l'IA ou l'apprentissage machine, pour améliorer la gestion de portefeuille?

QUESTIONS PERTINENTES... (Suite)

7. INCIDENCE DE LA RÉGLEMENTATION / DE LA LÉGISLATION

- Quelle est l'incidence des changements législatifs sur votre stratégie de placement?
- Ajustez-vous vos stratégies pour vous conformer aux changements réglementaires à venir, en particulier ceux qui touchent les facteurs ESG ou les exigences de déclaration?
- Quel est le risque de votre organisation lié à l'intervention du gouvernement dans vos activités de placement ou organisationnelles?

8. GESTION DES LIQUIDITÉS

- Comment gérez-vous la liquidité au sein de votre portefeuille, en particulier compte tenu de la volatilité potentielle des marchés?
- Y a-t-il des stratégies ou des instruments précis que vous utilisez pour assurer une liquidité suffisante tout en visant à atteindre des objectifs de placement à long terme?

9. OCCASIONS DE PLACEMENT À L'ÉCHELLE MONDIALE

- Comment positionnez-vous votre portefeuille pour tirer parti des occasions de placement mondiales, en particulier dans les marchés émergents?
- Quels sont les facteurs les plus importants dans l'évaluation des placements internationaux de votre stratégie?

10. ENGAGEMENT ET GÉRANCE

- Comment vous engagez-vous auprès des sociétés ou des actifs dans lesquels vous investissez pour obtenir des résultats positifs ou améliorer le rendement?
- Quel rôle la gérance active joue-t-elle dans votre stratégie de placement globale?

L'accent mis sur les stratégies de placement à long terme sera le principal facteur de différenciation. Les caisses de retraite canadiennes ont optimisé leurs portefeuilles en mettant l'accent sur des stratégies à long terme et en relevant les défis liés à l'inflation et aux taux d'intérêt de manière systématique. Au cours des prochaines années également, ces stratégies porteront leurs fruits pour les caisses de retraite canadiennes.



ESG

**LES PROPRIÉTAIRES D'ACTIFS
REGARDENT VERS L'INTÉRIEUR
(MAIS VERS LE HAUT?)**



ESG:

LES PROPRIÉTAIRES D'ACTIFS REGARDENT VERS L'INTÉRIEUR (MAIS VERS LE HAUT?)

LES CAISSES DE RETRAITE CANADIENNES INTÈGRENT LES FACTEURS ESG, CERTAINES PLUS DISCRÈTEMENT QUE D'AUTRES

Le Canada figure parmi les principaux pays à promouvoir l'investissement responsable. L'indice mondial Mercer CFA Institute sur les systèmes de retraite, par exemple, montre que les régimes de retraite canadiens se classent parmi les dix premiers à l'échelle mondiale sur le plan de la durabilité. Les propriétaires d'actifs de partout au pays intègrent les facteurs ESG à leurs équipes internes et dans leurs engagements auprès des gestionnaires externes. À l'instar des sociétés et des institutions canadiennes de l'ensemble des secteurs et des segments, les propriétaires d'actifs canadiens adoptent également une vision positive des aspects liés à la diversité, à l'équité et à l'inclusion (DEI), et bon nombre d'entre eux prennent des engagements et font des déclarations publiques en ce sens. De plus, les propriétaires d'actifs ont pris des mesures pour aborder la vérité et la réconciliation avec les peuples et les nations autochtones partout au Canada.

Certaines des plus grandes organisations du secteur – dont le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREEO), l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada (OIRPC) et la Caisse de dépôt et placement du Québec (CDPQ) – se sont engagées à atteindre la carboneutralité d'ici 2050 et s'efforcent de réduire les émissions de leur portefeuille dans l'immédiat pour atteindre ces objectifs. University Pension Plan Ontario est encore plus énergique et s'est engagé à atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 en plaçant cet objectif au cœur de ses préoccupations – par exemple, les facteurs ESG ont fait l'objet d'une forte promotion quand UPP a effectué son premier placement direct (dans une société britannique de location de trains électriques).

Nos plus récentes conclusions confirment que l'industrie dans son ensemble continue de faire état d'efforts et de progrès importants. Une nette majorité des répondants (84 %) affirment avoir mis en place une politique ESG pour leurs équipes de gestion d'actifs, et 80 % d'entre eux affirment que l'organisation déploie des efforts stratégiques continus pour mettre en œuvre les facteurs ESG à l'interne. Près de la moitié (48 %) affirment également qu'ils effectuent une sélection par exclusion de secteurs et de sociétés précis, et 46 % investissent dans des obligations vertes et à impact social dans le cadre de leurs programmes ESG à long terme.

Il semble que les propriétaires d'actifs exercent un pouvoir discrétionnaire croissant. En 2022, seulement 20 % des répondants ont indiqué qu'ils effectuaient une sélection par exclusion de certains secteurs et sociétés. Parallèlement, les approches axées sur la valeur sont devenues moins importantes. L'an dernier, 34 % des répondants ont indiqué qu'ils utilisaient des stratégies d'alpha ESG, de prime verte (« greenium »), de valeur ajoutée ou d'arbitrage, cette part étant depuis tombée à 18 % dans la dernière enquête.



ESG





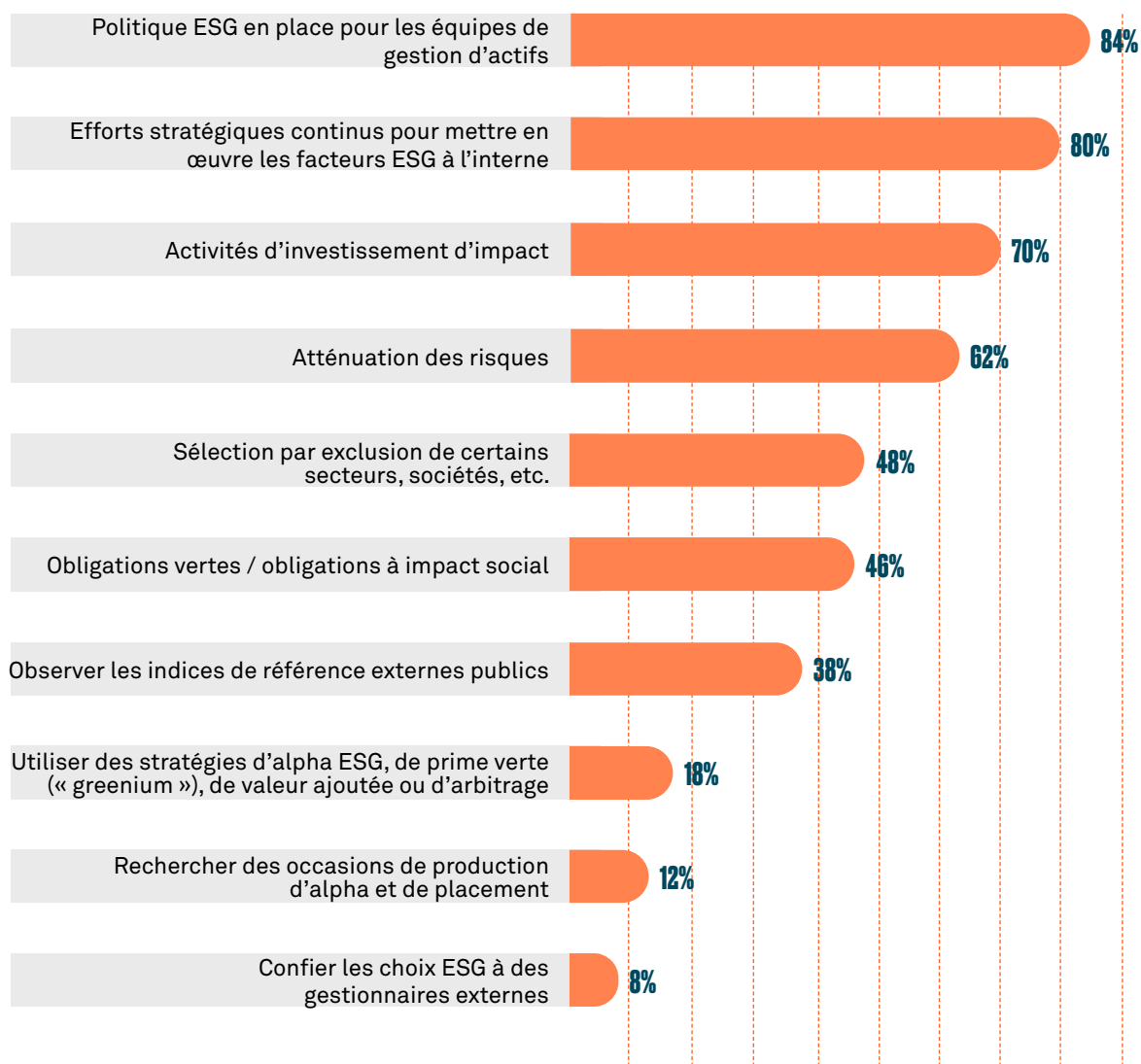
En tant qu'investisseurs ayant un horizon de placement à long terme, nous devons être proactifs à long terme et réactifs à court terme. Il s'agit de gérer la volatilité à court terme, tout en établissant une valeur durable et stable à long terme. Pour y parvenir efficacement, il faut une équipe talentueuse et expérimentée ainsi qu'une gouvernance solide. Je suis fier que les régimes de retraite canadiens soient reconnus comme étant parmi les meilleurs au monde à cet égard. »

AARON BENNETT

Chef des placements
University Pension Plan



Dans quelle mesure votre organisation intègre-t-elle les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) aux processus de placement? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



MUTISME VERT?

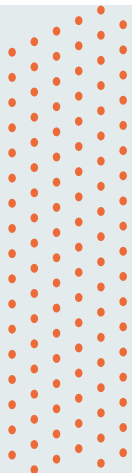
Les actions sont plus éloquentes que les paroles pour les caisses de retraite canadiennes, mais pour beaucoup, l'accent est mis sur le travail interne plutôt que sur les engagements publics, en particulier en ce qui a trait à l'intégration des principes ESG dans les activités de placement. Nos recherches montrent qu'une majorité de 54 % va au-delà du simple maintien des stratégies de placement ESG existantes et continue plutôt de mettre davantage l'accent sur ces principes à l'interne et auprès des gestionnaires, tout en s'abstenant de faire état de ces progrès continus.

Malgré quelques exemples très médiatisés comme UPP et l'Université Concordia, la plupart des propriétaires d'actifs adoptent une approche nettement plus silencieuse à l'égard de leurs stratégies ESG – seulement 12 % des propriétaires d'actifs prennent des engagements publics, ce qui est particulièrement remarquable compte tenu des niveaux élevés de conviction parmi les propriétaires d'actifs canadiens quant à l'opinion selon laquelle les facteurs ESG et la DEI améliorent – ou du moins, ne freinent pas – le rendement.

La plupart des propriétaires d'actifs ont déclaré faire preuve de prudence, du moins en ce qui a trait aux déclarations publiques. Cette attitude est cohérente avec les défis et l'incertitude associés au temps nécessaire pour que les cadres et les politiques soient intégrés et produisent des résultats mesurables. Les propriétaires d'actifs se concentrent habituellement sur les très longs horizons, conformément à leur échéancier de responsabilité.



La publication de déclarations publiques avant que nous ne soyons prêts attirerait inutilement l'attention sur nos actions. Il existe déjà des entreprises qui font des déclarations vertes mensongères. Si nous ne sommes pas en mesure de mettre en œuvre nos plans d'intégration des facteurs ESG, cela pourrait avoir une incidence sur notre réputation », a déclaré une entité responsable.



Les propriétaires d'actifs attendent peut-être que la réglementation soit plus claire, à l'instar des exemples réglementaires et législatifs plus clairs en Europe ainsi que des normes internationales comme les Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies et les normes publiées par le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques et le Groupe de travail sur l'information financière relative à la nature. Les normes mondiales et nationales du Canada en sont aussi à diverses étapes d'examen, y compris le travail de l'International Sustainability Standards Board (ISSB) (qui a un bureau à Montréal, au Québec). Plus récemment, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont également publié des directives révisées en matière de divulgation de l'information sur les facteurs ESG (<https://www.osc.ca/fr/droit-valeurs-mobilieres/normes-regles-politiques/8/81-334/csa-staff-notice-81-334-revised-esg-related-investment-fund-disclosure>). En revanche, aux États-Unis, les efforts réglementaires et législatifs déployés dans certains territoires sont axés sur la réduction ou l'exclusion des facteurs ESG dans le cadre du processus de placement.

Il existe d'autres explications possibles à la réticence relative des propriétaires d'actifs : il est difficile de revenir sur des déclarations publiques, ce qui pourrait offrir aux propriétaires d'actifs plus de temps pour consolider leurs choix.

84 % des propriétaires d'actifs canadiens visés par notre étude ont mis en place une politique ESG pour la gestion d'actifs.

80 % déploient des efforts stratégiques continus pour prendre en compte les facteurs ESG à l'interne.

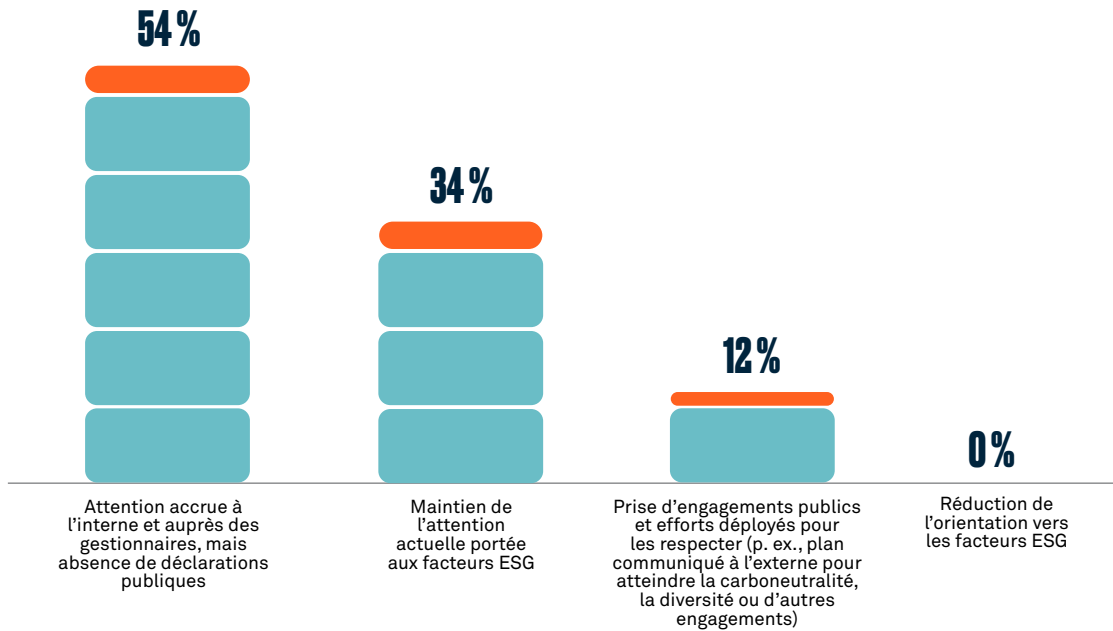
54 % disent qu'ils se concentrent davantage sur les facteurs ESG à l'interne.

