



Perspectives 2022 sur la gestion des placements

Au Canada, les gestionnaires de placements font face à une réduction des marges et à un changement générationnel

L'époque où les sociétés de gestion de placements pouvaient vendre quelques fonds communs de placement, moyennant une commission d'environ 2 % chacun, et conserver leurs clients à vie est révolue. Aujourd'hui, pour réussir, ces sociétés doivent être numériques, proposer une gamme de produits diversifiée et répondre aux besoins uniques de plusieurs générations de clients.

Au cours de la dernière décennie (2011 à 2020), les actifs des fonds d'investissement canadiens ont plus que doublé, atteignant 2,04 billions de dollars à un taux de croissance annuelle composée (TCAC) de 9,6 % sur 10 ans. L'évolution des préférences des investisseurs, les progrès technologiques, la pression continue sur les honoraires et la compression des marges, l'évolution des réglementations et la pandémie de COVID-19 ont fondamentalement transformé les conditions pour réussir sur le marché.

Aujourd'hui, les gestionnaires d'actifs investissent davantage dans les facteurs ESG, l'innovation et la diversification des produits, et les capacités numériques. Par ailleurs, ils visent une expansion pour améliorer les efficacités opérationnelles et la compétitivité des coûts. Ce faisant, ils accordent aussi la priorité à trois domaines organisationnels clés, soit les opérations, les talents et la gestion financière active, pour ressortir plus fort dans le monde post-pandémique.

C'est ce que révèle le récent rapport de Deloitte intitulé [*2022 investment management outlook : positioning for a greater impact*](#) (en anglais seulement), pour lequel 400 leaders de la gestion de placements et de patrimoine ont été interrogés, y compris 55 Canadiens. Leurs réponses nous ont permis d'identifier plusieurs tendances clés auxquelles le secteur devrait se préparer. En ce sens, les organisations qui n'ont pas mis en place des plans appropriés risquent de prendre du retard. Voici huit des tendances les plus importantes qui sont présentées dans ce rapport.

Perspectives 2022 sur la gestion des placements

Au Canada, les gestionnaires de placements font face à une réduction des marges et à un changement générationnel

Répondre aux besoins générationnels

Il n'y a plus d'approche universelle lorsqu'il s'agit de servir les clients. Avec la hausse du nombre de Canadiens qui prennent leur retraite et décument leurs actifs, les investisseurs qui s'attendent de plus en plus à une expérience numérique et le transfert imminent de patrimoine d'une génération à l'autre à hauteur de plusieurs billions de dollars, les clients souhaitent que les sociétés d'investissement s'adaptent à leurs besoins – et non le contraire.

Notre rapport indique que les milléniaux, par exemple, sont actifs sur le plan social, à l'aise avec les technologies, soucieux des coûts, axés sur la valeur et plus centrés sur les résultats. Pour espérer répondre aux besoins de ce groupe, les gestionnaires de placement doivent tout repenser : de leur modèle opérationnel à leurs capacités numériques, en passant par les produits et les communications avec les clients. Ils doivent aussi agir rapidement : la valeur des actifs sous gestion (ASG) pourrait baisser à mesure que les membres de la génération du baby-boom commencent à dépenser et à léguer leurs économies, et les milléniaux n'hésiteront pas à confier les actifs dont ils héritent à une société qui répond à leurs besoins. En effet, 60 % des leaders canadiens de la gestion de placements et de patrimoine qui ont participé à notre sondage considèrent que les attentes de numérisation des investisseurs constituent la tendance la plus marquée.

Recul des marges et renforcement de la réglementation

Les sociétés de gestion de placements subissent d'importantes pressions sur leurs marges bénéficiaires. Les commissions associées aux [fonds communs de placement gérés activement ont reculé de 33 %](#) à l'échelle mondiale depuis 2000, alors que les consommateurs canadiens sont de plus en plus nombreux à acheter des fonds passifs et des fonds négociables en bourse (FNB) à faible coût. (Les avoirs nets dans les FNB ont augmenté de 497 % entre 2011 et 2020, selon [l'Institut des fonds d'investissement du Canada \[IFIC\]](#).) Cela coïncide avec la hausse des coûts d'exploitation, notamment ceux qui découlent des dépenses liées à la réglementation. En effet, de nombreux gestionnaires de placements canadiens affirment qu'ils sont confrontés à un environnement de plus en plus complexe en ce qui a trait à la gestion des risques liés à la réglementation et à la conformité.

Tous ces facteurs exercent de la pression sur la proposition de valeur et les revenus du secteur. Aussi, les sociétés doivent être prêtes à faire évoluer leurs modèles d'affaires, à trouver de nouvelles sources de revenus (tirées des placements non traditionnels, par exemple) et à porter plus d'attention aux solutions et aux services qu'à la vente de produits.

