



Financial
Markets
Consulting

Etude Conformité et Contrôle Interne 2018

Février 2019

Avant propos

La Conformité et le Contrôle Interne sont des fonctions clés au sein des sociétés de gestion. Pivot entre la Direction, les Autorités de Tutelle et l'ensemble des fonctions opérationnelles, elles ont pour ambition **d'accompagner le développement de l'activité tout en assurant une maîtrise optimale des risques réglementaires et opérationnels.**

Alpha FMC, en tant que **cabinet de conseil exclusivement dédié au secteur de l'Asset et du Wealth Management**, est régulièrement sollicité par ses clients pour les accompagner dans l'organisation de leurs fonctions de Conformité, de Contrôle Interne ou de Maîtrise des Risques Opérationnels. Ces différentes interventions ont mis en exergue une difficulté à disposer d'une réelle pratique de place au-delà des seules recommandations et instructions émises par les Autorités de Tutelle.

En lançant **une étude dédiée aux fonctions de Conformité et de Contrôle Interne**, Alpha FMC a souhaité offrir la possibilité aux acteurs de la place de se « benchmarker » sur des sujets tels que **l'organisation, le positionnement, le dimensionnement.**

Les données collectées et **les analyses réalisées par nos experts** ont permis de mettre en avant **les pratiques de la place.**

Cette étude a été réalisée auprès **d'un panel de 26 acteurs représentatifs de l'industrie de la gestion d'actifs.** Je les remercie chaleureusement pour leur participation ainsi que pour la qualité des discussions qui ont accompagné cet exercice.

Je remercie tout aussi chaleureusement **les experts de notre Practice Compliance & Regulation** qui ont porté cette étude tout au long de l'année 2018.

Je vous souhaite une excellente lecture.

Luc Baque
CEO Europe



Sommaire

Introduction	4
Enjeux et principaux constats	5
1. Missions	6
• Définition	7
• Operating Model	8
• Allocation des ressources	9
2. Organisation	10
• Positionnement et gouvernance	11
• Modèles d'organisation	12
• Dimensionnement	13
3. Systèmes	14
• Degrés d'automatisation	15
• Mapping des outils	16
Annexes	17
• Approche méthodologique	18
• A propos d'Alpha FMC	19
• A propos des auteurs	20
Contacts	

Introduction

L'étude dédiée aux fonctions de Conformité et de Contrôle Interne au sein des asset managers français a été réalisée au cours de l'année 2018 sur la base **d'un panel de 26 sociétés de gestion participantes** disposant d'une organisation mature. **Les acteurs sollicités ont tous atteint une taille critique** (encours supérieurs à 1 Md d'euros) leur permettant de disposer de moyens propres dédiés à la Conformité et au Contrôle Interne (absence de recours à l'externalisation).

L'étude a plus particulièrement porté sur **les fonctions de Conformité et de Contrôle Interne** (seconde ligne de défense), mais également, de manière plus globale, sur les **fonctions de suivi des risques opérationnels**. L'ensemble de ces fonctions est qualifié dans le cadre de ce document de « **fonctions de Contrôle** ». Les autres fonctions susceptibles d'être reliées aux contrôles telles que l'audit (troisième ligne de défense) ou le suivi des risques liés aux investissements, n'ont pas été couvertes dans le cadre de l'étude.

D'un point de vue opérationnel, l'étude a été réalisée par le biais **d'un questionnaire en ligne regroupant 27 questions** permettant d'identifier les ressources, l'organisation, les missions, et le niveau d'automatisation des fonctions de Conformité et de Contrôle Interne. Ce questionnaire a été suivi **d'entretiens de restitution** visant à collecter des éléments qualitatifs permettant d'affiner les analyses et d'expliquer les tendances identifiées.

Afin de corriger les éventuels biais liés à la taille ou à la complexité des acteurs, une approche par tier a été mise en œuvre lorsque cela était pertinent. Ainsi trois tiers ont été identifiés: le « Tier 1 » regroupe des sociétés gérant plus de **50 Mds**, le « Tier 2 » se compose d'acteurs dont les encours se situent entre **10 et 50 Mds**, enfin, le « Tier 3 » est quant à lui composé des acteurs gérant **entre 2 et 10 Mds d'euros d'encours**.

Les éléments ainsi collectés sont restitués ci-après sous forme **de fiches thématiques**.



Enjeux et principaux constats

Les principales constatations ont permis de mettre en exergue trois séries d'enseignements :



Définition de l'operating model

Périmètre des fonctions de Contrôle

Le design des fonctions de Contrôles est encore imprécis chez certains acteurs. Ainsi, il convient de centrer les fonctions de Contrôles sur **des tâches « cœur »** et **« périphérique »**, en évitant ainsi les situations de conflits d'intérêts ou la déperdition des moyens humains et techniques. Cependant, chez certains acteurs, il perdure **des tâches « legacy »** dont le lien avec les fonctions de Contrôle relève d'un héritage lié à une organisation passée.

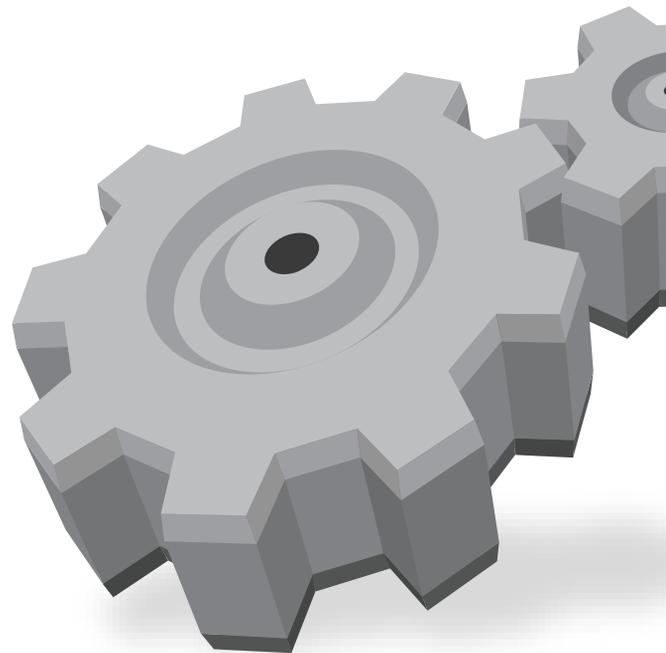


Design des lignes de défense

Profondeur et rôles des fonctions de Contrôle

L'ensemble des acteurs de la place (banque et assurance) est engagé dans un travail de fond visant à préciser leurs dispositifs internes de maîtrise des risques **autour du principe des « trois lignes de défense »**.

