

# "Fund Servicing: A Fast Changing Landscape?"

**N**GR Consulting a élaboré une étude qualitative sur 3 zones géographiques (France, Luxembourg et Belgique) avec pour objectif de mettre en relief les principales tendances à l'œuvre dans l'industrie des fonds, puis d'en souligner les impacts sur le modèle opérationnel des différents acteurs. Quelles sont ces tendances? NGR Consulting apporte quelques éléments de réponses.

L'étude intitulée "Fund Servicing – A Fast Changing Landscape?" relative à l'industrie des fonds d'investissement a été présentée lors d'un séminaire cocktail le 8 avril 2008 devant une audience de plus de 60 personnes. L'étude incluait une quarantaine d'organisations dans les trois pays (de 40% à 70% de chaque marché local a été couvert par cette étude), les prestataires de services aux fonds d'investissements étant la cible principale ; les deux autres cibles étaient les promoteurs/gérants de fonds et les éditeurs de progiciels. L'analyse sectorielle a permis de mettre en avant les facteurs clés au niveau de l'environnement de marché. Cette dernière s'est ainsi intéressée aux 3 axes d'analyses principaux que représentent les besoins des gérants de fonds, l'évolution en terme de produits (tant sur leur diversification que de leur complexité) et enfin les impacts réglementaires liés à l'industrie. "Rationalisation" semble être le mot clé pour les gérants de fonds, domestiques ou à vocation internationale. En effet, le besoin de compression des coûts s'exprime nettement et peut s'expliquer par de multiples facteurs. L'un d'entre eux consiste en une plus gran-

de attention au Total Expense Ratio, à la fois pour des raisons concurrentielles et de gouvernance. Qui plus est, il est intéressant de constater une augmentation des coûts supportés par les gérants de fonds de par la recherche d'une plus grande personnalisation et d'innovation de la part des clients institutionnels. Notre étude fait ressortir une recherche d'économie d'échelle dans le cadre des frais associés aux activités de traitement d'ordres et de frais comptable. Le recours à l'externalisation ou "outsourcing" de ces activités est par conséquent de plus en plus envisagé et utilisé. Dans le cas où l'activité d'administration de fonds a déjà été externalisée, cette pression sur les prestataires de service se traduit par un recours fréquent et récurrent de RFP structurés et détaillés.

"Innovation" est certainement le deuxième mot clé de cette industrie, dans les trois marchés analysés, tant au niveau des produits financiers que des services offerts. Pour le volet "produit", le marché suit l'évolution réglementaire et la demande croissante en produits sophistiqués. Force est de constater que, tous marchés confondus, il existe, une tendance forte vers des produits à contenu monétaire ou garanti, suite à l'introduction de Bâle II et à la prochaine introduction de Solvency II. UCITS IV est le sujet réglementaire ayant suscité le plus de commentaires. Le passeport de la société de gestion est certainement l'un des volets les plus discutés, en vue des économies pour celles qui sont domiciliées dans un pays européen et ayant une distribution de leurs fonds exclusivement dans leur domicile d'origine. En parallèle, l'introduction du volet des fusions transfrontalières est attendue car il pourrait aider à la rationalisation des coûts associés à la gestion de la palette des fonds. L'étude a mis en évidence que 40% des compartiments ont une taille inférieure à EUR50m et que 23,5%

sont inférieurs à EUR25m (sur un échantillon de 18 promoteurs internationaux équivalent à plus de 2800 compartiments) au Luxembourg (source : CCLUX, décembre 2007). La fusion de fonds transfrontaliers est une voie alternative à la liquidation de fonds, qui a été jusqu'à présent peu exploitée, afin d'atteindre la taille minimale souhaitée qui se situe entre EUR15m et EUR25m.

"Plus pour moins cher" traduit les attentes des gérants de fonds par rapport aux services offerts par leurs prestataires. Il ressort des attentes exprimées par ces derniers une nette préférence voire exigence vers des services à forte valeur ajoutée. Les capacités organisationnelles des prestataires de services se révèlent être un point de focalisation particulier lors de "due diligence" détaillée durant les phases de RFP. Les différentes offres de services considérées comme ayant une valeur ajoutée certaine se rejoignent dans un concept commun : la flexibilité. Fort logiquement, il est à noter que le concept de qualité évolue : la performance opérationnelle typiquement quantifiable à travers des mesures (appelées Key Performance Indicators) d'exactitude et de délais, évolue vers des mesures plus qualitatives de satisfaction de service.

Cette évolution justifie ainsi l'intérêt accru vers des techniques et des méthodologies de formalisation, tracking et reporting de processus. Le concept de flexibilité au Luxembourg se traduit aussi à un niveau macro à travers des choix stratégiques de positionnement de marché ou produit. Différentes initiatives au sein de prestataires luxembourgeois sont en phase de réflexion avec comme objectif affiché de contenir les coûts des opérations. En effet, plusieurs participants ont évoqué la concurrence de prix entre le marché français et luxembourgeois. Il apparait

évident pour certains participants que cette différence se justifie par des "business model" du secteur des fonds très différents. Ces derniers font valoir que cette différence est en train de se réduire au fur à mesure que l'activité de distribution transfrontalière en France augmente. Ce qui explique l'intérêt en France, porté par ces interlocuteurs vers l'établissement de centralisateurs d'ordres. Au Luxembourg, la diffusion des modèles opérationnels de réseau (en anglais, hub and spoke), la délocalisation et l'outsourcing de certaines activités sont évoqués comme les alternatives principales. Tandis que les deux premières options privilégiées la disponibilité de ressources humaines, la dernière se tourne plutôt vers l'axe technologique, informatique : l'externalisation de certains systèmes (ex. dépositaire, comptable ou agent de transfert) entre dans ce cadre.

L'étude de NGR Consulting a permis à travers une approche globale de mettre en relief certains éléments de l'industrie des fonds en France, Luxembourg et Belgique. Cette approche "holistique" a jeté les fondations nécessaires à l'analyse de certains thèmes cruciaux pour les prestataires de service. Le cabinet NGR Consulting en tant qu'observateur privilégié de l'industrie des fonds compte suivre avec attention ces orientations, notamment dans le cadre de ses études et publications sectorielles. Une synthèse de l'étude est disponible sur le site web de NGR Consulting ([www.ngrconsulting.com](http://www.ngrconsulting.com)). L'étude complète "Fund Servicing – A Fast Changing Landscape?" peut être demandée en contactant notre société ([info@ngrconsulting.com](mailto:info@ngrconsulting.com)).