

# **La gestion des risques: le nouvel enjeu de gouvernance des régimes de retraite**

Michel Magnan

Chaire de gouvernance Stephen A. Jarislowsky

École de gestion John-Molson, Université

Concordia

Fellow CIRANO

(préparées en collaboration avec Bryan Campbell,  
Université Concordia et CIRANO)

# La gestion des risques: un enjeu de gouvernance multidimensionnel

## Risques “macro”

- “Too Big to Fail”
- Complexité et volatilité
- Réseaux tissés serré

## Risques “micro”

- Déficit de crédibilité
- Déficit stratégique

# “Too Big to Fail”

Au 31 décembre 2013, 704 régimes supervisés par la RRQ totalisent 127 milliards \$ d'actif:

- 9 (1%) gèrent 49% de l'actif (63 milliards \$);
- 31 (4%) gèrent 66% de l'actif (86 milliards \$).

Si on y ajoute les régimes régis par des dispositions spéciales et les régimes de juridiction fédérale situés au Québec, l'actif total dépasse 200 milliards \$ et est donc très concentré.

# Complexité et volatilité

- Parmi les régimes de grande taille, les placements dans des catégories “alternatives” d’actif atteignent près de 20% de l’actif total;
- Les placements en actions canadiennes ont été grandement réduits (en %);
- Même les régimes de plus petite taille ont accru leurs placements en catégories “alternatives”;
- Les marchés financiers sont caractérisés par des volatilités accrues depuis la crise.

# Réseaux tissés serré

- Nombre restreint d'acteurs clés en actuariat, gestion de portefeuille, consultation;
- Membres “experts” présents à plusieurs régimes (comité de retraite ou comité de placement);

# Déficit de crédibilité

Les comités de retraite font face à des défis en matière de performance, de passif actuariel, de gestion des risques, etc.

- Ont-ils la crédibilité souhaitable compte tenu de l'imputabilité qui leur incombe?
- Par rapport à l'évolution dans la gouvernance des entreprises, comment les comités de retraite s'en tirent-ils?

# Déficit stratégique

Le comité de retraite devrait définir, et “posséder” (ownership) la vision, mission et l’orientation stratégique d’un régime et le gérer en conséquence.

- Est-ce le cas?
- Est-ce possible avec l’évolution des délégations de pouvoir et l’émergence des comités de placement?
- Et la gestion du risque dans tout cela?

# Questions

La gouvernance systémique des régimes de retraite québécois est-elle adéquate...

- Compte tenu des risques que leur gestion comporte?
- Des conséquences pour l'État et la société de dérives ou dérapages?
- Si on la compare avec celle prévalant pour d'autres acteurs du monde financier (banques, caisses coopératives, sociétés d'assurances-vie)?