



# La migration croissante vers la normalisation

JUIN 2020



## PAR DARCIÉ JAMES MAXWELL

Architecte principale, Solutions de données client

En tant qu'architecte principal, solutions de données client, Darcie travaille avec des investisseurs institutionnels et fortunés pour évaluer et analyser leur stratégie d'affaires, leurs besoins d'affaires, leur environnement actuel et leurs choix technologiques, en proposant des solutions qui sont conçues pour répondre à leurs besoins d'affaires. Elle travaille au sein de notre organisation canadienne et mondiale pour concrétiser une stratégie client en réalité opérationnelle. Elle est également membre de l'équipe de direction de CIBC Mellon.

Le Canada compte un large éventail de gestionnaires et de propriétaires d'actifs, de compagnies d'assurance et d'autres investisseurs institutionnels à différents endroits dans un continuum de complexité et de raffinement. Les investisseurs institutionnels, petits et grands, font face à des défis communs en ce qui concerne la saisie, la mesure et la communication de renseignements sur les investissements provenant de et fournis à une multitude de systèmes et de personnes. De nombreux gestionnaires atteignent les limites de la complexité que leurs opérations actuelles peuvent absorber. Ils identifient les occasions de remplacer un réseau interconnecté de composantes existantes améliorées, adaptées et personnalisées par une solution plus systématique de gestion de l'information sur les placements.

### SERVIR DES PARTIES PRENANTES SOPHISTIQUÉES

Les parties prenantes comme les conseils, les fiduciaires, les investisseurs sous-jacents et les clients cherchent tous l'assurance que les décisions d'investissement sont entreprises de manière appropriée et efficace. Compte tenu de la complexité du défi, de nombreux gestionnaires d'actifs ont investi dans la création de cadres de comptabilité et de production de rapports financiers hautement personnalisés qu'ils ont cultivés, modifiés et ajustés à mesure que leurs besoins en investissement et en production de rapports financiers ont évolué au fil des ans. Bien que cela permettait aux directeurs des systèmes d'information d'adapter les capacités technologiques et logicielles à leurs exigences uniques, au fil du temps, cela signifie intégrer des systèmes, des sources de données et des plateformes supplémentaires. Pour un trop grand nombre de gestionnaires, des tableurs comme Microsoft Excel et d'autres solutions de contournement ont été édifiés sur l'ensemble des sources de données pour combler les lacunes. À leur tour, ces solutions de contournement ont augmenté les coûts des risques et des technologies liés à la gestion des données, la sécurité de l'entreprise et

l'utilisabilité. Récemment, nous avons assisté à un accroissement considérable en taille et en sophistication du nombre de produits financiers et de classes d'actifs, et en parallèle, du nombre d'applications complémentaires souvent liées à un système comptable. Ces défis sont aggravés par la sophistication croissante de ces productions de rapports financiers. Par exemple, les organisations gèrent les actifs au nom d'autres institutions ou de propriétaires d'actifs sophistiqués ayant leurs propres exigences en matière de rapports.

