

Rencontre avec Steve VERLINDEN, Manager Fund Services, NGR Consulting

KIID : "Le point crucial à atteindre est la mutualisation des coûts"

Pourriez-vous vous présenter et résumer vos activités?

NGR Consulting est un cabinet de conseil indépendant d'origine luxembourgeoise, créé il y a sept ans, et présent dans plusieurs pays européens. Nous sommes exclusivement actifs dans le secteur bancaire et avons choisi de nous spécialiser dans les lignes métiers relatives à la banque privée, à l'industrie des fonds d'investissements et aux marchés de capitaux. Pour ma part l'ensemble de ma carrière s'est centrée, à part quelques incursions dans le domaine de la banque privée, dans l'industrie des fonds et principalement dans le reporting fonds. Nous offrons à nos clients des prestations de conseil et notamment d'aide à la déclinaison d'une stratégie métiers en modèle opérationnel. Nous proposons également à nos clients de les assister à la définition des processus et des workflows associés pour la mise en œuvre d'un modèle opérationnel, à la sélection et à l'intégration de progiciels financiers, et à la conduite de projet d'implémentations de nouveaux systèmes d'informations.

Quels ont été vos grands chantiers ces derniers mois?

De par sa nature, NGR Consulting en tant que cabinet de conseil, a le devoir d'anticiper les impacts de nouvelles réglementations et d'anticiper les besoins futurs des acteurs de la place financière. Nous avons par exemple été très occupés par les nouvelles Directives Européenne UCITS IV et AIFM. Ces derniers mois nous avons entrepris l'analyse de ces directives et nous aidons actuellement nos clients à la mise en place concrète de ces mesures dans leur modèle opérationnel.

Sur quel sujet en particulier?

Nous travaillons entre autres sur la mise en place du cycle de production du Key Investor Information Document pour certains de nos clients.

Pouvez-vous nous dire en quoi cela consiste?

Le Key Investor Information Document (KIID ou DICI pour Document d'Informations Clés pour les Investisseurs) a pour vocation de remplacer, à partir du premier juillet de cette année, le prospectus simplifié qui a été jugé trop compliqué et opaque pour les investisseurs. Ce document devrait faciliter la comparaison entre les différents produits, et va permettre à l'investisseur d'obtenir une meilleure transparence sur le fonds dans lequel il voudrait investir. Ce document est composé de plusieurs sections reprenant les principales caractéristiques des compartiments ou des parts de fonds, des frais venant en déduction de l'actif net, les performances passées de la part ou du compartiment et du niveau de risque encouru par l'investisseur. Notre objectif est de conseiller nos clients dans la mise en œuvre des conditions de production de ce document chez nos clients, et ce en tenant compte des trois



dimensions constitutives d'un modèle opérationnel, à savoir l'architecture applicative, l'architecture des processus et, bien entendu en tenant compte du capital humain.

Concrètement, selon notre méthodologie et l'analyse que nous avons réalisée au préalable, la première étape consiste à identifier tous les risques qui peuvent survenir au cours du projet ou ceux inhérents à la problématique du KIID. Outre les défis liés à la gestion de projet, nous avons identifié plusieurs points d'attention liés à la production, la diffusion et au monitoring du document ou de ses indicateurs. Ceux-ci peuvent d'ailleurs se décliner en quelques points:

- La collecte des données nécessaires à la construction du KIID.
- Le calcul des différents indicateurs inclus dans le document.
- Le suivi et le monitoring des ces indicateurs.
- La création et la dissémination des documents selon de multiples canaux de communication.
- La détention et l'appropriation du cheminement de la production du document.
- La traduction des différents documents selon les pays de commercialisation du fonds.
- L'analyse de l'impact des données constitutives du KIID tout au long de la vie du fonds.

Ces défis sont attachés à la production en elle-même du KIID. D'autres aspects sont également à prendre en compte et qui sont les problématiques liées aux délais de production, à l'organisation des équipes qui réaliseront la production ou encore aux coûts y afférents.

Quelles sont les réponses qui peuvent être apportées à ces défis?

Il existe différents types de solutions dépendant de la stratégie définie par la Direction de la société. Certaines entreprises, habituées historiquement à l'outsourcing envisagent d'externaliser le cycle de production (que ce soit à des prestataires de services selon le mode BPO ou encore à des éditeurs de logiciel sous la forme d'un contrat ASP), et d'autres préfèrent réaliser cela en interne. L'objectif de nos missions est de conseiller nos clients et de leur proposer des solutions en ligne avec leurs orientations. Nous pouvons très bien recommander l'utilisation de prestataire externe ou encore le développement d'une solution in-house. Cependant, ces décisions seront prises après un travail complet d'analyse que nous faisons en amont, et qui permet de mettre en évidence les avantages et inconvénients des solutions possibles. Cette analyse est réalisée suivant plusieurs axes qui nous semblent essentiels, tel que la couverture fonctionnelle, la couverture technique également des systèmes d'informations et bien entendu

une analyse poussée suivant des coûts afférents et des profits qui pourrait se dégager d'un tel projet. Nous tenons compte aussi de la dimension humaine et des impacts sur l'organisation générale de nos clients.

