

CIBC MELLON

# Gestion d'actifs : regard vers l'avenir de la transformation

## Le Canada par rapport au reste du monde

5  
CHAPITRE 5



Des changements fondamentaux s'opèrent depuis quelque temps dans le secteur de la gestion d'actifs, dans un contexte où les investisseurs institutionnels s'emploient à innover pour devancer la concurrence, mais la dislocation des marchés causée par la pandémie et le travail à distance provoquent une forte accélération de cette transformation. Dans une vaste étude portant sur 200 gestionnaires d'actifs du Canada et du monde entier, notre société mondiale explique pourquoi ces changements ont atteint un point de non-retour.

Dans notre série d'études intitulée « Le Canada par rapport au reste du monde », nous nous appuyons sur les points de vue mondiaux de BNY Mellon et sur notre expérience locale pour mettre en contexte certains secteurs dans lesquels les gestionnaires d'actifs canadiens sont en tête ou à la remorque de leurs homologues du reste du monde.

Nous remercions les nombreux clients, parties prenantes du secteur de la gestion d'actifs et collègues de CIBC Mellon, de la CIBC et de BNY Mellon, dont les points de vue ont contribué à la diffusion de cette série.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires à l'adresse [\*\*research@cibcmellon.com\*\*](mailto:research@cibcmellon.com).



Les gestionnaires d'actifs cherchent de plus en plus à trouver des moyens de rationaliser les données pour avoir la certitude d'obtenir les bonnes informations de bonnes sources afin de donner priorité à la génération de l'alpha. »

**Joe Lacopo**

Vice-président,  
Gestion des relations  
et cochef de segment,  
Gestionnaires d'actifs



## Gestion d'actifs : regard vers l'avenir de la transformation

Comme le secteur canadien de la gestion d'actifs fait face à des niveaux de complexité en augmentation exponentielle, les gestionnaires doivent rationaliser leurs opérations pour accorder la priorité à la croissance des actifs sous gestion (ASG) et à la création de valeur pour les investisseurs.

Le présent document est le cinquième de notre série sur la transformation de la gestion d'actifs.

- Dans le **chapitre 1**, nous nous sommes appuyés sur les points de vue mondiaux de BNY Mellon et sur notre expérience locale pour mettre en contexte certains secteurs dans lesquels les gestionnaires d'actifs canadiens sont en tête ou à la remorque de leurs homologues du reste du monde.
- Le **chapitre 2** traite de la manière dont les technologies permettent aux organisations de stimuler la croissance de leur chiffre d'affaires en transformant l'expérience client et, conséquemment, de la manière dont la numérisation transforme les activités liées à la gestion d'actifs.
- Le **chapitre 3** porte sur les impératifs numériques sous l'angle des occasions qu'ils offrent aux gestionnaires d'actifs de créer une nouvelle gamme de produits et services, dont des stratégies et des instruments de placement de même que l'accès à un éventail plus étendu de catégories d'actifs, voire de produits, pour des segments en émergence de la clientèle.
- Dans le **chapitre 4**, nous nous penchons sur la manière dont l'essor des nouvelles technologies perturbe les modes de distribution des produits utilisés par les gestionnaires d'actifs, notamment les nouveaux canaux de mise en marché des produits de placement et la nouvelle réglementation en la matière.

Dans le **cinquième et dernier chapitre**, nous revenons sur le thème de la transformation et analysons la manière dont les pressions évolutionnistes opèrent et accélèrent la transformation au-delà du point de non-retour. De plus, nous soulignons que l'avenir du numérique dans les sociétés de gestion d'actifs doit s'arrimer à trois principes primordiaux, soit la résilience, l'innovation et l'adaptabilité.

