

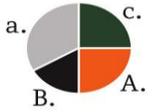
---

# COLLOQUE SUR LA GOUVERNANCE DES RÉGIMES COMPLÉMENTAIRES DE RETRAITE

## Mécanismes de gestion de risque et de crise

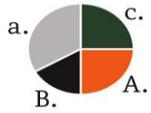
**Pierre Bergeron, F.S.A., F.I.C.A.**  
**Actuaires-Conseils Bergeron et Associés inc.**

**Mars - Avril 2009**



# MISE EN CONTEXTE

- Tout régime doit être administré par un **COMITÉ DE RETRAITE** depuis 1990 (Loi RCR)
- Seule la composition minimale est spécifiée à la loi (2 participants + 1 indépendant)
- Le règlement (le “contrat”) définit donc la composition exacte ainsi que les règles de remplacement, quorum, etc.
- Plus récemment, la Loi 30 est venue encadrer certains aspects par la notion du “règlement intérieur”



Régie des rentes du Québec

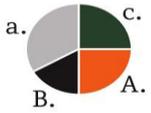
Régimes complémentaires de retraite

La Lettre

 **xpress**

Le 14 février 2007

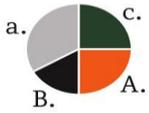
**Des règles pour renforcer l'administration des régimes  
et mieux préparer les membres de comités de retraite  
à exercer leurs fonctions**



# LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR FIXE :

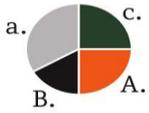
Notamment :

- Les fonctions et obligations respectives des membres du Comité
- Les règles de déontologie qui régissent ces personnes
- Les règles de nomination du président, vice-président et secrétaire
- La procédure applicable aux réunions et leur fréquence
- La formation des membres du Comité
- Les mesures de gestion de risques
- Les contrôles internes
- Les livres et registres à tenir
- Les règles de sélection, de rémunération, de surveillance et d'évaluation des délégataires, des représentants et des fournisseurs de services du Comité
- Les normes concernant les services que rend le Comité, entre autres, celles relatives aux communications avec les participants et les bénéficiaires



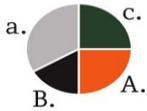
# PROBLÈMES DE BASE DES COMITÉS DE RETRAITE

- Comment un groupe d'administrateurs à temps partiel et non spécifiquement formé en ce sens peut-il s'assurer d'une saine administration du régime dans un environnement financier de plus en plus complexe?
- Comment gérer, de plus, le roulement des membres du Comité (parfois relativement élevé!)?
- Comment concilier les intérêts de tous et chacun et gérer les relations avec les intervenants externes? (employeur, syndicats, promoteur, associations, etc.)



# IMPLANTATION DE MÉCANISME DE GESTION DE RISQUE ET DE CRISE

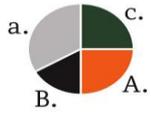
- S'assurer de l'implantation et de l'efficacité d'un mécanisme de *gestion de risque et de crise*
- Apprendre à *anticiper* les risques et situations de crise  
Par exemple :
  - Crise relative aux placements (actifs) :  
année 2008... les PCAA... les scandales financiers...
  - Risques relatifs au passif actuariel et à la démographie (engagements) :  
le vieillissement... la décroissance...
  - La gestion des objectifs retraite et de l'équité intergénérationnelle
  - La bonne marche du régime, etc.



# IMPLANTATION DE MÉCANISME DE GESTION DE RISQUE ET DE CRISE (SUITE)

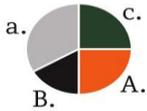
## Quelques règles de base :

- Règles de régie interne appropriées
- Plans de formation et de relève
- Instaurer des règles claires relatives à certains déclencheurs quant au choix des fournisseurs, délégataires, etc.
- Éviter les « chèques en blanc » à tous les niveaux
- Ne jamais rompre les ponts (ou tenter d'en établir) relatifs à l'imputabilité des divers intervenants
- S'assurer de bien comprendre; ou éviter ce que l'on ne comprend pas
- Ne pas oublier qu'une caisse de retraite est un investisseur à long terme