12 % communiquent publiquement leurs engagements en matière de facteurs ESG.

(<https://www.osc.ca/fr/droit-valeurs-mobilieres/normes-regles-politiques/8/81-334/csa-staff-notice-81-334-revised-esg-related-investment-fund-disclosure>)




Quelle est la trajectoire globale des facteurs ESG dans les processus de placement de votre organisation? (Sélectionnez une option)



Il était essentiel d'accroître l'attention portée à l'interne et aux gestionnaires afin d'améliorer les progrès en matière de facteurs ESG. Nous nous concentrons sur différents domaines, dont la durabilité des écosystèmes, l'énergie, l'alimentation, les infrastructures, la réduction des émissions de carbone, etc. Il est important que nous nous concentrons sur la conservation de l'environnement naturel. Nos valeurs en matière de placement devraient également soutenir cette priorité. »

Chef des services financiers
Gouvernement, fiducie ou société de
gestion des indemnités autochtones



« Investir dans des entreprises responsables et durables est l'un des objectifs pour les prochaines années. *Nous avons accru l'accent mis sur les facteurs ESG à l'interne, en formant nos équipes sur les pratiques exemplaires et les façons d'intégrer les facteurs ESG au processus de sélection des placements. Toutefois, nous n'avons pas fait de déclarations publiques.* Il faudra du temps pour parfaire les examens des aspects non financiers. Nous ne voulons pas faire de déclarations publiques tant que nous ne connaissons pas le taux de réussite possible des placements à impact ou ESG. »

Directeur des placements
Régime à employeur unique important

Étude de CIBC Mellon sur les propriétaires d'actifs canadiens 2023-2024

PRESSION CROISSANTE

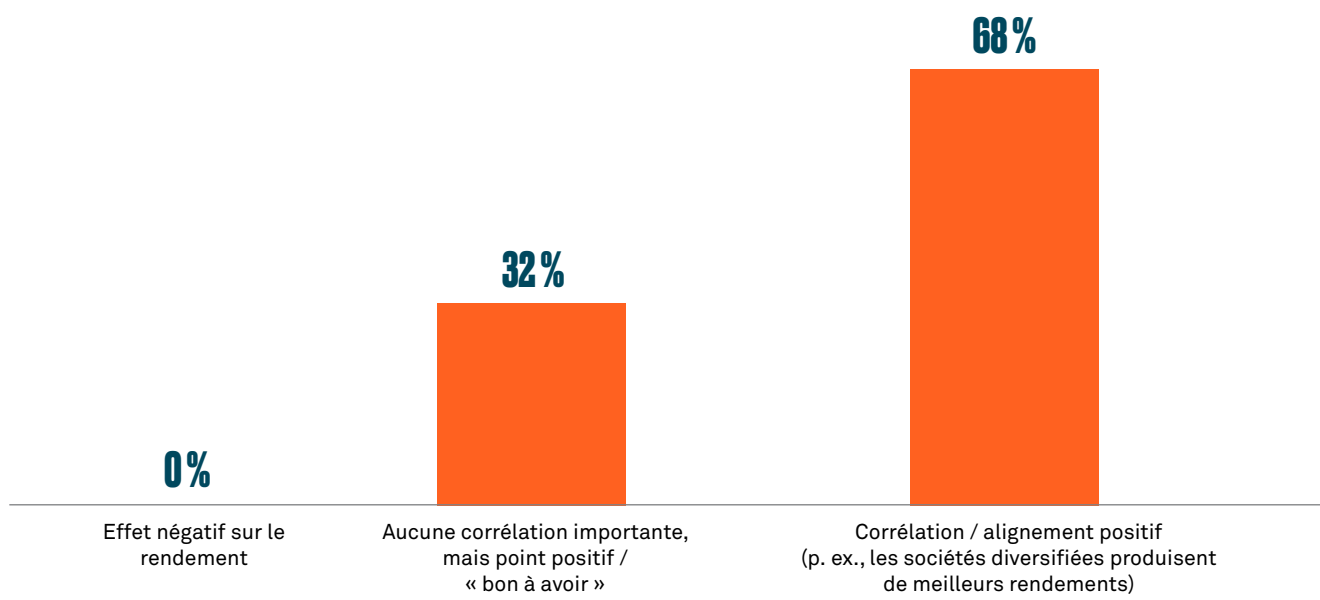
DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION :

**GESTION DES GESTIONNAIRES
ET DES ATTENTES**

DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION: GESTION DES GESTIONNAIRES ET DES ATTENTES

Une question brûlante pour les responsables de la répartition d'actifs est la mesure dans laquelle les facteurs ESG et la DEI ont une incidence positive sur le rendement des placements. Il y a un certain nombre d'étapes dans la chaîne qui peuvent être abordées – la diversité au sein même des équipes de placement des caisses de retraite, chez les gestionnaires d'actifs auprès desquels elles font leurs placements et au niveau des actifs sous-jacents. À tous ces niveaux, la plupart des caisses de retraite sont sur la même longueur d'onde : 68 % d'entre elles estiment que les sociétés prônant la diversité ont de meilleurs rendements financiers.

Comment percevez-vous la relation entre le rendement financier et l'intégration des questions de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) dans les processus de placement de votre organisation? (Sélectionnez une option)



Dans cette optique, l'approche la plus courante consiste à investir du capital dans des sociétés et des actifs alignés sur la DEI; jusqu'à 82 % des répondants affirment effectuer des investissements d'impact pour accroître la diversité au sein de leurs équipes de placement, de leurs gestionnaires d'actifs et de leurs portefeuilles.

Une approche moins courante, mais tout de même populaire, est de promouvoir la diversité au sein de leurs propres rangs. De nombreux propriétaires d'actifs se sont engagés à soutenir publiquement les efforts organisés par des groupes tels que l'Initiative BlackNorth, l'Initiative pour la réconciliation et l'investissement responsable et Fierté au travail Canada dans le cadre de leur engagement à promouvoir les talents sous-représentés et à favoriser un environnement de travail inclusif et équitable. Plus du tiers des caisses de retraite canadiennes (38 %) offrent actuellement des bourses d'études ciblées pour les groupes protégés et plus de la moitié (58 %) investissent dans la sensibilisation communautaire des volets d'éducation en dehors des écoles « traditionnelles ».

Une autre approche répandue consiste à soutenir les futurs gestionnaires d'actifs qui sont détenus majoritairement par des personnes qui sont habituellement sous-représentées dans le secteur, comme les femmes ou les personnes autochtones, noires et de couleur (PANDC). Près de la moitié des répondants (48 %) affirment avoir mis en place un programme de gestionnaires émergents qui s'attaque au manque de représentation des minorités dans le secteur et qui augmente leur exposition à de telles équipes.

Quelles mesures, le cas échéant, votre organisation a-t-elle prises pour accroître la diversité des équipes de placement et des gestionnaires d'actifs dans son portefeuille? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



¹ Investissement dans des fonds détenus majoritairement par des personnes qui sont habituellement sous-représentées dans le secteur, comme les femmes ou les personnes noires, autochtones et de couleur.

Plus du tiers des caisses de retraite canadiennes (38 %) offrent actuellement des bourses d'études ciblées pour les groupes protégés et plus de la moitié (58 %) investissent dans la sensibilisation communautaire des volets d'éducation en dehors des écoles « traditionnelles ».





Nous offrons des caisses de retraite sûres et durables pour un avenir positif. Nous sommes conscients de notre responsabilité sociale et notre stratégie de placement est également bien alignée sur ces objectifs. Le maintien de l'attention actuelle portée aux facteurs ESG nous aidera à mieux réussir dans notre stratégie actuelle. Des changements constants de la perception des facteurs ESG pourraient être quelque peu perturbateurs. »

Chef de l'exploitation
Entité de régimes de retraite interentreprises /
parrainés conjointement
(De 5 G\$ à 20 G\$)



Nous croyons que de saines pratiques ESG se traduiront par des rendements optimaux à long terme. Nous reconnaissons l'importance des facteurs ESG dans la prise de décisions. Nous devons aller au-delà de l'approche selon laquelle seules les statistiques financières sont prises en compte pour finaliser les choix de placement. Les facteurs environnementaux et sociaux influent sur les résultats de placement. Nous voulons que les sociétés dans lesquelles nous investissons comprennent les effets positifs de l'intégration des facteurs ESG. Nous travaillons à atteindre ces objectifs à l'interne. »

Chef de l'exploitation
Entité de régimes de retraite interentreprises /
parrainés conjointement

PRESSION CROISSANTE



**VÉRITÉ ET
RÉCONCILIATION :
RÉPONDRE À UN APPEL À L'ACTION**

VÉRITÉ ET RÉCONCILIATION :

RÉPONDRE À UN APPEL À L'ACTION

Compte tenu de leur position de premier plan dans la gestion du capital, les caisses de retraite canadiennes sont bien placées pour faire progresser les efforts de réconciliation en cours et soutenir la croissance de l'économie autochtone. L'Initiative pour la réconciliation et l'investissement responsable fait progresser ce processus en mobilisant les investisseurs institutionnels canadiens pour qu'ils élaborent des politiques et des pratiques d'investissement responsable qui cadrent avec les objectifs de réconciliation et favorisent l'inclusion économique.

À cet égard, les répondants prennent largement des mesures positives. 58 % des répondants affirment qu'ils élaborent ou recherchent des stratégies pour mieux répondre aux besoins des parties prenantes autochtones, et un peu moins de la moitié (48 %) augmentent ou améliorent les services offerts aux particuliers et aux institutions autochtones. Une importante minorité de répondants mettent en œuvre plusieurs autres stratégies, notamment la formation des employés sur l'histoire des peuples autochtones (46 %) et l'élaboration de produits de placement qui profitent aux intérêts des membres marginalisés de la société canadienne (42 %).

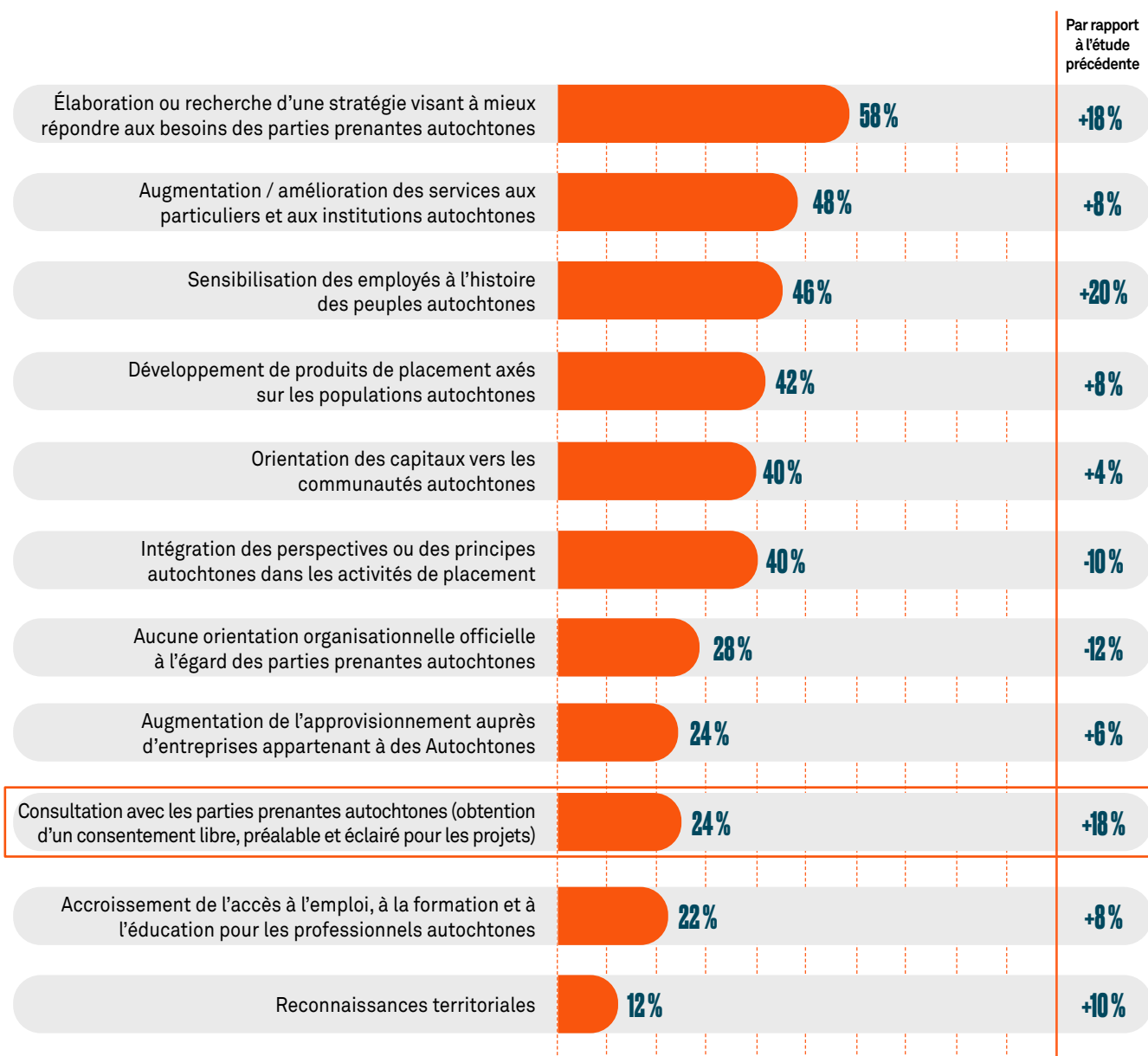
Même si une proportion importante de 28 % des répondants affirme ne pas avoir d'orientation organisationnelle officielle à l'égard des parties prenantes autochtones, ce qui montre que le secteur a encore du chemin à faire, de nombreuses autres sociétés prennent maintenant des mesures en ce qui a trait à la réconciliation économique avec les Autochtones. Dans notre étude précédente, 40 % des répondants ont indiqué qu'il n'y avait pas d'orientation organisationnelle officielle dans ce domaine, et des progrès ont été réalisés dans presque toutes les initiatives couvertes par le présent rapport sur 12 mois. Il existe toutefois une exception : 40 % des répondants ont déclaré intégrer les perspectives ou les principes autochtones dans leurs activités de placement, contre 50 % dans l'édition précédente de la présente étude.



