

Comment la GRE crée-t-elle de la valeur dans un régime de retraite?

LEEANNE K. BARNES

Directrice, gestion du risque opérationnel et d'entreprise, stratégie et risque, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario

Cet article fait partie d'une collection d'articles portant sur la gestion du risque d'entreprise (GRE) de l'Institut canadien des actuaires (ICA). Ces articles ont été rédigés par des experts en la matière, actuaires et non-actuaires, qui nous donnent leurs propres opinions et nous font part de leurs expériences professionnelles. Ils mettent ainsi en lumière des questions nouvelles et émergentes dans le monde actuel de la gestion des risques. Lisez tous les articles à cia-ica.ca/gre.

Pour un régime de retraite interentreprises comme le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (RREO), la mission consiste à offrir des prestations de retraite viagères à ses participants. On comprend qu'il existe des risques inhérents dans toutes les activités d'un régime de retraite de ce type, du portefeuille de placements et des services aux participants à la prise de décisions stratégiques, opérationnelles ou de gouvernance. Pour composer avec l'éventail des risques auxquels sont exposés les régimes de retraite, les conseils d'administration et les équipes de direction ont instauré des programmes de GRE. En outre, ils reconnaissent qu'une solide culture et une approche rigoureuse de la gestion des risques sont essentielles au respect de la promesse en matière de retraite faite aux participants.

Cela signifie que la GRE d'un régime de retraite dépasse les cinq piliers traditionnels que sont l'identification, l'évaluation, l'atténuation et la gestion, la quantification et la surveillance, ainsi que la production de rapports sur les risques. Lorsque la valeur de la GRE est reconnue et défendue par le conseil d'administration et la direction, elle imprègne l'ensemble de l'organisation et intègre la conscience du risque à la culture. La GRE devient un catalyseur stratégique en fournissant des renseignements utiles aux dirigeants pour appuyer la prise de décisions sur les priorités organisationnelles et l'affectation efficace des ressources afin d'assurer la viabilité à long terme tout en préservant l'équilibre de la relation risque-rendement.

Plusieurs régimes de retraite ont établi un programme de GRE après la crise financière mondiale de 2008. Depuis, bon nombre d'entre eux ont progressé d'un programme de

base à une fonction orientée sur la stratégie où les hypothèses internes et externes existantes sont remises en question, l'information sur les risques est communiquée efficacement et les domaines d'intérêt sont mis en évidence. Un cadre de GRE fournit une approche cohérente et simple pour définir le risque et l'appétit pour le risque entre ses grandes catégories et permet de profiter d'une structure de gouvernance améliorée par la présence de protocoles de signalement favorisant la discussion autour de la gestion des risques existants, nouveaux et émergents.

Selon le RREO, trois catalyseurs clés sont importants pour développer la maturité de la GRE :

- L'appui ferme du conseil d'administration et de l'équipe de direction reconnaissant la valeur que la GRE procure à l'organisation en concentrant l'attention sur les zones de risque ce qui déclenche des discussions approfondies et rigoureuses sur la façon d'atteindre les objectifs.
- Le modèle de partenariat avec l'entreprise est fondé sur la confiance et la transparence. La mobilisation des cadres supérieurs dans l'ensemble de l'organisation, appuyée par les responsables des risques de l'équipe de direction et les partenaires de risque, est essentielle pour soulever les constats importants.
- La méthode d'évaluation des risques doit évoluer continuellement en mettant à profit les pratiques exemplaires de l'industrie et en les ajustant pour répondre aux besoins d'un régime de retraite particulier, car les

approches universelles ne conviennent pas à tous.

Par exemple, au sein du RREO, les changements climatiques et la cybersécurité sont deux risques importants devant être abordés maintenant par la direction afin d'éviter des répercussions négatives importantes dans l'avenir. Les risques liés aux changements climatiques pourraient avoir une incidence sur le maintien à long terme du rendement des placements, tandis que les risques relatifs à la cybersécurité pourraient constituer une menace pour nos systèmes et nos données.

L'identification de ces risques est une bonne première étape, mais la valeur n'est réalisée que lorsque les méthodes d'atténuation de ces risques sont ajustées. Le RREO a amélioré ses processus de placements afin de tenir compte systématiquement des répercussions éventuelles des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, y compris ceux liés aux changements climatiques, en collaborant avec des sociétés de portefeuille et des gestionnaires externes des placements pour obtenir de l'information pour mieux comprendre comment ils évaluent, gèrent et divulguent les expositions aux risques climatiques. Nous préconisons des politiques et des règlements clairs et stables qui favorisent une transition ordonnée vers une économie à faibles émissions de carbone, et nous appuyons les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques (GIFCC), publiées en 2017 par le Financial Stability Board (Conseil de stabilité financière) visant à promouvoir la divulgation

Comment la GRE crée-t-elle de la valeur dans un régime de retraite interentreprises?

d'informations financières relatives aux changements climatiques cohérentes, comparables, fiables et efficaces, fournissant des renseignements utiles à la prise de décisions aux prêteurs, aux assureurs et aux investisseurs.

En matière de cybersécurité, nous utilisons un programme exhaustif contribuant à protéger l'organisation contre les fuites de données et autres incidents. Le programme veille à la présence de contrôles appropriés pour protéger les renseignements de l'organisation et s'assurer régulièrement de leur efficacité. Nos plans d'intervention en cas d'incident sont mis à l'essai et en pratique régulièrement, pour qu'ils soient le plus prêts possible à gérer les incidents de cybersécurité ou de menace à la continuité des affaires, et à s'en remettre advenant leur survenance.

Alors que les régimes de retraite interentreprises poursuivent leur parcours dans la GRE, ils doivent garder à l'esprit d'éviter la complaisance à l'égard de leurs programmes actuels, peu importe leur degré de maturité. Il y a toujours place à l'évolution et à l'amélioration. Par exemple, d'autres progrès pourraient porter sur le renforcement des capacités de compréhension de l'interdépendance des risques. Ceci fournirait des renseignements importants sur les thèmes et

les tendances significatifs qui pourraient influencer sur la viabilité.

Un autre domaine d'intérêt pourrait consister à élargir l'adhésion à la GRE des intervenants de tous les niveaux de l'organisation et de l'extérieur, par divers moyens. On pourrait alors identifier de nouvelles perspectives sur les risques et les opportunités pour améliorer les discussions stratégiques. En renforçant l'importance de la gestion quotidienne des risques et de la prise de décisions de première ligne, la GRE pourrait également avoir un effet positif sur la culture de l'organisation. Étant donné que les risques d'entreprise sont liés à la planification d'entreprise, la communication de la GRE peut être mise à profit pour mieux faire connaître les liens entre les travaux au niveau des équipes et le contexte plus large des objectifs de l'organisation.

Nous nous attendons à ce que les régimes de retraite interentreprises soient actifs pour les générations à venir et à ce que leurs objectifs organisationnels soient définis pour réaliser leur mission. Un programme de GRE peut ajouter de la valeur en faisant en sorte que la direction demeure concentrée sur

les risques et les opportunités importants, actuels et potentiels, qui pourraient avoir le plus d'effet sur ces objectifs organisationnels. Cela permettra également de mieux protéger la réputation du régime de retraite tout en aidant l'entreprise à se concentrer sur des stratégies de croissance novatrices pour continuer à fournir à vie des bénéfices de retraite aux participants.

Le présent article a été rédigé à partir des leçons apprises par les professionnels de la GRE du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et il ne vise pas d'autres régimes de retraite.