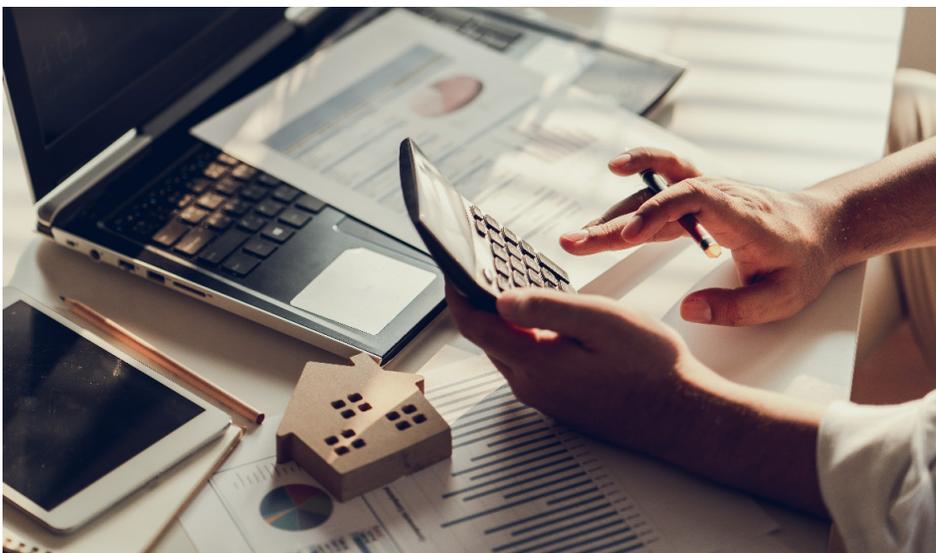
Entreprendre la transformation numérique et la modernisation des technologies

Les gestionnaires de placements reconnaissent de plus en plus la technologie comme un facteur clé pour assurer l'efficacité opérationnelle, accroître la rapidité de mise en marché et améliorer l'expérience des clients et des employés; par conséquent, à l'heure actuelle, de nombreux gestionnaires de placements investissent considérablement dans des initiatives de modernisation technologique et de transformation numérique. L'adoption des technologies évolue également sur le plan opérationnel, les acteurs du secteur faisant de plus en plus appel à l'analyse des données et à l'intelligence artificielle (IA). Les dirigeants d'une grande majorité de sociétés qui utilisent déjà l'IA, soit 85 %, conviennent que la technologie les aide à générer de l'alpha. Cela dit, bon nombre d'entre eux ont aussi affirmé qu'ils doivent investir davantage dans l'infrastructure de données pour commencer à profiter des avantages de l'analytique.

Les gestionnaires de placements souhaitent aussi entreprendre une transformation numérique de leurs propres activités en investissant dans des technologies infonuagiques et des services impartis, comme le souligne notre rapport, et admettent que la pandémie a intensifié le besoin de devenir plus agile, d'élaborer un modèle opérationnel hybride et de modifier les cultures internes. C'est ce que leurs clients réclament, et ils reconnaissent que c'est essentiel pour évoluer et rivaliser en proposant des services exceptionnels et une excellente efficacité opérationnelle. [Lorsqu'on a demandé aux sociétés canadiennes de services financiers de décrire leur expérience de transformation numérique au cours de la dernière année, 53 % des répondants ont répondu que celle-ci était accomplie \(15 %\) ou qu'ils étaient optimistes \(38 %\).](#) Cela démontre que, même si elles progressent dans leurs initiatives de transformation numérique, des améliorations sont encore possibles.

Intensifier les activités de F&A

L'un des moyens par lesquels les entreprises gèrent les coûts et prennent de l'expansion est de fusionner avec d'autres acteurs



Perspectives 2022 sur la gestion des placements

Au Canada, les gestionnaires de placements font face à une réduction des marges et à un changement générationnel

du secteur ou d'en faire l'acquisition.

Le nombre de transactions réalisées dans ce secteur à l'échelle mondiale s'élevait à 548 aux trois premiers trimestres de 2021, par rapport à 457 et 484 au cours de la même période en 2020 et 2019, respectivement. La valeur des transactions durant cette période est passée à 31,6 milliards de dollars US, par rapport à 26,3 milliards de dollars US en 2020 et 22,2 milliards de dollars US en 2019. Au Canada, on observe particulièrement ces activités chez les gestionnaires de caisses de retraite et d'actifs du secteur public, qui regroupent leurs fonctions de gestion de placements et confient leurs activités administratives en impartition pour tenter de gérer les coûts.

Les gestionnaires de placements font aussi des acquisitions pour accroître leurs capacités de gestion d'actifs non traditionnels dans les domaines des infrastructures, de l'immobilier, du capital-investissement et des prêts privés.

