

Comment le système financier du Canada a assuré la gestion des jours les plus difficiles de la volatilité des marchés



AOÛT 2020



PAR RICHARD ANTON

Chef de l'exploitation

Richard Anton est chef de l'exploitation chez CIBC Mellon. Richard est responsable de la direction du service des opérations chez CIBC Mellon et supervise également les activités d'intégration client de CIBC Mellon et les systèmes de prestation de renseignements aux clients en ligne. Il compte à son actif plus de 20 ans d'expérience dans le secteur des services financiers.

CET ARTICLE A INITIALEMENT ÉTÉ PUBLIÉ DANS L'ÉDITION ÉTÉ 2020 DU MAGAZINE GLOBAL INVESTOR/ISF.



POUVEZ-VOUS NOUS DÉCRIRE LA RÉPONSE À LA COVID-19 TELLE QU'ELLE S'EST DÉROULÉE AU CANADA?

La réponse de la Banque du Canada (BdC) à la COVID-19, qui a consisté à appliquer les leçons tirées du ralentissement financier de 2008, a été rapide et complète.

La BdC a offert plusieurs réductions de taux et lancé une série de programmes d'achat d'actifs à grande échelle. Ce soutien, conjugué aux mesures importantes prises par le gouvernement du Canada dans l'ensemble de l'économie, a permis au système financier du Canada de demeurer stable et de continuer à fonctionner.

Lorsque la pandémie a frappé, une fuite vers la sécurité a entraîné de fortes hausses vers les flux de trésorerie et loin des actions. En fin de compte, beaucoup de clients avaient confiance dans la force et la résilience de l'économie canadienne, ce qui signifie que, dans l'ensemble, tant pour les obligations d'État que les autres titres, les flux étaient élevés. Je crois qu'il s'agissait également d'une expression de confiance à l'égard du système financier canadien, en partie en raison de la façon dont nous avons géré le ralentissement financier mondial de 2008.

QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DE CES FLUX SOUDAINS SUR LES OPÉRATIONS DE PLACEMENT?

Il est très important de souligner que, pendant les jours et les semaines les plus difficiles, il n'y a eu aucune

perturbation des paiements des investisseurs ou de toute autre activité des investisseurs.

Tout au long des semaines les plus difficiles, nous avons vu des démonstrations de cette résilience partout. Depuis juin, nous avons vécu trois fins de mois et, aujourd'hui, nous travaillons complètement normalement dans ces circonstances, et la rapidité et l'efficacité de cette transition font foi de la solidité de notre secteur des services financiers.

La correction du marché qui a suivi la COVID-19 a été marquée par une volatilité considérable et des volumes extrêmement élevés d'opérations de placement pendant la période de pointe de mars. Pour mettre les choses en contexte, cela s'est produit à une époque où les institutions financières s'adaptaient et élargissaient les environnements de travail à distance et les modèles de résilience, tout en faisant face à une hausse inhabituelle du volume. L'ampleur des flux, tout était en hausse de 40 à 50 % au cours de cette période, y compris dans les prêts de titres, signifiait que les défaillances créaient un effet de cascade, créant rapidement un important arriéré d'événements exceptionnels. Nous avons particulièrement constaté des sorties importantes des investisseurs en mars, ce qui a créé un effet de vague. Les DCT et d'autres entités de l'industrie du monde entier avaient besoin de prolongations de délais continues pour gérer les volumes. Il a fallu deux ou trois semaines avant que le marché ne trouve un point stable, que la volatilité baisse et qu'il y ait un retour à quelque chose qui se rapproche de la normalité.

À QUELLES DIFFICULTÉS AVEZ-VOUS ÉTÉ CONFRONTÉES ET COMMENT AVEZ-VOUS RÉAGI?

Durant la période de volatilité très élevée, il est devenu évident que nos seuils existants pour les examens des exceptions ne s'appliquaient pas. Dans les premiers jours, nous avons passé beaucoup de temps à maintenir la tolérance aux obligations incorporée pour des fluctuations d'environ 2 pour cent dans un marché qui changeait d'au moins 10 pour cent. Nous avons rapidement réalisé que pour réagir plus rapidement, nous aurions besoin d'un nouvel outil de surveillance.

Alors que le DCVM du Canada a poursuivi ses activités, la concentration des dépendances des sources a créé un ralentissement des règlements en raison de ce qui était, en fait, un concours de circonstances en ce qui concerne la comptabilité par fonds : un volume exceptionnellement élevé de transactions et un volume très élevé d'exceptions de tarification à la fin de la journée au moment du processus de finalisation des VL de fonds client. Ajoutez à cela le défi des fournisseurs de tarification qui ont des modèles très différents en place. Cela a entraîné des écarts de tarification.

Nos équipes ont relevé le défi : nous étions réceptifs et nous avons pris des mesures décisives, nous avons discuté avec les clients des examens de la juste valeur et nous avons partagé des mises à jour sur nos activités et notre industrie.

COMMENT AVEZ-VOUS RELEVÉ LE DÉFI DE LA COMPTABILITÉ POUR UN FONDS SPÉCIFIQUE?

