

Comment assurer la maîtrise du risque tout au long de notre chaîne de valeur ?



De gauche à droite : Francis Courbis, Contrôleur des Risques, Maxime Perron, Responsable de l'équipe Audit Interne, et Nadia Ben Salah, Responsable du pôle Juridique et Conformité (RCCI).

Transversalité et amélioration continue : deux maîtres-mots qui caractérisent la philosophie de maîtrise des risques de Covéa Finance. Angles de vue croisés avec Nadia Ben Salah, Responsable du pôle Juridique et Conformité (RCCI), Maxime Perron, Responsable de l'équipe Audit Interne, Francis Courbis, Contrôleur des Risques, et Kenn Gagnon, Responsable de l'équipe Gestion Actions Asie.

Quel est le contexte en matière de maîtrise des risques ?

Nadia Ben Salah : Notre environnement réglementaire se densifie chaque année, avec l'importance croissante du volet extra-financier, mais également l'augmentation des obligations en matière de reporting ou encore de suivi du risque de liquidité. Pour répondre à ces enjeux, Covéa Finance fait jouer la synergie entre ses métiers, optant pour une transversalité des fonctions de contrôle au service de la gestion.

Comment s'organise la société pour faire face à ces nouveaux enjeux ?

N. B. S. : Le contexte pré-évoqué nous a incités à réévaluer depuis 2023 l'ensemble de nos outils de contrôle, sous la forme d'un chantier dédié. Un groupe de travail est ainsi revenu aux fondamentaux, recensant tous les types de risques portés par une société de gestion de portefeuille dans le cadre de ses activités, ce que nous appelons la « chaîne de risque », qu'il s'agisse de risques opérationnels, de marché, de non-conformité ou encore de réputation. Objectif : redéfinir le dispositif de maîtrise des risques de l'amont à l'aval de la décision d'investissement, de la réflexion d'investissement au passage d'ordre, du règlement-livraison au reporting final. Le tout en restant au plus près des préoccupations de la gestion.

Comment l'Audit Interne aborde-t-il cet enjeu ?

Maxime Perron : Du côté de l'Audit Interne, nous fonctionnons en co-construction avec le comité de direction et les autres fonctions de contrôle afin d'optimiser le dispositif. Ceci tout en gardant en tête que notre rôle est de sécuriser la société et ses dirigeants en leur facilitant tant la prise d'initiative que la prise de risque. D'où l'importance d'optimiser le rôle et

le positionnement des différentes fonctions de contrôle afin d'être exhaustif mais aussi d'éviter les doublons, au service du cœur de métier de Covéa Finance, soit la gestion des portefeuilles, et de ses priorités stratégiques. Le tout sans dénaturer la méthodologie et la philosophie de gestion propres à notre société.

Quelle a été la contribution de l'équipe Contrôle des Risques en 2024 ?

Francis Courbis : Pour rester en phase avec notre environnement, le Contrôle des Risques a poursuivi cette année le travail de modernisation initié en 2023, avec une quadruple avancée. La première concerne l'adaptation d'un certain nombre d'alertes aux nouvelles contraintes de gestion en lien avec les Perspectives Économiques et Financières et avec les changements réglementaires. Deuxièmement, notre équipe a intégré plus directement les comités de gestion, notamment les comités de construction OPC et mandats, ce qui nous permet d'être au cœur de la prise de décision. Troisième évolution : nous avons ajouté de nouveaux indicateurs grâce aux outils informatiques les plus élaborés qui sont à notre disposition. Enfin, quatrième point, divers travaux ont été initiés afin de suivre les risques ESG dans les portefeuilles, en pleine collaboration avec la Gestion.

Quel rôle joue la Gestion en matière de contrôle des risques ?

Kenn Gagnon : Les gérants sont résolument acteurs en la matière, avec des contrôles réalisés chaque jour, notamment sur les ratios réglementaires, le niveau de liquidité, le niveau des soldes ou des comptes détenus en devises étrangères, les souscriptions rachats dans nos OPC, enfin, bien sûr, les valeurs liquidatives qui sont calculées quotidiennement. Pour la construction des portefeuilles, nous utilisons une méthodologie interne fondée sur notre approche CBOT (Cœur Benchmark Opportunité Trading). Enfin, en amont des décisions d'investissement, nous menons un travail de vérification de l'adéquation de nos positions détenues avec les Perspectives Économiques et Financières de Covéa Finance et les grandes orientations stratégiques qui s'en dégagent, valables pour l'ensemble de la Gestion. Ainsi, pour ce faire, la mise en place de comités réguliers (comité d'investissement, comité de construction OPC et Mandats, comité univers d'investissement) apporte un cadre, une méthodologie de travail et de la cohérence dans la construction de nos portefeuilles.

