



Au sujet de CalSTRS



CalSTRS, California State Teachers' Retirement System, gère les pensions de retraite, d'invalidité et de réversion des enseignants des écoles publiques californiennes. Cette caisse de retraite compte environ 914.000 membres et, en février 2017, assurait la gestion de quelque 202 milliards USD d'actifs. CalSTRS est la plus grande caisse de retraite du monde exclusivement réservée aux enseignants, et la deuxième plus grande caisse de retraite des États-Unis.

Le [conseil d'administration](#) de CalSTRS se compose de douze membres qui représentent les enseignants actuels, ainsi que les enseignants retraités et les représentants des employeurs:

- Trois membres élus qui représentent les enseignants actuels;
- Un membre de CalSTRS retraité nommé par le gouverneur de Californie et confirmé par le Sénat;
- Trois représentant(e)s publics nommés par le gouverneur et confirmés par le Sénat;
- Un représentant(e) de conseil d'établissement nommé par le gouverneur et confirmé par le Sénat;

Quatre membres de droit: un directeur/trice des finances, un contrôleur/euse de l'État, un trésorier/ère de l'État, un directeur/trice de l'enseignement public de l'État.

Les décisions prises par le conseil d'administration sont mises en œuvres par l'équipe de CalSTRS, qui se compose de plus d'un millier de salariés. En juin 2016, CalSTRS gérait 46% de ses avoirs en interne et le reste était confié à des gestionnaires d'avoirs externes. La composition des actifs de la caisse de retraite comprend des investissements à revenu fixe, des actifs à l'échelle mondiale, des placements immobiliers, des portefeuilles d'investissements privés, des placements sensibles à l'inflation (les infrastructures, par exemple), des rendements absolus (les fonds de placement alternatifs, par exemple) et des liquidités.

CalSTRS a pour mission de «garantir l'avenir financier des enseignants californiens et de garder leur confiance».

Entretien avec Sharon Hendricks

Sharon Hendricks est vice-présidente du conseil d'administration de CalSTRS. Elle est membre élue en tant qu'enseignante en établissement collégial et elle représente les enseignants.

1. Pourquoi avez-vous souhaité devenir administratrice de caisse de retraite?

Honnêtement, je ne l'ai jamais souhaité! J'ai été parrainée pour exercer cette fonction. Je pense que mon expérience montre que nous avons besoin d'un plus grand nombre de dirigeants dans les conseils d'administration. Quand j'étais jeune dirigeante syndicale à Los Angeles, un membre du conseil d'administration m'a demandé si je voulais assister aux réunions en tant que partie prenante. C'est ce que j'ai fait, et j'ai constaté que ces réunions attiraient des dirigeants mondiaux de la finance et de la politique. J'ai compris l'importance des décisions prises par les membres du conseil d'administration et la nécessité d'avoir de bons dirigeants.

C'est l'aspect stratégique du capital des travailleurs qui m'a incitée à me présenter aux élections: il s'agissait de l'argent des enseignants, CalSTRS était la plus grande caisse de retraite d'enseignants du monde, et il me semblait que c'était un rôle important. Je me sentais capable d'écouter les préoccupations du corps enseignant et je m'intéressais à la finance. Je me suis trouvée au bon endroit au bon moment, avec les bonnes personnes, et j'ai eu beaucoup de chance d'être élue par les enseignants des établissements universitaires de Californie pour exercer cet important rôle de dirigeant.

2. Comment les décisions du conseil d'administration concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), ainsi que l'investissement responsable, véhiculent-elles les valeurs des bénéficiaires qu'il représente?

La difficulté de l'administrateur réside dans sa nature fiduciaire au sein du système. Par exemple, on peut adhérer aux valeurs des membres du système, mais il est possible que certains membres ne partagent pas une partie de ces valeurs. Un professeur peut vous dire «Je suis content qu'on en ait fini avec le tabac» et un autre vous dira «Vous avez perdu 2 milliards de dollars. Pourquoi vous avez pris cette décision?». Au final, l'administrateur est le gestionnaire d'un fonds et ses décisions doivent aller dans le sens de la croissance financière de ce fonds.