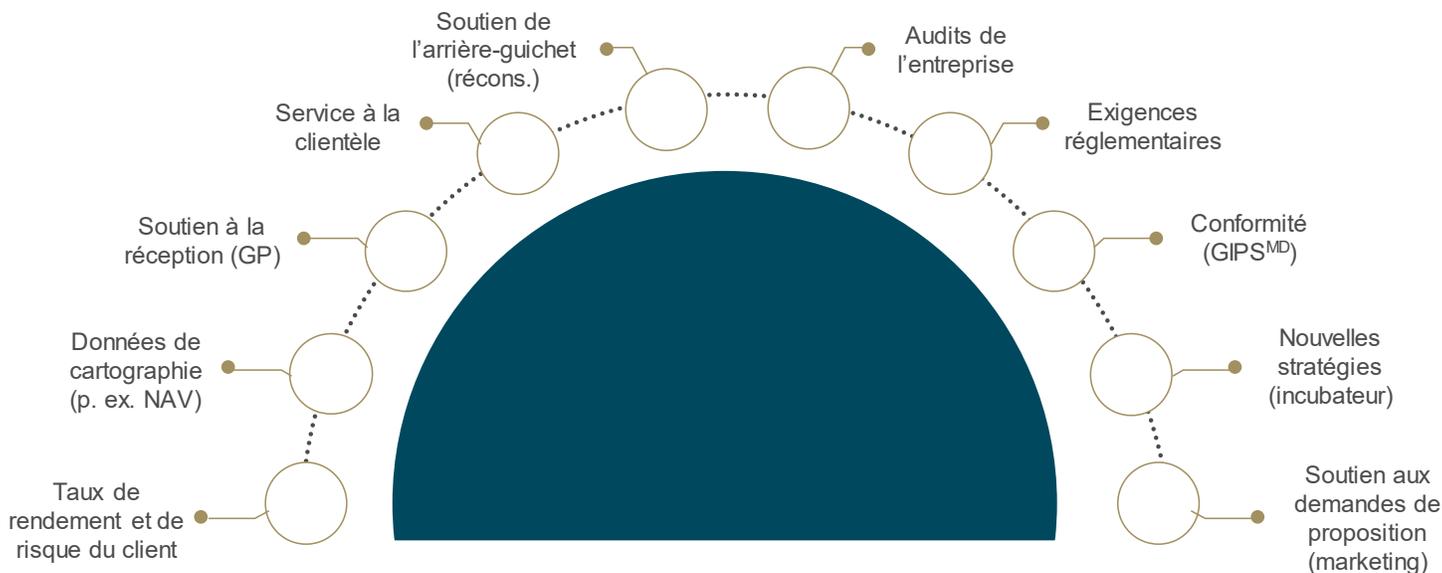
### PLUS QUE DES PLATEFORMES COMPTABLES

Pour plusieurs, un système de gestion de portefeuille n'est pas uniquement un système comptable, mais également un système d'information financière client, un moteur d'analyse des données ou même un entrepôt de données improvisé. Bien que ces systèmes personnalisés puissent produire les extraits requis sur une base quotidienne, ce n'est généralement pas un modèle d'exploitation transparent de bout en bout.

Une difficulté peut survenir chaque fois qu'un changement est nécessaire, qu'il s'agisse d'une nouvelle stratégie d'investissement, d'un nouveau règlement, d'une acquisition ou même d'un changement de personne clé. En effet, pour de nombreuses petites organisations, seuls une poignée d'experts ou ceux ayant participé à l'élaboration du réseau de systèmes et de processus pour l'information sur les investissements peuvent aider les autres à naviguer dans le réseau.

Le prix de ces personnalisations et de ces solutions de contournement est souvent mesuré en unités de temps. Ces défis ont rapidement occupé une place prépondérante dans l'environnement à la fine pointe de la technologie d'aujourd'hui, mais les défis sous-jacents prennent beaucoup de temps pour la plupart des organisations.

Il existe un large éventail de fonctions que les clients doivent fournir pour des analyses de données à l'échelle de l'entreprise. Les clients peuvent évaluer leurs fonctions de mesure et de surveillance du rendement et de la conformité, afin de déterminer les processus qui pourraient bénéficier d'améliorations pour fonctionner plus efficacement ou ceux qui pourraient nécessiter le soutien d'un fournisseur externe.



## INTÉRÊT POUR LA DETTE TECHNIQUE

De nombreuses façons, la dette technique découlant de la personnalisation est ce qui motive de nombreux gestionnaires d'actifs à remplacer les systèmes patrimoniaux. Par exemple, sans système d'exception, il peut être difficile de suivre le rythme face à la rapidité et l'ampleur des données. Ce n'est pas pour dire qu'une taille convient toujours et que les organisations ne devraient pas adapter leur information aux besoins de leurs parties prenantes, mais les gestionnaires d'actifs n'ont pas besoin d'improviser au fur et à mesure ou de créer de nouvelles solutions quand tant d'autres font face aux mêmes défis. Une plateforme normalisée et évolutive peut servir d'outil puissant pour les investisseurs institutionnels, leurs parties prenantes et leurs fournisseurs de services : une plateforme évolutive signifie que le coût croissant des innovations, de nouvelles capacités nécessaires et d'autres améliorations à l'expérience utilisateur peuvent être amortis à l'échelle de nombreux joueurs plutôt que d'être pris en charge par une seule entreprise. La nécessité de gérer des investissements ponctuels importants peut être supplantée par une structure de coûts plus prévisible. Plus important encore, le passage à une plateforme de fournisseur standard simplifie le modèle de soutien et, à son tour, aide les entreprises libres à consacrer davantage de temps et de ressources à leurs responsabilités fondamentales en tant qu'investisseurs institutionnels. Le fait d'avoir un tiers de confiance qui développe et investit dans une nouvelle technologie crée des occasions pour les utilisateurs de se réunir en tant que pairs d'une plateforme partagée, en recensant les meilleures pratiques les uns des autres.

