

Gouvernance et supervision continues

Services de placement délégués, troisième partie

Comme décrit dans les 1^e et 2^e parties de cette série d'articles, un modèle de services de placement délégués prévoit d'impartir les principaux éléments de la gestion d'actifs institutionnels et le cadre de gouvernance, y compris certaines des responsabilités des fiduciaires liées à ces éléments, à des tiers fournisseurs. Parmi les avantages d'un tel partenariat, notons une prise de décision plus efficace, une supervision plus étroite et une réaction plus rapide aux changements qui surviennent dans les marchés de capitaux ou dans la réglementation. En outre, ces gains d'efficacité peuvent être possibles à moindres coûts.

Sur le marché, il existe plusieurs propositions de services délégués qui se valent. Choisir celle qui convient le mieux requiert une analyse méthodique et rigoureuse en fonction de critères objectifs.

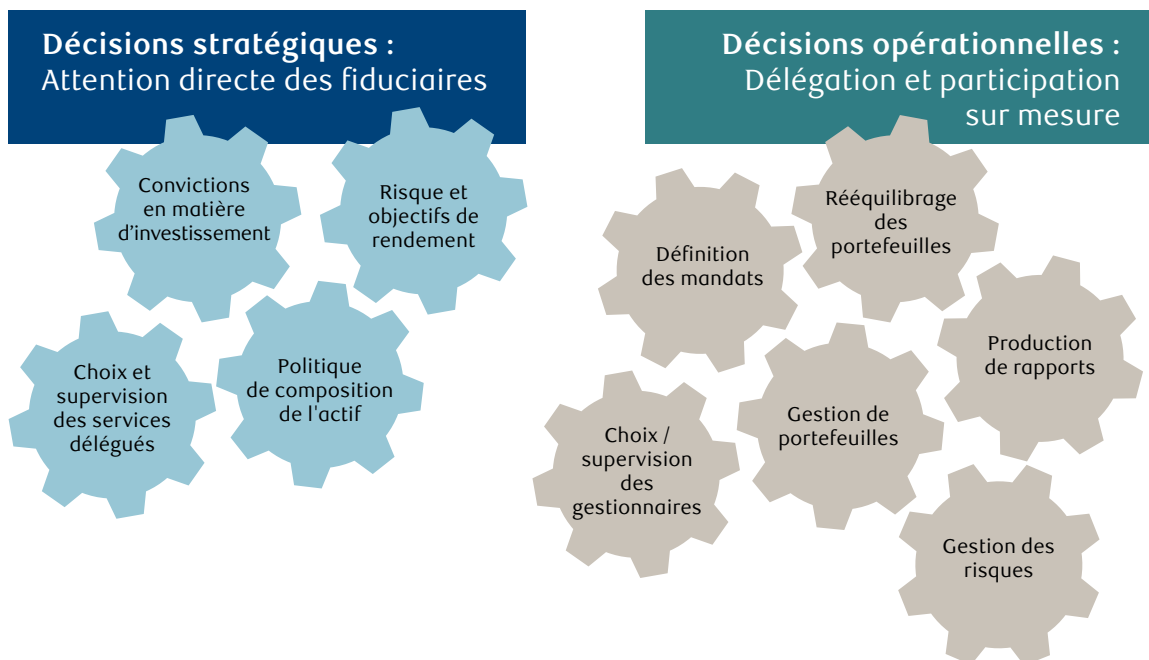
Une fois le fournisseur de services délégués choisi, il est important que les fiduciaires s'assurent que ces services soient dispensés conformément aux attentes et, dans le cas contraire, d'appliquer les mesures correctives appropriées. Dans ce troisième et dernier article, nous expliquerons comment les fiduciaires doivent aborder leur rôle continu de gouvernance dans un partenariat de ce type, à quoi ils doivent s'attendre de leur fournisseur et comment s'y prendre pour corriger le tir, le cas échéant.

Attentes en matière de gestion

Étant donné que les fiduciaires demeurent entièrement responsables des résultats et qu'ils ne peuvent se départir de

l'Énoncé de politique de placement (EPP), ils doivent assumer la responsabilité du rendement du fournisseur de services délégués retenu. Ceci demeure vrai même si le fournisseur de services délégués assume une plus grande part de la responsabilité qui incombe aux fiduciaires lorsqu'ils assurent ce rôle de manière discrétionnaire. Par conséquent, avoir recours à un fournisseur de services délégués n'efface pas toutes les responsabilités des fiduciaires en matière de gouvernance.

Dans un modèle de services délégués, les fiduciaires peuvent faire les plus gros gains de rendement dans les segments opérationnels du cycle de gérance des placements, comme le choix des gestionnaires pour différentes stratégies, la mise en place et le rééquilibrage du portefeuille, la conformité et l'analyse des rendements. Selon l'ampleur des tâches qui sont confiées au fournisseur, l'administration quotidienne sera beaucoup moins exigeante (s'il en reste) pour les



fiduciaires, en termes d'attention et d'énergie. Ces derniers pourront alors se consacrer aux décisions stratégiques afin de planifier l'orientation en général et les objectifs des actifs à gérer et assurer que l'ensemble des résultats s'harmonisent aux objectifs fondamentaux sous-jacents.

Supervision des services délégués

Pour réussir avec un modèle de services de placement délégués, il est essentiel d'évaluer périodiquement la qualité des services rendus relativement aux résultats obtenus et de vérifier régulièrement que les activités et fonctions de base sont effectuées correctement. La liste qui suit décrit certains des principaux livrables pour lesquels un fournisseur de services délégués devrait être évalué. Il est important de se rappeler que la surveillance est un processus itératif qui doit assurer l'équilibre entre les résultats à court terme et les objectifs stratégiques à long terme. Ainsi, les exigences et l'étendue d'une surveillance appropriée seront perçues différemment par chaque investisseur et elles évolueront au fil du temps.