La série d'articles « portraits d'administrateurs » propose des entretiens avec des administrateurs de caisses de retraite nommés par des organisations syndicales et explore le rôle des membres du conseil dans la promotion de l'innovation en matière d'investissement responsable au sein de leur fonds.

En 2016, CalSTRS a engagé 2,5 milliards USD dans l'indice à faible intensité de carbone

Illustration: http://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/green_report_2016.pdf, p.8



Notre politique ESG fait partie de notre politique d'investissement. Ces dernières années, le conseil d'administration a tenu compte des questions ESG et s'est assuré qu'elles figurent dans toutes nos catégories d'actifs. Nous avons également demandé à notre personnel de veiller à ce que nos gestionnaires extérieurs partagent les mêmes valeurs que CalSTRS sur les principes ESG.

Dans le conseil d'administration, nous avons commencé à discuter de notre conception de l'investissement. Il a été difficile d'obtenir l'adhésion de tout le monde parce que des administrateurs différents ont des opinions différentes sur le lien entre les questions ESG et nos obligations fiduciaires. La prise en compte des critères ESG dans notre conception de l'investissement a créé des tensions. Je pense que ces questions font partie intégrante de ce que nous avons été, de ce que nous sommes et de ce que nous allons être. Je suis heureuse d'annoncer que, lors de la réunion du conseil d'administration d'avril 2017, nous avons effectivement adopté les principes ESG dans notre conception de l'investissement.

Au cours des années passées, le conseil d'administration s'est ouvert à d'autres parties prenantes. Outre les bénéficiaires, nous avons accueilli des organisations de la société civile, telles que 350.org, dans nos réunions. Il n'est pas facile de trouver comment donner la parole à ces parties prenantes, comment être à l'écoute de nos membres, de savoir ce qui est mieux pour la caisse de retraite, et comment être un bon administrateur. La réponse à ces questions n'est pas simple et je me bats pour trouver des solutions. C'est le type de questions dont j'aime discuter avec les réseaux d'administrateurs.

3. Lorsque vous prenez des décisions, comment conciliez-vous les valeurs des bénéficiaires avec vos valeurs personnelles et la nécessité de générer des bénéfices financiers?

Pour ma part, j'en reviens toujours à ma mission fiduciaire, qui consiste à créer de la valeur pour la caisse de retraite. Nous écoutons des présentations, nous donnons notre avis et nous discutons entre nous au sein du conseil d'administration. Nous passons beaucoup de temps à débattre. Il y a des conflits et des désaccords, et des questions surgissent au fur et à mesure que nous traitons certains sujets. Chaque membre du conseil d'administration a un point de vue différent et, pour être honnête, nous sommes nommés par des personnes qui ont aussi des points de vue différents! Bien que nous ayons tous nos propres opinions et nos propres expériences, nous réussissons généralement à faire en sorte que chacun soit écouté parce que nous avons un conseil d'administration collégial, intelligent et engagé.

Je suis passionnée par le rôle moteur que jouent les administrateurs. Dans une caisse de retraite de la taille de la nôtre, il est facile de demander à notre personnel de préparer tous les documents pour que les administrateurs n'aient plus qu'à tout approuver systématiquement. Mais ce n'est pas

ce que font les bons administrateurs. Nous contribuons à élaborer l'ordre du jour. Nous veillons à nous faire entendre et à mener la discussion.

4. Quels sont les principaux éléments qui vous incitent à prendre en compte les principes ESG et l'investissement responsable dans l'élaboration des politiques du conseil d'administration?

Les éléments qui nous aident à prendre en considération les questions ESG ne viennent pas d'en haut, mais des relations que nous entretenons avec d'autres partenaires et du rôle moteur des administrateurs eux-mêmes.