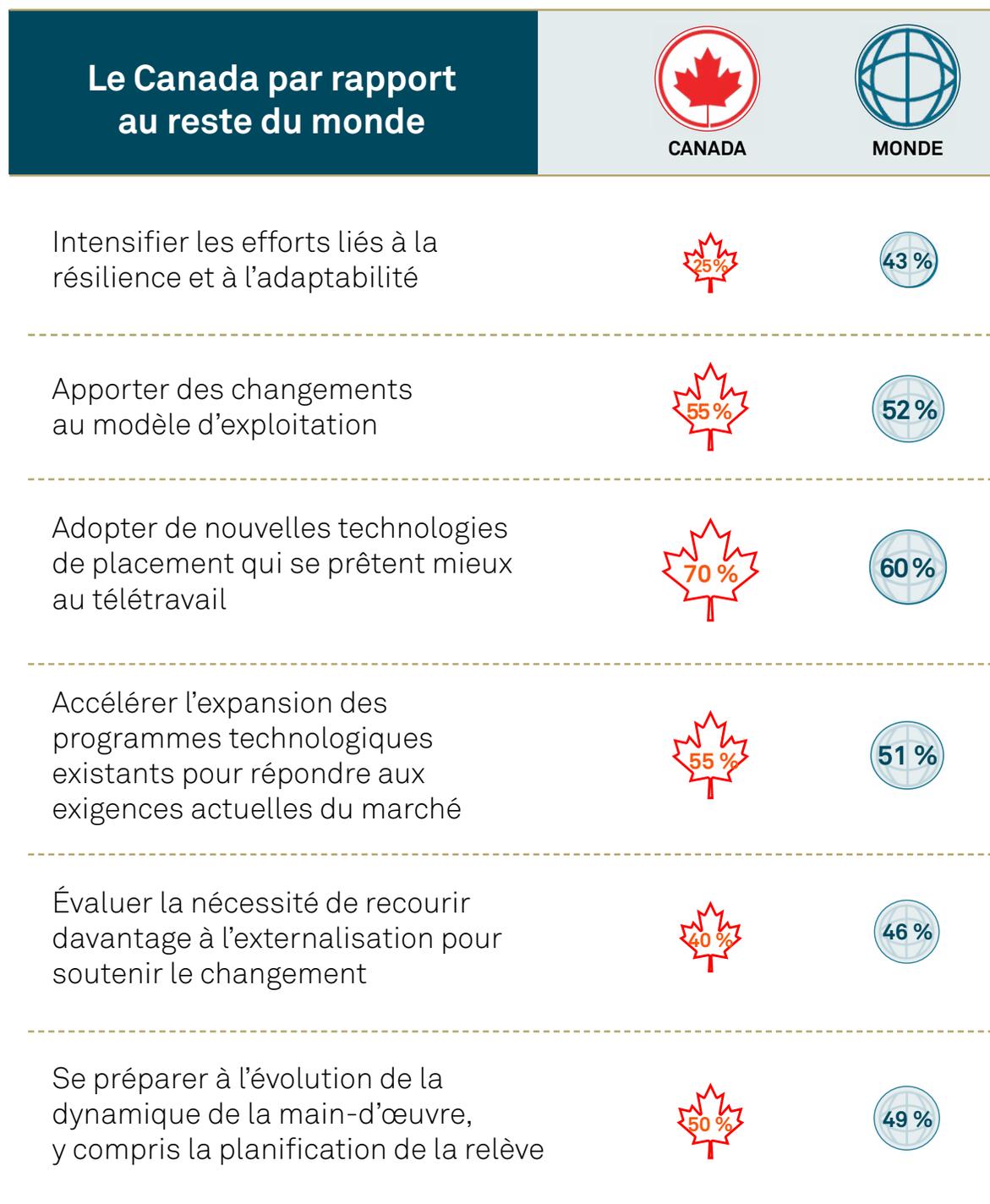
Les deux dernières années ont amené le secteur de la gestion d'actifs à accorder plus d'importance à notre capacité d'assurer la conduite de nos activités en mode numérique en faisant preuve de résilience. Les réalités géopolitiques et démographiques commencent à transformer en profondeur et de bout en bout les conditions du marché. L'innovation liée aux produits et leur distribution, la complexité interne et les préoccupations qui y sont associées influent considérablement sur la capacité des gestionnaires d'actifs de privilégier la création de valeur et la croissance sur ce marché. La numérisation, la gestion des données et l'analytique sont au centre des efforts que déploient les gestionnaires d'actifs pour composer avec la complexité de l'exploitation. D'un point de vue pratique, ces impératifs impliquent que de nombreux gestionnaires d'actifs doivent donner priorité à la résilience et à l'agilité dans leurs organisations.

