

Plan de résilience :

# Aider les clients à garder le cap sur leurs objectifs





**Les périodes d'incertitude peuvent remettre en cause votre capacité à atteindre les objectifs de votre plan. Chez Mercer, nous pensons qu'une gouvernance solide vous donnera la confiance et le contrôle dont vous avez besoin pendant cette période de bouleversements à long terme sur les marchés mondiaux.**

Au cours des 15 dernières années, nous avons pu constater à quel point une amélioration de la gouvernance des placements peut améliorer les résultats pour nos clients et les aider à garder le cap sur leurs objectifs principaux.

Nous considérons la mise en place d'une gouvernance solide comme l'un des principes les plus importants de la constitution d'un portefeuille. C'est pourquoi nous en avons fait l'un de nos quatre principes directeurs pour l'ensemble de nos activités, en plus d'une approche consultative, d'un examen attentif de la situation de chaque propriétaire d'actifs et de l'utilisation de nos relations et de notre envergure pour accéder à des gestionnaires de premier ordre<sup>1</sup>.

La résilience est ce que vous faites, activement, pour réagir à des circonstances inhabituelles. L'adoption d'un cadre de gouvernance complet peut simplifier la prise de décisions. En confiant les responsabilités techniques et opérationnelles aux équipes spécialisées et expérimentées, les mieux à même de les assumer, les clients peuvent se concentrer sur ce qui est important pour eux.

Un cadre de gouvernance solide devrait être la base à partir de laquelle tous les investisseurs définissent leurs objectifs, leur stratégie et construisent leur portefeuille de placements. En l'absence d'une telle fondation, un dérapage rapide et soudain qui nécessitera du temps et des ressources importantes risque de se produire.

Une amélioration de la gouvernance signifie que vous reprenez la situation en main.

1. Conformément au processus d'évaluation exclusif à Mercer, les cotes que Mercer attribue à des stratégies peuvent ou non être cohérentes avec leurs performances historiques. Bien que ces cotes reposent sur nos attentes de performance future pendant une période appropriée pour la stratégie en question, nous ne garantissons pas que ces attentes seront comblées. Veuillez consulter le Guide des [cotes de Mercer en matière de stratégies de placement \(en anglais\)](#).

# Les leçons du passé

**Les bouleversements à long terme des marchés mondiaux, des économies et de la société mettent en évidence l'importance d'un contrôle ferme du portefeuille de placements. Les 18 derniers mois ont exposé les vulnérabilités de l'économie mondiale et ont accentué d'autres enjeux, comme la nature et l'intelligence artificielle. Les investisseurs devront faire preuve de souplesse dans leur approche de la gouvernance et de la prise de décision.**

Bien que le cycle inflationniste ait probablement atteint son apogée, les perspectives à long terme sont que l'indice des prix à la consommation (IPC) restera volatil dans la plupart des régions du monde. Ces taux devraient demeurer élevés par rapport au niveau tempéré qui a caractérisé la décennie précédente. L'enjeu auquel sont confrontés les décideurs politiques et les banques centrales est de parvenir à un atterrissage en douceur. À bien des égards, c'est le défi le plus difficile à relever. C'est aussi un moment de risque, notamment parce que les économies et les marchés du monde divergent en fonction de leurs propres failles.

Grâce à notre travail avec les propriétaires d'actifs dans les domaines des régimes à cotisations déterminées, des régimes de retraite, de l'assurance, de la santé ainsi que des fonds de dotation et des fondations, nous savons qu'une bonne gouvernance permet aux portefeuilles de s'adapter à l'évolution des circonstances et aux mouvements du marché. Cette souplesse atténue le risque d'être pris au dépourvu par des événements défavorables et aide les organisations qui cherchent à saisir les occasions d'investissement qui se présentent lors de bouleversements économiques. Les comités d'investissement et le personnel devraient songer aux changements qui s'imposent. Nous pouvons tirer beaucoup d'enseignements de l'expérience passée. À notre avis, le meilleur moyen d'y parvenir est d'améliorer la gouvernance globale. Nous avons aidé des clients de toutes les tailles et de toutes les envergures à relever ce défi en nous montrant honnêtes et réalistes par rapport à leurs besoins.

