GESTION INSTITUTIONNELLE

SG A.M. a obtenu la labellisation AIMR

Le respect de normes internationales *est indispensable pour développer la gestion pour compte de tiers. Récit d'une démarche rigoureuse.*

JÉRÔME DE DAX
Directeur de la gestion institutionnelle
JEAN-FRANÇOIS HIRSCHEL
Responsable de la mesure de performance et du reporting client
SG A.M.

MARC CHARLES
Associé
DANIEL BERLIOZ
Senior manager
Ernst & Young

EN FILIALISANT SES ACTIVITÉS de gestion pour compte de tiers dès 1996 au sein de SG A.M., la Société générale manifestait sa volonté de se doter d'une structure lui permettant de devenir l'un des 30 premiers acteurs mondiaux de ce métier. La conformité aux normes AIMR, processus qui vient de s'achever en mars 1999, est l'un des moyens de cette stratégie.

L'un des objectifs de SG A.M. est d'accroître significativement sa part de marché dans le domaine de la clientèle institutionnelle, notamment internationale. Aussi, des indicateurs de performance sont suivis en interne, comme la production commerciale, la participation aux appels d'offres et le taux de réussite lié. Les dernières années ont montré une croissance continue des gains de clientèle et d'encours confiés en gestion, en l'occurrence +200 % sur 7 ans. Des investissements multiples – hommes, compétences, outils – ont été consentis sur des activités comme la mesure de performance, le *reporting* client ou le support au marketing. Simultanément, la communication autour des processus de gestion a été améliorée.

Cette organisation a facilité le traitement des demandes des investisseurs en matière de sécurité, de transparence de l'information financière, de compréhension des politiques d'investissement, de méthode de calcul de performance ou d'utilisation de paramètres de suivi du risque.

Parallèlement, la demande de conformité aux normes AIMR s'est accrue, voire s'impose dans les appels d'offres internationaux, notamment émis par les grands institutionnels comme les banques centrales. Certes SG A.M. se reconnaissait dans les trois grands principes promus par l'AIMR – juste présentation, explication exhaustive, comparabilité objective – mais la démarche pour la mise en conformité aux normes AIMR n'a démarré qu'en août 1998.

> **« La demande de conformité aux normes AIMR s'impose dans les appels d'offres internationaux. »**

Pour mener à bien le projet, l'assistance d'un consultant était nécessaire aussi bien sur des aspects méthodologiques que pratiques. Il fallait que ce consultant bénéficie d'une expérience de l'AIMR, en France et à l'international, et d'une compétence en matière de conduite de projets transversaux. L'appel d'offres a permis de sélectionner la proposition d'Ernst & Young dont la réflexion sur les axes stratégiques du métier de la gestion pour compte de tiers et l'approche des processus qui en découlent sont apparues comme un accélérateur du projet.

SEPT MOIS DE PRÉPARATION

Six phases ont été définies pour gérer le projet :

- le co-développement, qui vise à assurer la compréhension des axes stratégiques, des objectifs de la société et de ses facteurs clés de succès, à aborder les contraintes AIMR, notamment la définition de la firme, à déterminer les rôles et instances et à créer la dynamique de projet ;
- le diagnostic pour identifier le périmètre de la firme et ses caractéristiques au regard de son histoire, pour comprendre les processus de la société, leurs composantes et leurs relations, à déterminer les composites, pout recenser et affecter les portefeuilles dans les composites, pour identifier les contraintes AIMR non prises en compte et la nature des écarts constatés et à préparer la rédaction des notes explicatives ;

■ l'élaboration du plan des actions à entreprendre pour répondre aux normes AIMR et aligner les processus sur la stratégie de labellisation de la firme ;
■ la réalisation du plan d'actions ;
■ la labellisation AIMR de niveau I ;
■ la labellisation AIMR de niveau II.

Les quatre premières étapes ont permis de documenter les positions prises en matière de définition et de périmètre de la firme, d'analyse des processus de gestion, d'inventaire et d'affectation des portefeuilles dans des composites, construits de manière de plus en plus fine en fonction de la qualité de l'appréciation des politiques d'investissement menées et des profils de risques. Dans ce dernier cas, des paramètres comme la *tracking error* ont été utilisés ou des revues analytiques menées. Par ailleurs, une méthode de calcul conforme aux normes AIMR a été mise au point et les développements informatiques liés ont été implémentés.

Des travaux ont aussi porté sur l'organisation des liaisons entre les différents pôles de SG A.M. pour permettre le respect continu des normes AIMR et la permanence des méthodes, ce qui a contribué à la documentation des procédures de traitement ou de contrôle.

■ Le périmètre de la firme est défini par l'entité de gestion elle-même. Il peut consister en tout ou partie des activités de gestion exercées. Ce périmètre doit être présenté et expliqué dans les notes explicatives et sert de base à la constitution des composites.
■ Les composites permettent notamment le regroupement des portefeuilles gérés avec un objectif et des méthodes homogènes. Ces regroupements tiennent également compte des techniques d'enregistrement des opérations et de valorisation des positions.

Analyser les difficultés

Des difficultés ont inévitablement été rencontrées. L'absence de liaisons informatiques entre certaines activités – gestion, *reporting* de performance, comptabilité des portefeuilles, vie sociale – a nécessité des investissements plus lourds que prévus. Par ailleurs, la multiplicité des référentiels a entraîné un surcroît de travail de rapprochement et d'enrichissement pour garantir l'exhaustivité et la qualité des données de référence.