En réponse à une question de sondage sur l'effet de la pandémie sur leurs priorités, 70 pour cent des répondants canadiens ont classé au sommet de leurs priorités l'adoption de nouvelles technologies de placement pour faciliter le télétravail. Les gestionnaires d'actifs canadiens ont aussi accéléré la numérisation de leurs opérations sur titres en raison de la pandémie. Plus de la moitié des gestionnaires canadiens qui ont participé à notre sondage projettent d'apporter des changements à leur mode opératoire dans le sillage de la pandémie. L'accélération de l'expansion des programmes technologiques existants afin de répondre aux exigences actuelles du marché (55 %) et l'adaptation à la dynamique de la main-d'œuvre, notamment la planification de la relève (50 %), suivent de près.

Les investisseurs institutionnels se tournent vers leurs fournisseurs de services d'actifs pour obtenir des points de vue locaux et tirer parti de leur expérience des services-conseils et pour explorer proactivement des solutions visant à faciliter l'atteinte des objectifs de leurs clients. Par conséquent, le capital humain représente l'un des principaux investissements des organisations. Les perspectives pour 2023 montrent que les employés, la main-d'œuvre et les talents occuperont rapidement et de plus en plus l'avant-scène. Bon nombre d'organisations doivent composer à la fois avec les défis et les possibilités liés au maintien en poste ou au recrutement de collaborateurs de haut calibre pour générer un rendement solide. Les sociétés cherchent à bâtir et à promouvoir une culture de l'engagement des employés qui soit collaborative et éclairée et qui donne priorité aux clients.

En effet, les organisations avant-gardistes du monde entier investissent davantage et misent sur leurs collaborateurs les plus talentueux pour saisir les occasions inhérentes à ce moment transformateur dans notre secteur. Les institutions les meilleures apprennent à stimuler l'innovation à grande échelle, par-delà un produit ou un système isolé, et à exercer leurs activités avec la mentalité des sociétés de technologie financière pour offrir une expérience client supérieure.

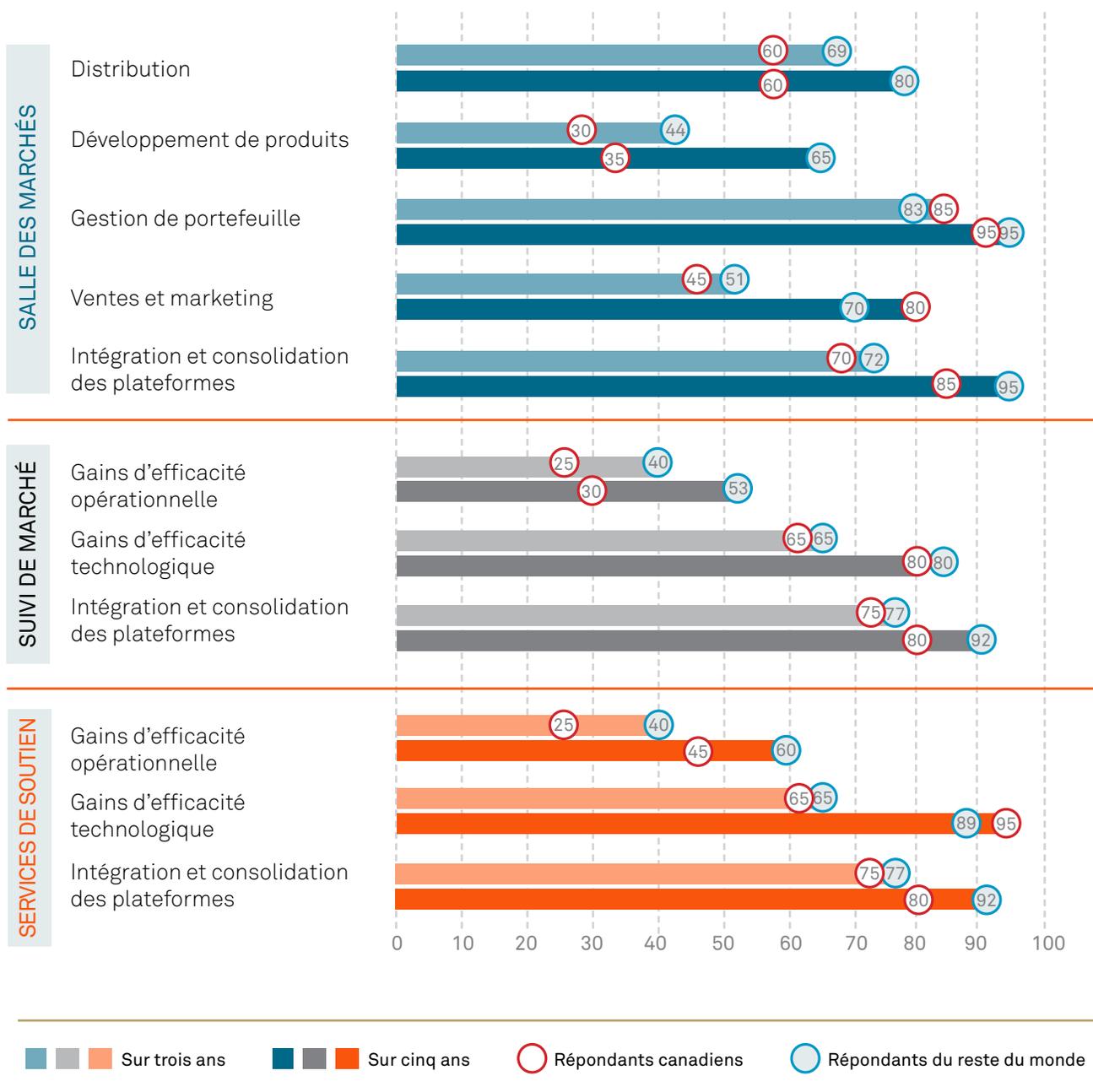
Comment entrevoyez-vous la réorientation de vos priorités depuis la pandémie? (Sélectionnez les trois énoncés qui se classent en tête de vos priorités.)