Rationalisation des tiers : vers un référentiel global

La nécessaire maîtrise des coûts associée à la multiplication des exigences réglementaires amène les entreprises à adapter leurs dispositifs de sélection de leurs tiers, notamment par l'intégration de nouvelles thématiques. « *La tâche est complexe, car elle implique un travail d'optimisation du processus de sélection et un suivi régulier* », indique Valérie Sandra, Responsable des équipes Juridique Produits & Distribution et Juridique Informatique & Données. Chez Covéa Finance, cet enjeu est abordé sous l'angle de l'efficacité organisationnelle et conduit d'une part à gérer le stock des tiers référencés, d'autre part à optimiser les flux avec les tiers candidats dans le cadre d'un processus d'entrée en relation strict. Tous les métiers de la chaîne de valeur sont concernés, de près ou de loin, de l'équipe en charge de la Gestion des Appels d'Offres à la Conformité, en passant par le Juridique et le Système d'Information.

Questionner l'existant

« *Bien entendu, nous regardons de près les aspects liés au devoir de vigilance, les éléments financiers (montants et coûts de traitement en interne), opérationnels (impacts sur la continuité d'activité de Covéa Finance, confidentialité), enfin les aspects juridiques et réglementaires (risque contentieux, dépendance économique)* », précise Valérie Sandra. Démarré début 2024, le projet de sécurisation de ce référentiel s'est déployé tout au long de l'année. « *La démarche de recensement du stock de nos tiers et le renforcement de la sécurisation de nos flux ont permis d'avoir une parfaite vision de nos partenaires, mais également d'optimiser les coûts en incitant les métiers à s'interroger sur la pertinence et l'utilité du maintien des relations avec certains d'entre eux* », conclut Valérie Sandra.



“
Le recensement du stock de nos tiers et le renforcement de la sécurisation de nos flux ont enrichi notre vision globale.”

VALÉRIE SANDRA, Responsable des équipes Juridique Produits & Distribution et Juridique Informatique & Données



Cybersécurité : ne rien tenir pour acquis

Sur le volet cybersécurité, l'année 2024 a été marquée par la préparation des Jeux Olympiques et l'anticipation des risques associés, mais aussi par la réponse aux exigences de la réglementation DORA (voir focus ci-contre). « *Sur un volet plus opérationnel, nous avons mené des études relatives à l'évolution de notre annuaire des identités et préparé la migration de notre messagerie. D'autre part, nous avons procédé à la mise à niveau de notre sécurité en migrant nos solutions antivirus et en finalisant le déploiement de nos bastions d'administration. Enfin, nous avons effectué une mise à jour globale de nos postes de travail et des applications associées* », explique François Valente, Responsable de l'équipe Architecture et Sécurité des Systèmes d'Information. L'approche cybersécurité de Covéa Finance s'appuie sur un état des lieux et une évaluation des risques qui ont permis d'établir un plan de traitement dédié. « *Les actions prévues par ce plan ont été structurées en projets, chaque projet appartenant à un programme de notre schéma directeur cybersécurité* », précise François Valente.

Réétudier le panel des prestataires

La gestion des tiers étant l'un des volets de la réglementation DORA, dans le cadre du chantier de rationalisation évoqué sur la page précédente, l'équipe Cybersécurité a mis à plat son panel de prestataires. À cet effet, elle a lancé plusieurs appels d'offres et procédé au référencement des sociétés avec lesquelles elle collabore. « *Nous avons accompagné, et continuons à le faire, les métiers de Covéa Finance sur les revues des plans d'assurance sécurité et sur les aspects cybersécurité caractérisant les tiers avec lesquels ils interagissent* », commente François Valente.

FOCUS

Le règlement européen 2022/2554 du 14 décembre 2022 sur la résilience opérationnelle numérique du secteur financier DORA (Digital Operational Resilience Act) est entré en application le 17 janvier 2025. Il concerne au sens large la gestion du risque informatique, et notamment le risque de tiers porté par les prestataires de services informatiques.