Les sociétés de gestion n'échappent pas à cette tendance de fond. L'efficacité des fonctions de Contrôle est donc fortement impactée par **la qualité du design de ces trois niveaux de contrôle**.



Automatisation

Gain de productivité

L'automatisation des fonctions de Contrôle est en cours, mais il demeure une forte marge de progression afin de pouvoir réaliser **de réels gains de productivité et des économies de moyens humains**. Ainsi, nous constatons de fortes disparités en matière d'automatisation entre les acteurs. Le retard en matière d'automatisation de certains peut s'expliquer par **une offre limitée en terme d'outils dédiés aux fonctions de Contrôle des assets managers**. L'automatisation est le plus souvent réalisée sur la base de développements internes.

Les chiffres et données figurant ci-après se basent exclusivement sur les données collectées anonymement auprès des 26 assets managers ayant participé à l'étude.

MISSIONS

Périmètre des fonctions de Contrôle



Les missions

Définition des missions prises en charge par les fonctions de Contrôle

Les différentes missions prises en charge par les fonctions de Contrôle peuvent être classifiées en trois principales catégories.

En premier lieu **les missions « Cœur »** qui sont inhérentes aux fonctions de Contrôle et qui ne peuvent en aucun cas être assurées par d'autres fonctions.

En second lieu **les missions « Périphérique »**, qui sont la plupart du temps assurées par les fonctions de

Contrôle, mais qui peuvent exceptionnellement être confiées à d'autres fonctions.

En troisième lieu **les missions « Legacy »**, qui sont propres à chaque asset manager (spécificités héritées de leur histoire propre) et dont la prise en charge peut avoir une incidence négative sur l'efficacité des fonctions de Contrôle en consommant leurs ressources, ou dans certains cas en générant des conflits d'intérêts.

Illustration des trois catégories de missions :

Cette matrice illustre des exemples de missions classées dans les catégories « cœur », « périphérique » ou « legacy »

		Exemples de Missions		
		Cœur	Périphérique	Legacy
Conformité		Gestion des conflits d'intérêts	Suivi des franchissements de seuil	Secrétariat Général
Contrôle Interne		Réalisation des travaux de contrôle		Monitoring des ratios réglementaires
Risques Opérationnels		Cartographie des des risques	Révision des fonds propres AIFM	

Les missions

Définition de « l'Operating Model » des fonctions de Contrôle

Dès lors que les missions « legacy » sont exclues, il est possible de désigner un « **Operating Model** » type pour les différentes fonctions de Contrôle.

Cet « Operating Model » qui permet d'identifier les missions accomplies par

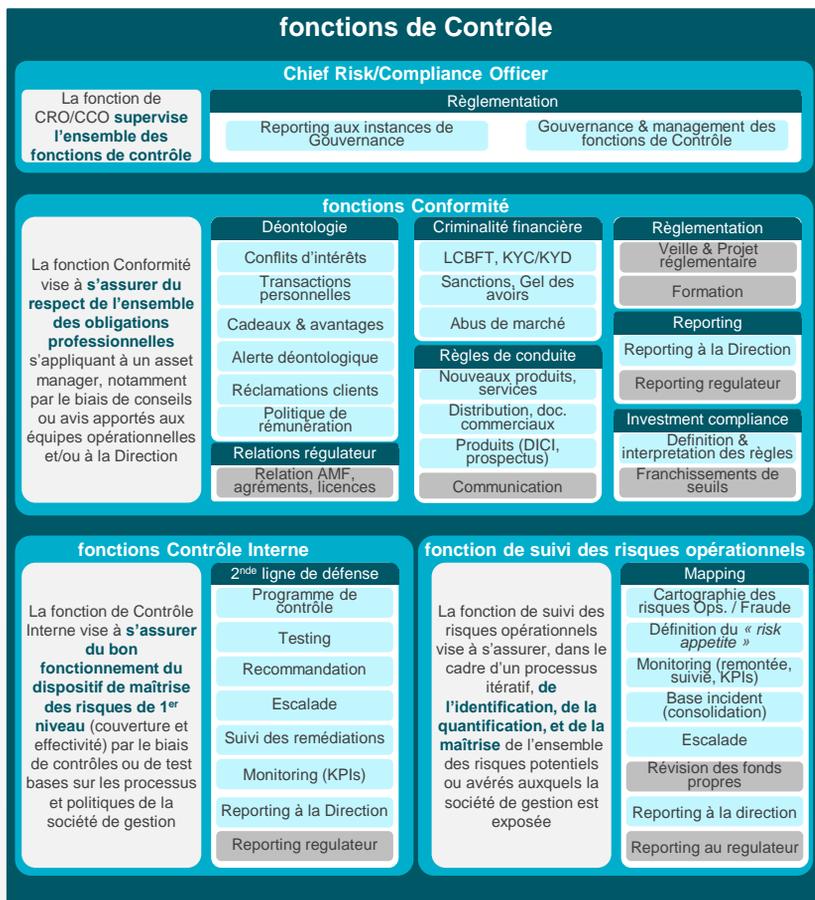
chaque fonction, doit être regardé avec un œil critique afin de **l'adapter aux contraintes propres à chaque asset manager**.

Sur cette base il est possible de définir finement **les rôles et responsabilités de chaque ligne de défense**.