## De nouveaux débuts

Les gestionnaires d'actifs canadiens attendent énormément des changements qui interviendront au cours des trois prochaines années en matière de gestion de portefeuille et de consolidation de la salle des marchés, du suivi de marché et des services de soutien. Cette intégration leur procurera les assises sur lesquelles élargir les capacités numériques dans toute leur organisation.

Dans le contexte où les modèles d'exploitation poursuivent leur évolution, dans quels secteurs entrevoyez-vous le changement le plus grand dans le cycle de vie des placements de bout en bout au cours des trois à cinq prochaines années?



■ ■ ■ Sur trois ans    
 ■ ■ ■ Sur cinq ans    
 ○ Répondants canadiens    
 ○ Répondants du reste du monde

Une analyse plus approfondie des intentions des répondants au cours des prochaines années révèle que les gestionnaires d'actifs canadiens et du reste du monde estiment que la gestion de portefeuille représente un impératif pour la salle des marchés. Les changements à moyen terme seront vraisemblablement portés par la montée en puissance des stratégies FNB qui intègrent la gestion passive de même que par la recherche incessante d'un atout concurrentiel alors que la complexité des marchés et les défis à relever continuent d'augmenter.

Dans le même ordre d'idées, les pressions du marché et de la concurrence continueront de peser sur les frais et sur la nécessité de considérer dans une perspective plus globale le potentiel de l'externalisation, par-delà les fonctions de soutien et de suivi de marché, afin d'intégrer des activités qui soutiennent directement la salle des marchés, par exemple la production de rapports, l'analytique et la négociation des opérations sur titres.

Le potentiel d'externalisation des opérations sur actions, FNB et autres catégories d'actifs représente une tendance mondiale à la hausse qui semble gagner du terrain au Canada. Les gestionnaires d'actifs sont aux prises depuis longtemps avec les hausses de leurs coûts et les baisses de leurs frais dans un contexte où le recours à des stratégies de gestion passive se répand. Le fait d'avoir à composer avec l'évolution de la réglementation ajoute à la complexité et aux coûts opérationnels, ce qui avive les pressions que subissent les gestionnaires pour se concentrer sur leurs activités de base et transférer une part plus grande de leur fardeau opérationnel et technologique à des fournisseurs.