La reconstitution des historiques s'est révélée complexe en raison de la faible centralisation de l'information relative aux portefeuilles : disponibilité des inventaires et des valorisations, identification, pour certains portefeuilles, de la politique de gestion menée selon les périodes… Certains traitements ont aussi nécessité la réouverture de dossiers archivés et la constitution de bases de données. ...

Des recherches d'information ou le développement de bases de données et d'interfaces ont donc été menés, sans remettre en cause les délais fixés pour la gestion du projet.

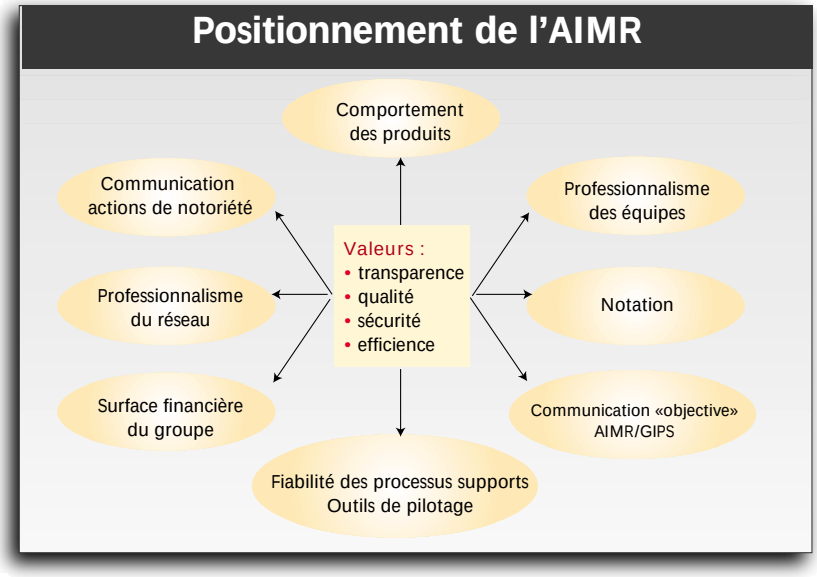
Pour les gestions déléguées ou pour les mandats, SG A.M. a aussi renforcé son dispositif de «comptabilité miroir», qui lui permet soit de vérifier les valorisations produites par des tiers extérieurs à la demande des investisseurs, soit de les calculer à une fréquence personnalisée et plus adéquate comparée à celle des dépositaires.

Labellisation accordée en mars 1999

Le projet a été mené en 7 mois, d'août 1998 à février 1999. La conformité a été attestée pour les niveaux I («firme») et II («composites») la première semaine de mars 1999. La réflexion a impliqué toutes les activités de SG A.M. Elle a permis de qualifier le périmètre de la firme - en l'occurrence SG A.M.Paris et SG A.M., filiale spécialisée dans la gestion de portefeuilles structurés – et de donner un corps et un sens à la notion de processus en la formalisant et en la soumettant à un tiers indépendant.

Le projet s'est traduit par la création de 108 composites, représentatifs de la gestion et du déploiement commercial de SG A.M. Ces composites incluent tous les portefeuilles gérés et recensés depuis le 1er janvier 1994, qu'il s'agisse de mandats ou d'Opcvm. Six composites ont été labellisés à niveau II, marquant le savoir-faire spécifique de SG A.M. sur les compartiments actions euro, actions européennes et obligations internationales.

Globalement, les travaux directement liés à la labellisation ont exigé 260 jours/homme pour l'équipe dédiée (SG A.M. et Ernst & Young). Ceux connexes portant sur la construction de la base «vie sociale et juridique des Opcvm et des mandats» et sur le traitement informatique des composites ont respectivement exigé 80 et 50 jours/homme.



Cet investissement, en ligne avec les objectifs de collecte et de service à fournir aux investisseurs, a permis la mise en place de flux d'information, d'assurer une forte cohésion des personnes impliquées dans le projet au sein de SG A.M. et de renforcer certains aspects du système de contrôle interne et le suivi d'indicateurs de performance et de risque.

Par ailleurs, cet investissement a favorisé la mise au point de matériels marketing garantissant aux clients et prospects une information transparente, exhaustive et comparable dans l'esprit des fondements de l'AIMR, l'objectif pour SG A.M. étant d'être perçue comme un acteur global dans le domaine de la gestion institutionnelle.

> **« La labellisation AIMR représente un atout concurrentiel. »**

Prévoir l'évolution de la demarche de «labellisation»

Les travaux ont aussi été conçus pour permettre de respecter les normes GIPS – (Global Investment Performance Standards) – sans surcharge. Après avoir effectué une analyse comparative des normes GIPS et AIMR, des mesures ont été prises pour faciliter l'évolution vers une conformité rapide aux normes GIPS, quand celles-ci entreront en vigueur.

La labellisation AIMR, potentiellement la labellisation GIPS, représentent un atout concurrentiel, qui toutefois s'amenuisera en raison du nombre de grands acteurs qui les préparent. En revanche, la pression pour une démarche de labellisation va se faire sentir dans d'autres domaines que celui de la gestion institutionnelle. En effet, les distributeurs notamment, qui évoluent toujours vers plus d'exigence pour leurs clientèles plus nombreuses et plus hétérogènes, pourraient bien imposer des contraintes croissantes en matière de *branding*, de qualification des produits à distribuer et de référence en termes de qualité de gestion et de traitement... SG A.M., qui aura montré sa capacité d'adaptation, est prête à répondre à cette exigence. ■