

# Considérations relatives à la gestion et à la surveillance solides et résilientes des fournisseurs

AOÛT 2021



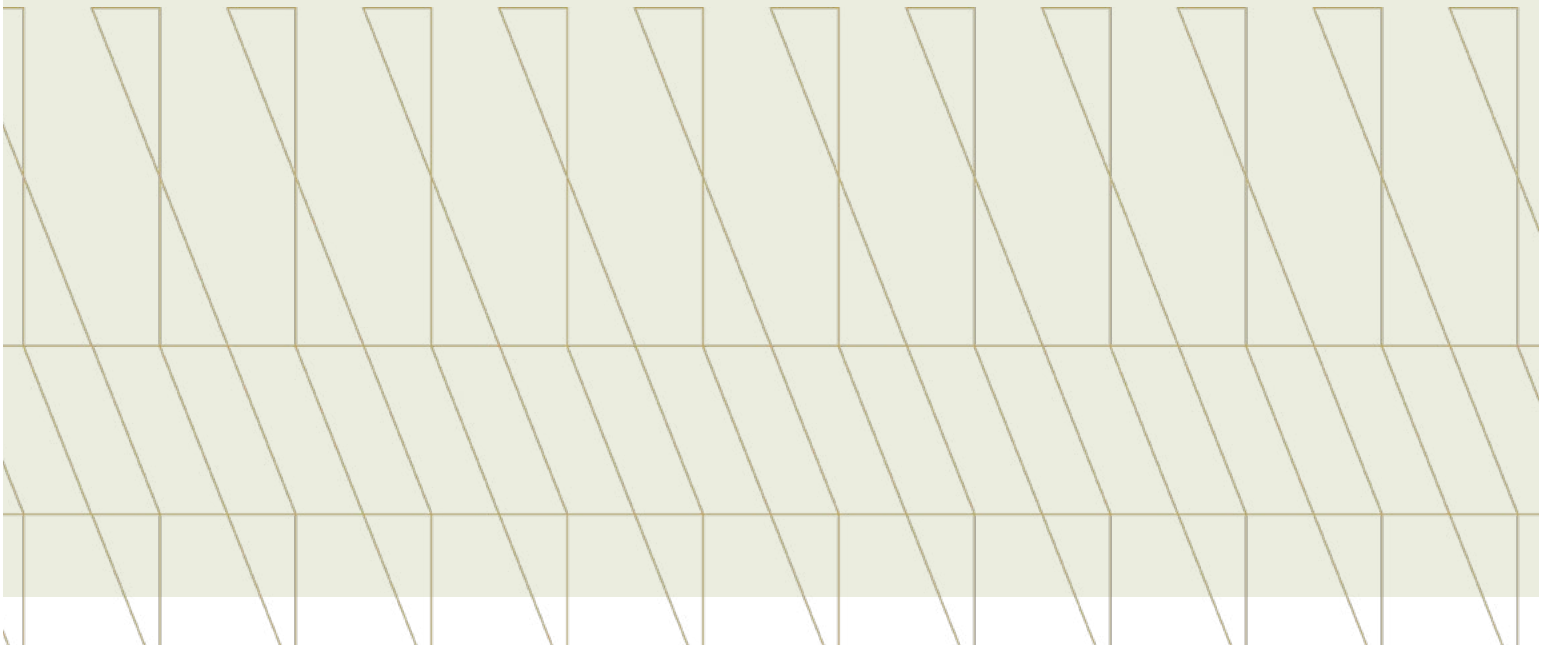


**PAR CAROLIN BROADBRIDGE**

**Gestionnaire principale, Gestion des fournisseurs et externalisation**

Carolin est gestionnaire principale, gestion des fournisseurs et externalisation, à CIBC Mellon. Carolin est responsable de la gestion du réseau de relations avec les fournisseurs à CIBC Mellon et du respect des politiques et procédures de gestion des fournisseurs et d'externalisation de l'entreprise.

Même les propriétaires et les gestionnaires d'actifs les plus importants ainsi que les sociétés d'assurance reconnaissent qu'ils n'ont pas l'envergure et les ressources nécessaires à l'atteinte de l'excellence dans tous les domaines dont ils sont responsables. Par conséquent, ils se tournent vers les fournisseurs qu'ils considèrent comme des éléments essentiels susceptibles d'assurer une excellente prestation de service à la clientèle et un succès global tout en leur donnant l'occasion de concentrer leur temps et leurs ressources sur les domaines où ils peuvent générer la plus grande valeur.



