



# Externalisation des fonctions de placement : Cinq mythes courants à défaire

Par Diane Johnston, Dany Lemay, Chris McGoldrick et Pieter Steyn



# Cinq mythes courants qu'il convient de rejeter et idées reçues

Lorsqu'un régime de retraite ne peut s'appuyer sur un service de placement à l'interne, le modèle d'externalisation des fonctions de placement (EFP) permet de s'adjoindre les ressources nécessaires à l'exécution efficace de stratégies de placement, sans compromettre le budget souvent limité que le régime peut consacrer à la gouvernance. Le délégataire met alors en œuvre une stratégie qui respecte les contraintes définies par le comité de placement ou de retraite, ce qui permet aux décideurs de haut niveau de consacrer plus de temps aux enjeux stratégiques et aux objectifs à long terme du régime.

En théorie, le modèle est assez facile à comprendre, mais il peut être plus difficile d'en imaginer la mise en œuvre. C'est pourquoi il a donné naissance à un certain nombre d'idées reçues.

## Mythe n° 1 : le modèle EFP entraîne une perte d'autonomie

Aux yeux de certains promoteurs de régimes et de comités de placement, déléguer à un spécialiste certaines décisions signifie ne plus être maître de son régime et des résultats de placement éventuels. Pourtant, on peut déléguer les décisions de placement sans renoncer à la maîtrise du régime. Les comités de placement continuent d'établir les objectifs et les contraintes auxquels le régime est assujéti, par exemple les catégories de titres sélectionnées, mais aussi dans certains cas le coefficient de couverture, les budgets et le niveau de liquidité. Si la situation ou les besoins du régime évoluent, les comités de placement conservent le pouvoir de revoir les objectifs et les contraintes imposés au délégataire.

De plus, le comité de placement ou le promoteur du régime conserve l'entière responsabilité de la supervision des opérations de placement. Ce qu'il faut retenir, c'est que le comité dispose désormais de plus de temps pour bien mûrir les décisions stratégiques qui ont vraiment du poids.

## Mythe n° 2 : le modèle EFP met le délégataire choisi en situation de conflit

Selon les détracteurs, le délégataire se trouve en porte-à-faux parce qu'il joue un double rôle de conseiller et d'exécutant des décisions de placement. Mais nous croyons qu'il faut distinguer entre des incitatifs légitimes et des incitatifs biaisés. Il est normal de payer pour de bons services. Suivant le modèle EFP, le régime peut verser des honoraires, et ceux-ci doivent être transparents et distincts de tous les autres frais de gestion des placements. Le délégataire sélectionné conservera son mandat seulement s'il s'acquitte de ses tâches et rend compte de ses actes. Dans bien des cas, le comité de placement évalue le rendement du délégataire une fois l'an et documente cette évaluation.

Si l'on craint toujours la possibilité d'un conflit non géré, ce n'est pas nécessairement une bonne raison pour se priver d'un service susceptible de rapporter beaucoup au régime et transformer ainsi un accord mutuellement avantageux en une perte sèche pour toutes les parties concernées. À notre avis, les conflits d'intérêts sont chose courante dans la vie, mais on peut les gérer efficacement avec un peu d'effort.

### Mythe n° 3 : le modèle EFP n'a pas encore fait ses preuves

Si les expressions « EFP » (ou « OCIO » en anglais) et « gestion déléguée » sont relativement nouvelles, les notions qu'elles représentent ne le sont pas. Il y a longtemps qu'on a recours à une stratégie à actifs multiples pour gérer les portefeuilles d'une caisse de retraite. Toutefois, dans l'ensemble du secteur, nous croyons qu'une telle stratégie est souvent mise en œuvre au moyen de répartitions coûteuses et peu efficaces. Cette solution nous semble trop compliquée, car elle nécessite un degré élevé de gouvernance de la part du régime. De son côté, le modèle d'externalisation renforce nettement la gouvernance et permet de prendre des décisions de placement en temps réel, selon les occasions du moment. Quant à la gestion déléguée, elle fait partie du paysage depuis plus d'une décennie dans le secteur des régimes de retraite. Selon notre expérience, les résultats sont généralement favorables et susceptibles de renforcer la capitalisation du régime, surtout lorsque la conjoncture est incertaine.