Même avant l'environnement post-pandémique de la COVID-19, les investisseurs institutionnels changeaient leurs plans directeurs technologiques, mais le déplacement rapide vers le télétravail, qui sépare les utilisateurs des uns des autres, a apporté un nouvel élan à la nécessité de passer au numérique de manière sécuritaire et efficace dans l'ensemble des équipes.

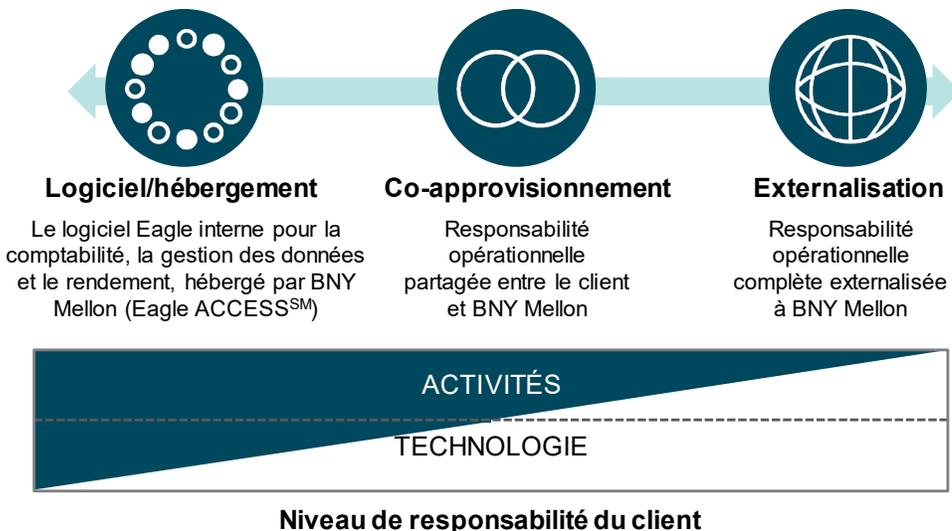


## ABANDON DES DIVISIONS ET MOUVEMENT VERS UN CONTINUUM

Historiquement, les gestionnaires d'investissement suivaient l'un des deux chemins possibles pour passer au numérique et perfectionner leurs capacités techniques. Ils pouvaient soit évoluer en entreprises de haute technologie, en embauchant des programmeurs, des scientifiques des données et des ingénieurs de données, soit externaliser toute la technologie et les analyses de données à des fournisseurs tiers. Pour de nombreux investisseurs institutionnels canadiens, on pourrait mieux considérer la technologie comme un continuum de solutions et d'expertise plutôt qu'un choix binaire. L'entretien des actifs dans son ensemble est une entreprise d'envergure et de technologie, et la technologie et les services de comptabilité et de mesure du rendement constituent une extension logique de ces fonctions. Toutefois, en tant que fournisseurs, nous avons l'envergure pour permettre aux clients de choisir. Par exemple, passer à un modèle entièrement externalisé où les équipes et la technologie sont exploitées par un fournisseur permet aux clients de tirer parti d'un service normalisé qui peut être intégré à leurs activités existantes. Pour de nombreux clients, il s'agit d'un choix idéal, car il réduit le besoin d'embaucher des ressources ou d'investir dans la technologie, tout en fournissant une structure de coûts prévisible.