Investir dans les cryptomonnaies

Alors que la valeur mondiale des cryptomonnaies dépassait 2,5 billions de dollars US à l'automne 2021 et où quelque 200 millions de personnes détenaient des cryptoactifs, de plus en plus de sociétés de gestion de placements prennent au sérieux la monnaie numérique en tant que catégorie d'actifs. Les fournisseurs de technologies financières ne sont pas les seuls à s'y intéresser; les gestionnaires traditionnels intègrent de plus en plus des valeurs mobilières comme les FNB en cryptomonnaies à leur portefeuille. Fort d'un contexte réglementaire favorable, le Canada figure au rang des chefs de file mondiaux des FNB en cryptomonnaies. D'ici la fin de 2021, les cryptoactifs de FNB sont passés de zéro à 5,9 milliards de dollars en actifs dans plus de 30 produits différents en moins d'un an. Des événements récents, tels que l'effondrement spectaculaire de la monnaie stable Luna, font clairement ressortir la nécessité pour les sociétés de placement de soumettre les bourses et les déposataires de cryptomonnaies à un contrôle diligent approprié avant d'investir dans cette catégorie d'actifs.

Montée des placements non traditionnels

La demande de placements non traditionnels (p. ex. capital-investissement, crédit privé, prêts directs, actifs numériques, et stratégies



axées sur des actifs multiples) est à la hausse chez les investisseurs individuels et institutionnels, ce qui fait que cette catégorie d'actifs est devenue un aspect prioritaire pour les gestionnaires de placements. Le capital-investissement gagne particulièrement du terrain au sein des régimes de retraite canadiens. Une étude de CIBC Mellon menée auprès de 50 dirigeants de régimes de retraite, par exemple, a révélé que 90 % d'entre eux envisageaient d'accroître la part du capital-investissement dans leur portefeuille d'ici 12 à 24 mois. Les investisseurs en tout genre veulent avoir accès à du capital-investissement pour se protéger de l'inflation et obtenir du rendement, forçant les gestionnaires de placements à rechercher des occasions d'investissement plus efficaces.

Intégrer les facteurs ESG

Les jeunes investisseurs, en particulier, revendiquent de plus en plus des produits de placement socialement responsables. Selon l'Association pour l'investissement responsable du Canada, les actifs gérés à l'aide d'au moins une stratégie d'investissement responsable représentent plus de 60 % du total des ASG au pays. En outre, selon un sondage réalisé par l'IFIC et Pollara, si 24 % des investisseurs en fonds communs de placement et 25 % des investisseurs en FNB détiennent déjà des placements responsables, 61 % d'entre eux dans chaque catégorie affirment qu'ils sont susceptibles d'en intégrer à leur portefeuille d'ici deux ans.

Cet intérêt croissant a mené à une course aux talents dotés de compétences nécessaires pour évaluer les critères ESG de divers

placements. Il a aussi incité de nombreuses sociétés ouvertes à améliorer leurs normes et leur présentation de l'information sur les facteurs ESG, sans compter la volonté chez les gestionnaires de placements à accroître leur portefeuille de produits de placement socialement responsables.

Repenser la main-d'œuvre

Bon nombre de gestionnaires d'actifs considèrent leur main-d'œuvre comme un moyen d'acquiescer ou de conserver un avantage concurrentiel. Pour ce faire, ils prennent des mesures pour stimuler l'engagement des employés, rehausser les niveaux de compétence dans des domaines clés, renforcer leur culture d'entreprise et accroître la diversité des employés. Notre sondage mondial établissait une forte corrélation entre les sociétés qui affirmaient qu'elles ont atteint l'alpha grâce à l'IA et ceux qui affichaient des indicateurs culturels supérieurs, tels que l'engagement, la productivité et le bien-être des employés. Cela suggère qu'il existe un lien important entre les excellentes expériences des employés et les résultats avantageux, notamment grâce à la mise en place de capacités de pointe.

Au cours des prochaines années, le secteur de la gestion de placements pourrait être très différent de ce qu'il est aujourd'hui. Alors que les investisseurs sont de plus en plus avertis, qu'ils privilégient les expériences numériques et qu'ils sont prêts à transférer leurs avoirs vers des organisations qui répondent à leurs besoins, il devient primordial pour les sociétés d'adopter ces tendances et de saisir les occasions qu'elles présentent.

Personne-ressource



Carrie Merner

Associée et leader de la Consultation
en gestion des placements
cmerner@deloitte.ca
416-813-2326

Collaborateurs

Mervyn Ramos

Associé, Audit et Certification

Amaresh Kumar

Directeur de service, Consultation

Sam Mallabone

Conseiller principal, Consultation

Deloitte.

www.deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).