« Operating Model » type :

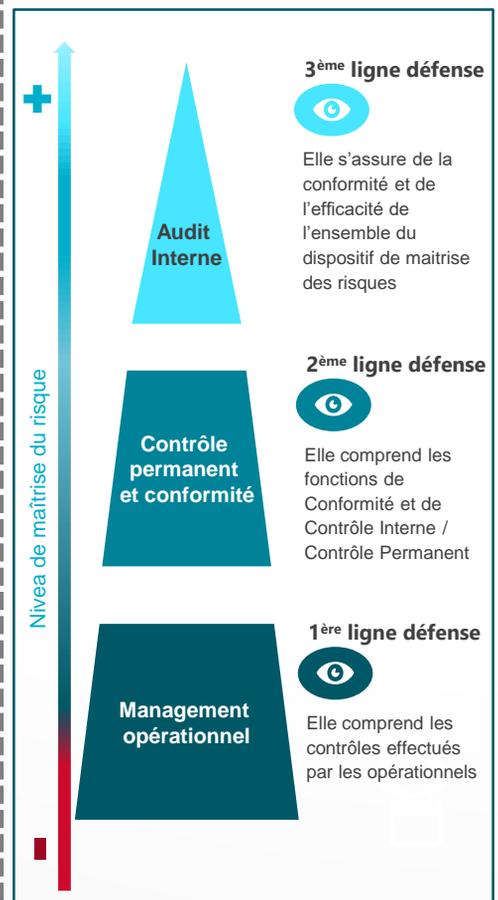
Ce tableau présente un Operating Model type des fonctions de Contrôle d'un asset manager

■ Missions cœurs ■ Missions périphériques



Notion de lignes de défense :

Ce tableau présente le principe des trois lignes de défense



Les missions

Allocation des ressources entre les différentes missions

L' allocation des ressources entre les différentes missions prises en charge par les fonctions de Contrôle, telles que présentées dans « l'Operating Model » type, varie fortement d'un acteur à l'autre.

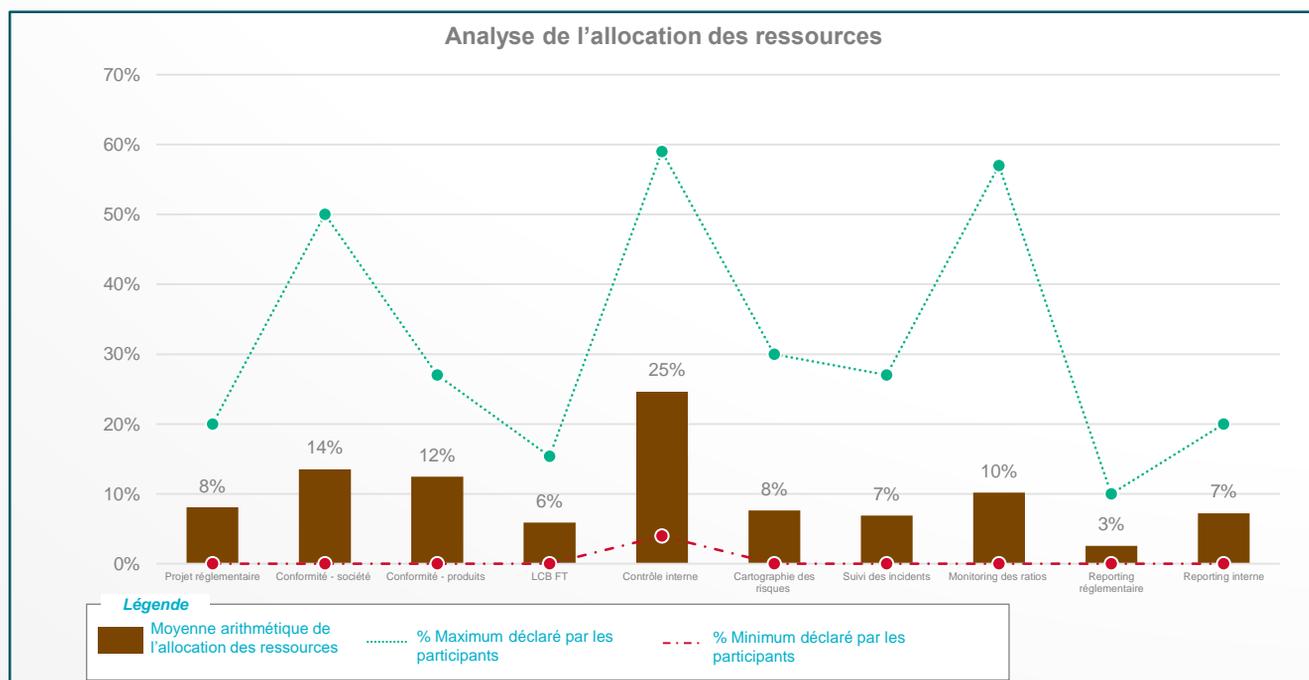
Ainsi, le monitoring des ratios, représente plus de 50% de la charge de travail chez certains acteurs, alors que la plupart des participants ont transféré ces missions vers la première ligne de défense (MO ou fonction *Investment Risk*).

L'étude a également mis en exergue **une forte disparité entre la conformité et le Contrôle Interne**. Cela correspond à des choix en termes de politique interne de maîtrise des risques.

Certains acteurs mettent l'accent, en termes de moyens humains sur l'aspect préventif en allouant la plupart de leurs ressources à la fonction Conformité (conseil et formation), alors que d'autres se concentrent sur la fonction de Contrôle Interne en y consacrant jusqu'à 60% de leurs moyens humains.