Mais qu'en est-il des clients qui souhaitent être en mesure de fournir à leurs parties prenantes internes des analyses de données hautement personnalisées ou d'intégrer leurs propres données aux informations de leur partenaire de services d'actifs? Dans ce scénario, le modèle d'exploitation privilégié est un modèle technologique seulement où un fournisseur fournit la plateforme alors que le gestionnaire fournit l'expertise du processus.

Puisque les demandes en matière de données ont changé, nous constatons également que les clients demandent un modèle hybride évolutif puisque les investisseurs institutionnels et fortunés font évoluer leurs activités dans le cadre d'un plan à long terme. Ils veulent être en mesure d'intégrer une gamme plus vaste d'ensembles de données et de concentrer leurs ressources sur des analyses complexes, mais aussi être prêts à affecter des fonctions opérationnelles à leur fournisseur de services d'actifs. Cela a permis à de nombreux clients de bénéficier du meilleur des deux mondes : réduire les activités opérationnelles internes, mais tirer parti de la technologie pour mieux répondre à leurs objectifs stratégiques en matière de livraison d'information.



Les clients de CIBC Mellon au Canada peuvent profiter d'une entreprise mondiale qui englobe l'envergure, la technologie et l'accès dans deux banques mondiales et plus de 100 marchés et qui accueille depuis ces dernières années l'agilité, l'innovation et des alliances de technologie financière pour offrir une technologie de pointe déjà à sa disposition.

De nouvelles capacités continueront de soutenir les services et les activités technologiques tout en élargissant le soutien au guichet et en aidant à la construction ou au développement des équipes de science des données au sein de nombreuses organisations. Par exemple, le guichet peut bénéficier du contenu et d'applications qui offrent des solutions de données actuelles pour éclairer le développement de nouveaux produits, les stratégies d'investissement ou les occasions de distribution. Les nouvelles applications et les nouveaux services démocratisent les données dans les environnements de l'arrière-guichet et du guichet intermédiaire, en apportant des capacités et du contenu à ceux qui ne sont pas spécialistes des données ou technologues. De plus, lorsqu'un ensemble de solutions comprend des capacités de tiers et possède un point de contact universel, le contenu et les outils de prochaine génération peuvent être plus facilement accessibles à plus d'utilisateurs au sein d'une organisation, ainsi qu'à différents consommateurs.