Au fil du temps, les caisses de retraite canadiennes investiront davantage dans des projets de développement à grande échelle. Les caisses de retraite ont été très prudentes dans leurs choix de placements. En mettant l'accent sur une croissance économique plus forte, les choix de placements changeront par rapport aux autres fonds, qui s'en tiendront aux pratiques traditionnelles. »

Chef des services financiers
Gouvernement, fiducie ou société de
gestion des indemnités autochtones
(Actif géré de 750 M\$ à 5 G\$)

Quelles mesures votre organisation prend-elle à l'égard de la vérité et de la réconciliation / de la réconciliation économique des Autochtones au Canada? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)



CONVERSATIONS AVEC LES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE AUTOCHTONES : DES PROGRÈS SONT NÉCESSAIRES

Dans le cadre de la communication de ces résultats, une préoccupation majeure concernant les mesures et les consultations est apparue. En effet, le pourcentage de propriétaires d'actifs qui élaborent des produits et des services axés sur les Autochtones, qui intègrent des principes autochtones ou même qui dirigent le capital dans ce sens a dépassé la proportion de propriétaires d'actifs qui prennent des mesures pour écouter et consulter les parties prenantes autochtones concernant les mesures prises. Cela dit, même si seulement un quart des propriétaires d'actifs ont déclaré avoir consulté des parties prenantes autochtones, cela représente tout de même des progrès importants par rapport à 2022, notre première année de collecte de données, où seulement 6 % des propriétaires d'actifs ont déclaré avoir entrepris des consultations.



Nous avons pris d'autres mesures pour respecter nos engagements publics. Nous voulons accroître la sensibilisation aux normes ESG et aux façons de les améliorer. Les sociétés doivent s'attaquer efficacement à leurs objectifs de carboneutralité et il est important de faire pression en faveur de l'élaboration de normes de référence. »

Chef de l'exploitation
Gouvernement, fiducie ou société de
gestion des indemnités autochtones
Actif géré de 5 G\$ à 20 G\$

PRESSION CROISSANTE

**À L'INTERNE
ET / OU À
L'EXTERNE:**

NUANCE CROISSANTE

À L'INTERNE ET / OU À L'EXTERNE : NUANCE CROISSANTE

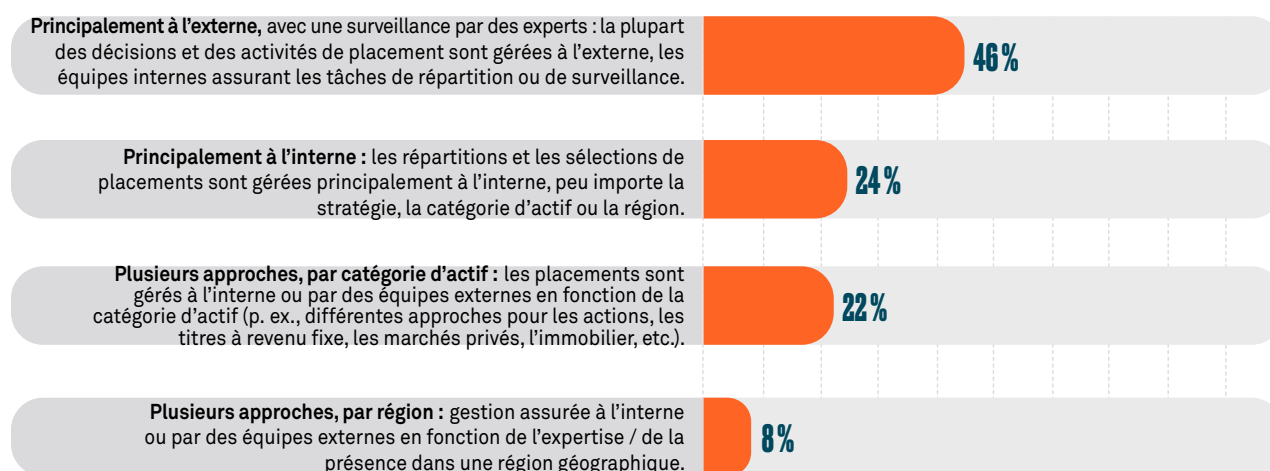
Une question récurrente pour les caisses de retraite est de savoir si elles devraient conserver leur gestion de placements sous leur propre toit ou la confier à des gestionnaires d'actifs externes. La gestion interne confère plus de souplesse et de contrôle sur les placements et établit un lien plus profond avec les processus décisionnels. Toutefois, cette approche ne convient pas à tous.

Les petites entités de caisses de retraite peuvent avoir de la difficulté à bâtir des équipes internes crédibles en raison de contraintes de ressources. La situation particulière d'un régime donné – y compris la disponibilité de l'expertise relative aux catégories d'actif, l'échéance du régime et la propension à prendre des risques – a une incidence considérable sur le modèle optimal. Et, bien sûr, il s'agit rarement d'une décision binaire. Les régimes atteindront généralement un équilibre en adoptant une position plus nuancée plutôt qu'en choisissant l'une ou l'autre approche.

Dans l'ensemble, les caisses de retraite canadiennes continuent d'avoir recours à l'externalisation dans une large mesure : 46 % des répondants décrivent leurs activités de placement comme étant principalement confiées à des gestionnaires externes, tout en conservant des équipes internes aux fins de répartition et de surveillance. Il n'en reste pas moins que 54 % d'entre eux choisissent de concentrer leurs activités entièrement en interne ou d'utiliser une combinaison des deux approches qui convient le mieux à leurs capacités et à leur profil actif / passif.

Interrogés sur les changements apportés à leur approche de placement au cours de la dernière année, 56 % des répondants ont indiqué avoir élargi leurs relations avec des gestionnaires de placements externes. En revanche, seulement 28 % d'entre eux ont indiqué une expansion de leurs équipes de placement internes.

Comment votre organisation a-t-elle modifié la répartition de ses placements en réponse à la volatilité des marchés? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)





Il est important de connaître nos principales forces et de se concentrer sur celles-ci, tout comme il est important de trouver les bons partenaires. Chez Plannera, nous gérons l'avenir de la retraite de plus de 100 000 participants qui comptent sur nous pour produire des résultats, gérer les risques et réaliser des gains d'efficacité. À l'interne, nous investissons dans les domaines où nous pouvons le mieux produire des résultats pour nos parties prenantes, comme la surveillance, la gouvernance et les services aux participants. Nous travaillons en partenariat avec des gestionnaires et des fournisseurs externes dotés de capacités qui offrent un rendement supérieur ou une envergure suffisante pour nous aider à produire de meilleurs résultats globaux. »

GARY HUTCH

Vice-président directeur et
chef des placements
Plannera Pensions & Benefits



UNE APPROCHE FONCTION PAR FONCTION

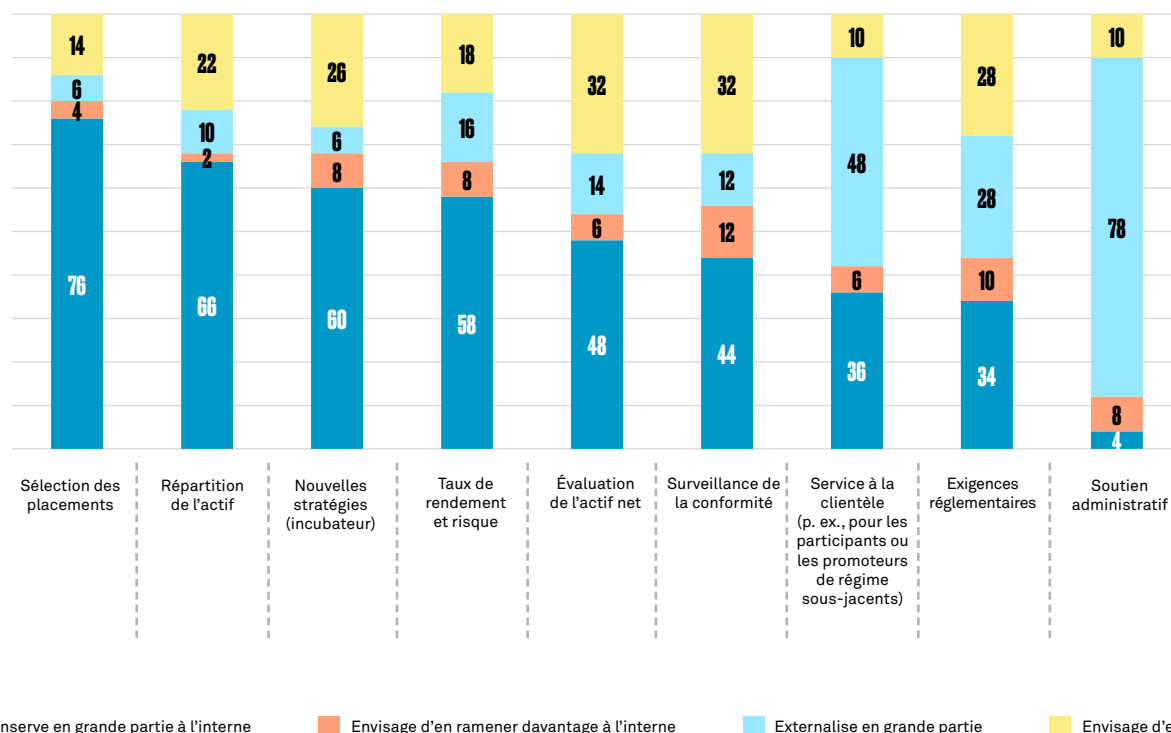
Le tableau est plus nuancé lorsqu'on examine les activités de placement précises qui sont externalisées ou gérées à l'interne. La plupart des répondants conservent le contrôle des fonctions essentielles comme la sélection des placements (76 %), la répartition de l'actif (66 %), les décisions concernant les nouvelles stratégies (60 %) et le taux de rendement et l'évaluation du risque (58 %). Il s'agit de domaines où l'expertise interne est considérée comme essentielle pour s'acquitter des obligations fiduciaires en harmonisant les stratégies de placement avec les objectifs à long terme.

En revanche, le soutien administratif et le service à la clientèle sont principalement externalisés, 78 % et 48 % des répondants choisissant des partenaires externes pour ces fonctions, respectivement. Ces opérations sont hautement standardisées, nécessitent des compétences spécialisées et sont évolutives, ce qui fait de l'externalisation un choix logique.

Fait intéressant, 48 % des répondants gèrent actuellement l'évaluation de l'actif net et la surveillance de la conformité à l'interne, mais une minorité importante (32 %) envisage d'externaliser davantage ces activités. De même, 28 % des régimes de retraite canadiens externalisent actuellement leurs activités de conformité et 28 % envisagent d'autres externalisations dans ce domaine. Il semble qu'un changement de cap en faveur d'un partenariat avec des prestataires de services pour accomplir ces tâches administratives, qui nécessitent beaucoup de ressources, soit en cours.

Quels modèles de placement votre société emploie-t-elle?

(Sélectionnez un modèle principal et toutes les autres réponses qui s'appliquent)



Bien que la plupart des régimes de retraite externalisent la majeure partie de leurs activités de placement, en moyenne 52,4 % du portefeuille total des répondants est actuellement géré à l'interne, et cette part devrait légèrement augmenter au cours des trois à cinq prochaines années pour s'établir à 53,52 %. Cela s'explique par le fait que les sociétés qui externalisent la plupart de leurs activités de placement gèrent toujours une part importante de leurs actifs à l'interne, tout comme celles qui adoptent une approche hybride dictée par la catégorie d'actif et la région.

Il s'agit de la poursuite d'une tendance observée dans le cadre de la présente étude. En 2022, les caisses de retraite ont indiqué que 51 % de leur portefeuille total était géré à l'interne.

Plusieurs des huit plus importants fonds de pension canadiens, dont l'OIRPC, le RREO, la CDPQ et OMERS, pour n'en nommer que quelques-uns, ont bâti des plateformes de placement directes en placements privés qui ont généré une valeur importante au sein du portefeuille. Cette approche s'étend également bien au-delà, dans les régimes de retraite interentreprises et à employeur unique du groupe du secteur intermédiaire de notre étude dont l'actif sous gestion se situe entre 5 G\$ et 20 G\$. Bien que ces régimes n'aient pas l'envergure et le pouvoir d'achat de régimes dix fois plus importants, ils reconnaissent et mettent en œuvre certaines des mêmes capacités. Le niveau élevé de complexité des régimes canadiens par rapport à des régimes encore plus importants dans d'autres régions du monde est un aspect de plus qui distingue le marché canadien.

Si l'accès aux talents et aux ressources le permet, et compte tenu de l'accroissement des regroupements dans l'ensemble du secteur, ce modèle pourrait accroître la valeur globale de portefeuille gérée à l'interne au fil du temps. Comme nous l'avons exploré dans le cadre de cette étude au fil des ans, les régimes repèrent également des occasions de croissance et d'échelle en regroupant les actifs d'autres entités.

TRANS-CANADA CAPITAL

Confrontée à un important déficit de financement, l'équipe de Placements caisses de retraite d'Air Canada a non seulement comblé ce déficit, mais a propulsé son régime vers un excédent important. Cette transformation a mené à la création de Trans-Canada Capital, une solide entité de gestion d'actifs qui gère maintenant les placements du régime de retraite d'Air Canada et d'autres investisseurs institutionnels importants.

RÉGIME DES CAAT

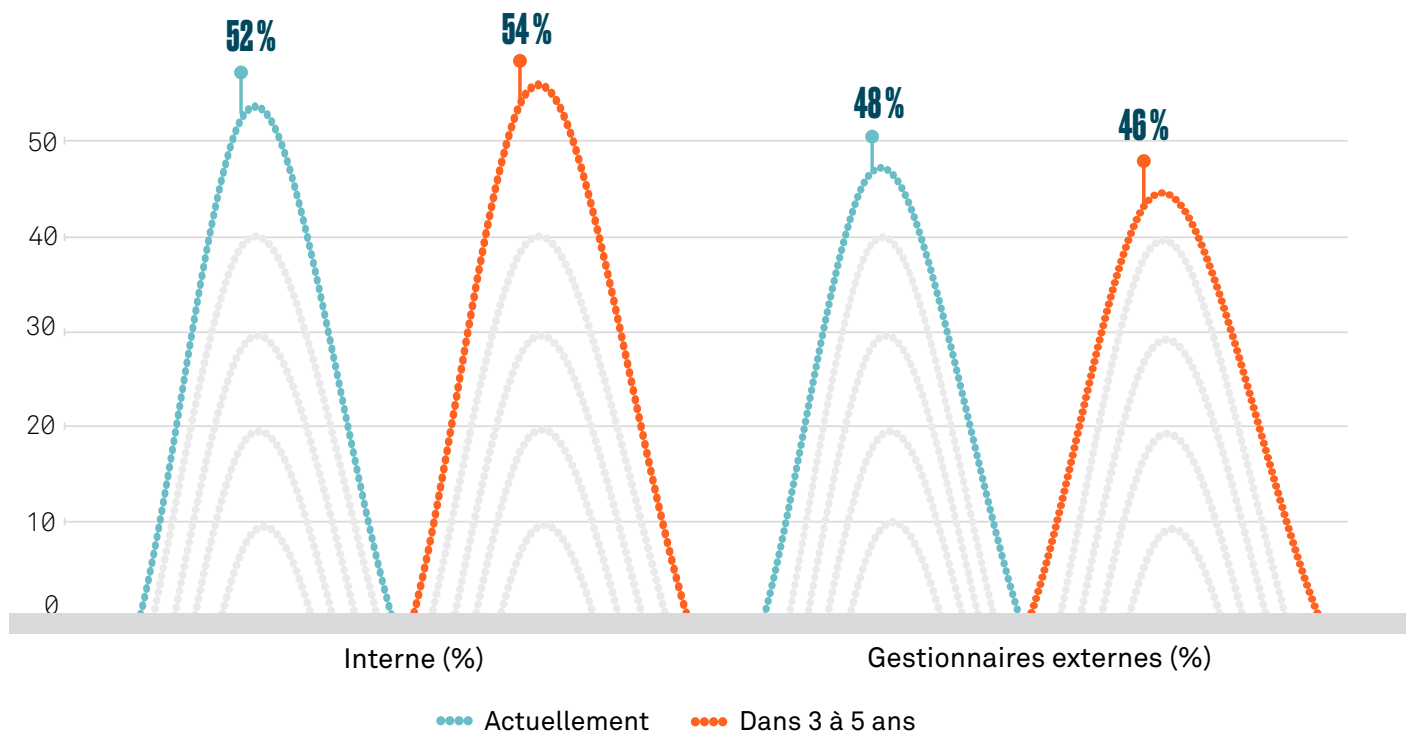
Établi initialement pour servir 24 collèges de l'Ontario, le Régime des CAAT a innové afin d'élargir l'accès aux régimes de retraite à prestations déterminées (PD) dans les milieux de travail partout au Canada. Ouvert aux employeurs de tous les secteurs, y compris le secteur privé, le secteur sans but lucratif et le secteur public en général, le régime a connu une croissance importante et durable et compte maintenant plus de 500 employeurs et 100 000 participants. Dans le cadre de ses efforts continus pour répondre aux besoins changeants des participants et des employeurs, le Régime des CAAT a récemment lancé le compte de placement CROISSANCEplus, qui offre aux participants des occasions supplémentaires de faire fructifier leur épargne-retraite au moyen d'un régime sûr et stable.