L'allocation des ressources :

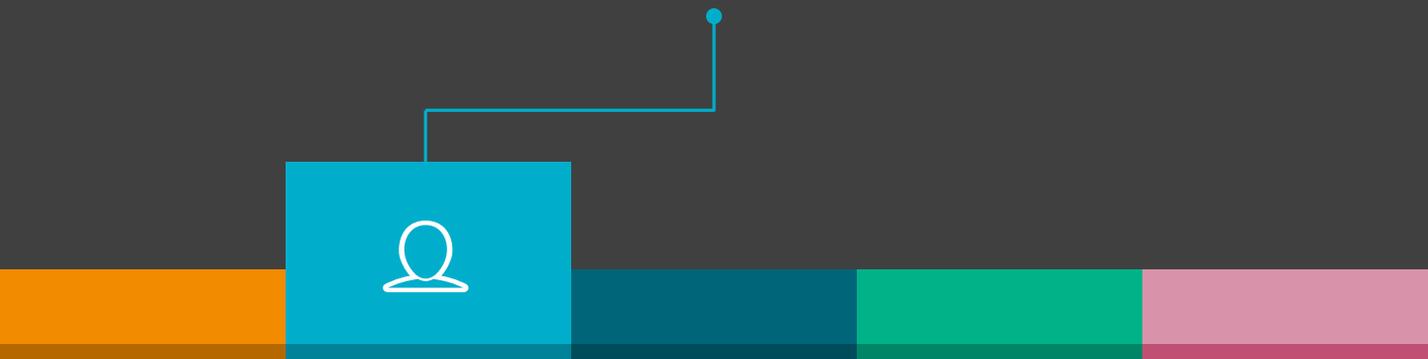
Ce graphique présente l'allocation moyenne des ressources humaines allouées aux différentes fonctions de Contrôle (en % des ressources humaines dédiées aux fonctions de Contrôle), ainsi que les minimums et maximums pour chaque type de mission



Source : Alpha FMC

ORGANISATION

Dimensionnement et rattachement



Organisation

Positionnement et gouvernance des fonctions de Contrôle

L'étude s'est attachée à déterminer le positionnement et la gouvernance des fonctions de Contrôle au sein des asset managers français.

Il en ressort **un modèle dominant, celui d'un rattachement au CEO** (Président ou Directeur Général, suivant la forme sociale de l'asset manager).

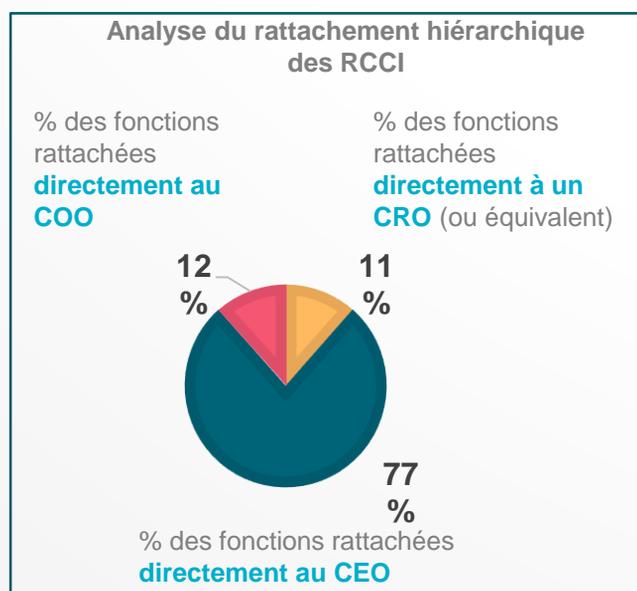
Deux autres alternatives existent. D'abord, **un rattachement à un « Chief Risk Officer »** qui sans être dirigeant supervise l'ensemble des fonctions de Contrôle. Et ensuite avec un

rattachement à un COO, qui semble être un héritage d'une situation passée.

En plus du rattachement hiérarchique **certaines fonctions de Contrôle peuvent être rattachées fonctionnellement à la « ligne de métier » Conformité ou Risk** de leur groupe d'appartenance. Ainsi 68% des participants ont fait état d'un double rattachement, hiérarchique à la direction de la société de gestion, et fonctionnel à la « ligne métier » de leur groupe.

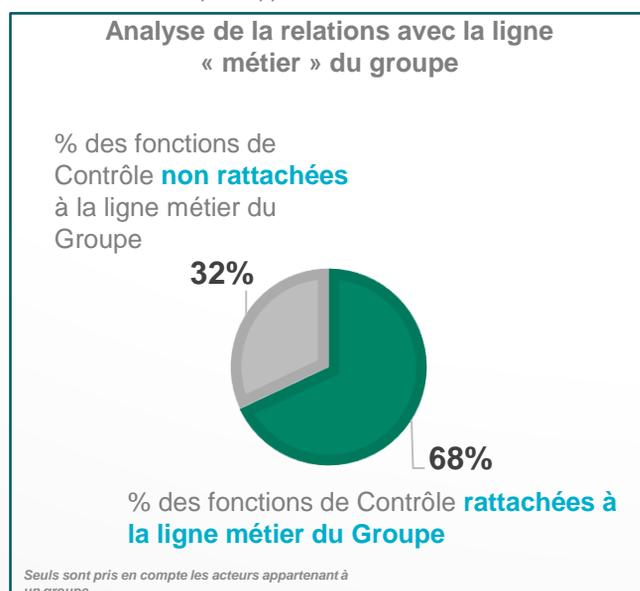
Rattachement hiérarchique :

Ce graphique présente les différents types de rattachement hiérarchique des fonctions de Contrôle



Rattachement fonctionnel :

Ce graphique présente le pourcentage des fonctions de contrôle bénéficiant d'un double rattachement hiérarchique à la direction de l'asset manager et fonctionnel à la ligne métier Conformité ou Risk de leur Groupe d'appartenance



Organisation

Modèles d'organisation des fonctions de Contrôle

Les résultats de l'étude ont mis en exergue l'existence de **divers modèles d'organisation des fonctions de Contrôle**.