En fonction des volumes de transactions et d'exceptions et des contraintes de temps qui en découlent, il était clair que la comptabilité prendrait plus de temps que d'habitude, créant des délais quant au moment où nous pourrions nous attendre à recevoir des prix pour des obligations ou d'autres titres de type dérivé.

Ces retards nous ont évidemment soumis à certaines contraintes de temps pour appliquer les bonnes tarifications aux fonds de nos clients. Bien sûr, il était essentiel que nous prenions le temps d'appliquer rigoureusement nos contrôles de diligence raisonnable pour soutenir l'exactitude des tarifs. Notre équipe a fait preuve d'un très grand engagement pour confirmer que tous les contrôles nécessaires ont été effectués avant que les VL ne soient publiées en fin de journée.

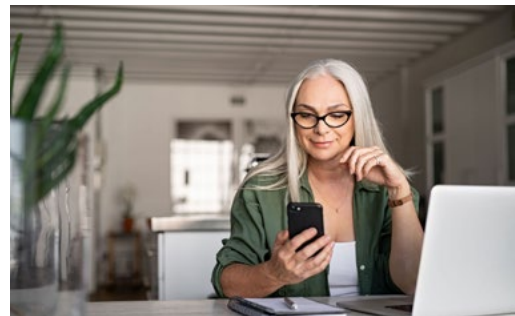
Il était également très important de gérer les attentes de nos clients quant au moment où le travail serait terminé, mais aussi de déterminer les justes valeurs et les bonnes sources de prix, ce qui signifiait être en communication constante avec eux tout au long de la période.

COMMENT AVEZ-VOUS FAIR FACE À L'EXIGENCE DE TRAVAIL À DOMICILE DES EMPLOYÉS?

Tout le monde sur le marché, que ce soit nos clients, courtiers, gestionnaires d'actifs, fournisseurs d'infrastructure, composaient avec des environnements opérationnels qui étaient loin d'être normaux et qui devaient donc passer en mode résilience. Certains s'en tiraient mieux que d'autres.

Nous avons un avantage particulier dû au fait que nous avons numérisé nos opérations il y a quelques années, ce qui offrait déjà un certain degré de transparence et de flexibilité et qui nous a permis d'être préparés au travail à distance. Je suis extrêmement fier que nous ayons été en mesure d'adopter le travail à distance efficacement à 90 pour cent en deux semaines (à la fin de mars) et que 98 pour cent de notre personnel travaillait à domicile en avril.

Je crois qu'une organisation comme la nôtre réussit lorsqu'elle est sur la même longueur d'ondes à tous les niveaux, ce qui était particulièrement visible ici. Ce qui nous a permis de mener à bien ce changement aussi rapidement et avec si peu de perturbations est l'appui de tout le monde. Ceci montre que nous avons été en mesure de réaliser le changement tout en maintenant, et même en approfondissant, les éléments clés de la culture de notre entreprise : l'ouverture, la transparence, la communication et le respect mutuel.



POURCENTAGE D'EMPLOYÉS TRAVAILLANT À DISTANCE PENDANT LA COVID-19



90%

EN MOINS DE DEUX SEMAINES (À LA FIN MARS)



98%

EN AVRIL

« Je crois qu'une organisation comme la nôtre réussit lorsqu'elle est sur la même longueur d'ondes à tous les niveaux, ce qui était particulièrement visible ici. Ceci montre que nous avons été en mesure de réaliser le changement tout en maintenant, et même en approfondissant, les éléments clés de la culture de notre entreprise : l'ouverture, la transparence, la communication et le respect mutuel. »

Il ne s'agissait clairement pas d'un scénario que quiconque souhaitait, mais un des résultats a été une flexibilité accrue avec laquelle nos équipes peuvent servir nos clients. Non seulement ils se sont montrés capables de fournir des valeurs liquidatives fiables dans cet environnement à forte volatilité, mais au cours de la période, nous avons accepté de nouveaux clients : nos équipes ont démontré qu'elles pouvaient soutenir les clients dans le cadre desancements de fonds. Je sais que ce que nous avons créé en termes de flexibilité supplémentaire et ce que nous offrons maintenant à notre main-d'œuvre et à nos clients signifie que nous offrons un meilleur modèle de service pour une vaste gamme de produits clés.

COMMENT ENVISAGEZ-VOUS UN ÉVENTUEL FUTUR AU TRAVAIL CENTRALISÉ?

Selon les recherches que nous avons effectuées, il semble que nous ne serons peut-être pas en mesure d'atténuer suffisamment le risque de COVID-19 avant 2022. Alors que nous considérons un retour au bureau à un certain degré au cours des prochains mois, il est clair que les premières étapes de ce processus progresseront très lentement.

Le pire, pour nos employés et pour nos clients, serait un retour trop rapide. Un retour à un bureau centralisé est certainement possible sur le plan opérationnel, mais nous devons être particulièrement conscients du stress mental et émotionnel sur les employés. Nous sommes tous conscients du degré de pression auquel nous avons été confrontés dans notre travail tout en gérant ces volumes élevés et cette volatilité extrême, ainsi que dans notre vie personnelle, comme la pression supplémentaire d'avoir des enfants à la maison plutôt qu'à l'école.