PLANNERA

Depuis plus de 40 ans, Plannera (anciennement Public Employees Benefits Agency) est un chef de file sectoriel au Canada. Plannera administre 11 régimes de retraite dont l'actif sous gestion dépasse 16 milliards de dollars et dessert plus de 100 000 participants. La quête d'innovation de Plannera en matière de planification de la retraite se reflète dans ses deux plus importants régimes de retraite, soit le régime de retraite des employés municipaux (Municipal Employees' Pension Plan ou MEPP) et le plus important régime à cotisations déterminées au Canada, soit le régime de retraite des employés de la fonction publique (Public Employees Pension Plan ou PEPP). Plannera s'associe à des gestionnaires de fonds et à des sociétés financières de calibre mondial, mais elle est toujours fière d'être établie en Saskatchewan.



- a) Environ quel pourcentage de votre portefeuille total est géré à l'interne / géré par un gestionnaire externe?
- b) Environ quel pourcentage de votre portefeuille total devrait être géré à l'interne / géré par un gestionnaire externe dans 3 à 5 ans?



Si l'accès aux talents et aux ressources le permet, et compte tenu de l'accroissement des regroupements dans l'ensemble du secteur, ce modèle pourrait accroître la valeur globale de portefeuille gérée à l'interne au fil du temps. Comme nous l'avons exploré dans le cadre des recherches primaires de CIBC Mellon au fil des ans, les régimes repèrent également des occasions de croissance et d'échelle en regroupant les actifs d'autres entités. »



JACQUELINE CHANGE
Directrice des relations
CIBC Mellon

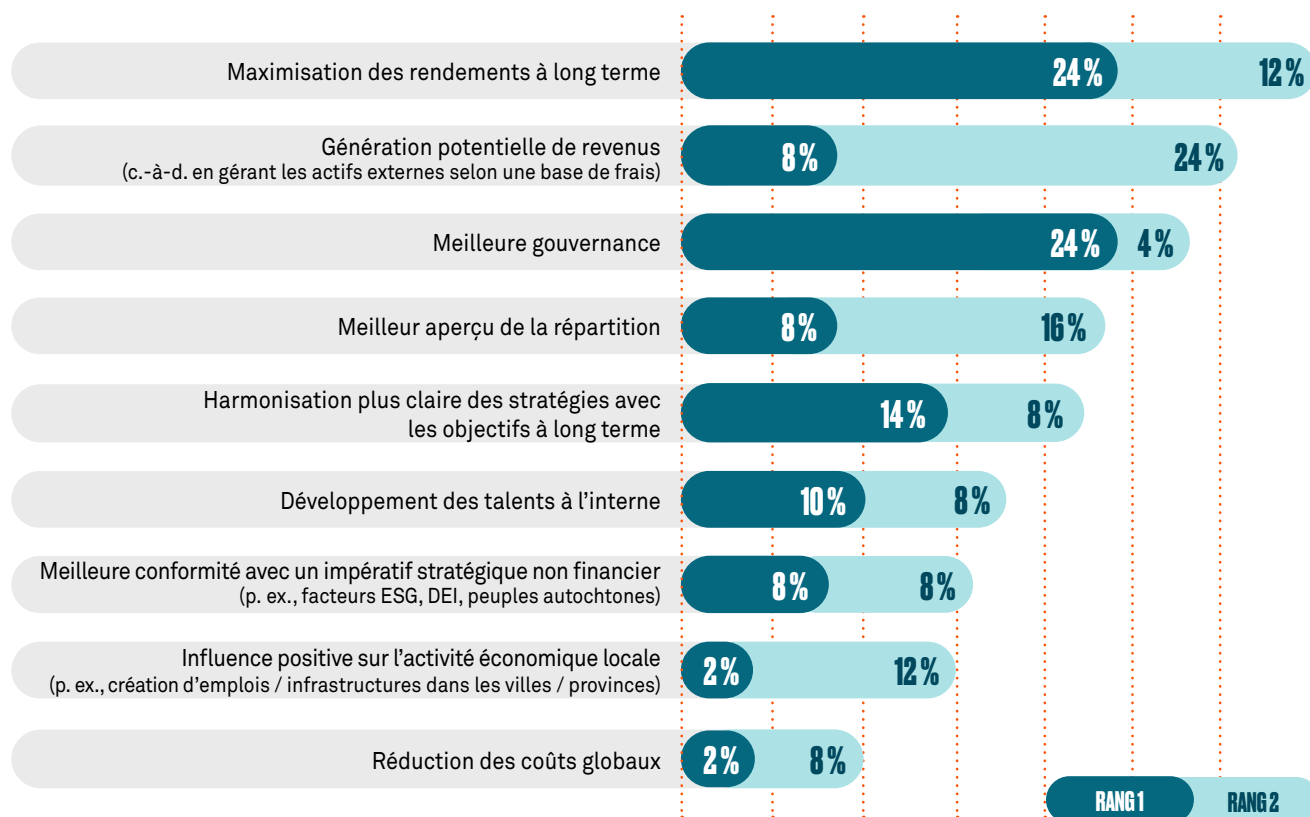


GESTION INTERNE DES ACTIFS: DES ÉCONOMIES SANS ÉQUIVOQUE (ET IMPORTANTES)

Pour bon nombre de régimes, l'attrait principal de la gestion interne d'actifs réside dans son potentiel de maximiser les rendements à long terme. Cela est particulièrement vrai dans une perspective de consolidation, une approche qui prend de l'ampleur dans le secteur canadien des régimes de retraite. On considère généralement que les caisses de retraite plus importantes sont en mesure d'obtenir des rendements bruts plus élevés. Cette perspective repose sur la conviction que les fonds plus importants profitent d'un meilleur accès à des occasions très intéressantes, en particulier dans les catégories d'actif non liquides qui offrent des rendements supérieurs à ceux du marché. Le renforcement de ces capacités peut aider les fonds à tirer parti de ces rendements.

Un pourcentage important de 24 % des caisses de retraite canadiennes considèrent que l'avantage le plus important de la gestion interne des actifs est l'optimisation des rendements. L'amélioration de la gouvernance est un autre facteur déterminant, qui a également reçu 24 % des votes sur les principaux avantages, mais moins de votes en deuxième position. La gouvernance est le fondement d'une gestion d'actifs réussie, et les équipes internes ont souvent une connaissance plus intime du fonctionnement interne du fonds, ce qui permet une surveillance plus étroite. Toutefois, l'amélioration de la gouvernance a reçu moins de votes de première et deuxième position (28 % que la maximisation des rendements (36 %) ou la génération potentielle de revenus (32 %, bien qu'il s'agisse en grande partie de votes de deuxième position). Fait remarquable, malgré les importantes économies de coûts réalisées par de nombreux régimes (voir la section suivante), l'avantage lié à la baisse des coûts globaux a reçu beaucoup moins de votes que les autres avantages.

Quels sont les principaux avantages de la gestion interne des actifs?
(Sélectionnez les deux principaux avantages et classez-les par ordre de 1 à 2,
le rang 1 correspondant à l'avantage le plus important.)



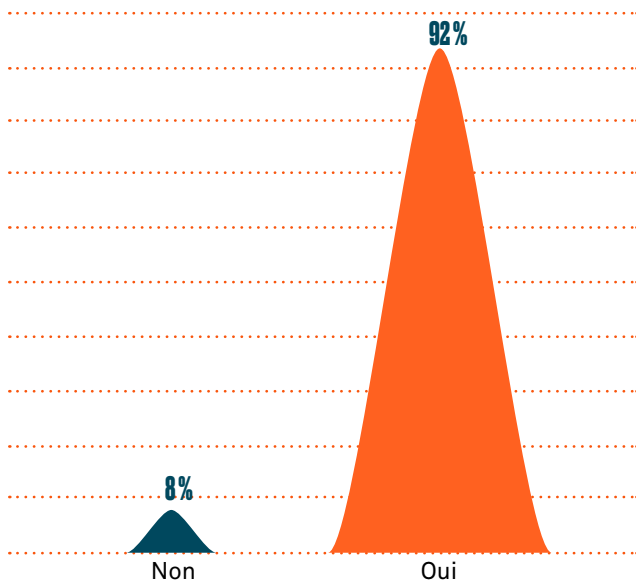
ÉCONOMIES DE COÛTS : AMÉLIORER LES RÉSULTATS

L'un des arguments les plus convaincants en faveur de la gestion interne des actifs est l'avantage potentiel sur le plan des coûts. À un moment où l'efficacité financière et la répartition prudente des ressources sont d'une importance capitale, ces économies peuvent se traduire par des gains nets tangibles au niveau de la situation de capitalisation des caisses de retraite, surtout sur un horizon temporel plus long.

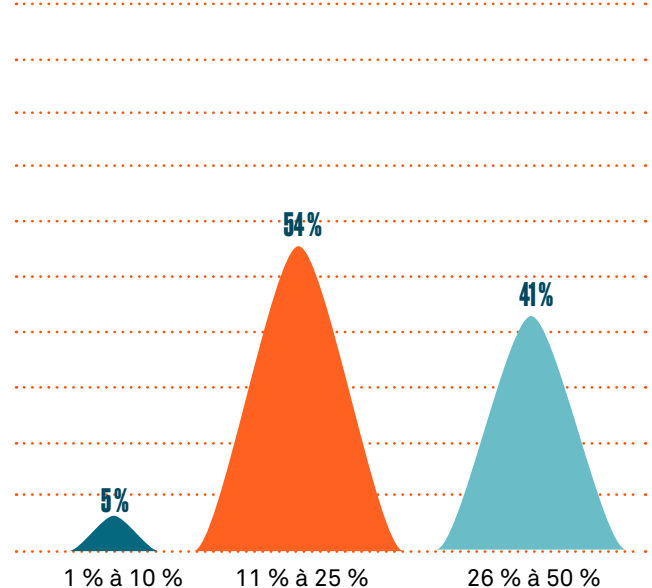
Pas moins de 92 % des caisses de retraite canadiennes affirment avoir réalisé des économies de coûts en gérant une partie de leur actif à l'interne. Il s'agit d'une hausse importante par rapport à notre sondage précédent, dans lequel 76 % des répondants ont déclaré de telles économies, ce qui donne à penser que les programmes prennent des mesures décisives en évaluant leurs modèles actuels et en les modifiant en conséquence afin d'obtenir de meilleurs résultats pour leurs parties prenantes.

Il ne s'agit aucunement d'un avantage marginal. Parmi ceux qui ont déclaré des économies de coûts, 54 % ont fait état d'une fourchette de 11 % à 25 % en économies par rapport à l'externalisation de la gestion d'actifs. Plus impressionnant encore, 41 % ont profité d'économies de l'ordre de 26 % à 50 %, comparativement à 26 % en 2022.

a) Si votre organisation a adopté une approche interne en matière de gestion d'actifs, avez-vous observé des économies de coûts?
(Sélectionnez une option)



b) Dans l'affirmative, quel a été le pourcentage moyen approximatif d'économies par rapport à l'externalisation de la gestion d'actifs?
(Sélectionnez une option)







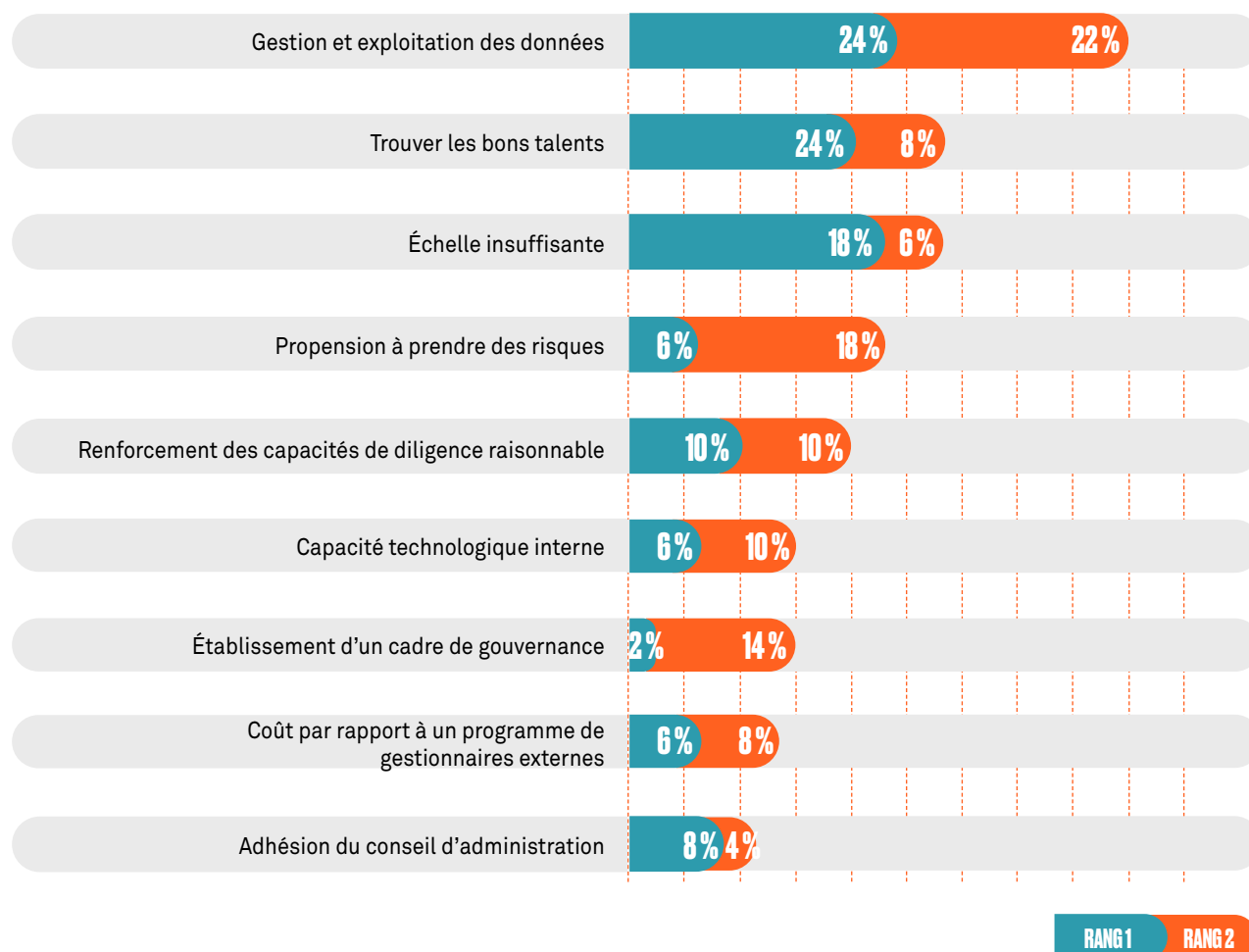
DÉFIS INTERNES: DÉLUGES DE DONNÉES

Bien qu'il existe des avantages distincts à gérer les placements à l'interne, cette approche présente son lot de défis. La gestion et l'exploitation des données constituent le principal obstacle. L'une des principales tâches de la gestion des données est le traitement efficace de vastes ensembles de données. Les caisses de retraite disposent d'une abondance de renseignements provenant de diverses sources, dont des données sur les marchés, des rapports financiers, des IRC sur les facteurs ESG et des dossiers internes.