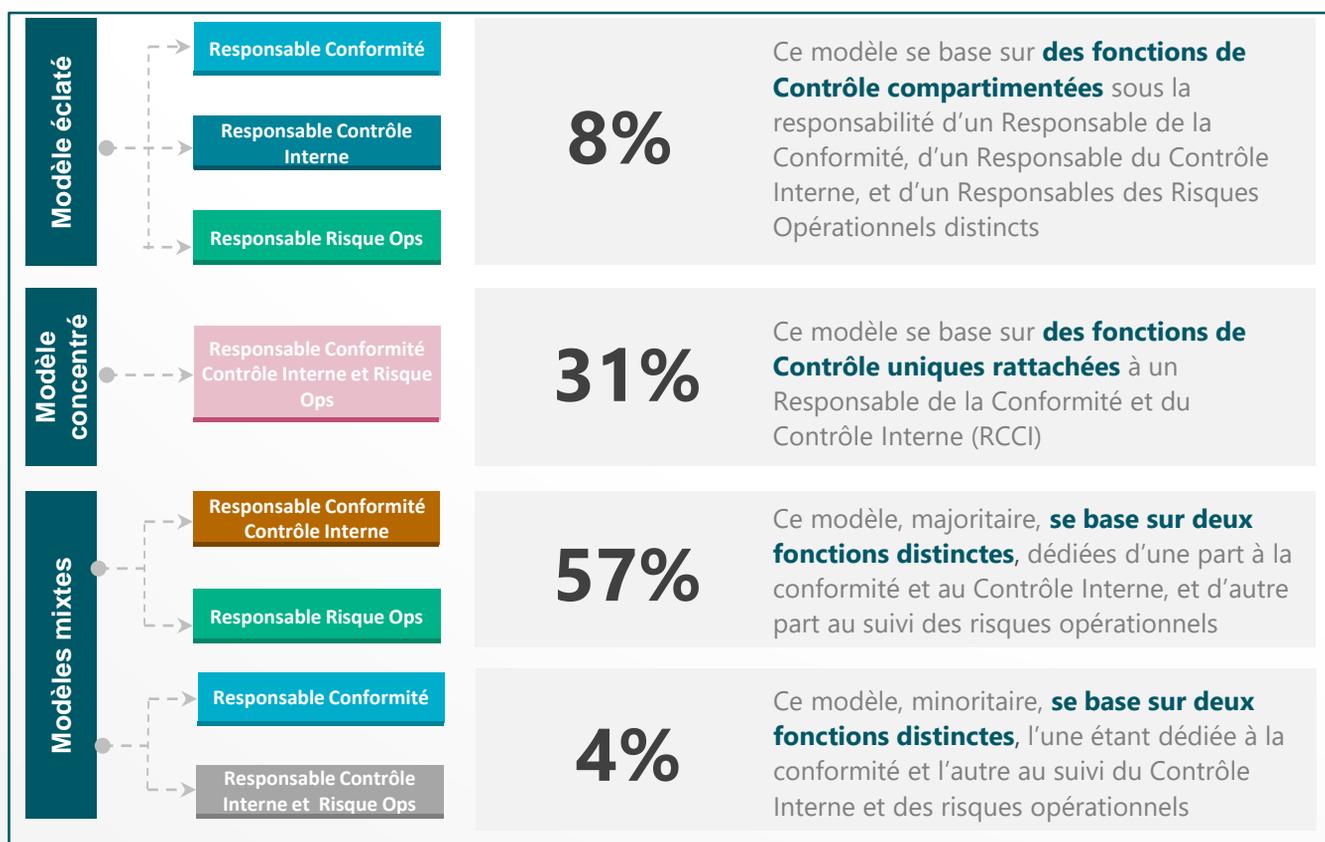
La répartition entre ces différents modèles semble être déterminée par la taille des acteurs. Ainsi, si la totalité des acteurs du Tier 3 ont un modèle organisationnel basé sur une fonction unique de RCCI, un quart des acteurs du

Tier 1 ont séparé les missions entre un Responsable de la Conformité et un Responsable du Contrôle Interne.

Trois modèles ont été identifiés parmi les participants à l'étude : **un modèle concentré**, **un modèle éclaté** et **un modèle mixte** présent chez la majorité des acteurs.

Modèles d'organisation des fonctions de Contrôle :

Cet organigramme représente les différents modèles d'organisation des fonctions de Contrôle qui se sont dégagés dans le cadre de l'étude



Source : Alpha FMC

Organisation

Dimensionnement des équipes dédiées aux fonctions de Contrôle

Le juste dimensionnement des fonctions de Contrôle est un sujet épineux pour les équipes dirigeantes des asset managers. En effet, sans générer de la richesse, la maîtrise des risques est un élément clé de l'efficacité opérationnelle.

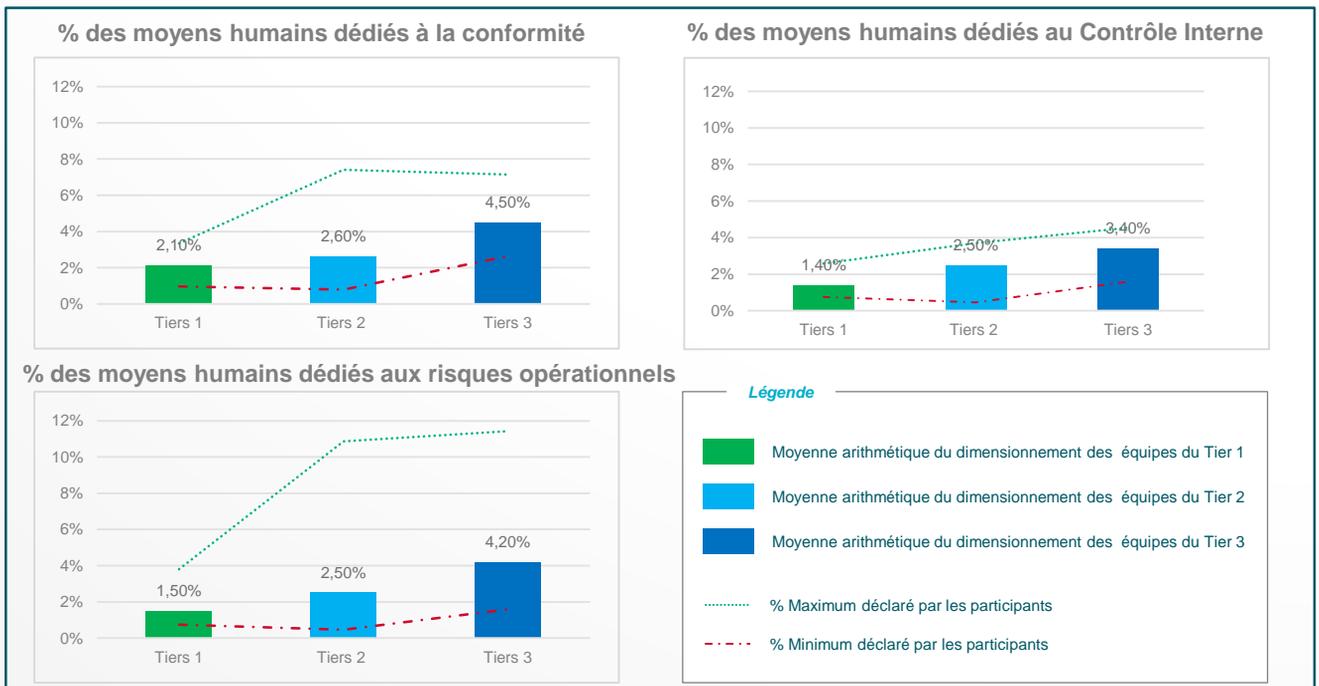
Le dimensionnement des équipes dépend intimement des contraintes propres à chaque acteur. A titre d'illustration, les moyens humains alloués aux fonctions de Contrôle varieront en fonction de la complexité des activités des asset managers, de leur degré