Les réseaux d'administrateurs constituent l'un des éléments fondamentaux. Il existe un réseau d'administrateurs en Californie et un Forum sur le leadership des administrateurs [Trustee Leadership Forum], qui se réunit tous les ans à Harvard; ils m'ont permis de structurer ma pensée.

Une question de gouvernance qui me passionne est celle des femmes et de la diversité dans les conseils d'administration des entreprises. Nous avons récemment établi un partenariat avec State Street Global Advisors (SSgA) pour organiser une série d'ateliers intitulés «Au-delà des paroles», dont l'objectif était d'amener davantage de femmes à occuper des postes de dirigeantes dans le secteur financier et les entreprises américaines. C'est un exemple des domaines dans lesquels nous avons fait bon usage du partenariat. Il suffit de jeter un coup d'œil aux entreprises de haute technologie de la Silicon Valley pour voir que la plupart des conseils d'administration ont tendance à être composés d'hommes blancs... et nous sommes en 2017! CalSTRS joue un rôle important dans cette discussion car nous sommes en contact avec ces entreprises.

5. Quels sont les principaux éléments qui limitent votre capacité à prendre en compte les principes ESG et l'investissement responsable dans l'élaboration des politiques du conseil d'administration?

Nous devons toujours ramener tout ce qui concerne les principes ESG à la valeur. Quand je parle de valeur, il s'agit bien entendu avant tout de valeur monétaire. Mais en tant qu'investisseur sur le long terme, quand nous avons décidé d'engager des capitaux en faveur d'un indice à faible intensité de carbone, par exemple, nous avons accepté d'évaluer la valeur sur le long terme. Même une durée de cinq ans paraît très courte.

Je sais que certains administrateurs ne sont pas d'accord avec moi, mais il me semble que si nous ne savons pas comment les questions ESG vont apporter de la valeur ajoutée au système, il sera difficile de convaincre le conseil d'administration et le personnel.

6. En tant qu'administratrice nommée par un syndicat, quelle attention accordez-vous aux appels à l'action que lancent les syndicats en faveur des questions ESG?

J'écoute les syndicalistes, je les rencontre, et bon nombre d'entre eux sont des amis. Nous avons bénéficié d'une considérable contribution des syndicats sur la politique de responsabilité des entrepreneurs. Mais au final, je tiens à ce que les choses soient très claires: c'est le conseil d'administration qui prend des décisions et qui approuve la politique. Il est important d'entretenir de bonnes relations mais il est tout aussi important d'exercer l'autorité. Pour que je puisse jouer mon rôle, je dois avoir le respect du reste du conseil d'administration. Je ne peux pas être porte-parole du syndicat. Cela dit, j'essaie simplement d'être moi-même.

Nous avons récemment embauché une personne qui assure la liaison entre les parties prenantes pour le compte de notre personnel chargé des investissements. C'est le personnel qui décide au cas par cas si le conseil d'administration doit être informé d'un point particulier, en fonction de l'importance de cette information et de son influence sur la caisse de retraite. Nous sommes censés être des décideurs politiques; nous ne pouvons pas résoudre chaque question spécifique.

7. Quel est pour vous le souvenir le plus marquant de discussion et de débat sur une question ESG au sein de votre conseil d'administration?

Je suis très fier de la décision que nous avons prise récemment d'allouer 2,5 milliards de dollars à l'indice à faible intensité de carbone. Je pense qu'il s'agit d'une décision prudente que nous sommes en mesure de défendre. Elle était révélatrice de notre sensibilité à l'égard des questions clés de notre époque, mais aussi de notre intention d'agir de manière réfléchie, mesurée et progressive.

J'aimerais parvenir à une situation dans laquelle nous n'aurons plus besoin de mettre en avant les questions ESG parce qu'elles feront simplement partie intégrante d'un bon investissement. Et nous y arriverons plus rapidement si davantage d'administrateurs privilégient ce point de vue.