De tels travaux de conseil requièrent une approche méthodologique et rigoureuse consistant tout d'abord à établir une cartographie complète des processus et des services offerts par nos clients, suivis par l'élaboration d'une architecture fonctionnelle et applicative de leurs systèmes d'information. Cette étape est primordiale pour un tel projet afin d'identifier les données disponibles dans les systèmes d'information de nos clients et de procéder à une analyse de gaps par rapport aux données qui seraient manquantes dans leur systèmes d'information. Il est important d'identifier également les différents services proposés, car il n'est pas rare que dans des groupes de taille importante, les personnes en charge de la conduite de projet n'aient pas connaissance de tous les services proposés à la clientèle, surtout si certains d'entre eux sont fournis via un outsourcing. La roue ne doit pas être réinventée sans cesse, en effet il peut être intéressant d'utiliser les outils disponibles en interne, moyennant des adaptations nécessaires pour être applicable au KIID.

Citons deux exemples, le département en charge du calcul d'attribution de performances serait à même de calculer la volatilité des fonds ou encore le département reporting fonds en charge du calcul de TER pour les rapports annuels pourrait le faire aussi pour le KIID. Ces points devront nécessiter une adaptation mais seront source d'économies d'échelles non négligeables. Tous ces facteurs doivent être pris en compte afin de proposer différentes recommandations.

Cette analyse permet de dégager un certain nombre de solutions possibles, qu'il faut comparer et évaluer moyennant des techniques de scoring adaptées à la stratégie de notre client. A l'issue de cette étape, notre client dispose d'une étude comparative des différentes recommandations basées sur des critères identiques et objectifs, que ce soient des propositions en vue d'externaliser ou d'internaliser la production.

Suite à la décision prise par le client, nous pouvons l'accompagner dans la mise œuvre opérationnelle et organisationnelle de la solution.

Quels types de propositions faites-vous à vos clients?

Elles sont diverses et variées et dépendent également du modèle de la société mais de manière générale nous pouvons proposer des solutions de plusieurs types:

- Une externalisation complète de la production à un prestataire externe (de services ou de logiciel) à partir de la collecte des données jusqu'à la dissémination des documents en passant par le calcul des données, le formatage du document, la traduction etc...
- Une internalisation complète de la production, avec recommandation de mise en œuvre des progiciels connus du marché par notre cabinet.
- Une externalisation partielle comme par exemple le modèle hybride où la collecte de données brutes ainsi que le calcul des données constitutives du KIID seraient

internalisés chez le client alors que les fonctions de formatage, traduction et de diffusion soient à charge d'un prestataire externe.

Quels sont les avantages et les inconvénients de ces différentes possibilités, et à qui s'adressent-elles?

Ces différentes options ont chacune un public cible. L'externalisation complète s'adresse plus à des petites structures, pour lesquelles le KIID ne se situe pas dans le cœur de leur métier et qui souhaitent se concentrer sur ce dernier. Cette solution est parfaitement adéquate pour ces structures mais a le désavantage d'être en général très onéreuse. L'internalisation complète de la production est destinée à de grands groupes multinationaux. Ces acteurs ont déjà en général de grandes capacités opérationnelles et techniques et parfois même des centres de compétences dans le domaine du reporting fonds. La troisième option quant à elle est certainement la plus utilisée, par des entreprises de moyenne et grande taille, car elle permet une grande flexibilité ainsi qu'un grand nombre de possibilités différentes quant à l'utilisation d'un ou plusieurs prestataires externes et leurs interventions à diverses étapes du processus de production. On pourrait très bien envisager qu'un administrateur de fonds souhaite prendre en charge la collecte de données, le calcul des indicateurs ainsi que la mise à jour des textes mais qu'elle décide de sous-traiter le formatage et la diffusion du document à un prestataire externe.

Personnellement, laquelle préférez-vous?

Tout d'abord, ces trois possibilités ne sont pas les seules et elles sont toutes viables à différents niveaux. Par contre elles ne peuvent pas être choisies et implémentées sans une analyse préalable. A mon avis, le point crucial à atteindre dans n'importe laquelle de ces solutions est la mutualisation des coûts. En effet, le KIID va certainement engendrer un surcoût non négligeable dû aux différentes fréquences de mise à jour et des traductions qui doivent être faites. Par contre la rigidité du cadre du KIID va permettre la mise en place de processus bien définis ou d'une plateforme permettant la mutualisation des fonctions, ce qui se traduit par la réutilisation de certains services mis en place pour le KIID au profit de la production d'autres types de reporting, à travers une plateforme unique et centralisée.

En effet les informations utiles à la fabrication du KIID sont en partie identiques à celles utilisées dans la production des rapports financiers, des prospectus ou encore des fact sheets. Ce fait induirait de ne pas dupliquer les informations sources et d'obtenir une homogénéisation des processus de production et une rationalisation de la main d'œuvre nécessaire. Cette mutualisation s'avère plus difficile dans le cadre d'une externalisation complète de la production, mais avec les avancées technologiques que nous avons pu observer au cours de ces trois dernières années, il n'est pas impensable d'imaginer que certains prestataires puissent y arriver à court terme.