Le Canada dispose d'un cadre de gouvernance et de réglementation bien établi et solide pour les participants au marché : une organisation peut externaliser une activité ou sa réalisation, mais pas ses obligations ultimes de responsabilité ou de surveillance que ses clients leur délèguent. À cette fin, une approche robuste et réfléchie de la gestion des fournisseurs permet à une organisation de prendre les mesures appropriées pour réduire les risques potentiels, gérer les coûts et augmenter l'efficacité, tout en démontrant à ses intervenants qu'elle a pris des dispositions, des mesures de surveillance et une diligence appropriées à l'égard des fournisseurs externes.

### **APPROCHE DE CIBC MELLON À L'ÉGARD DE LA GOUVERNANCE RELATIVE AUX FOURNISSEURS**

CIBC Mellon a mis en place un programme de gouvernance relative aux fournisseurs en vertu duquel elle définit les exigences et la fréquence du suivi de nos fournisseurs. Grâce à ce programme, nous documentons et tenons les fournisseurs responsables relativement à des critères de rendement au moyen de contrôles préalables et d'obligations de divulgation de l'information. Dans le cas des fournisseurs dont les services sont jugés critiques pour CIBC Mellon (notamment dans le domaine des TI), nous appliquons des contrôles et un suivi supplémentaires pour garantir que les risques associés à nos fournisseurs et à notre chaîne d'approvisionnement sont gérés conformément aux exigences de CIBC Mellon. Cela s'inscrit dans notre démarche visant à fournir un service à la clientèle et à réaliser les activités de l'entreprise tout en respectant les normes de résilience, de gouvernance et d'exploitation les plus élevées.

En tant que membre de notre entreprise mondiale, nous travaillons également en étroite collaboration avec nos sociétés mères, CIBC et BNY Mellon, pour tirer parti de leur envergure, de leur gouvernance et de leurs relations avec les fournisseurs, le cas échéant. En effet, un élément de la gouvernance relative aux fournisseurs est le soutien de la gouvernance des services que nos sociétés mères nous fournissent, tout comme elles exercent la gouvernance sur les fonctions que CIBC Mellon effectue en son nom.

### **LIGNES DIRECTRICES ET CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA GESTION DES FOURNISSEURS**

Une bonne politique comprend des lignes directrices et des conseils pour garantir que les risques liés à l'externalisation sont identifiés et gérés avec prudence et cohérence –conformément aux lois et aux règlements. Les politiques doivent tenir compte des principales exigences en matière de sélection, de classification, de mesure du rendement, de normes d'achat, de négociation et de gestion des fournisseurs. Pour l'essentiel, la politique doit contenir suffisamment d'information pour que les personnes qui entrent dans le processus puissent clairement comprendre les attentes, les résultats, le processus et les responsabilités.

Pour toute organisation qui a recours à des fournisseurs externes pour effectuer des tâches et des fonctions clés, un programme de gouvernance des fournisseurs établi peut aider à exercer la surveillance des fournisseurs de manière bien ordonnée. La documentation devrait tenir les fournisseurs responsables des normes de rendement, avec des examens réguliers de diligence raisonnable et des exigences appropriées en matière de rapports. Pour les fournisseurs dont les services sont jugés essentiels—par exemple les fournisseurs liés à la technologie, ceux qui soutiennent le traitement des transactions ou qui traitent des renseignements confidentiels—des contrôles et une surveillance supplémentaires peuvent rassurer davantage sur la gestion des risques liés aux fournisseurs et à la chaîne d'approvisionnement.

## **Opérations à distance et diligence des fournisseurs (« Garder un œil attentif depuis un emplacement éloigné »).**

En 2020, de nombreuses organisations ont généralisé les activités numériques et le travail à distance à leurs équipes et à leurs processus pour protéger la santé et la sécurité de celles-ci dans le cadre de la pandémie. L'exercice d'une gouvernance solide dans cet environnement à distance devrait non seulement inclure des changements à la pratique de la diligence, mais aussi des demandes de renseignements concernant les conséquences de l'environnement à distance sur les activités d'un fournisseur. Pour en savoir plus sur la façon dont CIBC Mellon a supervisé la diligence des fournisseurs à distance ainsi que la façon dont nous avons soutenu nos clients dans l'exercice de la gouvernance des services que nous fournissons, communiquez avec votre gestionnaire des relations.