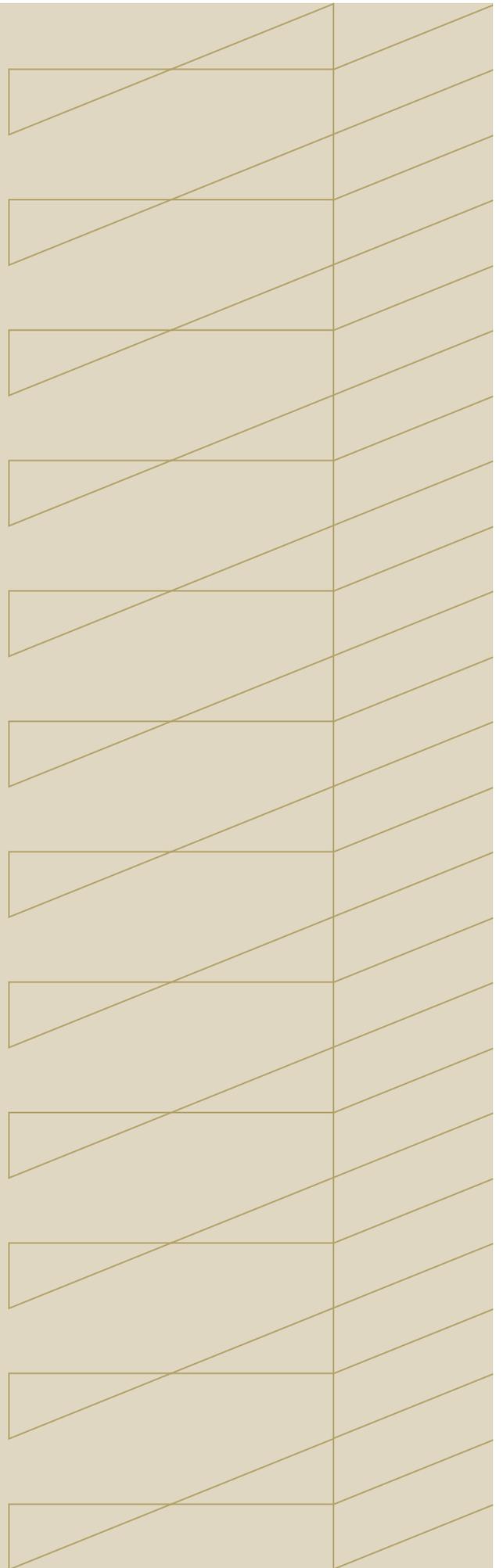
### **ORCHESTRATION DE LA MIGRATION**

Lorsqu'un investisseur institutionnel ou un gestionnaire de patrimoine a choisi de migrer vers une plateforme de fournisseur, qu'il s'agisse d'un logiciel, de co-externalisation ou d'une transition complète vers une solution de rendement, de comptabilité ou de conformité externalisée, le processus de conversion lui-même est une priorité cruciale qui définit notamment le ton pour l'adoption des utilisateurs, l'expérience des tierces parties.

Une transition vers une plateforme de l'industrie normalisée simplifie certainement la plupart des mises en œuvre, étant donné que l'état cible aura des points communs avec des conversions antérieures et permettra d'incorporer des leçons apprises. La migration vers un modèle personnalisé peut néanmoins être un processus complexe; comme toujours, tout changement signifiera des risques potentiels pour la productivité et le processus, et peu importe la fluidité de la nouvelle expérience utilisateur ou les nouvelles capacités qui s'ouvrent sur une plateforme cible, le changement exigera quand même que les utilisateurs accomplissent leurs tâches quotidiennes d'une manière nouvelle. Presque toutes les conversions de système en douceur nécessitent une planification réfléchie, une communication régulière et un ensemble précis et bien documenté d'exigences et de critères de réussite, tout en reconnaissant le besoin de répondre à de nouvelles demandes et occasions rencontrées pendant la transition. Par exemple, si l'objectif de premier ordre est d'inculquer l'agilité dans l'arrière-guichet, le fait de créer de nouvelles solutions de dépannage ou des processus manuels dans le cadre d'une mise en œuvre va à l'encontre de l'objectif initial. C'est pourquoi il est essentiel de maintenir l'accent sur les principes essentiels à mesure que les organisations définissent et poursuivent leur objectif d'un nouveau système.

**Les investisseurs institutionnels, petits et grands, font face à des défis communs en ce qui concerne la saisie, la mesure et la communication de renseignements sur les investissements provenant de et fournis à une multitude de systèmes et de personnes.**

# Principes clés



## Les principes clés comprennent :

### DÉFINIR CLAIREMENT ET EXPLICITEMENT L'OBJECTIF

Les organisations doivent identifier précisément ce qu'elles veulent du nouveau système. C'est pourquoi la preuve du concept, et ce que nous voyons souvent comme un bureau modèle, est un élément fondamental de la sélection du système et des premières étapes de la mise en œuvre. Ces exercices s'alignent sur les besoins de l'organisation et permettent aux équipes de comprendre la meilleure façon d'envisager un nouveau système et un nouveau modèle d'exploitation avant de se lancer dans un projet plus vaste.

### RESTEZ FLEXIBLE, SAISISSEZ LES OCCASIONS D'AMÉLIORATION

Les organisations doivent prendre soin d'éviter le piège de la reproduction. L'un des pièges courants est lorsque les organisations tentent de reproduire des processus et des flux de travail existants aussi fidèlement que possible sans remettre en cause les objectifs. Une nouvelle plateforme offre l'occasion de repenser les processus opérationnels et les flux de travail, en utilisant de nouvelles technologies pour tirer profit des gains d'efficacité opérationnelle ou contester des politiques ou approches traditionnelles. Le simple fait qu'un processus a historiquement pris les mesures A, B, C, D, E et F pour atteindre l'objectif G (ou parce que c'est le processus indiqué dans une politique opérationnelle ou un manuel de formation) ne signifie pas que l'objectif ne peut pas être atteint de manière plus efficace ou incorporer de nouvelles sources de données pour améliorer le résultat. Ceci devrait être pris en considération en amont et communiqué aux principaux groupes pour établir les attentes et obtenir l'adhésion avant la conversion. En effet, une technologie et un fournisseur de services expérimentés peuvent souvent contribuer des perspectives, des pratiques et des occasions clés tirées de leur vaste expérience et de leur vision; les investisseurs institutionnels n'ont pas plus besoin de partir de zéro que d'accepter le statu quo comme la meilleure approche possible.