Veiller à ce que ces données soient non seulement recueillies et organisées, mais aussi extractibles et exploitables est une tâche qui nécessite des ressources et des capacités techniques et analytiques considérables. Le volume et la complexité de ce déluge de données peuvent être gigantesques.

Cela est souligné par le fait que 24 % des répondants considèrent la gestion des données comme leur principal obstacle à la gestion des actifs à l'interne. Un autre 22 % d'entre eux reconnaissent qu'il s'agit d'un obstacle secondaire clé, qui renforce l'ampleur du problème.

Quels sont les principaux défis liés à la gestion interne des actifs?
(Sélectionnez les deux principaux défis et classez-les par ordre de 1 à 2, le rang 1 correspondant au défi le plus important.)





Nous prévoyons gérer 70 % du portefeuille à l'interne. Nous pouvons évaluer et déterminer les meilleures occasions pour nous aligner sur nos objectifs de placement dans leur ensemble. Nous n'avons pas le même contrôle sur les gestionnaires externes.

De nombreuses fonctions demeureront toutefois externalisées. Nous n'avons pas les ressources adéquates pour gérer ces fonctions à l'interne. »

Chef de la direction
Bureau familial
De 750 M\$ à 5 G\$



Le portefeuille géré à l'interne sera d'environ 60 %. Nous réduirons quelque peu le recours à des gestionnaires externes au fil des ans. Le coût des services a augmenté en raison des pressions inflationnistes. Pour faire face aux problèmes de coûts, nous prévoyons accroître légèrement nos activités internes. »

Chef des services financiers
Entité ou organisme gouvernemental
Actif géré de 750 M\$ à 5 G\$



Nous confierons 60 % de la gestion de portefeuille à des gestionnaires externes. Nous sommes confrontés à des préoccupations liées à l'intégration de nouvelles normes de gestion et de traitement des données dans nos activités. Les gestionnaires externes sont mieux outillés pour faire face à l'évolution des demandes technologiques et à la conformité de la gestion des données. »

Chef des placements
Fonds de dotation, fondation

Étude de CIBC Mellon sur les propriétaires d'actifs canadiens 2023-2024

PRESSION CROISSANTE

TALENTS : INTERNES ET EXTERNES

**DE LA GRANDE DÉMISSION À LA GRANDE
FIDÉLISATION : LES CAISSES DE RETRAITE
ET LES GESTIONNAIRES D'ACTIFS SE
DISPUTENT LES MEILLEURS TALENTS**

TALENTS : INTERNES ET EXTERNES

DE LA GRANDE DÉMISSION À LA GRANDE FIDÉLISATION : LES CAISSES DE RETRAITE ET LES GESTIONNAIRES D'ACTIFS SE DISPUTENT LES MEILLEURS TALENTS

Veiller à ce que les équipes de placement soient dotées des bons talents est un autre défi important associé à la gestion interne, arrivant en première place pour 20 % des répondants. La capacité d'attirer, de soutenir et de fidéliser des professionnels qualifiés qui peuvent composer avec les subtilités de la gestion de diverses catégories d'actif dans plusieurs territoires est un facteur déterminant de réussite.

Le principal défi des régimes de retraite en ce qui a trait au développement de leurs ressources humaines internes n'est pas tant l'embauche, mais le maintien en poste des talents clés, que 44 % des répondants considèrent comme leur principal défi. Un taux de rotation élevé du personnel peut perturber les activités de placement et nuire au développement des connaissances institutionnelles, ce qui pourrait avoir une incidence sur les rendements.

Dégager des budgets pour être en mesure d'attirer les personnes nécessaires dans l'entreprise et les maintenir en poste freine de nombreuses sociétés. En effet, 30 % des répondants affirment que le manque de volonté du conseil d'administration de verser une rémunération concurrentielle par rapport au marché représente un défi important lorsqu'il s'agit de recruter ou de conserver une expertise à l'interne, ce qui souligne l'importance de l'analyse comparative des régimes de rémunération.

Dans l'étude précédente, seulement 26 % des répondants avaient indiqué que la rétention des talents était un défi majeur. Cela pourrait refléter un marché de l'emploi plus concurrentiel en phase avec les changements fondamentaux des marchés financiers, et donc des stratégies de répartition de l'actif et de la demande d'expertise. Depuis, l'attention s'est également détournée de la culture vers la rémunération. Seulement 16 % des répondants de cette année ont indiqué que l'adaptation culturelle au sein de l'organisation était le principal défi en matière de recrutement et de maintien en poste d'experts internes, comparativement à 30 % précédemment.

Quel est le principal défi auquel vous faites face en ce qui a trait au recrutement et à la rétention d'experts à l'interne? (Sélectionnez une option)



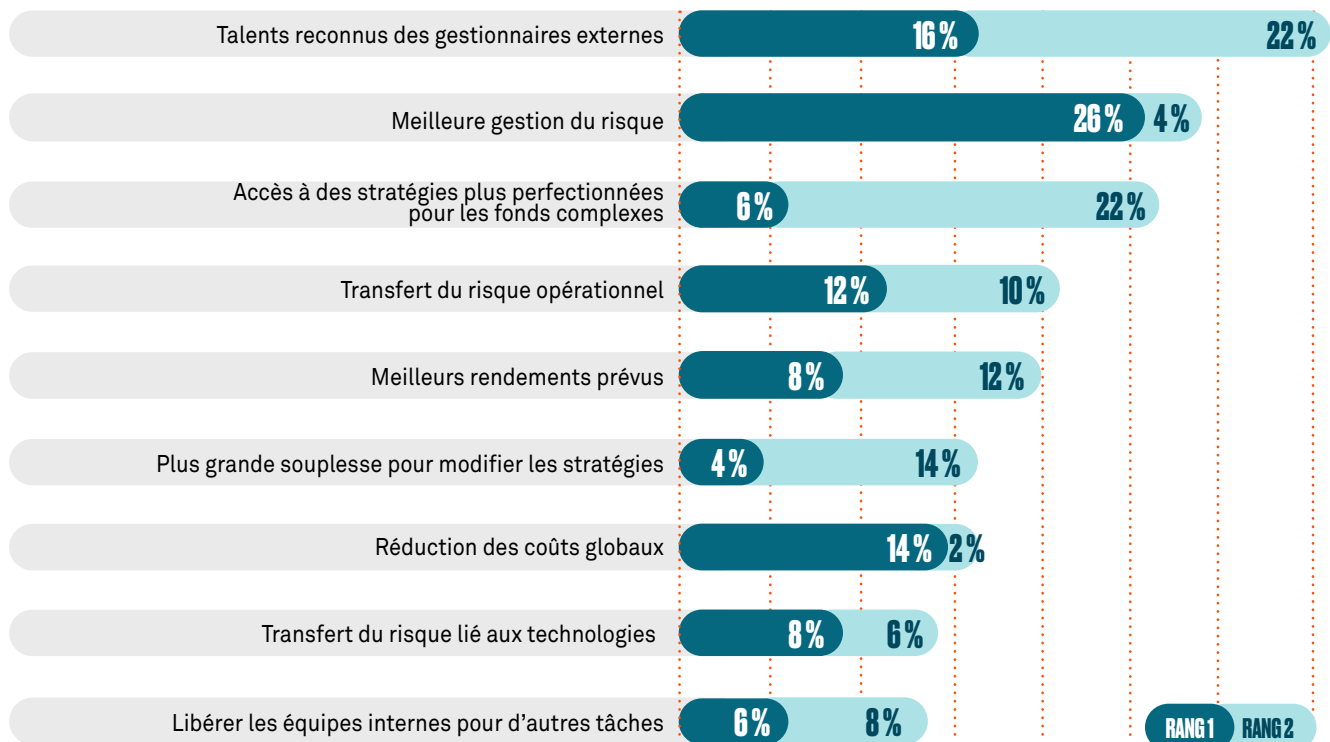
LES ANTÉCÉDENTS RECONNUS ET LA GESTION DU RISQUE SONT D'UNE IMPORTANCE CAPITALE

Conformément à leur objectif ultime d'obtenir des rendements à long terme, les caisses de retraite qui choisissent de s'associer à des gestionnaires externes se concentrent fortement sur les antécédents reconnus et la gestion du risque. L'alpha est important pour les caisses de retraite afin de les aider à générer des rendements plus élevés pour leurs participants, et 38 % des répondants considèrent les antécédents reconnus comme l'un des deux principaux facteurs de sélection des gestionnaires d'actifs externes, même si seulement 16 % d'entre eux accordent la priorité à ce facteur.

Par ailleurs, 30 % des caisses de retraite citent la gestion efficace du risque comme l'une des deux principales raisons pour lesquelles elles externalisent leurs activités de placement, dont 26 % qui considèrent qu'il s'agit du principal facteur déterminant dans la sélection des gestionnaires avec lesquels elles peuvent établir des partenariats. La tolérance au risque des caisses de retraite varie en fonction de leurs objectifs particuliers, de la démographie et de la structure des avantages sociaux de leurs participants, de leur niveau de capitalisation et de leur horizon de placement. Dans l'ensemble, toutefois, ces résultats montrent que les caisses de retraite canadiennes sont très conscientes du risque, accordant la priorité à la préservation du capital plutôt qu'à l'alpha. La recherche de rendements peut entraîner une prise de risque excessive et miner la responsabilité fiduciaire des caisses de retraite envers leurs participants de protéger leur épargne-retraite.

Cela est conforme aux conclusions précédentes de cette recherche, qui ont également montré que les antécédents et la gestion du risque sont les principales variables qui influent sur les décisions d'externalisation de la gestion d'actifs. Le seul changement notable au cours de cette période est que les fonds sont maintenant un peu plus sensibles aux coûts : 14 % des répondants affirment que la capacité à réduire les coûts globaux est une motivation pour établir des partenariats avec des gestionnaires d'actifs externes, comparativement à seulement 4 % auparavant.

Quels sont les principaux facteurs qui expliquent le recours à des gestionnaires d'actifs externes plutôt qu'à la gestion interne? (Sélectionnez les deux principaux facteurs et classez-les par ordre de 1 à 2, le rang 1 correspondant au facteur le plus influent.)





80 % du portefeuille sera géré par des équipes internes. J'estime que nous sommes prêts à assumer cette responsabilité. Nos équipes sont bien conscientes des défis auxquels nous pourrions faire face en augmentant les processus à l'interne. Cette étape nécessitera une planification adéquate des technologies et des ressources. Toutefois, pour maintenir une bonne propension à prendre des risques et éviter tout enjeu de responsabilité, la gestion interne est plus favorable pour nous. »

Chef de l'exploitation
Entité de régimes de retraite
d'entreprise / à employeur unique

« Étant donné que 44 % des sociétés affirment que la fidélisation est leur plus grand défi, il est devenu essentiel d'attirer et de garder les meilleurs talents dans le contexte concurrentiel actuel de la gestion d'actifs. Alors que les caisses de retraite et les gestionnaires d'actifs se disputent les professionnels qualifiés, la capacité d'offrir une rémunération concurrentielle et de s'adapter à l'évolution des cultures en milieu de travail est essentielle pour assurer le succès à long terme. »

IAN FULTON

Directeur des relations
CIBC Mellon





Le portefeuille total géré à l'interne demeurera à 80 %. Je pense que nous avons externalisé suffisamment de fonctions. Nous envisageons d'externaliser certaines fonctions d'affaires complexes. Mais nous maintiendrons ces chiffres. Le maintien d'un plus grand pourcentage du portefeuille à l'interne peut nous aider à réduire les coûts et à nous concentrer davantage sur les objectifs à long terme. »

Chef de la direction
Entité ou organisme gouvernemental
Actif géré de 20 G\$ et plus

ADOPTION DE LA TECHNOLOGIE : UN CHANGEMENT DE PARADIGME

La technologie est l'un des moteurs les plus puissants du secteur des caisses de retraite, car elle est à l'origine de changements transformateurs et présente à la fois des occasions et des défis. Les conclusions de notre plus récent sondage indiquent très clairement que l'adaptation et l'adoption de la technologie sont essentielles au succès continu du secteur.

Les changements les plus importants apportés aux approches de placement des organisations répondantes au cours de la dernière année se rapportent principalement à leur application des solutions technologiques. Plus précisément, 60 % des répondants ont apporté des changements importants à leur stratégie relative aux technologies et aux données, reconnaissant le rôle crucial de la technologie dans l'optimisation des décisions de placement et des services aux participants, et 40 % ont élargi leur équipe technologique interne, ce qui témoigne de leur engagement à tirer parti des capacités internes liées à la technologie.