d'automatisation, des volumes de produits gérés ou des encours sous gestion (capacité à réaliser des économies d'échelle).

Une tendance de fond s'est dégagée dans le cadre de l'étude en faisant apparaître **une diminution de la consommation des moyens humains avec l'accroissement de la taille des acteurs** (encours). Ainsi les acteurs du Tier 3 présentent une surpondération des fonctions de Contrôle par rapport aux autres Tiers.

% des équipes dédiées aux fonctions de Contrôle par rapport à l'effectif total des assets managers :

Ces diagrammes représentent le pourcentage de moyens humains dédiés à la fonction Conformité, à la fonction de Contrôle Interne et à la fonction des Risques Opérationnels par rapport au total des moyens humains des assets managers participant au panel



Source : Alpha FMC

SYSTEMES

Gain de productivité



Systemes

Degrés d'automatisation des fonctions de Contrôle

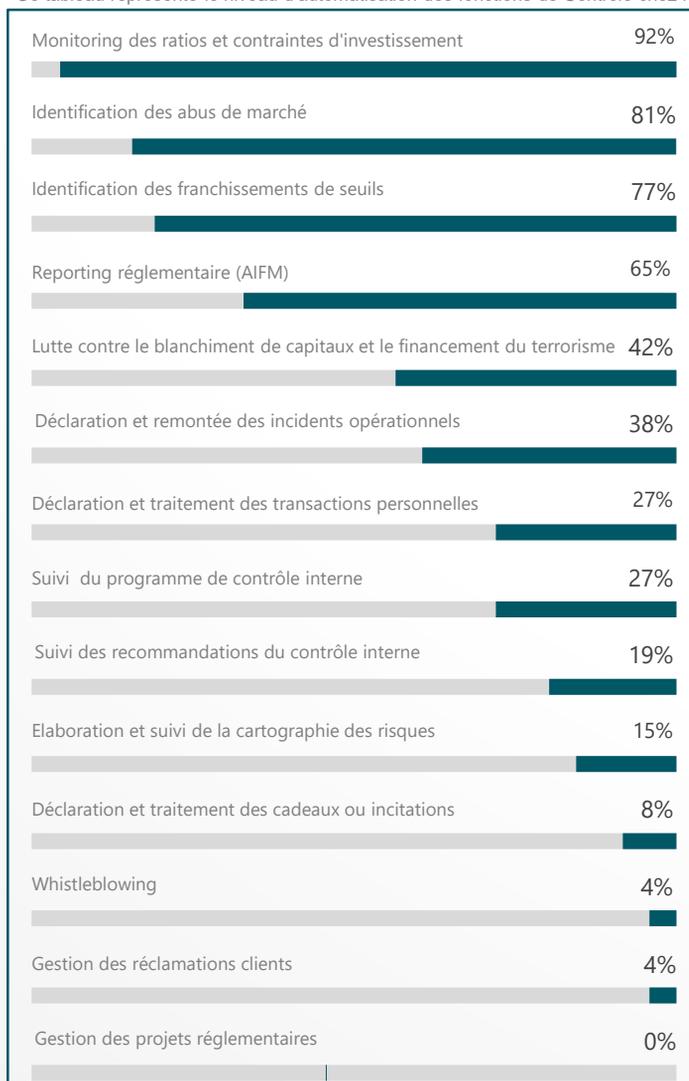
L'automatisation des fonctions de Contrôle est **la principale piste permettant des gains de productivité** et une concentration des équipes sur des tâches à valeur ajoutée.

Aujourd'hui l'automatisation est inégale suivant les acteurs et les tâches à accomplir.

L'un des freins à l'automatisation est l'offre en matière **d'outils qui la plupart du temps sont développés en interne.**

Automatisation des fonctions de Contrôle :

Ce tableau représente le niveau d'automatisation des fonctions de Contrôle chez les Asset Manager participant au panel



Principaux Avantages

- Gains de productivité**

L'automatisation des tâches manuelles permet de réaliser des gains de productivité

Ces gains de productivité permettent aux moyens humains dédiés aux fonctions de Contrôle de **se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée**
- Traçabilité et formalisation**

L'automatisation améliore la traçabilité et la formalisation de travaux réalisés par les fonctions de Contrôle

Cela permet de **formaliser automatiquement une piste d'audit fiable et de faciliter les travaux de contrôle**
- Homogénéité et fiabilisation des process**

L'automatisation assure la mise en place de processus standards et homogènes à l'échelle d'un acteur ou d'un Groupe

Cela garantit **un traitement fiable et efficace d'une même tâche dans le temps**

Source : Alpha FMC

Systemes

Mapping des outils au service des fonctions de Contrôle

L'offre dédiée aux asset managers en matière d'automatisation de leurs fonctions de Contrôle est encore limitée.