### ADOPTER L'AGILITÉ

Pour la détermination d'un calendrier de mise en œuvre, des échéances et des étapes clés sont essentielles à la progression du projet. Cependant, les organisations ne devraient pas perdre de vue le fait que l'objectif ultime est d'offrir le système de la meilleure qualité possible. Si une date de « mise en service » est prévue 18 mois après le début d'un projet, le paysage d'investissement peut changer considérablement, comme nous l'avons vu avec la pandémie COVID-19, entre le travail de preuve du concept et la conversion ultime. Qu'il s'agisse de l'introduction d'une nouvelle technologie ou d'un changement de stratégie du guichet, il sert généralement l'organisation. Il permet de gagner du temps pour rester flexible et de tenir compte de ces nouvelles considérations dans la mise en œuvre initiale. Les clients devraient chercher une solution de données et d'analyse de données qui leur permet de revoir la planification, les critères de réussite et les objectifs tout au long du projet et de favoriser la transparence organisationnelle afin de réussir dans ces types de projets complexes.

### IL S'AGIT TOUJOURS DES DONNÉES

Aussi cliché que cela puisse être, la qualité des données demeure centrale à chaque conversion réussie. C'est pourquoi il est essentiel de créer une liste de vérification complète qui établit tous les fournisseurs de données, la façon dont les données sont utilisées dans l'ensemble de l'organisation et toute lacune potentielle pouvant exister. Avoir la bonne solution de gestion des données avec des politiques et des contrôles appropriés aide à soutenir le modèle de gouvernance qui a été mis en œuvre.