Des changements sectoriels d'une telle ampleur ouvrent la voie à une transformation à plus long terme. Les répondants à notre sondage s'attendent à une transformation généralisée au cours des cinq prochaines années. Par exemple, l'intégration et la consolidation des plateformes à l'échelle de la salle des marchés, du suivi de marché et des services de soutien (85 %, 90 % et 80 %, respectivement) sont dans leur mire. Les gestionnaires d'actifs du Canada s'attendent à des changements comparables en matière de gestion de portefeuille, 95% d'entre eux y voyant le secteur dans lequel la transformation sera la plus radicale. Dans d'autres secteurs, toutefois, les gestionnaires canadiens entrevoient une accélération encore plus forte parce que de nombreux aspects appelés à se transformer recueillent, selon eux, moins d'attention ici qu'ailleurs dans le monde.

D'autres fonctions deviendront plus prioritaires sur un horizon de cinq ans. Ce sont les gains d'efficacité technologique dans les services de soutien (de 69 % à 95 %) et le suivi de marché (de 65 % à 80 %).

Dans cinq ans, selon les gestionnaires canadiens, les services de vente et de marketing au Canada auront apparemment une longueur d'avance sur ceux de leurs homologues mondiaux. Cela tient peut-être au fait que les participants du marché canadien s'efforcent de bien faire les choses et veillent à ce que leurs équipes aient accès à des données exactes au sujet de leurs produits afin de suivre le rythme des changements de réglementation touchant leur salle des marchés et leurs fournisseurs de services de distribution.

Les institutions financières sont tenues de soutenir l'infrastructure du système réglementaire dans lequel elles exercent leurs activités. Compte tenu de cette obligation, la nécessité de s'informer en permanence et le respect des exigences de la réglementation sont essentiels au maintien de l'intégrité du secteur des services financiers. Ainsi, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont mis en œuvre la phase 2 du modèle de relation client (CRM2) pour imposer une série d'exigences visant à assurer que les investisseurs reçoivent des renseignements au sujet des coûts et du rendement de leurs placements.

Comme les participants du marché continuent d'évaluer la tolérance au risque et à rajuster les contrôles, les besoins en processus de vérification de la connaissance du client continueront d'évoluer, car les gouvernements cherchent à faire échec plus efficacement au blanchiment d'argent, à la manipulation des marchés et au financement des activités terroristes.



## Mettre l'accent sur les compétences de base

Les changements touchant le cycle de vie des placements de bout en bout soulèvent des questions quant à la manière d'agir la plus efficace. En ce qui concerne les activités en aval dans la chaîne de valeur, les gestionnaires d'actifs ont indiqué qu'un recours accru à l'externalisation les aiderait à se consacrer à leurs activités de base. L'externalisation est une solution logique pour les gestionnaires d'actifs qui délaissent l'exécution directe de fonctions non essentielles, en particulier les fonctions informationnelles. L'adoption d'un modèle entièrement externalisé dans lequel les équipes et la technologie sont administrées par un fournisseur permet aux clients de bénéficier d'un service normalisé qui peut être intégré dans leurs activités existantes. Pour de nombreux clients, ce choix est tout indiqué parce qu'il réduit l'embauche de personnel ou les investissements dans la technologie et qu'il assure la prévisibilité de la structure de coûts.

Les gestionnaires d'actifs canadiens qui envisagent l'externalisation ont répondu à l'unanimité (dans une proportion de 100 %) qu'ils projetaient d'utiliser cette solution pour l'infrastructure de gestion des données (c.-à-d. la technologie servant à stocker, gérer et extraire les données) au cours des trois prochaines années. L'externalisation des fonctions de soutien a recueilli un assentiment comparable, 90 % des répondants ayant déclaré qu'ils envisageaient cette possibilité au cours des trois prochaines années.