## Les défis des investisseurs institutionnels



Perspectives de faibles rendements dans une conjoncture marquée par l'incertitude



Inefficacité opérationnelle et échecs de mise en application



Complexité accrue et risque lié aux exigences réglementaires



Besoin d'assurer la pertinence des stratégies et des gestionnaires de placement



Gestion des liquidités



Frais de gestion, transparence et autres coûts



**Voici quelques questions que se posent nos clients à l'occasion d'un changement de régime généralisé dans l'économie mondiale et sur les marchés financiers.**

**1**

Notre portefeuille était-il assez diversifié et se comportera-t-il comme prévu?

**3**

Pouvons-nous accéder aux données nécessaires pour vérifier nos placements et les risques auxquels nous étions exposés lorsque le marché était sous tension?

**2**

Pouvons-nous réagir rapidement en cas de besoin?

**4**

Saisissons-nous les nouvelles occasions et pouvons-nous le faire efficacement?

# Qu'entend-on par « gouvernance »?

**La définition du concept de gouvernance varie d'un investisseur à l'autre, ce qui, à notre avis, est exactement dans l'ordre des choses.**

- La gouvernance doit vous offrir le soutien dont vous avez besoin, sans pour autant vous nuire.
- Elle doit alléger votre fardeau et vous permettre de croire que vous réaliserez vos objectifs.
- Elle doit faire en sorte que vos placements inscrivent le meilleur rendement possible, sans vous obliger à mobiliser tout votre temps et toutes vos ressources pour y arriver.
- La gouvernance doit vous aider à comprendre les répercussions possibles des forces externes sur votre portefeuille, tout en vous permettant de croire qu'il pourra faire face à l'imprévu.

**Une bonne gouvernance devrait vous aider à :**

- définir une stratégie de placement optimale qui tient compte de l'engagement du promoteur et de l'ampleur de l'écart de financement.
- rester à l'affût des fluctuations des marchés qui se répercutent sur les pondérations de votre portefeuille.
- surveiller les risques de taux d'intérêt et d'inflation susceptibles de gruger les rendements des placements à long terme.
- cerner des dangers opérationnels plus cachés, comme les erreurs d'opération et les pièges à liquidités, dans l'objectif d'atténuer les risques.

Un cadre de gouvernance solide contribue à atténuer la grande variété de risques susceptibles d'avoir des répercussions importantes sur les rendements. Il peut également mettre au jour les risques réglementaires qui doivent être atténués et contrôlés, réduisant de ce fait les possibilités d'interventions et d'erreurs coûteuses.

Une bonne gouvernance permet également aux investisseurs d'accéder facilement à l'information normalisée dont ils ont besoin pour surveiller et gérer la vaste gamme de coûts qui accompagne l'administration d'un portefeuille très élaboré. Enfin, un cadre de gouvernance robuste peut également être utilisé pour assurer une surveillance centralisée des frais de gestion de placement et des autres coûts, tels que les frais d'opération et les frais d'administration.

## Définir la gouvernance Avantages pour les clients

**La gouvernance englobe le processus de prise de décisions stratégiques et opérationnelles et la mise en œuvre de ces décisions, contribuant ainsi à l'application d'une approche efficace et rentable.**



Temps, ressources et expertise



Diversification et complexité



Rentabilité



Prise de décision :

1. Stratégie
2. Gestionnaires de portefeuille



Changements et réactivité

**Un cadre de gouvernance solide se mesure en fonction des rendements qu'il entraîne.**

# 12 mesures pour améliorer la gouvernance des placements

À notre avis, il existe 12 mesures que les investisseurs doivent prendre impérativement s'ils veulent améliorer leur gouvernance. Ces mesures contribuent à la constitution d'une base solide qui permet aux investisseurs d'agir en amont et d'être prêts à affronter tout ce que l'avenir leur réserve.