«L'exercice d'une gouvernance solide dans cet environnement à distance devrait non seulement inclure des changements à la pratique de la diligence, mais aussi des demandes de renseignements sur les conséquences de l'environnement à distance sur les activités d'un fournisseur.»  
- Carolin Broadbridge

Pour en savoir plus, lisez  
[«Culture du risque chez CIBC Mellon: Gouvernance, confiance et souci du client.»](#)



## DILIGENCE RAISONNABLE DU FOURNISSEUR: PROCESSUS PONCTUEL ET CONTINU

L'examen approprié des prestataires de services n'est pas une activité ponctuelle, mais un processus continu. L'examen attentif est un élément important de la sélection et de l'intégration des fournisseurs, il est donc impératif de continuer à examiner ces derniers pendant toute la durée de la collaboration. Il existe plusieurs façons dont les fournisseurs peuvent fournir une assurance.

Par exemple, un examen des fournisseurs de technologie doit garantir de manière claire que les données sont correctement sécurisées. Un fournisseur pourrait se tourner vers plusieurs centres de données redondants, une planification détaillée de la reprise après sinistre et des normes élevées en matière de sécurité de l'information. En plus d'examiner ces garanties dans le cadre du processus de sélection, un processus d'examen annuel aidera à découvrir les récents changements tout en assurant que les protections en place respectent les exigences énoncées dans le contrat et répondent aux normes actuelles de l'industrie.

## QUELLES SONT LES QUESTIONS SUR LA GESTION DES FOURNISSEURS QUE LES CLIENTS DEVRAIENT SE POSER?

La diligence raisonnable des fournisseurs doit être ancrée dans les obligations et les responsabilités d'une organisation envers ses intervenants.

- 1 Quelles sont mes exigences à l'égard de la réglementation, du conseil d'administration et de politique?
- 2 Quelles sont les attentes des intervenants telles que les clients, les investisseurs et les retraités?
- 3 Qui sont les fournisseurs essentiels?
- 4 Quels services, fonctions et activités dépendent de ces fournisseurs?
- 5 Comment avez-vous fait pour vous assurer personnellement, et assurer vos propres intervenants que ces fournisseurs sont prêts à fournir les services conformément aux responsabilités organisationnelles?

## GOVERNANCE ET SOUTIEN DE NOS CLIENTS

Chez CIBC Mellon, nous comprenons que nos clients subissent une pression constante de la part des intervenants et des organismes de réglementation les obligeant à faire preuve de gouvernance et de supervision prudentes dans l'ensemble de leurs activités, et ce, afin que la surveillance des services externalisés soit intégrée dans la gouvernance.

Nous sommes responsables de nos services externalisés et devons veiller à ce qu'ils soient exécutés correctement et conformément aux politiques, lois et règlements applicables. CIBC Mellon adopte une approche à plusieurs niveaux de la gestion des fournisseurs dans le but de fournir des solutions de la plus haute qualité.

Notre équipe Gestion des fournisseurs et externalisation est responsable de la gouvernance et de la supervision de toutes les relations avec les fournisseurs. Elle a mis en place des politiques et des procédures visant à maximiser nos relations avec les fournisseurs tout en permettant à nos clients de profiter de nombreux avantages, y compris des options pour répondre à vos besoins complexes, la flexibilité et la personnalisation,

l'adaptabilité aux exigences réglementaires et la réduction des risques. L'équipe Gestion des fournisseurs et externalisation examine continuellement toutes nos relations avec les fournisseurs et veille à l'identification des domaines d'amélioration potentiels dans la mesure du possible.

CIBC Mellon dispose également de divers comités qui visent à assurer la mise en place d'une gouvernance appropriée de l'externalisation pour toutes les relations importantes avec les fournisseurs. Certains comités se concentrent étroitement sur les services d'un fournisseur essentiel, tandis que d'autres comités examinent la gouvernance de manière globale dans l'ensemble de l'organisation. Le comité de gestion des fournisseurs se concentre sur les activités de gouvernance des fournisseurs dans l'ensemble de l'organisation afin d'assurer la surveillance, de conseiller la haute direction et d'approuver toutes les activités de gestion des fournisseurs. La gestionnaire principale, Gestion des fournisseurs et externalisation, est la présidente qui est tenue de signaler les éléments ou les problèmes qui se rapportent au mandat du comité.