- **Conseils en matière de politique de placement :** Les fiduciaires sont-ils appuyés par des analyses, des recherches et des conseils suffisants? L'aide est-elle assez soutenue pour permettre aux fiduciaires de prendre des décisions éclairées à l'égard de l'EPP?
- **Rendement des placements :** La mesure dans laquelle le rendement du fonds et le rendement global du portefeuille atteignent les cibles d'investissement. Des actions proactives sont-elles prises pour améliorer ou rehausser la gamme des placements?
- **Exécution du mandat de gestion d'actifs et de fonds :** L'efficacité et l'effort pour minimiser les erreurs en ce qui concerne le rééquilibrage, la conformité, la gestion des flux de trésorerie et l'administration du portefeuille en général.
- **Production de rapports :** Production de rapports en temps utile qui informent les fiduciaires de toutes les données pertinentes sur les activités déléguées.
- **Leadership visionnaire :** Enrichir la relation avec les services-conseils de nouvelles idées et de connaissances du secteur afin de garder une longueur d'avance sur les changements qui surviennent.

Un processus de sélection rigoureux ne garantit pas que le fournisseur de services retenu saura répondre aux attentes. Des faiblesses peuvent être difficiles à déceler à l'étape de la vérification diligente, pendant laquelle l'information fournie peut être ambiguë; par ailleurs, il est toujours possible que le fournisseur n'arrive pas à concrétiser sa proposition de valeur ou qu'il fournisse des services insuffisants. Même en l'absence d'erreur majeure ou d'événement non satisfaisant de la part d'un fournisseur existant, le marché des services délégués est en constante évolution et apporte sans cesse de nouvelles propositions, qui peuvent s'avérer supérieures. Les frais sont aussi un facteur important à considérer; ils doivent demeurer concurrentiels et proportionnels aux résultats obtenus. Il est donc impératif que les fiduciaires évaluent continuellement le calibre des services fournis et élaborent un système permettant d'identifier les lacunes.

Apporter des changements

Si le fournisseur de services de placement délégués livre des résultats inférieurs aux attentes ou fait des erreurs au point de mettre en péril les résultats destinés aux bénéficiaires des actifs, les fiduciaires doivent agir en conséquence. Ces derniers disposent de plusieurs moyens pour redresser la situation :

- Travailler de concert avec le fournisseur pour mener une analyse en profondeur des raisons pour lesquelles il n'atteint pas ses objectifs de placement ou de gestion, et de circonscrire les occasions possibles de corriger la situation.
- Si le problème ne peut être résolu à l'interne, il est possible de demander l'avis d'un conseiller indépendant qui est compétent dans ce domaine, mais qui n'offre pas de services délégués. Ces conseillers sont capables d'offrir une opinion externe et de travailler avec les deux parties pour identifier les problèmes sous-jacents et trouver des solutions.
- Si les deux options ci-dessus se révèlent inefficaces, l'étape suivante consiste à retourner sur le marché pour reprendre le processus d'appel d'offres et trouver un nouveau fournisseur.

Peu importe les actions entreprises, les mesures correctives doivent se concentrer sur ce qui a fait défaut en dernier lieu; cette information servira ensuite à élaborer un ensemble de critères concrets et d'objectifs orientés sur les résultats qui reflètent bien les besoins des fiduciaires et qui dicteront les décisions futures. De cette façon, les deux parties obtiendront des connaissances précieuses et pourront mieux s'assurer de vivre une meilleure expérience.

Un avenir délégué

La prévalence accrue de modèles de services de placement délégués peut dépendre de plusieurs facteurs, mais indépendamment de la raison, ce modèle est là pour rester. Pour plusieurs fiduciaires, confier les tâches opérationnelles de gestion des placements à un fournisseur compétent et bien outillé est la prochaine étape logique. Lorsque cet arrangement est correctement exécuté, il peut être une source d'avantages opérationnels et financiers considérables, qui ne pourraient être obtenus autrement.

Cela dit, avoir recours à un tiers externe, et lui confier les actifs des bénéficiaires sera en soi tout un défi. Il est donc important de bien comprendre ce modèle, de déterminer si c'est bien la voie à prendre, puis d'appliquer un processus objectif et rigoureux pour choisir, et par la suite gérer, un partenaire de services délégués.

Ce document a été fourni par PH&N Institutionnel à titre informatif seulement et ne peut être reproduit, distribué ou publié sans le consentement écrit de PH&N Institutionnel. Le document n'a pas pour but d'offrir des conseils professionnels et ne devrait pas être considéré comme tel.

PH&N Institutionnel prend des mesures raisonnables pour fournir des renseignements à jour, exacts et fiables, et croit qu'ils le sont au moment de leur impression. Les opinions exprimées dans les présentes sont celles de PH&N Institutionnel en date de la publication et peuvent changer sans préavis. Cette information ne constitue pas une offre ni une sollicitation d'achat ou de vente de titres, ou de participation ou d'adhésion à un service.

Les renseignements obtenus de tiers sont jugés fiables, mais ni PH&N Institutionnel, ni ses sociétés affiliées, ni aucune autre personne n'en garantissent explicitement ou implicitement l'exactitude, l'intégralité ou la pertinence. Nous n'assumons aucune responsabilité à l'égard des erreurs ou des omissions.

PH&N Institutionnel est la division de gestion d'actifs institutionnels de RBC Gestion mondiale d'actifs Inc., filiale indirecte en propriété exclusive de la Banque Royale du Canada.

®/™ Marque(s) de commerce de Banque Royale du Canada. Utilisée(s) sous licence.
© RBC Gestion mondiale d'actifs Inc., 2019. IC1906575.