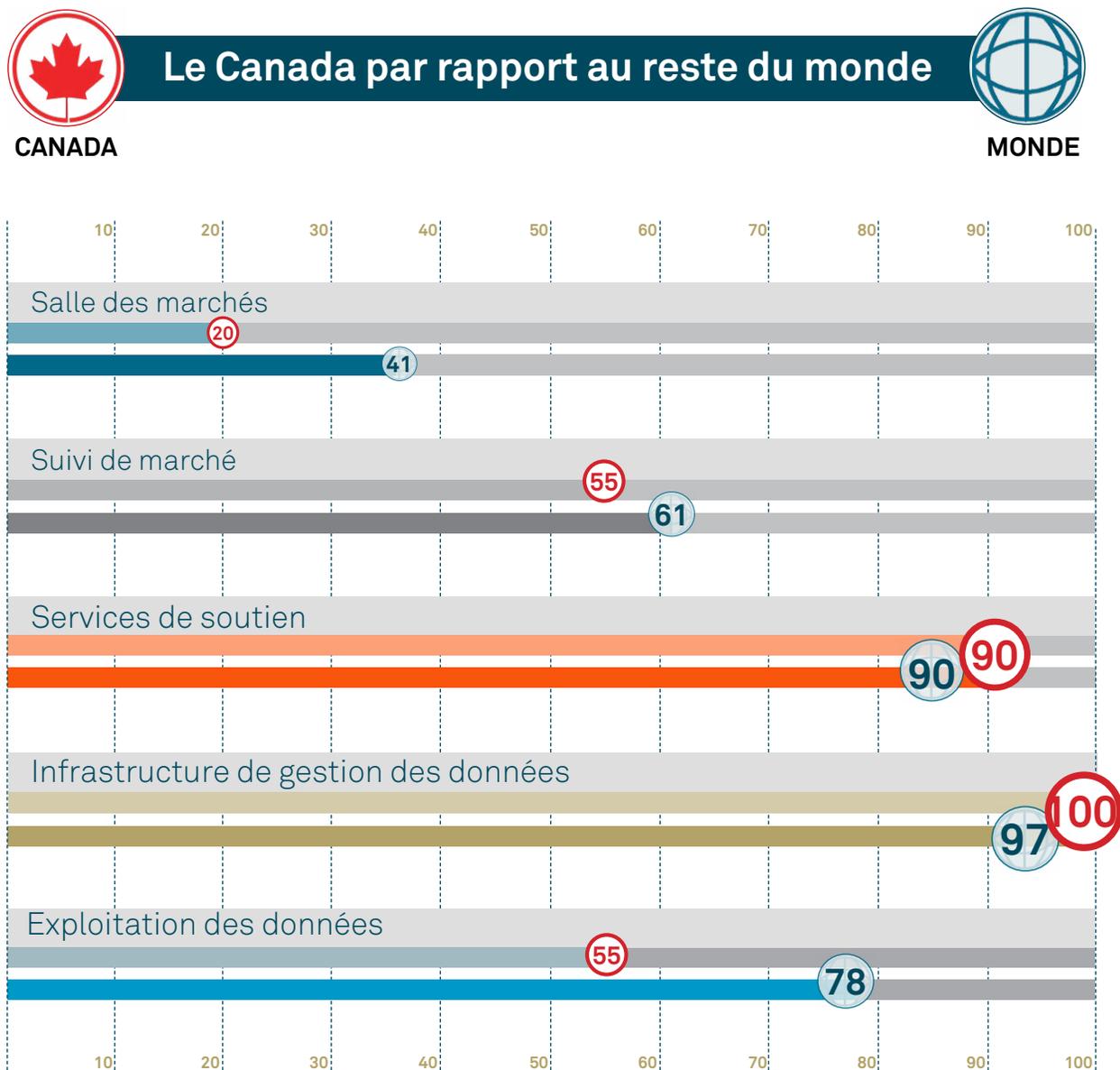
Cependant, les gestionnaires d'actifs canadiens sont à la remorque de leurs homologues du reste du monde dans le domaine de la planification de l'externalisation des fonctions liées à l'exploitation des données (c.-à-d. les processus d'affaires qui utilisent des données), car 78 % des répondants au sondage mondial ont indiqué qu'il s'agissait d'un élément clé qu'ils avaient l'intention d'externaliser davantage, comparativement à 55 % des répondants canadiens. Cela signifie peut-être que les gestionnaires d'actifs du Canada estiment que les processus d'affaires disposent déjà des données dont ils ont besoin et que la prochaine étape consistera à mettre à profit la bonne infrastructure et la bonne technologie pour gérer les données - **ou encore que les gestionnaires canadiens sont simplement à la remorque de leurs homologues sur ce plan.**

Comme nous le savons, la communication de données aux clients internes n'est qu'un point de départ, car les sociétés font face à un surcroît de pressions et d'attentes en matière de modélisation de titres uniques, de ventilation des résultats liés au rendement pour déterminer l'exposition aux secteurs à risque élevé et d'autres fonctions. Ces attentes supposent que les sociétés ont la capacité de regrouper, de calculer, de valider et de distribuer les données rapidement.