- 1 Établissement des objectifs
- 2 Conception de la stratégie de placement
- 3 Mise en œuvre de la stratégie
- 4 Conception du portefeuille
- 5 Répartition de l'actif
- 6 Recherche de gestionnaires
- 7 Choix des gestionnaires
- 8 Mise en œuvre de la stratégie/ du portefeuille
- 9 Rééquilibrage et gestion des liquidités
- 10 Conformité à la réglementation
- 11 Surveillance et gestion du risque
- 12 Gouvernance et production de rapports



Certaines tâches doivent être effectuées plus fréquemment alors que d'autres nécessitent de plus grandes ressources opérationnelles. Cependant, elles représentent toutes des étapes essentielles à la mise en place d'un cadre sur lequel les investisseurs s'appuieront pour réaliser leurs objectifs et tenir la situation en main.

Au cours des dernières années, le resserrement de la réglementation et la complexité accrue des portefeuilles ont mobilisé un temps précieux chez de nombreux conseils de fiduciaires et promoteurs de régimes de retraite, les empêchant de mener à bien un nombre grandissant de tâches devant être effectuées sur une base régulière, avec exactitude et en temps opportun.

**Il existe toutefois des solutions.**

# Des partenaires pour améliorer la gouvernance

En divisant ces tâches en priorités stratégiques et en activités continues, les conseils de fiduciaires et les promoteurs de régimes voient bien comment utiliser leur temps efficacement (et comment mener à bien leur obligation de fiduciaire de la meilleure façon qui soit). Une fois ces initiatives correctement attribuées, certaines organisations décideront de créer de plus grandes équipes internes qui seront responsables de cette liste de tâches, alors que d'autres auront recours à des ressources externes qui les aideront à se recentrer sur leurs priorités.

Il existe cinq grandes catégories de gouvernance externe, allant du comprennent le choix du partenaire pour la recherche en investissement et le suivi des tâches à l'impartition de l'intégralité des activités. Il n'y a pas de bonne manière de créer un cadre de gouvernance solide. De même, les investisseurs ne doivent pas se sentir forcés de choisir une solution standard. De fait, le cadre de gouvernance est fonction de la taille, de l'envergure, de la maturité et des intérêts de chaque régime, ainsi que de sa spécialisation et de ses compétences à interne.

Certains auront besoin d'encadrement pour la conception de la stratégie alors que d'autres voudront du soutien pour répartir l'actif et choisir les gestionnaires. Les investisseurs doivent sentir qu'ils sont en pleine possession de leurs moyens et qu'ils peuvent choisir parmi un large éventail de services afin de créer la combinaison qui conviendra le mieux à leurs besoins.

Mais avant tout, les conseils de fiduciaires et les promoteurs de régimes doivent trouver le bon partenaire qui les aidera à mettre en œuvre la solution qu'ils auront choisie. C'est uniquement de cette façon qu'ils arriveront à trouver un équilibre entre leurs rôles et leurs responsabilités.

Personne ne peut prédire quand et comment l'économie mondiale se redressera, car les variables sont trop nombreuses. Il est plus important que jamais pour les conseils de fiduciaires et les promoteurs de régimes d'améliorer leur flexibilité pour faire face aux changements de régime et aux événements géopolitiques sur les marchés – en gérant mieux les risques et gardant le cap sur leurs objectifs et en les ciblant. Un cadre de gouvernance solide est le meilleur point de départ pour y parvenir.

**Découvrez ce que nous pouvons faire pour vous aujourd'hui afin de vous aider à vous préparer pour votre avenir.**

Communiquez avec nous pour en savoir plus sur la manière dont Mercer peut vous aider à adopter une approche de gouvernance plus efficace, rentable et résiliente.



## Avis importants

Toute référence à Mercer inclut Mercer (US) LLC et ses sociétés associées.

© Mercer (US) LLC, 2024. Tous droits réservés.