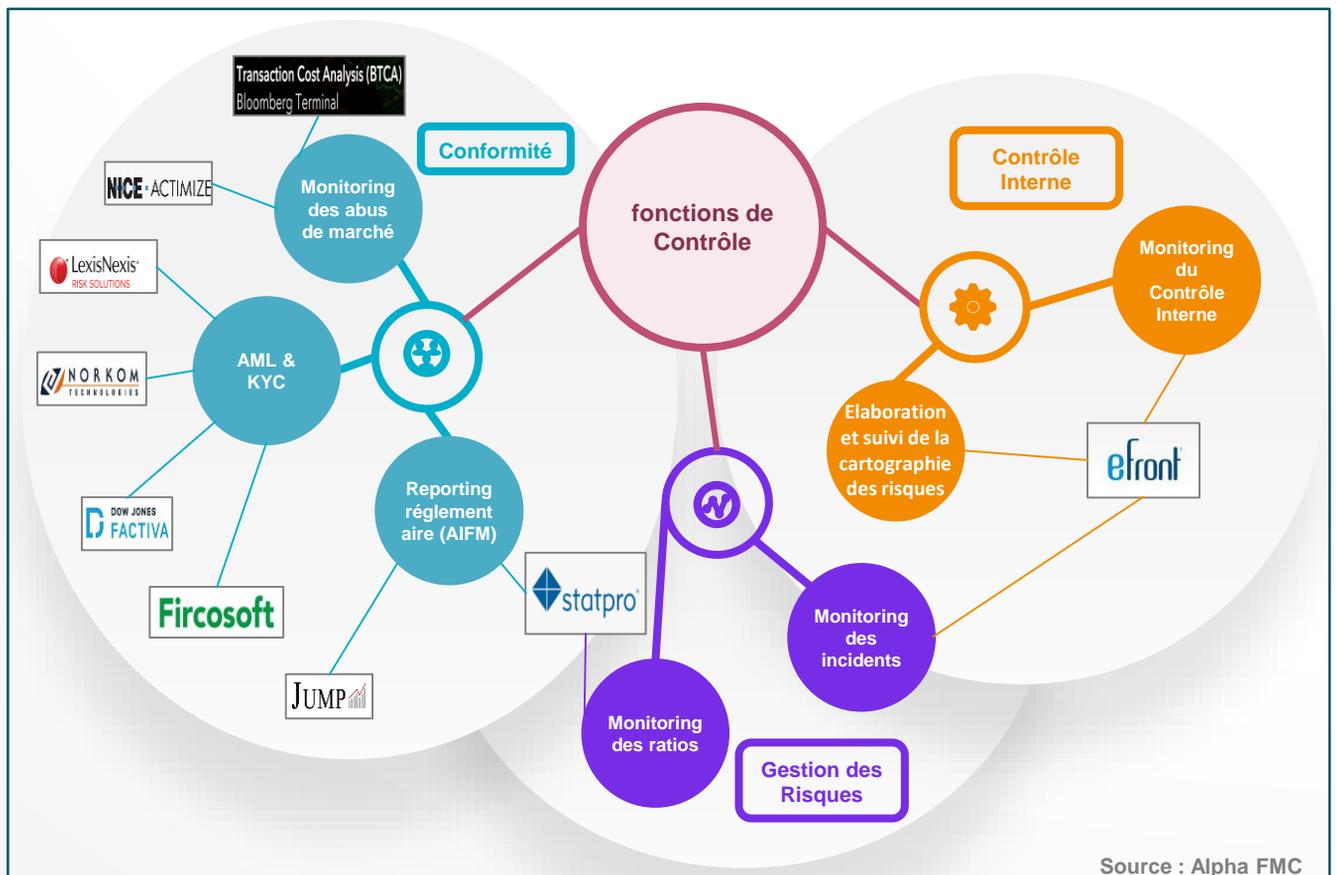
Néanmoins, l'étude a permis de distinguer certaines fonctions pour lesquelles il existe **des outils de place**.

En outre, les entretiens avec les

participants à l'étude ont permis d'identifier **des attentes fortes** sur les thématiques suivantes : la gestion des flux générés par **le processus KYC**, **le monitoring des abus de marché**, **l'identification des franchissements de seuils**, et le développement d'outils de **monitoring du Contrôle Interne ou des risques opérationnels**.

Mapping des outils de place déclarés par les participants de l'étude :

Cette cartographie représente les outils de place implémentés chez les participants à l'étude. D'autres outils de place existent et ne sont pas représentés ici. Les fonctionnalités représentées correspondent à celles déclarées par les participants à l'étude.



Source : Alpha FMC

ANNEXES



Annexes

Approche méthodologique de l'étude et présentation du panel

La présente étude a été réalisée par Alpha FMC en 2018. Elle a porté sur les fonctions de Conformité, Contrôle Interne et Gestion des Risques Opérationnels au sein des sociétés de gestion françaises.

D'un point de vue méthodologique, **l'étude se base sur un questionnaire de 27 questions** qui a été renseigné anonymement par 26 sociétés de gestion participantes (hors capital investissement, immobilier, et infrastructures).

Ces questions ont été exploitées par les

experts d'Alpha FMC afin d'en extraire **des tendances de marché** et **d'anticiper les évolutions futures** qui pourraient affecter les assets managers.

L'analyse des questionnaires a été complétée par des entretiens avec certains des participants à l'étude.

Les analyses sont réalisées sur la base **de trois tiers** visant à regrouper des acteurs comparables : Tier 1 (supérieur à 50 Mds€), Tier 2 (entre 10 et 50 Mds€) et Tier 3 (inférieur à 10 Mds€).