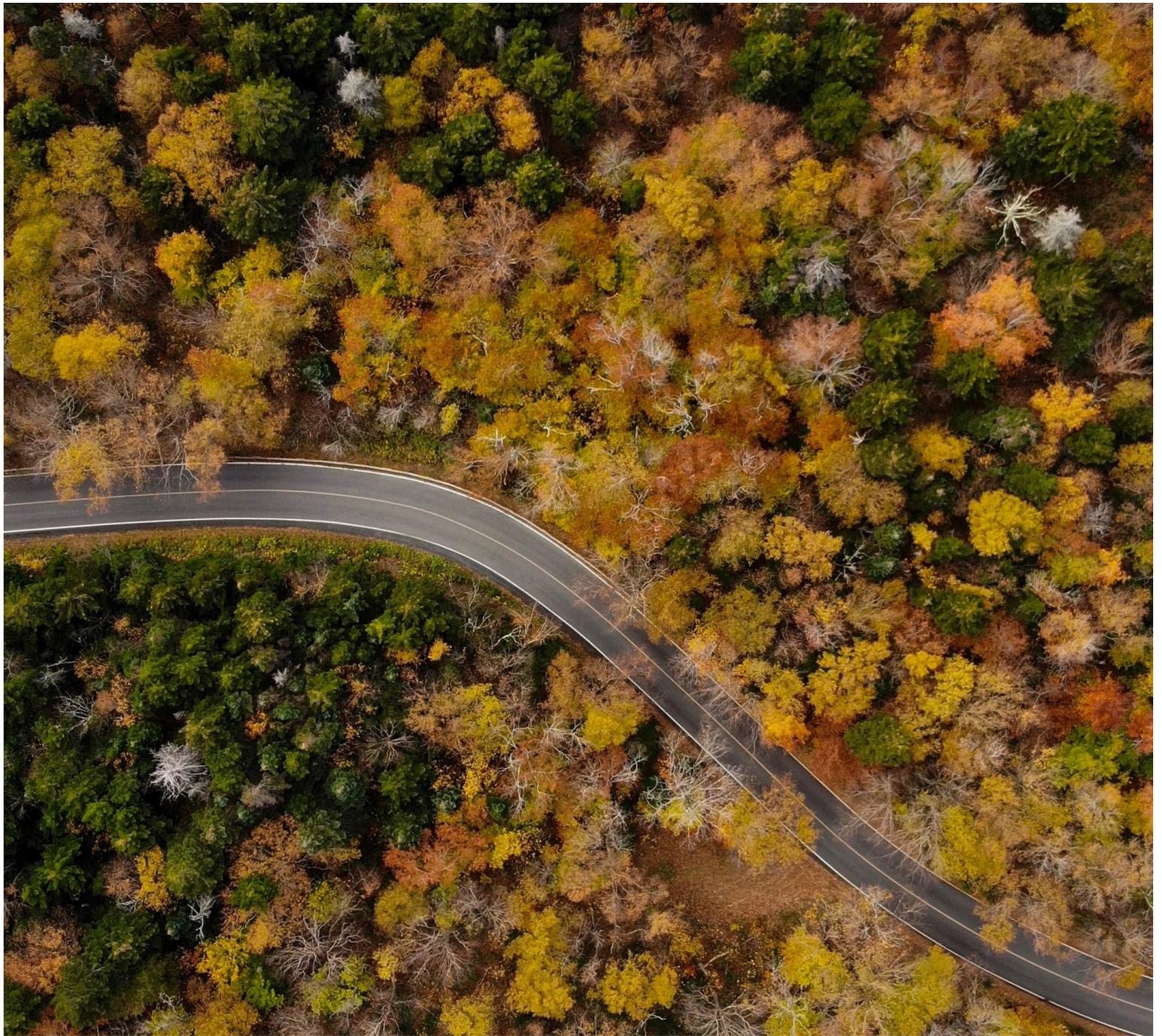
Bon nombre de clients envisagent notamment d'entreprendre une ou plusieurs conversions fictives ou d'apporter une nouvelle plateforme en ligne en parallèle pour s'assurer que les flux de données sont en place et exacts. Dans cet état idéal, lorsque le nouveau système est établi pour adoption parallèle, la récompense sera une plateforme simplifiée exempte de toute divergence nécessitant des correctifs rapides et des solutions de dépannage. Il est évident pour tous que la qualité des données deviendra plus critique, car les organisations cherchent à automatiser certaines fonctions administratives.

La migration continue de systèmes traditionnels vers des plateformes ouvertes et normalisées peut sembler étrangère aux gestionnaires d'actifs qui ont longtemps appuyé des processus d'investissement exclusifs ou des outils quantitatifs uniques parmi leurs principaux facteurs de différenciation. Pourtant, le paysage concurrentiel a forcé jusqu'aux plus grands gestionnaires d'actifs à reconsidérer leurs compétences de base.

Au fur et à mesure que le passage à des plateformes agiles décolle vraiment, le travail que notre entreprise mondiale a mis en œuvre dans le développement d'une technologie pour répondre à ces besoins permettra aux clients de réaffecter leur capital.

### SOLUTIONS DE DONNÉES ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Les solutions de données et d'analytique offertes aux clients CIBC Mellon et BNY Mellon au Canada et à l'échelle mondiale sont bâties sur la flexibilité et l'agilité dans un environnement de données en développement. Nous offrons des solutions de données, de technologie et de contenu axées sur le client qui couvrent un éventail de solutions de gestion d'investissements à partir de l'installation traditionnelle de logiciels jusqu'à des services complets de guichet intermédiaire, ce qui permet d'offrir l'indépendance nécessaire pour bouger dans un sens ou dans l'autre dans le continuum, au fur et à mesure que l'entreprise de nos clients évolue.



---

Même avant l'environnement post-pandémique de la COVID-19, les investisseurs institutionnels changeaient leurs plans directeurs technologiques.

# Pour de nombreux investisseurs institutionnels canadiens, on pourrait mieux considérer la technologie comme un continuum de solutions et d'expertise plutôt qu'un choix binaire.

## Pour plus d'information

Pour en savoir plus sur certaines des solutions de rendement, de comptabilité et de données offertes par notre entreprise mondiale, communiquez avec votre gestionnaire des relations.