## Parmi les répondants qui envisagent le recours à l'externalisation :

**100 %** des gestionnaires d'actifs canadiens considéreront cette option pour leur infrastructure de gestion des données (c.-à-d. la technologie servant à stocker, gérer et extraire les données) au cours des trois prochaines années.

Si vous projetez d'explorer l'externalisation ou d'élargir vos relations avec des fournisseurs, quelles fonctions entrevoyez-vous d'externaliser au cours des trois prochaines années? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent.)







Les gestionnaires envisagent de plus en plus d'externaliser les activités qu'ils jugent à faible valeur ajoutée – pour ainsi dire tout ce qui ne relève pas de la décision de placement – pour se concentrer sur ce qu'ils font le mieux et rester agiles. »

**Gord Kosokowsky**

Directeur général,  
Gestion des relations  
et cochef de segment,  
Gestionnaires d'actifs



## Conclusion

Les tendances à long terme et les thèmes qui s'inscrivent dans la durée représentent un continuum dans l'évolution du secteur de la gestion d'actifs.

L'innovation liée aux produits et leur distribution, par exemple, sont portées par la concurrence depuis des dizaines d'années. Plus près de nous, les données et l'analytique se sont hissées en tête en tant que catalyseurs confirmés du rendement. Or, un facteur accélérant est entré en scène au cours des deux dernières années : la COVID-19.

Le télétravail, allié à l'essor de la numérisation, accélère l'impact de la technologie. L'intégration suscite beaucoup d'attentes dans toutes les facettes de l'activité de la salle des marchés, du suivi de marché et des services de soutien. En parallèle, l'intégration hors de l'organisation par l'externalisation des fonctions non fondamentales joue un rôle clé dans la réorientation des priorités vers les activités génératrices de l'alpha. Les gestionnaires d'actifs en viennent à attendre l'intégration d'outils et de capacités numériques de pointe et à s'y fier en tant qu'éléments de base et indispensables de leur modèle d'affaires.

Ne manquez pas les prochaines études de CIBC Mellon, qui aborderont divers sujets en collaboration avec des détenteurs d'actifs, des gestionnaires d'actifs et des assureurs canadiens de même qu'avec des investisseurs mondiaux. Pour en savoir plus sur nos travaux de recherche et les thèmes que nous étudions, veuillez écrire à [research@cibcmellon.com](mailto:research@cibcmellon.com) ou joindre votre gestionnaire relationnel de CIBC Mellon.





Les anciennes plateformes que les gestionnaires d'actifs utilisent actuellement seront délaissées à mesure que de nouveaux concepts numériques feront leur apparition sur le marché. Le paysage de la technologie change rapidement et la mise en œuvre d'outils technologiques peut amener des améliorations généralisées allant de la gouvernance aux rendements des placements. »

**Darcie James Maxwell**

Chef des activités  
canadiennes, des données et  
des solutions de plateforme





La numérisation, la gestion des données et l'analytique sont au centre des efforts que déploient les gestionnaires d'actifs pour composer avec la complexité opérationnelle. D'un point de vue pratique, ces impératifs impliquent que de nombreux gestionnaires d'actifs doivent donner priorité à la résilience et à l'agilité dans leurs organisations. »

**Joe Lacopo**

Vice-président,  
Gestion des relations  
et cochef de segment,  
Gestionnaires d'actifs





Pour vous inscrire afin d'obtenir une copie de nos prochaines études avant leur publication ou pour en savoir plus sur certaines des solutions en matière de rendement, de comptabilité et de données offertes par l'intermédiaire de notre société mondiale, veuillez communiquer avec votre gestionnaire relationnel.

CIBC MELLON

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

©2023 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 pour désigner l'une de ces sociétés ou ces deux sociétés.