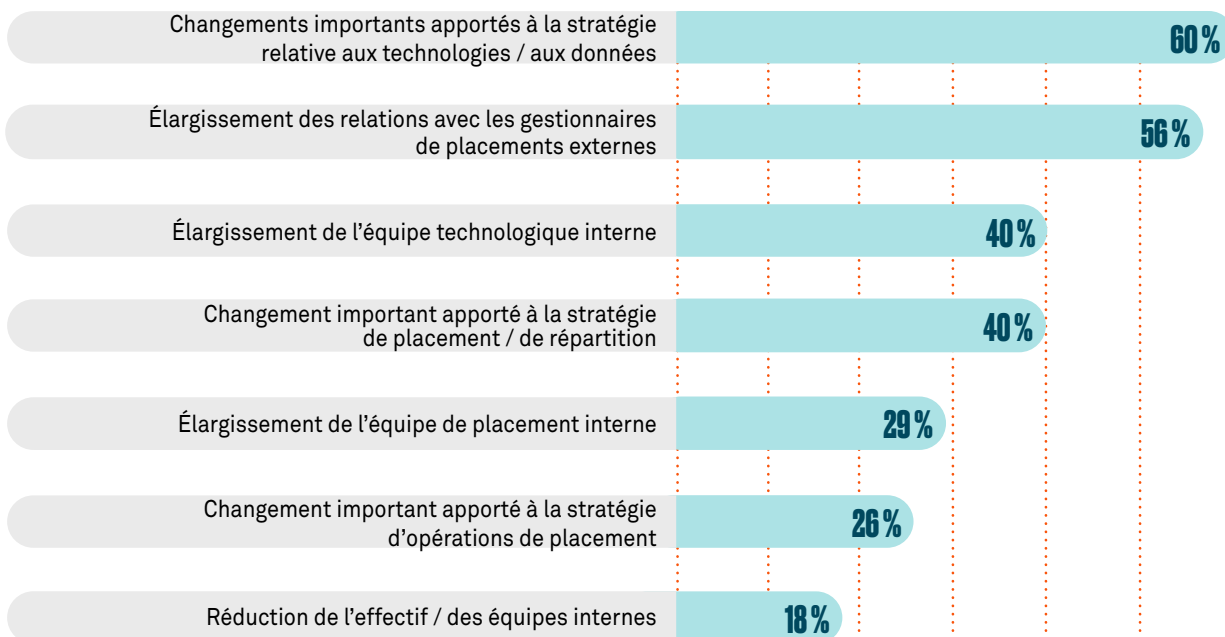
La technologie est l'un des moteurs les plus puissants du secteur des caisses de retraite, car elle est à l'origine de changements transformateurs comme l'essor de l'intelligence artificielle générative, et présente à la fois des occasions et des défis. »

MATHIEU PACHECO

Directeur des relations
CIBC Mellon



Comment votre organisation a-t-elle modifié son approche en matière de placement au cours de la dernière année?
(Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)





Alors que l'enrichissement des données devient le principal défi pour 48 % des sociétés, le besoin d'une intégration, d'une uniformité et d'un suivi harmonieux parmi les diverses sources n'a jamais été aussi criant. Dans le monde actuel axé sur les données, il est essentiel de s'assurer que l'information est exploitable pour permettre de produire des rapports efficaces à l'intention des parties prenantes. Compte tenu de la complexité croissante des systèmes de données et de l'augmentation des demandes de rapports en temps réel, les organisations doivent accorder la priorité aux solutions robustes qui transforment les données brutes en renseignements utiles. »

MIKE GARNEAU

Vice-président
Gestion des relations
CIBC Mellon



Étude de CIBC Mellon sur les propriétaires d'actifs canadiens 2023-2024

PRESSION CROISSANTE

**FAIRE
COMPTER
LES DONNÉES**

FAIRE COMPTER LES DONNÉES

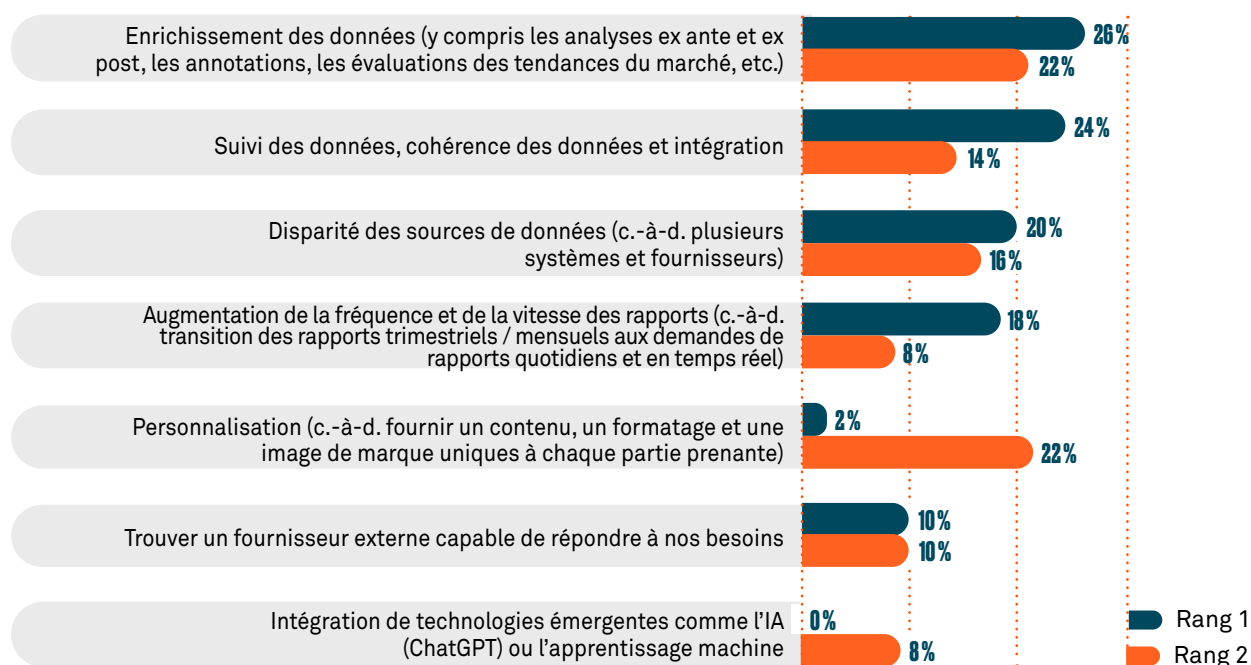
Malgré son immense potentiel, la technologie présente également des défis importants, en particulier en ce qui a trait à la production de rapports pour les parties prenantes. L'enrichissement des données – qui englobe des aspects comme les analyses ex ante et ex post, les annotations et l'évaluation des tendances du marché – se révèle comme le principal défi, cité par 48 % des répondants au sondage dans l'ensemble. Un pourcentage important de 26 % des répondants considèrent que l'enrichissement des données est leur plus grand obstacle à la production de rapports pour les parties prenantes.

Le suivi, l'uniformité et l'intégration des données sont les principaux obstacles cités par 24 % des répondants. Par ailleurs, au troisième rang, avec 20 % des votes, se trouve la disparité des sources de données, car les investisseurs institutionnels doivent compiler et interpréter un éventail croissant de renseignements. Ces défis soulignent le besoin crucial de systèmes de gestion des données robustes qui peuvent regrouper harmonieusement l'information provenant de sources diverses tout en assurant l'exactitude et l'uniformité de ces données. Les données sont inutiles si elles ne sont pas exploitables de façon fiable.

Seulement 8 % des répondants, soit la plus faible part, estiment que l'intégration de technologies émergentes, y compris les outils d'IA générative comme ChatGPT, constitue un obstacle à la production de rapports pour les parties prenantes. Même si l'IA générative fait des progrès remarquables, selon les conversations que nous avons eues avec les parties prenantes du secteur des caisses de retraite, bon nombre d'entre elles demeurent dans la phase d'exploration plutôt que d'exploitation, non seulement pour mettre en œuvre ces technologies, mais aussi pour trouver leurs limites dans le contexte de la production de rapports pour les parties prenantes. Nous prévoyons explorer ce sujet en détail dans une prochaine édition de notre recherche.

Parmi les éléments suivants, quel est le plus grand défi auquel votre organisation fait face en ce qui a trait à la production de rapports pour les parties prenantes?

(Sélectionnez les deux principaux défis et classez-les par ordre de 1 à 2, le rang 1 correspondant au défi le plus important.)



SURMONTER LES OBSTACLES DE L'ACCÈS AUX DONNÉES

C'est une chose que de recueillir et de stocker des données, mais cela ne garantit pas leur disponibilité. En cas de besoin urgent de données, les répondants cernent des goulots d'étranglement précis qui entravent leur capacité à accéder aux renseignements nécessaires lorsqu'ils en ont besoin.

Le principal obstacle identifié par 62 % des répondants est la longueur des délais de traitement, 38 % d'entre eux mentionnant ce facteur comme leur principale préoccupation. Les longs retards dans l'extraction des données peuvent nuire à la prise de décisions en temps opportun, un revers crucial dans un contexte de marchés financiers dynamiques.

Un autre goulot d'étranglement important est la nécessité d'une intervention manuelle, citée par 26 % des répondants. Les processus manuels ne sont pas seulement chronophages, ils sont aussi sujets à l'erreur humaine, d'où l'importance de l'automatisation des tâches liées aux données. Ensuite, 22 % des répondants ont indiqué que les données incohérentes constituaient un obstacle important. Il est essentiel d'assurer la cohérence des données entre diverses plateformes et sources afin d'assurer la fiabilité des rapports et du soutien aux décisions.

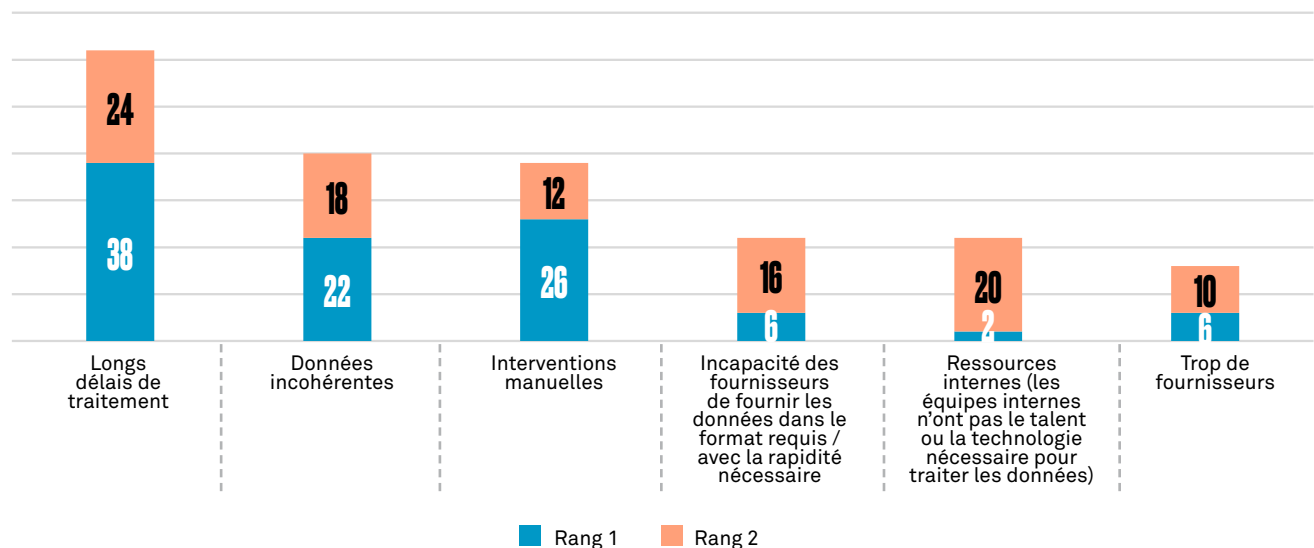
Les organisations doivent s'efforcer de conserver et de gérer étroitement des enregistrements de référence, c'est-à-dire une source unique de fiabilité pour toutes les activités liées aux données qui sont synchronisées à travers tous les systèmes et toutes les applications.


« Le principal obstacle identifié par 62 % des répondants est la longueur des délais de traitement, 38 % d'entre eux mentionnant ce facteur comme leur principale préoccupation.

MILLIA DEQUARTEL
Directrice des relations
CIBC Mellon



En cas de besoin urgent de données, quels sont les principaux obstacles à l'obtention des réponses nécessaires pour soutenir la prise de décisions? (Sélectionnez les deux principaux obstacles et classez-les par ordre de 1 à 2, le rang 1 correspondant à l'obstacle le plus important.)





Il convient de noter que même si les investisseurs institutionnels ont souvent des objectifs parallèles ou qui se chevauchent, chaque client a ses propres nuances. Dans de nombreux cas, les clients seront mieux servis en choisissant une offre appropriée à partir d'un éventail de solutions et d'expertise plutôt qu'un modèle d'exploitation unique standard. Une architecture plus ouverte offre la souplesse nécessaire pour choisir des systèmes de premier ordre pour les activités de placement et tirer parti de renseignements provenant d'une grande variété de sources de données. »

RICHARD ANTON

Chef des services aux clients
CIBC Mellon





Il est devenu inévitable d'apporter des changements à notre stratégie technologique. Nous avons besoin de technologies pour optimiser la collaboration entre nos fonctions internes et les équipes externes. Il y a eu un manque de communication qui a eu une incidence sur les résultats de nos stratégies de placement. Nous voulions nous assurer qu'il n'y avait pas de lacunes en matière de partage de l'information. »

Chef des services financiers
Entité ou organisme gouvernemental



Le fait d'avoir une solide stratégie technologique nous a permis d'évaluer les ratios de rendement et de risque de façon plus optimale. Nous gérons un certain nombre de fonctions à l'interne, de sorte que les mises à niveau technologiques ne peuvent être retardées. Au cours de la dernière année, des mises à niveau technologiques ont été effectuées, principalement pour optimiser l'évaluation des risques et faciliter des recherches et des analyses plus approfondies. »

Directeur général
Fonds de dotation / fondation



Je pense que le plus grand défi est le suivi des données. Les données proviennent de plusieurs sources. La collecte de données internes et externes et le suivi des données prennent beaucoup de temps. Les attentes des parties prenantes ont considérablement augmenté. Pour ce qui est de la rapidité et de la fréquence des rapports, il y a de nouvelles demandes. La principale demande est liée aux rapports et aux analyses en temps réel. C'est difficile à organiser. »

Directeur général
Fonds de dotation / fondation



L'amélioration de la valeur des données est l'un des plus grands défis. Nous ne pouvons pas utiliser les données provenant de différents flux sans un processus d'enrichissement complexe. Un autre défi consiste à trouver un fournisseur externe capable de répondre à nos besoins à temps. À mesure que les marchés deviendront plus concurrentiels, ces défis continueront d'augmenter. »

Chef de la direction
Entité de régimes de retraite
interentreprises / parrainés
conjointement

CLIENTS WANT MORE FROM DATA

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



Les problèmes d'enrichissement des données sont le défi le plus important à l'heure actuelle. La collecte de données ne peut être simplifiée davantage. Le problème n'est pas la quantité de données. C'est la piètre qualité des données, surtout en ce qui a trait aux mesures non financières. »

Chef de l'exploitation
Entité de régimes de retraite
interentreprises / parrainés conjointement



LES CONSOLIDATEURS PRENNENT DE L'AMPLEUR

LES CONSOLIDATEURS PRENNENT DE L'AMPLEUR

Le secteur canadien des caisses de retraite est très fragmenté, notamment en raison du système de gouvernement fédéral du pays, chaque province et territoire ayant ses propres lois et règlements sur les régimes de retraite. Selon Statistique Canada, il existe plus de 1 200 régimes de retraite au pays, dont l'actif total s'élève à 3 200 milliards de dollars canadiens, les dix principaux fonds représentant plus de la moitié de l'actif du secteur. Les consolidations vont de l'avant, car les exploitants cherchent à profiter des économies d'échelle, à améliorer la gouvernance et la gestion du risque et à miser davantage sur les placements actifs et directs qui nécessitent beaucoup de ressources.