Présentation du Panel de l'étude :

Présentation du panel de l'étude et qualifications juridiques



L'approche par tier :

Présentation du panel et constitution des tiers

Une approche par tier pour identifier au mieux **les enjeux de chaque acteur**



Tier 1

Il est composé des Asset Managers gérant plus de **50 Mds d'Euros** d'encours. Ces acteurs disposent des moyens humains et techniques les plus importants du secteur



Tier 2

Il est composé des Asset Managers gérant entre **10 et 50 Mds d'Euros** d'encours. Il s'agit de groupes financiers indépendants ou de filiales d'acteurs du secteur des assurances



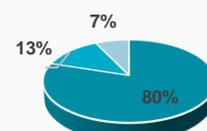
Tier 3

Il est composé des Asset Managers gérant **moins de 10 Mds d'Euros** d'encours, il regroupe notamment des spécialistes du Wealth management

Répartition du Panel par Tier



Répartition du Panel par Encours



Annexes

A propos d'Alpha FMC

200

Clients de la gestion d'actifs

65+

Consultants en France

Présence dans **9 grands centres financiers** avec une équipe de plus de **380 consultants**



Alpha

Nous travaillons avec

84

des

100

Principaux acteurs de la gestion d'actifs

Classé dans le catégorie **"Incontournable"** pour le conseil aux **Banques Privées** par Décideurs Magazine en **2018**



Nommé **« Meilleur cabinet de conseil européen de l'année »** par Funds Europe Awards en **2015, 2016 & 2017**

Nos spécialités



Stratégie

Définir l'offre produit, la segmentation client ou l'expansion géographique



M&A Intégration

Convertir les fusions et acquisitions en véritables succès



Operations & Externalisation

Trouver le modèle opérationnel qui vous convient



Règlementaire

Vous préparer et vous adapter grâce à nos experts en réglementation



Stratégie IT

Choisir l'architecture Front-to-Back optimale



CRM & Distribution

Orienter votre business vers le client



Digital & Marketing

Placer le digital au cœur de votre business



Service Client & Reporting

Optimiser votre utilisation des données clients



Data Management

Mieux exploiter vos données pour en tirer avantage



Développement Produit

Développer un avantage concurrentiel

Annexes

A propos des responsables de l'étude

Alexandre Lacaze
Principal



Synthèse

Alexandre Lacaze est Responsable de la Practice Compliance & Regulation d'Alpha FMC en France. A ce titre, il intervient régulièrement sur des sujets de conformité, de contrôle interne ou d'audit au sein d'asset managers de la place ou en coordination avec l'ensemble des bureaux européens d'Alpha FMC.

Avant de rejoindre Alpha FMC, Alexandre a occupé diverses positions de responsable de la conformité au sein de sociétés de gestion ou de supervision dans le cadre d'une autorité de tutelle française.

alexandre.lacaze@alphafmc.com

+33 (0)6 47 47 25 57

Hella Laarif
Consultant Senior



Synthèse

Hella Laarif est Consultant Senior au sein d'Alpha FMC en France.

Experte des sujets liés au contrôle interne et à l'audit dans le domaine des services financiers, elle anime le pôle d'expertise *Audit & Control* de la Practice Compliance & Regulation d'Alpha FMC en France.

hella.laarif@alphafmc.com

+33 (0)6 40 11 76 00

CONTACTS



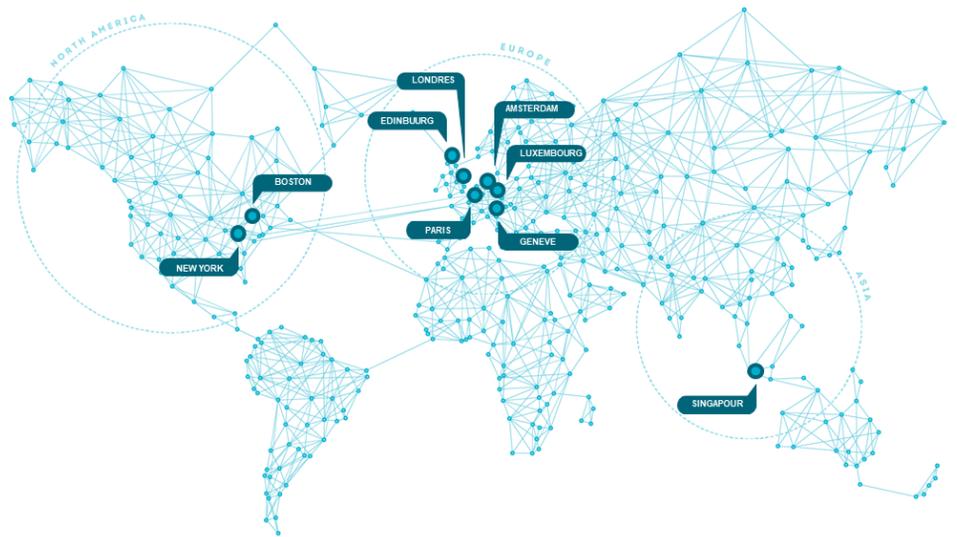
CONTACTS

N'hésitez pas à nous faire part de vos demandes d'informations complémentaires à l'adresse suivante :

Alexandre Lacaze

alexandre.lacaze@alphafmc.com

+33 (0)6 47 47 25 57



LONDRES 60 Gresham Street London EC2V 7BB UK +44 (0) 207 796 9300	PARIS 6 Square de l'Opéra Louis Jovet, 75009 Paris France +33 (0) 1 55 27 35 57	NEW YORK 400 Madison Avenue Suite 5D New York, New York 10017, USA +1 212 603 9307	BOSTON 745 Atlantic Avenue Boston MA 02111 USA +1 617 520 4953	
EDIMBOURG 91 George Street, Edinburgh EH2 3ES UK +44 (0) 131 322 2737	LUXEMBOURG 19/21 Route d'Arlon Bloc B, 8009 Strassen Luxembourg +352 27 858 343	AMSTERDAM Spaces Zuidas Barbara Strozziilaan 101 6 1083 HN Amsterdam +31 (0) 655 397 684	GENEVE Quai de l'île 13 1204 Geneva Switzerland +41 (0)22 596 22 89	