8. Quelles difficultés avez-vous rencontrées en cherchant à faire avancer cette question?

Le fonds dédié à l'indice à faible intensité de carbone était un produit dérivé des réflexions que nous avons depuis deux ans pour savoir si les principes ESG faisaient partie ou non de nos obligations fiduciaires. Nous nous demandions avant tout si nous devions être plus explicites sur les questions ESG ou s'il fallait faire ce que nous faisons toujours, c'est-à-dire définir une politique.

Comme dans d'autres discussions sur les principes ESG, l'indice à faible intensité de carbone peut être résumé à une question qui revient sans cesse: certains administrateurs pensent que les critères ESG ne font pas partie de nos obligations fiduciaires. Ils estiment que ces critères ont leur importance et ils s'y intéressent, mais ils ne croient pas que cela crée vraiment de la valeur. Ils sont nombreux à penser que les principes ESG n'ont pas réellement d'incidence sur les résultats financiers de notre caisse de retraite.

9. Comment avez-vous résolu le problème?

Nous avons un conseiller fiduciaire qui nous guide sur ce qui relève ou non de nos obligations fiduciaires. Nous avons été bien informés. Franchement, la somme allouée à l'indice à faible intensité de carbone nous tenait à cœur et nous voulions trouver un compromis. Au niveau du conseil d'administration, nous étions prêts à nous jeter à l'eau, en espérant obtenir plus d'informations en cours de route.

Le concept d'obligation fiduciaire dépend de la définition plus ou moins large que lui donnent les juristes que l'on côtoie. En fin de compte, ce que je veux savoir, c'est ce qui apporte de la valeur à notre caisse de retraite: qu'est-ce qui accroît sa valeur monétaire et qu'est-ce qui lui donne une réputation d'investisseur institutionnel qui la hisse au rang des dirigeants mondiaux?

J'aimerais parvenir à une situation dans laquelle nous n'aurons plus besoin de mettre en avant les questions ESG parce qu'elles feront simplement partie intégrante d'un bon investissement. Et nous y arriverons plus rapidement si davantage d'administrateurs privilégient ce point de vue.

10. Quelles sont les questions ESG qui se présentent aujourd'hui aux administrateurs de caisses de retraite?

Les combustibles fossiles sont un sujet délicat. La plupart des investisseurs institutionnels misent sur les combustibles fossiles et de nombreuses personnes nous demandent d'en sortir. Nous devons trouver des solutions pour avancer sur ce point. Comment faire face au désinvestissement dans les combustibles fossiles tout en étant visionnaire à l'égard des énergies propres et en mettant à profit dans nos portefeuilles les opportunités qui s'offrent à nous?

À l'heure actuelle, nous avons une participation beaucoup plus forte des parties prenantes à nos réunions, et les membres s'expriment davantage sur la manière dont nos personnels investissent leur capital. C'est un véritable défi, mais cela nous donne aussi l'occasion d'établir une bonne communication avec nos membres.

11. Si vous aviez un conseil à donner à un administrateur individuel qui souhaite améliorer les politiques ESG dans sa caisse de retraite, que lui diriez-vous?

Travaillez en réseau avec les autres administrateurs. N'ayez pas peur de poser des questions. Demandez aux administrateurs des autres caisses de retraite ce qu'ils font. La tâche d'administrateur est intimidante; il y a des gens qui réfléchissent vingt-quatre heures sur vingt-quatre aux investissements et, pour la plupart d'entre nous, c'est l'une des deux ou trois autres fonctions que nous exerçons. Mais le personnel, les consultants et d'autres professionnels des investissements n'ont pas la même mission fiduciaire que nous. Comme je le dis toujours, un administrateur a une voix unique, comme tous les autres membres du conseil d'administration, et il doit faire son travail. Il existe de formidables réseaux et lieux où les gens se réunissent, alors il n'y a pas d'excuse pour ne pas parler aux autres administrateurs. Et les écouter aussi. Écouter l'opinion des personnes et les différents points de vue.