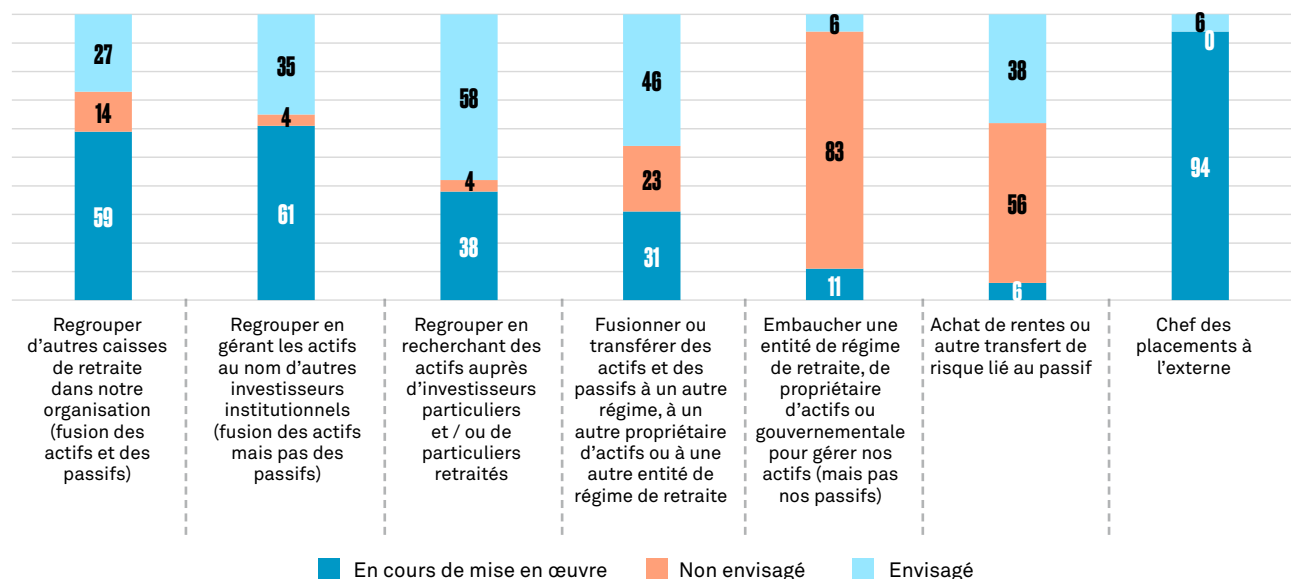
Nos recherches montrent que la plupart des répondants prennent déjà des mesures pour intégrer les placements ainsi que les passifs d'autres programmes : 61 % mettent actuellement en œuvre la gestion des actifs au nom d'autres investisseurs institutionnels (fusion des actifs mais pas des passifs) et 59 % regroupent d'autres caisses de retraite au sein de leur organisation (fusion des actifs et des passifs).

Ce ne sont pas seulement les actifs institutionnels que les entreprises gèrent de plus en plus. Plus du tiers (38 %) cherchent à consolider leurs actifs auprès d'investisseurs particuliers et de particuliers retraités, et 58 % envisagent d'adopter cette approche.

Plus haut dans la chaîne de valeur, 46 % des organisations sondées envisagent actuellement de fusionner ou de transférer leurs actifs et leurs passifs à un autre régime, à un autre propriétaire d'actifs ou à une autre entité de régime de retraite, et 31 % d'entre elles mettent actuellement en œuvre cette stratégie.

En ce qui concerne le nombre relativement faible de répondants ayant identifié certaines voies bien connues pour prendre de l'expansion – fusions avec le gouvernement, achats de rentes ou stratégies de gestion de placements externalisées – nous rappelons aux lecteurs que les répondants à ce sondage gèrent tous un actif d'au moins 750 M\$, la plupart des régimes affichant un actif qui se situe bien au-delà de plusieurs milliards de dollars. De façon anecdotique, nous comprenons que les stratégies évolutives comme celles-ci continuent d'avoir de l'attrait et du succès auprès des petits propriétaires d'actifs, en particulier ceux dont les principaux objectifs organisationnels sont à l'extérieur du segment des caisses de retraite.

Utilisez-vous ou envisagez-vous d'utiliser les approches suivantes pour la consolidation entrante ou sortante? (Faites un choix pour chaque approche)



LE RYTHME CROISSANT DES CONSOLIDATIONS

Les consolidations dans leur ensemble gagnent clairement en popularité, et ce, sur une période remarquablement courte. Dans l'édition 2022 de cette recherche, seulement 36 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient entrepris de gérer les actifs d'autres organisations, et seulement 26 % ont déclaré la même chose en 2020-2021. De même, seulement 20 % des répondants de 2022 ont procédé au regroupement d'autres régimes de retraite, y compris leurs passifs, dans leurs régimes, et 18 % ont déclaré la même chose 12 mois plus tôt.

Le Canada est confronté aux mêmes forces que celles qui poussent à l'expansion et à la consolidation dans d'autres pays tels que l'Australie, les Pays-Bas et le Royaume-Uni, qui ont établi un précédent clair au cours des dernières décennies. En 2000, les Pays-Bas comptaient 1 000 caisses de retraite, mais n'en comptaient plus que 200 en 2022. L'introduction de régimes à cotisations déterminées (CD) a été un catalyseur important, car les petits régimes à prestations déterminées (PD) des sociétés ont été fermés. Les fonds « super » australiens gagnent également en notoriété à l'échelle mondiale et intensifient l'engagement et l'apprentissage transfrontaliers avec leurs pairs canadiens. Les organisations canadiennes continuent d'innover, apportant de nouvelles structures sur le marché, et une vague de consolidations potentielles est toujours à l'étude.



Dans le segment des placements dans les caisses de retraite canadiennes, il y a eu une croissance importante depuis les années 1990. Le secteur des régimes de retraite a collectivement maintenu une bonne réputation. Au cours des 10 prochaines années, le secteur canadien des caisses de retraite pourrait subir des changements en raison des nouveaux venus sur le marché, mais il demeurera résilient. »

Chef des placements
Régime de retraite interentreprises /
parrainé conjointement
Actif géré de 5 G\$ à 20 G\$

AVANTAGES DE LA CONSOLIDATION : ÉCONOMIES D'ÉCHELLE ET RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE

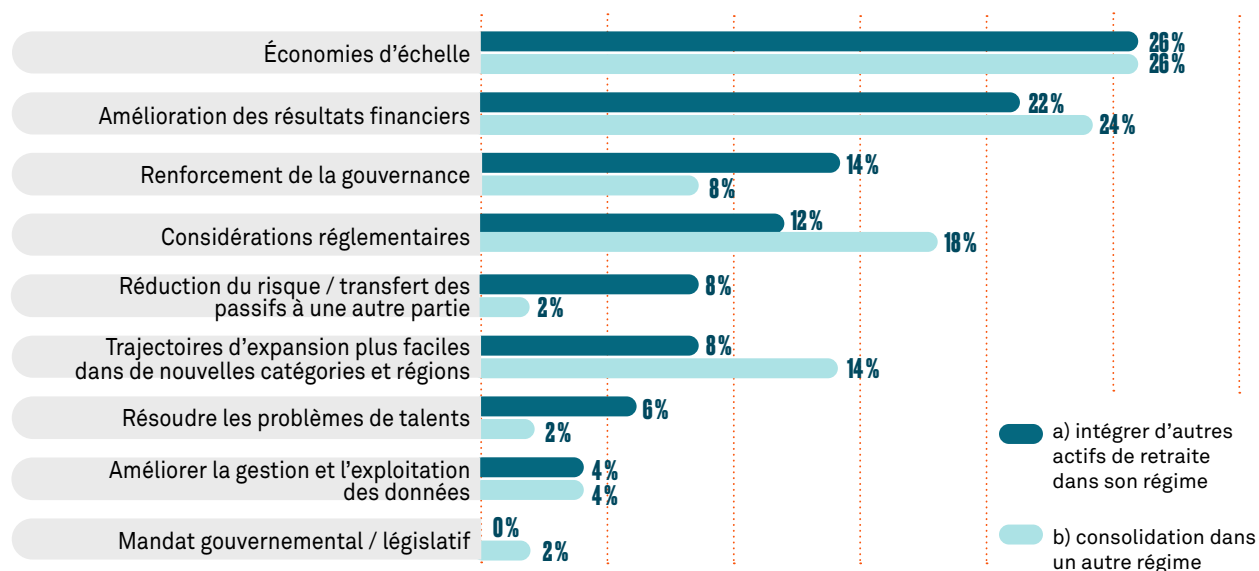
Il est largement reconnu que la mise à profit des économies d'échelle est un avantage principal de la consolidation, que ce soit en intégrant d'autres actifs de caisses de retraite à un régime existant ou en fusionnant avec un autre régime. Plus du quart des répondants (26 %) ont indiqué qu'il s'agissait de la principale motivation pour la mise en œuvre de chaque stratégie, ce qui cadre avec la tendance du secteur à améliorer l'efficacité et à réduire les coûts d'exploitation.

Juste après les économies d'échelle, 22 % des répondants sont d'avis que le principal avantage de l'intégration des actifs est l'amélioration des résultats financiers, et 24 % d'entre eux estiment qu'il s'agit du principal avantage de la consolidation complète des actifs et des passifs avec un autre régime de retraite. Le regroupement des actifs peut donner accès à des stratégies de placement et à une gestion du risque plus efficaces. À mesure que les fonds prennent de l'expansion à la suite de fusions, ils peuvent également négocier des frais moins élevés avec les gestionnaires de placements externes, diversifier leurs portefeuilles plus efficacement et répartir les coûts administratifs sur une plus grande base d'actifs, le tout dans le but de maximiser les rendements nets et d'améliorer leur capacité à répondre à leurs besoins de placement à long terme.

Le sondage indique également une augmentation importante de la reconnaissance du renforcement de la gouvernance et de la capacité à respecter les obligations réglementaires à titre d'avantages de la consolidation. Les avantages liés à la gouvernance ont reçu seulement 4 % des votes en 2022 contre 16 % selon les résultats les plus récents, tandis que les considérations réglementaires sont passées de 12 % à 18 %. Les caisses de retraite canadiennes semblent de plus en plus conscientes de l'importance de pratiques de gouvernance rigoureuses, qui améliorent la transparence, la responsabilité, la gestion du risque et la robustesse des stratégies de placement, assurant ainsi leur harmonisation avec les attentes des participants et des organismes de réglementation.

Le principal avantage de la consolidation avec un autre régime cité par les répondants dans l'édition 2022 de cette recherche a été de trouver des trajectoires d'expansion plus faciles dans de nouvelles catégories et régions, ce qui a été souligné à l'époque par 22 % des votes, soit la part la plus importante. Bien que cet avantage soit tombé à 14 % des votes, en quatrième place, il reste important sur la liste des raisons de procéder à une consolidation avec un pair.

Quel serait le PRINCIPAL AVANTAGE pour une organisation
a) d'intégrer d'autres actifs de retraite dans son régime ou,
inversement, b) de procéder à une consolidation dans un
autre régime?



COMPOSER AVEC LA COMPLEXITÉ DE L'INTÉGRATION

Une approche fondée sur la force du nombre comporte évidemment des défis. Le principal facteur à prendre en compte dans l'intégration d'autres actifs des caisses de retraite est la compréhension des stratégies de placement ou des exigences des politiques, selon 24 % des répondants. Ensuite, il y a les préoccupations liées à la main-d'œuvre, ainsi qu'une plus grande surveillance et une plus grande visibilité, qui comptent pour 18 % des votes.

Composer avec les stratégies de placement ou les exigences des politiques a également obtenu une part des votes élevée dans l'édition précédente de cette recherche, 30 % des répondants ayant indiqué qu'il s'agissait du plus grand défi de l'intégration d'autres actifs de retraite à leur régime. Par ailleurs, la surveillance et la visibilité accrues ainsi que les préoccupations relatives à la main-d'œuvre sont maintenant plus souvent citées comme des défis clés, ayant recueilli respectivement 10 % et 12 % des votes dans l'édition de l'année dernière de cette étude.

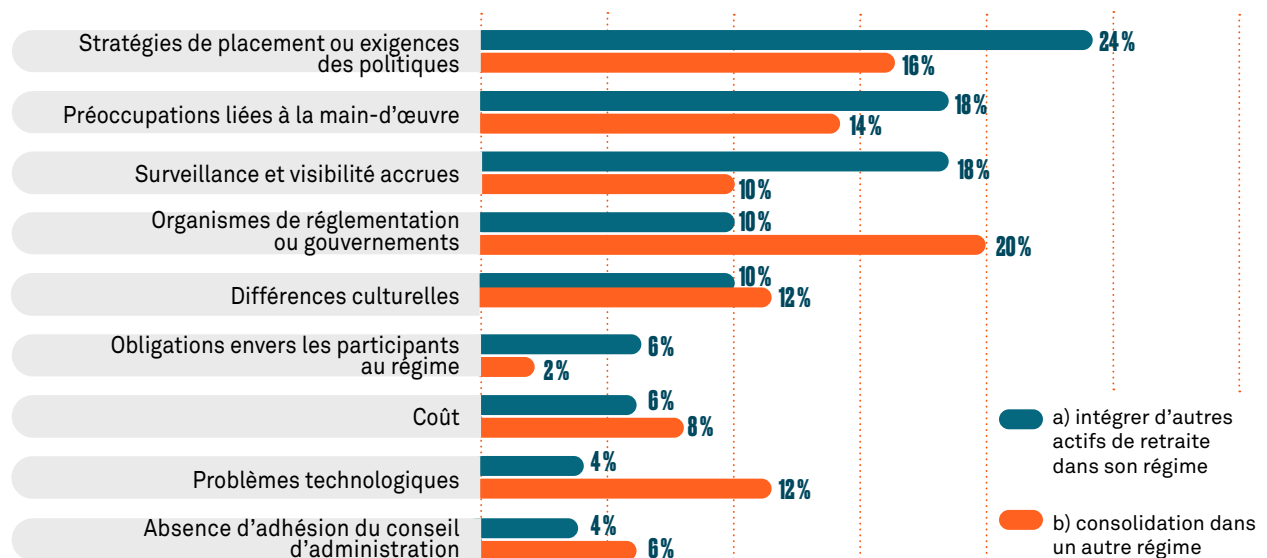
La consolidation de l'ensemble d'un régime de retraite, y compris les passifs, présente des risques plus élevés que la simple fusion d'actifs dans un autre programme. Une fusion complète augmente le risque d'un manque de financement pour le régime combiné, sans compter les complexités réglementaires qui découlent d'une consolidation de gros. Dans le cas d'une consolidation complète avec un autre régime, 20 % considèrent que les obstacles réglementaires ou gouvernementaux sont le plus grand défi, suivis par 16 % qui considèrent que la gestion des stratégies de placement ou des exigences des politiques est le plus grand obstacle à la réussite.