### À PROPOS DE BNY MELLON

BNY Mellon est une société de placement mondiale qui aide ses clients à gérer et à entretenir leurs actifs financiers tout au long du cycle de vie des investissements. Qu'elle fournisse des services financiers à des institutions, à des sociétés ou à des investisseurs individuels, BNY Mellon offre des services de gestion et d'investissement éclairés dans 35 pays. En date du 31 mars 2020, BNY Mellon avait 35,2 billions de dollars en actifs sous garde ou administration, et 1,8 billion de dollars en actifs sous mandat de gestion. BNY Mellon peut servir de point de contact unique pour les clients qui souhaitent créer, échanger, détenir, gérer, entretenir, distribuer ou restructurer des investissements. Vous trouverez des renseignements supplémentaires sur le site [www.bnymellon.com](http://www.bnymellon.com). Suivez-nous sur Twitter @Bnymellon ou visitez notre salle de presse à [www.bnymellon.com/newsroom](http://www.bnymellon.com/newsroom) pour connaître les dernières nouvelles de l'entreprise.

BNY Mellon est la marque d'entreprise de The Bank of New York Mellon Corporation et peut être utilisée comme terme générique pour faire référence à l'entreprise dans son ensemble ou à ses diverses filiales en général. Les produits et services peuvent être fournis sous différents noms de marques dans divers pays par des filiales, des sociétés affiliées et des coentreprises dûment autorisées et réglementées de The Bank of New York Mellon Corporation. Les produits et services ne sont pas tous offerts dans tous les pays.

BNY Mellon ne sera pas responsable de la mise à jour des renseignements contenus dans ce document, et les opinions et renseignements contenus dans le présent document peuvent être modifiés sans préavis.

BNY Mellon n'assume aucune responsabilité (directe ou indirect) pour toute erreur dans ce document ou toute utilisation de celui-ci. Ce matériel ne peut être reproduit ou diffusé sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite expresse de BNY Mellon.

## CIBC MELLON

➤ UNE COENTREPRISE DE BNY MELLON ET CIBC<sup>SM</sup>

### À PROPOS DE CIBC MELLON

CIBC Mellon s'engage à aider les investisseurs institutionnels canadiens et les investisseurs institutionnels étrangers qui ont choisi le Canada pour administrer leurs actifs financiers tout au long du cycle de vie des investissements. Fondée en 1996, CIBC Mellon est détenue à parts égales par The Bank of New York Mellon (BNY Mellon) et la Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC). CIBC Mellon offre des services d'investissement éclairés au nom de fonds d'investissement, de caisses de retraite, de compagnies d'assurance, de banques, de fondations, de fonds en dotation, de sociétés et d'institutions financières mondiales dont les clients investissent au Canada. En date du 31 mars 2020, CIBC Mellon comptait plus de 1,8 billion CAD d'actifs sous garde ou sous administration. CIBC Mellon est membre du réseau mondial de BNY Mellon qui, en date du 31 mars 2020, comptait 35,2 billions USD d'actifs sous garde ou sous administration. [www.cibcmellon.com](http://www.cibcmellon.com)

© CIBC Mellon, 2020. CIBC Mellon est un utilisateur autorisé de la marque de commerce CIBC et de certaines marques de commerce de BNY Mellon. CIBC Mellon est la marque d'entreprise de la Compagnie Trust CIBC Mellon et de la société de services de titres mondiaux CIBC Mellon et peut être utilisée comme terme générique en référence à l'une ou l'autre des sociétés ou aux deux sociétés. Le présent article est distribué à des fins d'information générale seulement et Société de services de titres mondiaux CIBC Mellon, Compagnie Trust CIBC Mellon, Canadian Imperial Bank of Commerce, The Bank of New York Mellon Corporation et leurs sociétés affiliées ne font aucune déclaration ni garantie quant à son exactitude et à son exhaustivité, et aucune d'elles n'assume quelque responsabilité que ce soit pour les tierces parties auxquelles il peut être fait référence. Il reste entendu que le contenu ne devrait pas être interprété comme constituant un avis juridique, fiscal, comptable, en investissement, financier ou un autre avis professionnel et qu'il n'a pas été rédigé pour un tel usage.