**À l'aide d'une approche fondée sur le risque, l'équipe Gestion des fournisseurs et externalisation utilise un modèle de gouvernance à plusieurs niveaux basé sur les résultats d'une évaluation de classification des fournisseurs. Le processus de diligence raisonnable mené dans le cadre de l'approvisionnement des fournisseurs et des activités de surveillance continue est défini en fonction de la classification ou de la cote de risque de chaque fournisseur. Toutes les exigences de gouvernance sont documentées dans la politique et les lignes directrices de gestion des fournisseurs de l'entreprise, qui comprennent les points suivants:**

- Attentes à l'égard des réunions sur la gestion des relations et du rendement
- Les exigences d'examen annuel, qui peuvent comprendre l'information et la cybersécurité, la santé financière, les politiques de confidentialité, les évaluations du rendement, les statistiques des ICP/IRC et les plans de continuité des activités
- Un examen annuel des ententes sur les niveaux de service ou des énoncés des travaux existants pour s'assurer que les ententes sont à jour
- Cette approche à plusieurs niveaux établit la profondeur et la fréquence de la surveillance requise pour que CIBC Mellon puisse gérer de manière responsable le travail sous contrat avec chaque fournisseur tout en respectant ou en dépassant les exigences réglementaires



Enfin, nos agents de gouvernance désignés sont responsables de la gestion quotidienne des relations avec les fournisseurs qui leur sont assignées conformément à nos politiques, lignes directrices et exigences réglementaires. Ils sont tenus de rendre des comptes régulièrement à l'équipe Gestion des fournisseurs et externalisation et à l'équipe de gestion des risques et de la conformité de CIBC Mellon. Ce rapport vise à démontrer que le fournisseur répond aux attentes. L'objectif de notre approche de la gestion des fournisseurs vise la collaboration, la responsabilisation et, surtout, la satisfaction des clients.

**Lorsque vous évaluez la gouvernance des fournisseurs pour soutenir votre entreprise, les questions suivantes méritent d'être abordées:**

1. Que devriez-vous attendre de votre fournisseur pour répondre à vos besoins en matière de rapports de gouvernance?
2. Comment pouvez-vous évaluer la capacité et la préparation de votre entreprise à respecter les exigences réglementaires en matière d'externalisation?
3. Dans quelle mesure pouvez-vous assurer et prouver une surveillance prudente de vos fournisseurs?

## ÉTUDE DE CAS CIBC MELLON

# Tirer parti de la technologie LTI pour Améliorer l'expérience des investisseurs à grande échelle tout en faisant preuve d'une bonne gouvernance à l'égard des clients

Les enjeux continuent de croître, avec une complexité croissante des données, des opérations, des rapports et de la réglementation. Les sociétés de fonds font face à un nombre croissant d'intervenants internes et externes—conseils, équipes de gestion des investissements, équipes de conformité, organismes de réglementation et plus encore. Elles ont recours à leurs fournisseurs pour soutenir les processus de transaction opérationnelle qui rationalisent les processus des investisseurs, des conseillers et des commanditaires de fonds au niveau des emplacements, des systèmes et des équipes. Les sociétés de fonds et leurs intervenants veulent offrir une excellente expérience de service, améliorer l'accès aux données pertinentes et atteindre l'efficacité.

Notre organisation s'efforce de soutenir les clients en leur offrant un éventail de solutions leur permettant de progresser dans un continuum et d'évoluer au fur et à mesure de la croissance de leurs entreprises et de leurs offres de fonds, et ce, sans compromettre l'expérience des investisseurs et des conseillers dans un contexte concurrentiel.

Au fil des ans, les services de fonds et les activités de tenue de comptes de CIBC Mellon ont connu une croissance considérable. CIBC Mellon tire profit de la technologie fournie par L&T Infotech(LTI) pour soutenir les solutions d'agence de transfert et la technologie de flux de travail. Les capacités robustes de ces plateformes ont permis à CIBC Mellon de s'adapter aux besoins croissants de ses clients. CIBC Mellon a fait preuve d'une diligence raisonnable approfondie à l'échelle de l'entreprise dans le

cadre de son processus de sélection des technologies. À ce titre, nous continuons de mettre en oeuvre notre solide programme de gouvernance pour superviser les fonctions et les offres technologiques de LTI.