Notre connaissance du risque pour la santé, tant pour les employés que pour les clients, est clairement primordiale pour la façon dont nous envisageons notre approche au cours des prochains mois. Au moment de l'épidémie, lorsque nous avons fait passer notre main-d'œuvre au travail à domicile, on nous a demandé si nous avions réagi trop tôt. Avec le recul, nous constatons que les employés et les clients apprécient énormément que nous l'ayons fait.

Par conséquent, les étapes initiales de notre retour échelonné ont été sur une base volontaire pour les rôles associés à des exigences ou des produits spécifiques pour lesquels la présence physique dans un bureau est particulièrement bénéfique. Pour le moment, le nombre d'employés qui travaille au bureau demeure extrêmement faible.

Je pense que c'est très important alors que nous envisageons l'avenir, en particulier le risque d'une deuxième vague d'infections; un risque dont nous sommes tous très conscients. À cette fin, nous pourrions encore une fois constater d'importantes fluctuations du marché, que nous sommes bien positionnés pour soutenir. Nous avons fait la démonstration d'une solution technologique claire et bien mise en œuvre qui a aidé notre entreprise à offrir un service à la clientèle exceptionnel à des volumes extrêmement élevés, ce qui nous aide à nous assurer que nous avons un flux de travail efficace. Cette solution technologique, combinée au soutien de processus d'exploitation à distance pouvant gérer toute augmentation de volume, est une source vitale de confiance pour nous et nos clients.

QU'EST-CE QUE L'ÉCLOSION DE COVID-19 SIGNIFIE POUR L'AVENIR DU TRAVAIL DANS VOTRE SECTEUR?

Quand je parle de planifier notre retour, concrètement, je veux dire que nous planifions un retour dans un bureau différent. Il s'agit, en quelque sorte, du bureau de l'avenir, dans lequel les leçons que nous avons apprises sont assimilées au bénéfice de l'environnement d'exploitation futur et de la satisfaction de nos employés.

Un des éléments clés est qu'au maximum 50 à 70 % des employés seront probablement présents au bureau à tout moment en raison de formules de travail flexibles. Le plus grand avantage est que le bureau du futur ne sera peut-être pas autant lié au siège social de l'entreprise, avec une population d'employés définie par leur proximité à cet emplacement.

Éliminez cette dépendance du bureau dans un seul emplacement physique et vous créez de nouvelles possibilités pour une main-d'œuvre plus diversifiée et talentueuse. Pensez à la province de Québec, qui contient une grande proportion de population francophone qui serait difficile à trouver ailleurs au Canada. Nous pouvons désormais intégrer plus de gens à distance, en plus de maintenir un bureau à Montréal, au Québec, pour élargir nos capacités de service francophone tout en ne dépendant pas entièrement d'un seul emplacement.

Songez ensuite à Vancouver, en Colombie-Britannique, sur la côte ouest du Canada, qui se trouve loin d'ici à Toronto, en Ontario, à l'est. Vancouver est l'une des villes les plus chères au monde, et il s'agit d'une des raisons pour lesquelles nous n'avons pas établi d'opérations là-bas, malgré

le décalage horaire – trois heures derrière Toronto – qui crée des avantages importants pour servir nos clients de l'Ouest canadien, et qui échelonne la charge de travail de nos employés. Dans le bureau de l'avenir, une main-d'œuvre basée à Vancouver et aux alentours de celle-ci nous permettra d'équilibrer l'activité de nos employés en tout temps, en répartissant la main-d'œuvre dans différents emplacements.

Nous commençons à découvrir le bureau du futur, alors que notre entreprise se développe à Winnipeg, au Manitoba. Dans l'optique de l'environnement de travail post-pandémique, ce nouvel emplacement jouera un rôle important dans le contexte, permettra de créer des formules de travail à distance flexibles, et servira d'espace pour permettre aux collègues de collaborer et d'interagir avec les clients.

Avec l'arrivée de la pandémie et l'occasion de procéder à des changements, je vois un rythme accéléré d'occasions qui se présentent alors que nous nous préparons à accueillir la main-d'œuvre de l'avenir.

« Avec l'arrivée de la pandémie et l'occasion de procéder à des changements, je vois un rythme accéléré d'occasions qui se présentent alors que nous nous préparons à accueillir la main-d'œuvre de l'avenir. »

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 30 juin 2020, CIBC Mellon comptait plus de 2 mille milliards de dollars canadiens d'actifs sous garde et sous administration. CIBC Mellon fait partie du réseau mondial de BNY Mellon qui, en date du 30 juin 2020, avait 37,3 billions de dollars américains d'actifs sous garde et/ou administrés. www.cibcmellon.com

© 2020 CIBC Mellon. 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.

CIBC MELLON

► UNE COENTREPRISE DE BNY MELLON ET CIBCSM

Pour plus d'information

Communiquez avec votre directeur ou gestionnaire des relations ou consultez le site Web www.cibcmellon.com.