### Mythe n° 4: le modèle EFP ne convient qu'aux régimes d'une certaine taille

À notre avis, le modèle a moins à voir avec la taille du régime qu'avec la possibilité de se doter d'un service interne qui répond aux exigences considérables de la gestion d'un portefeuille institutionnel. Bien que la création d'un tel service puisse sembler aller de soi à première vue, de nombreuses entreprises ont fini par constater que leurs experts financiers

avaient bien du mal à évaluer les risques en temps réel. Par ailleurs, de nos jours, les fonctions d'ordre financier sont souvent des services partagés et il nous semble qu'en affectant des employés au régime de retraite, on en grève les ressources existantes. Bien sûr, les régimes de très grande taille peuvent envisager de mettre sur pied une équipe interne, comme certains l'ont fait. Mais dans la plupart des autres cas, nous croyons que le modèle EFP est susceptible d'améliorer la gouvernance et les résultats des placements.

### Mythe n° 5: le modèle EFP coûte cher

Il n'est pas étonnant que le modèle EFP fasse l'objet de telles critiques. Après tout, on demande aux régimes d'affecter des sommes plus importantes à un service qui jusqu'ici ne représentait qu'une part relativement faible du budget annuel. Mais tout compte fait, pour l'ensemble du régime, le recours à un service de placement externe n'entraîne pas nécessairement une hausse des coûts.

En effet, le client peut s'attendre à réaliser certaines économies en payant des frais de placement moins élevés, vu le pouvoir d'achat du délégataire et le temps gagné par le personnel et les membres du comité; une économie difficile à quantifier.

### Pour en savoir plus

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec votre conseiller Willis Towers Watson ou consulter le site à l'adresse [willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com).



#### Avis de non-responsabilité

Le présent document rédigé par Willis Towers Watson vise à offrir des renseignements généraux exclusivement et ne doit pas remplacer les conseils d'un professionnel adaptés à votre situation particulière. En effet, Willis Towers Watson n'avait pas l'intention, en présentant ce document, d'offrir des conseils ou des recommandations de nature juridique, comptable, fiscale ou professionnelle d'aucune sorte, ni de fournir des renseignements sur lesquels fonder une décision pour prendre ou ne pas prendre quelque mesure. Par conséquent, des décisions en matière de placements ou d'autres décisions financières ne devraient pas s'appuyer sur ce document, et aucune décision à cet égard ne devrait être prise en fonction de son contenu sans avoir au préalable obtenu des conseils s'appliquant à votre situation particulière.

Le présent document est fondé sur les renseignements dont disposait Willis Towers Watson à la date du document et ne prend pas en compte l'évolution qui s'en est suivie. En rédigeant ce document, nous nous sommes appuyés sur les données fournies par des tiers. Nous avons fait preuve d'une diligence raisonnable pour juger de la fiabilité de ces données, mais nous ne donnons aucune garantie d'exactitude ou d'exhaustivité des données, et Willis Towers Watson, ses sociétés associées et leurs administrateurs, dirigeants et employés respectifs n'assument aucune responsabilité et ne peuvent pas être tenus responsables d'erreurs ou de déclarations inexactes faites par des tiers relativement aux données.

Le présent document, dans sa totalité ou en partie, ne peut pas être copié ni transmis à un tiers, sans l'autorisation écrite préalable de Willis Towers Watson, sauf si la loi l'exige. En l'absence de notre autorisation écrite explicite dans ce sens, Willis Towers Watson, ses sociétés associées et leurs administrateurs, dirigeants et employés respectifs n'assument aucune responsabilité et ne peuvent pas être tenus responsables de toute conséquence découlant de l'utilisation par un tiers de ce matériel ou des opinions que nous avons exprimées.



### À propos de Willis Towers Watson

Willis Towers Watson (NASDAQ : WLTW) est une société mondiale de premier plan en services-conseils, en courtage et en solutions qui aide ses clients partout dans le monde à transformer le risque en parcours de croissance. Nos racines remontent à 1828, et Willis Towers Watson compte 40 000 employés dans plus de 140 pays. Nous concevons et réalisons des solutions qui permettent de gérer le risque, d'optimiser les avantages sociaux, de cultiver les talents et d'augmenter la capacité des capitaux afin de protéger les organisations et les personnes, et de les rendre plus solides. Notre vision unique nous permet de reconnaître ce qui se trouve aux carrefours stratégiques entre les talents, les actifs et les idées, la formule dynamique qui favorise les résultats d'entreprise. Ensemble, réalisons votre potentiel. Consultez notre site à l'adresse [willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com).



[willistowerswatson.com/social-media](http://willistowerswatson.com/social-media)

Droit d'auteur © Willis Towers Watson, 2017. Tous droits réservés.  
WTW-NA-17-SAL-6592b

[willistowerswatson.com](http://willistowerswatson.com)

**Willis Towers Watson**