« Composer avec les stratégies de placement ou les exigences des politiques a également obtenu une part des votes élevée dans l'édition précédente de cette recherche, 30 % des répondants ayant indiqué qu'il s'agissait du plus grand défi de l'intégration d'autres actifs de retraite à leur régime. »



ROCCO LOGOZZO
 Directeur des relations
 CIBC Mellon

Quel serait le PRINCIPAL DÉFI pour une organisation a) d'intégrer d'autres actifs de retraite dans son régime ou, inversement, b) de procéder à une consolidation dans un autre régime?





Comparativement au reste du monde, le segment des placements est très favorable. Des systèmes de gouvernance très solides soutiennent la croissance des placements dans les caisses de retraite canadiennes. De nombreuses personnes dépendent de ces rendements, de sorte que les caisses de retraite continueront de réfléchir à leurs décisions en gardant à l'esprit les intérêts des parties prenantes. »

Chef de l'exploitation
Entité de régimes de retraite
interentreprises / parrainés conjointement
Actif géré de 5 G\$ à 20 G\$

Étude de CIBC Mellon sur les propriétaires d'actifs canadiens 2023-2024

PRESSION CROISSANTE



LE LONG CHEMIN À PARCOURIR

LE LONG CHEMIN À PARCOURIR

Alors que les caisses de retraite canadiennes tracent la voie à suivre, elles sont confrontées à une surabondance de risques qui nécessitent une attention urgente. Parmi ceux-ci, deux grands points de mire sont apparus : les pressions macroéconomiques et la technologie.

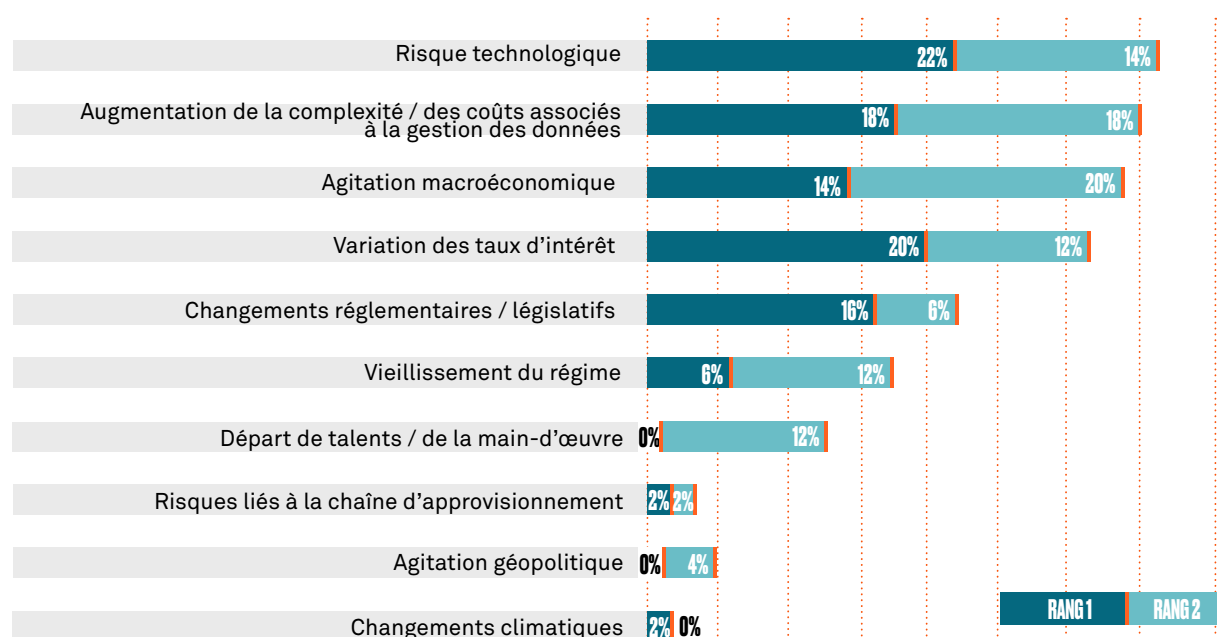
Dans un contexte de changement générationnel de la politique monétaire et d'incertitude connexe pour les marchés et la répartition de l'actif, 32 % des répondants affirment que la fluctuation des taux d'intérêt est l'un de leurs deux plus grands risques, et 20 % considèrent qu'il s'agit du principal risque auquel ils feront face au cours des 12 prochains mois. La flambée des taux d'intérêt souligne la sensibilité des caisses de retraite aux facteurs macroéconomiques, compte tenu de leurs répercussions importantes sur les rendements et la gestion de portefeuille. En 2022, seulement 6 % des répondants ont exprimé leur appréhension à l'égard d'une hausse des taux à court terme.

Toutefois, c'est la technologie qui a été propulsée au premier plan des préoccupations, 36 % des répondants l'ayant citée comme l'un des deux principaux risques, dont 22 % ont indiqué qu'elle était leur principale préoccupation. La transformation numérique accélérée à l'échelle des secteurs s'est traduite par des occasions et des vulnérabilités. Les caisses de retraite reconnaissent maintenant qu'il est impératif de tirer parti de cette technologie à leur avantage tout en évitant les risques inhérents. Il s'agit d'une évolution importante par rapport à nos recherches précédentes, où seulement 2 % des répondants ont indiqué que les technologies figuraient parmi leurs priorités en matière de risque.

La géopolitique était alors au centre des préoccupations, attirant 48 % des deux principaux votes, contre 4 % cette année. La baisse d'une année à l'autre laisse entrevoir un changement d'orientation de la dynamique politique mondiale, qui pourrait maintenant avoir été atténuée au mieux par les responsables de la répartition de l'actif, vers des défis plus immédiats, prévisibles et tangibles.

En plus des risques technologiques, les répondants ont exprimé des appréhensions connexes à l'égard de la complexité et des coûts croissants associés à la gestion des données. 36 % d'entre eux ont reconnu qu'il s'agissait d'un des deux principaux facteurs de risque, 18 % estimant qu'il s'agissait de l'enjeu le plus important. Dans l'ensemble des secteurs, pas seulement le secteur financier, l'analyse des données, la gestion des données et la cybersécurité sont devenues essentielles. Les caisses de retraite doivent composer avec des volumes de données de plus en plus importants provenant d'un nombre croissant de sources, tout en assurant leur sécurité, leur exactitude et leur pertinence pour une prise de décisions efficace.

Quels sont les risques les plus importants auxquels votre organisation devra faire face au cours des 12 prochains mois?
(Sélectionnez les deux principaux risques et classez-les par ordre de 1 à 2, le rang 1 correspondant au risque le plus important.)



ANALYSE DE L'HORIZON : LA CONJONCTURE MACROÉCONOMIQUE RESTE AU CENTRE DE L'ATTENTION

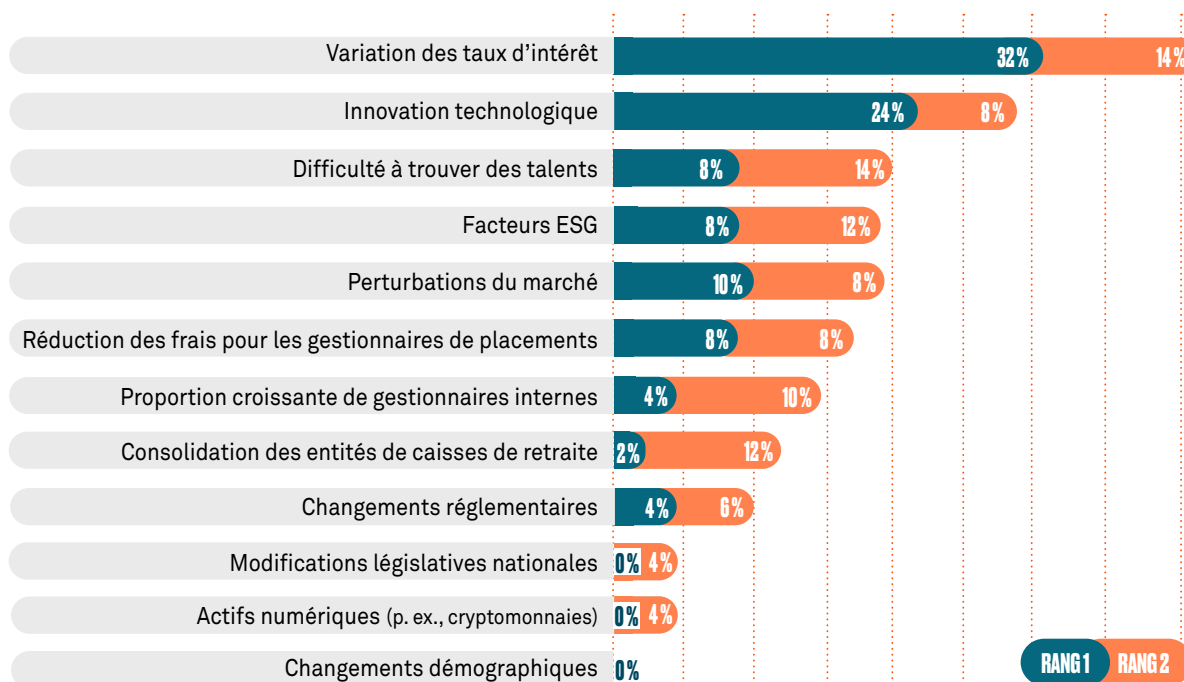
À plus long terme, les préoccupations macroéconomiques ne semblent pas vouloir s'atténuer. En prévision des trois prochaines années, 46 % des régimes de retraite canadiens considèrent que les changements de taux d'intérêt sont l'un des deux principaux thèmes ayant une incidence sur le secteur, et 32 % d'entre eux considèrent qu'il s'agit de la tendance principale. Encore une fois, cela tranche nettement avec l'an dernier, lorsque les taux d'intérêt étaient à peine à l'ordre du jour, seulement 8 % des répondants estimant qu'il s'agissait d'un enjeu clé à long terme. Ce ne sont pas seulement les taux que les régimes de retraite évalueront, mais aussi la façon d'adapter leur gestion de portefeuille en fonction des conditions macroéconomiques et des marchés en vigueur.

Parallèlement à cela, l'innovation technologique et son incidence sur l'avenir du secteur gagnent en importance : 32 % des répondants considèrent qu'il s'agit d'une des deux principales tendances et 24 % considèrent qu'il s'agit du principal thème qui façonnera le secteur au cours des prochaines années au moins. Il s'agit d'une progression constante par rapport à l'année précédente, où ce facteur a compté pour 24 % des deux principaux votes. L'analyse avancée des données, les analyses fondées sur l'IA et la négociation algorithmique transforment la prise de décisions de placement et sont essentielles pour optimiser les rendements, assurer la durabilité et répondre aux besoins des participants des caisses de retraite dans un monde de plus en plus axé sur les technologies. L'adaptation n'est plus facultative; c'est une nécessité.

Fait intéressant, les facteurs ESG, qui dominaient les perspectives il y a un an, 30 % des répondants les considérant comme la tendance principale, ont perdu de leur importance, obtenant 20 % des votes aux deux premiers rangs. Sans pour autant perdre toute leur importance, ce changement pourrait indiquer que les facteurs ESG sont récemment devenus plus pleinement intégrés aux stratégies des caisses de retraite au Canada, passant d'une tendance émergente à des principes fondamentaux sur lesquels reposent les activités de base et les décisions de placement des caisses de retraite. Par ailleurs, certains régimes de retraite ont peut-être simplement fait face à un éventail croissant de pressions encore plus fortes qui ont nécessité une attention urgente à court terme.

Quelles seront les tendances les plus importantes dans le segment des placements des caisses de retraite canadiennes au cours des trois prochaines années?

(Sélectionnez les deux principales tendances et classez-les par ordre de 1 à 2, le rang 1 correspondant à la tendance la plus importante.)





Le secteur des placements dans les caisses de retraite canadiennes a toujours été plus performant que bien d'autres dans le monde. L'approche de placement a toujours été positive, avec une orientation à long terme. C'est une différence que nous verrons au cours des prochaines années, car le reste du monde est plus déterminé à réduire l'exposition au risque. Les fonds canadiens sont prêts à assumer des risques plus calculés en fonction de recherches et de prévisions approfondies. »

Chef des placements
Entité de régimes de retraite
interentreprises / parrainés
conjointement



Comparativement aux caisses de retraite d'autres pays, la structure des caisses de retraite canadiennes est plus résiliente. Les placements sont effectués dans des actifs diversifiés afin de réduire les risques et de maximiser la capacité à générer des revenus. Toutefois, lorsque d'autres fonds suivent ces pratiques, ils n'atteignent pas leur cible de rendement. Je m'attends à ce que des tendances similaires se poursuivent. »

Directeur général
Entité ou organisme gouvernemental



Les caisses de retraite canadiennes chercheront plus souvent à faire des placements non traditionnels au cours des 10 prochaines années, par rapport au reste du monde. De nombreux fonds en Europe et en Asie peinent à obtenir des rendements avec leur modèle de placement traditionnel. Toutefois, l'approche de placement des caisses de retraite canadiennes est relativement plus avancée. »

Président
Entité de régimes de retraite
d'entreprise / à employeur unique



La principale différence sera le niveau des activités internes. Les tâches de gestion de portefeuille ont été externalisées principalement par les fonds du reste du monde. Je pense que cette approche a été utile pour eux. Toutefois, en ce qui a trait aux placements dans les caisses de retraite canadiennes, l'accent sera toujours mis sur la gestion interne. »

Chef des placements
Entité ou organisme gouvernemental



Comparativement au reste du monde, les caisses de retraite canadiennes géreront davantage d'activités à l'interne. J'estime que les caisses de retraite canadiennes sont plus à l'aise d'évaluer les catégories d'actif et de gérer les décisions à l'interne. Dans l'ensemble, elles exercent un meilleur contrôle sur les résultats et la valeur à la retraite. »

Chef des placements
Entité ou organisme gouvernemental

Pour vous inscrire afin d'obtenir une copie de nos prochaines recherches avant leur publication ou pour en savoir plus sur certaines de nos solutions offertes par l'intermédiaire de CIBC Mellon, communiquez avec votre gestionnaire de clients ou envoyez un courriel à :

cibcmellon@cibcmellon.com

CIBC MELLON

➤ A BNY AND CIBC JOINT VENTURE COMPANYSM

© CIBC Mellon, 2025. CIBC Mellon est un utilisateur autorisé de la marque de commerce CIBC et de certaines marques de commerce de BNY. CIBC Mellon est la marque d'entreprise de la Compagnie Trust CIBC Mellon.

011 - A002 (BK) - 01 - 25