Toute référence à Mercer inclut Mercer (US) LLC et ses sociétés associées. Le présent contenu ne peut être modifié, vendu ou communiqué de quelque autre manière que ce soit, en totalité ou en partie, à une tierce personne ou entité, sans l'autorisation écrite de Mercer. Mercer ne fournit aucun conseil d'ordre fiscal ou juridique. Communiquez avec votre conseiller fiscal, votre comptable ou votre avocat avant de prendre toute décision ayant des conséquences fiscales ou juridiques. Le présent document ne constitue ni une offre ni une sollicitation visant l'achat ou la vente de titres.

Les conclusions, les évaluations ou les opinions exprimées aux présentes sont la propriété intellectuelle de Mercer et peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Elles n'ont pas pour objet d'offrir des garanties quant aux résultats futurs des produits de placement, des catégories d'actif ou des marchés financiers dont il a été question.

Pour en savoir plus sur la déclaration de conflits d'intérêts, veuillez communiquer avec votre représentant Mercer ou consulter le site <http://www.mercer.com/en-us/footer/conflictsofinterest>

Le présent document ne contient aucun conseil en matière de placement ayant trait à votre situation personnelle. Aucune décision de placement ne doit être fondée sur les renseignements qu'il contient sans l'obtention au préalable d'un avis professionnel approprié et sans que soit prise en compte votre situation particulière. Dans l'élaboration de ses recommandations, Mercer tient compte de la situation de chaque client, de ses objectifs de placement et de ses besoins. C'est pourquoi les résultats de placement peuvent varier et les résultats réels peuvent différer grandement.

Les résultats passés ne constituent pas une garantie des résultats futurs. La valeur des placements peut diminuer ou augmenter et il est possible que vous ne récupériez pas le montant que vous avez investi. La valeur des placements libellés dans une monnaie étrangère varie en fonction des fluctuations de cette monnaie étrangère. Certains placements, notamment les titres émis par des sociétés étrangères, à petite capitalisation ou de marchés émergents, les biens immobiliers ainsi que les fonds non liquides, à levier financier ou à rendement élevé, comportent des risques accrus dont il faut tenir compte avant de choisir un gestionnaire de placements ou de prendre une décision de placement.

Les renseignements contenus aux présentes pourraient avoir été obtenus auprès de tiers. Bien que ces renseignements soient jugés dignes de foi, Mercer n'a pas cherché à les vérifier de façon indépendante. À ce titre, Mercer ne fait aucune déclaration et ne donne aucune garantie quant à l'exactitude de ces renseignements et ne peut être aucunement tenue pour responsable (y compris des dommages indirects ou accessoires) en cas d'erreur, d'omission ou d'inexactitude liées aux renseignements fournis par des tiers.

Les services mentionnés ne sont pas tous offerts dans toutes les compétences territoriales. Veuillez communiquer avec votre représentant de Mercer pour obtenir de plus amples renseignements.

Les services de gestion de placement et les services-conseils destinés aux clients des États-Unis sont offerts par Mercer Investments LLC (Mercer Investments). Mercer Investments LLC est légalement autorisée à exercer ses activités en tant que « Mercer Investment Advisers LLC » dans les États suivants : Arizona, Californie, Floride, Illinois, Kentucky, New Jersey, Caroline du Nord, Oklahoma, Pennsylvanie, Texas et Virginie-Occidentale; en tant que « Mercer Investments LLC (Delaware) » en Géorgie; en tant que « Mercer Investments LLC of Delaware » en Louisiane; et en tant que « Mercer Investments LLC, a limited liability company of Delaware » en Oregon. Mercer Investments LLC est une société de placement enregistrée aux États-Unis en vertu de la plus récente version de l'*Investment Advisers Act of 1940*. L'enregistrement en tant que conseiller en placement ne sous-entend aucun niveau particulier de compétence ou de formation. Les communications orales et écrites d'un conseiller vous fournissent des renseignements sur lesquels vous appuyer pour décider de retenir ou non les services du conseiller. Le formulaire ADV Part 2A & 2B de Mercer Investments peut être obtenu sur demande écrite à l'adresse suivante : Compliance Department, Mercer Investments, 99 High Street, Boston, MA 02110.