**Si vous souhaitez en savoir plus sur le programme de gouvernance de CIBC Mellon, veuillez communiquer avec votre gestionnaire des relations.**



**Case Study**

**Transforming Investment Product Creation Process for Large Canadian Back Office Provider**

A leading Canadian asset servicing organization, with over 70 record-keeping clients on LTI's proprietary Unitrax<sup>®</sup> platform.

*\*Anglais Seulement*



## Questions à prendre en considération concernant la surveillance des fournisseurs

### Questions sur la sélection et la diligence raisonnable continue:

- Avez-vous mis en place un processus de continuité des activités actif et permanent?
  - Si oui, de quoi s'agit-il?
- Quelles mesures avez-vous mises en place pour protéger mes données?
- Chiffrez-vous vos données?
- Comment rendez-vous la transmission des données plus sûre?
- Comment et quand serai-je avisé en tant que client de tout incident?
- Qui sont les employés essentiels sur mon compte et quelles sont leurs coordonnées?
- Qui sont vos fournisseurs importants, et comment êtes-vous arrivés à vous rassurer et à rassurer les intervenants que ces fournisseurs ont pris les dispositions nécessaires?
- Qui sont leurs fournisseurs essentiels (relations avec les 4<sup>et</sup> 5<sup>e</sup> parties) et dans quelle mesure ont-ils une incidence sur votre capacité à maintenir vos activités? Par exemple, lesquels de ces fournisseurs peuvent accéder à nos données ou les conserver?
- Quelles certifications avez-vous?
- Quels règlements ou mesures utilisez-vous pour vous préparer en cas d'incident?
- Comment tenez-vous les employés informés et préparés aux processus de continuité des activités les plus récents, aux procédures de cybersécurité ainsi qu'à d'autres aspects semblables? Quelles politiques avez-vous mises en place?

### Vous pouvez également poser des questions axées sur des événements:

- Questions liées à un problème de sécurité informatique particulier (p. ex., virus, logiciel malveillant qui a été identifié dans les médias).
- Dans quelle mesure un récent changement technologique a-t-il eu un impact sur votre organisation?
- Comment gérez-vous un changement récent des personnes clés ou des membres de la direction?
- Quel est l'impact sur la planification de la continuité des activités des opérations à distance dans le cadre de la pandémie?



# Pour plus d'informations

Nous nous engageons à collaborer avec les clients pour prendre des mesures afin de soutenir la surveillance des fournisseurs—y compris les nôtres—et d'aider les clients à adopter une approche de gouvernance et de surveillance à notre égard à titre de fournisseur. Si vous avez besoin de renseignements supplémentaires de CIBC Mellon, veuillez consulter ces ressources ou communiquer avec votre gestionnaire des relations de CIBC Mellon.

[Énoncé de CIBC Mellon sur les préparatifs concernant le coronavirus2019 \(COVID-19\)](#)

[Considérations sur la continuité des activités: Préparation aux situations de pandémie](#)

[Considérations relatives à la planification post-pandémique et à la réoccupation des bureaux](#)

**CIBC MELLON**

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

[www.cibcmellon.com](http://www.cibcmellon.com)

© 2021 CIBC Mellon. CIBCMellon est un utilisateur autorisé de la marque de commerce CIBC et de certaines marques de commerce de BNY Mellon. CIBCMellon est la marque d'entreprise de la Compagnie Trust CIBCMellon et de la société de services de titres mondiaux CIBCMellon, et peut être utilisée comme terme générique pour désigner l'une de ces sociétés ou ces deux sociétés.

 **BNY MELLON**

[www.bnymellon.com](http://www.bnymellon.com)

©2021 The Bank of New York Mellon Corporation. Tous droits réservés.

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 offerts sous diverses marques et dans différents 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 indirecte) 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.



[www.cibc.com/fr/personal-banking.html](http://www.cibc.com/fr/personal-banking.html)

Le logo CIBC est une marque de commerce de CIBC, utilisée sous licence. Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leurs propriétaires respectifs.