“
En anticipation de l'entrée en vigueur du règlement DORA, nous avons réexaminé sous l'angle cybersécurité l'ensemble de nos tiers et aidé les métiers à faire de même avec leurs.”

FRANÇOIS VALENTE, Responsable de l'équipe Architecture et Sécurité des Systèmes d'Information



Anticiper les crises qui affectent les marchés

Être prêt à réagir, quoi qu'il advienne : plus qu'un mot d'ordre, c'est presque une philosophie pour Covéa Finance. Grâce à sa Recherche et à ses Perspectives Économiques et Financières (PEF), mais aussi à ses méthodologies de contrôle des risques, la société s'attache à identifier très en amont les ombres qui pèsent sur les marchés afin d'anticiper les crises en gestation. Objectif : avoir préparé le plan de bataille et prévu le *modus operandi* qui permettra, le moment venu, de faire face et de minimiser l'impact sur l'activité.

Des procédures éprouvées

Pandémie de Covid-19, conflits géopolitiques en Europe de l'Est et au Proche-Orient, crise sur la dette française : les récents événements ont prouvé la solidité des plans de gestion de crise de Covéa Finance. La société a acquis d'excellents réflexes et développé un certain nombre d'outils grâce auxquels elle est en mesure d'analyser finement la situation afin de déterminer la meilleure manière d'y répondre, en termes tant de stratégie financière que de communication, en interne vers les collaborateurs ou en externe vers le Groupe et l'ensemble de ses clients.

Les
clés
en bref

- Adaptation aux nouvelles sources de risques des marchés, aux nouveaux outils, aux nouvelles réglementations
- Anticipation permanente pour une meilleure maîtrise des risques



De gauche à droite :
Emmanuelle Puig, Responsable
de l'équipe MOA, Tekin Tatli, Gestionnaire
Middle-Office, Vincent Haderer,
Responsable du pôle Gestion Actions
Internationales.

“

L'anticipation a été
la clé pour une bascule
réussie à J+1 sur les
marchés américains.”

VINCENT HADERER, Responsable du
pôle Gestion Actions Internationales

Garantir la performance de nos opérations

Depuis mai 2024, les opérations traitées sur les marchés américains ont pour dénouement J+1 au lieu de J+2. Ce changement majeur, qui s'appliquera aussi sur les marchés européens d'ici à fin 2027, a été anticipé par Covéa Finance à travers un groupe de travail réunissant toutes les fonctions concernées, de la Gestion au Middle-Office en passant par le Système d'Information. « Nous avons mené en amont une étude d'impact exhaustive, sur la trésorerie et sur la gestion des flux de souscriptions et rachats, mais également sur le degré de préparation tant de nos contreparties que de nos systèmes d'information », indique Vincent Haderer, Responsable du pôle Gestion Actions Internationales. « Afin de réduire le temps de règlement-livraison des ordres passés sur les marchés américains, nous nous sommes attachés à identifier les adaptations à faire pour gérer la chaîne de passage d'ordres, d'exécutions et de transactions de manière automatique », ajoute Emmanuelle Puig, Responsable de l'équipe MOA. « Il était notamment primordial d'apporter de l'automatisation à nos flux vers nos contreparties, dépositaires et valorisateurs, y compris pendant les horaires de fermeture de la société, afin d'éviter tout blocage », souligne Tekin Tatli, Gestionnaire Middle-Office.

Patrimoine documentaire : organiser et transmettre

Gérer efficacement le classement et la recherche des documents : tels sont les avantages d'une gouvernance documentaire, avec, à la clé, une réduction du temps de traitement et de mise à disposition des pièces. « C'est pourquoi Covéa Finance a fait le choix de s'équiper d'un outil adapté. Celui-ci permet d'optimiser la gestion documentaire en automatisant le classement des documents entrants, en sécurisant les informations et en limitant les erreurs de saisie », commente Christophe Miot, Responsable de l'équipe Procédures et Gestion Documentaire. En effet, de mauvaises pratiques d'archivage peuvent avoir un impact sérieux sur la productivité : perte de documents, fichier enregistré sous un autre nom ou dans un mauvais dossier, suppression involontaire d'une pièce, sans compter le temps perdu pour rechercher le document ou le recréer. « En 2024, la presque totalité des équipes Supports a migré vers le nouvel outil. Pour 2025, l'objectif est de poursuivre le déploiement de l'outil et d'automatiser certains processus afin de les rendre moins chronophages », conclut Christophe Miot.