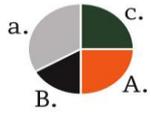
**Un exemple relativement simple...**

# **CRITÈRES D'ÉVALUATION DES GESTIONNAIRES D'ACTIFS**



# QUAND DEVRIONS-NOUS REEMPLACER NOS GESTIONNAIRES?

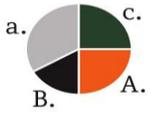
- Il est intéressant de noter que le roulement des membres des Comités de retraite, selon nos constats, a eu comme impact de prolonger la vie de certains gestionnaires par le report de décisions dans le temps... et pas nécessairement au meilleur intérêt de la caisse
- Il est important de prévoir des règles claires quant à certains déclencheurs, non seulement quant au rendement-risque, mais également de nature qualitative (propriété, philosophie, mouvements, etc.)



---

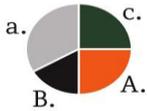
**Un deuxième exemple...  
moins simple!**

**QUI EST IMPUTABLE  
QUANT AUX PCAA?**



# GESTION DE L'IMPUTABILITÉ

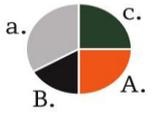
- Une politique de placement “standard” prévoyait ceci quant aux règles applicables au marché monétaire :  
“Les titres du marché monétaire doivent détenir, au moment de l’achat, une cote minimale « *RI Low* » de l’agence de notation *Dominion Bond Rating Service* ou une cote équivalente d’une autre agence de notation de crédit.”
  
- La crise des PCAA survient... mais, hormis le Comité, qui est imputable?
  - Gestionnaire X? Il s’est pourtant assuré d’obtenir le degré de cotation voulu selon une agence reconnue... tel que prévu à la Politique de placement convenue...
  - L’Agence de notation? Elle n’est pourtant pas partie prenante à la politique de placement... Quel est le lien entre le Comité et l’Agence de notation qui a fait son travail “au meilleur de sa connaissance”?



# AVEC LE REcul...

## VOICI LES ERREURS LES PLUS FLAGRANTES

- La première est celle d'investir dans un produit nouveau, difficile à comprendre, peu transparent et où certains pouvaient facilement être qualifiés de « **BOÎTE NOIRE** » :
- Le prospectus de l'émetteur le plus important est très clair sur le fait que le prometteur envisage d'exécuter des opérations sur des « *nouvelles catégories d'actifs n'ayant pas été beaucoup titrisés au Canada telles que (...) des créances clients n'ayant pas une cote élevée de solvabilité* ». Plus loin, le prospectus, en plus, établit très bien qu'un risque important réside dans le fait de mener ce type d'activités : « *une désorganisation du marché n'empêcherait pas seulement les promoteurs intermédiaires d'émettre de nouveaux papiers nécessaires aux fins d'acquérir de nouvelles affaires, mais pourrait également empêcher les intermédiaires de renouveler leurs papiers en circulation.* »

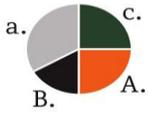


# AVEC LE RECUL...

## VOICI LES ERREURS LES PLUS FLAGRANTES

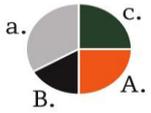
---

- La deuxième est le **MANQUE D'ENCADREMENT** du gestionnaire de par la politique de placement
- Finalement, le pont relatif à l'**IMPUTABILITÉ** entre l'objectif poursuivi, les moyens utilisés et la résultante obtenue a été **ROMPU**



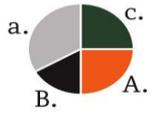
# COMMENT CE RISQUE AURAIT-IL PU ÊTRE GÉRÉ?

- En prévoyant plutôt que le gestionnaire pouvait utiliser les produits qu’il juge de risque équivalent aux bons du trésor... ainsi le choix de se fier à une agence de notation aurait été de sa responsabilité; et le pont d’imputabilité maintenu
- En introduisant des concepts d’investissement responsable, pourquoi une Caisse de retraite encouragerait-elle des produits contenant des éléments de type “shylock”?



# EN CONCLUSION...

- La mise en place des règlements intérieurs constitue une première intéressante et importante dans l'évolution de la mise en place de mécanisme de gestion de risque
- Une longue route reste à faire, notamment au niveau des placements
- Une philosophie simple relative à l'imputabilité et aux « boîtes noires » est un bon point de départ...



**MERCI DE  
VOTRE ATTENTION**