

Au cœur de
la gestion d'actifs
Une expertise adaptée
aux enjeux du marché



Enjeux et perspectives du marché de la gestion d'actifs

L'horizon 2011 devrait marquer une nouvelle étape dans le développement de la gestion d'actifs en Europe. L'industrialisation des moyens et la nécessaire focalisation sur la commercialisation des produits constituent des enjeux majeurs pour les acteurs de la profession

Une industrie qui continue de se segmenter

40% des effectifs des sociétés de gestion sont désormais externalisés (près de 75% sur les métiers du back office)*. Cette tendance forte dans l'identification de la chaîne de valeur devrait connaître de nouveaux développements dans la perspective des évolutions réglementaires européennes.

Elle nécessite la mise en œuvre :

- d'une politique rigoureuse en matière de partenariats,
- d'un suivi et d'une évaluation des prestataires,
- d'une analyse du respect des engagements et d'une revue de la qualité du dispositif de contrôle interne,
- d'un reporting formalisé régulier.

De l'importance de sécuriser les processus de production

La gestion des risques opérationnels constitue plus que jamais un enjeu pour l'ensemble des acteurs de l'environnement « gestion d'actifs ». La juste connaissance des processus et des risques qui y sont associés permet de déployer une sécurisation des traitements par un dispositif de contrôle interne adapté et formalisé.

Transparence : maître mot conjoncturel

De façon plus soutenue dans les périodes volatiles, les équipes de gestion accompagnent leurs clients dans leur compréhension des marchés et par l'explication de leurs décisions de gestion. La réalisation des objets et des documents qui appuient ces présentations doit reposer sur des méthodologies et des processus de production et de diffusion clairement arrêtés et formalisés.

* Source AFG-09/08 : « Les emplois dans la gestion pour compte de tiers »

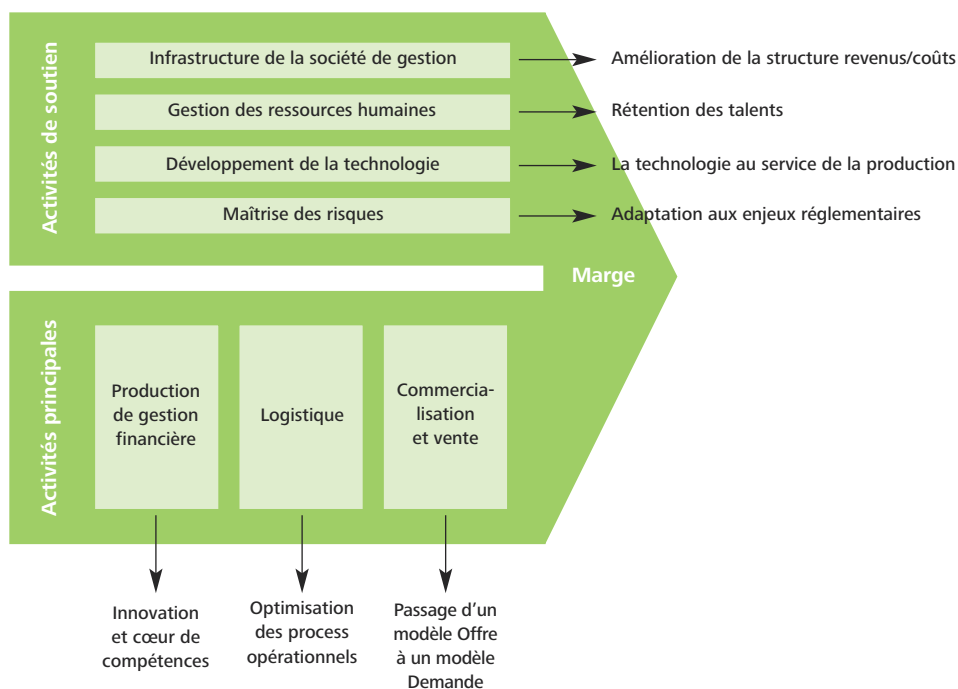
Un environnement réglementaire en pleine (r)évolution

L'évolution des textes qui régissent l'« écosystème » est permanente et multiple. Réglementations sur les structures, les produits, les hommes, interprétations locales, sur la gestion collective, les mandats, en fonction du type d'investisseurs... influent significativement sur les stratégies de développement des acteurs, voire du métier plus globalement.

Connaître son passif afin de mieux anticiper les besoins des clients

Maîtriser les flux de collecte et de décollecte, leur provenance (réseau, investisseurs institutionnels, 1/3 distribution), les besoins des investisseurs facilite à la fois l'adaptation des solutions proposées aux réelles attentes et le pilotage efficace des ressources de la structure.

La chaîne de valeur de la gestion d'actifs



Source : Deloitte Conseil

Bénéficiaire d'une veille permanente pour vos véhicules d'investissement

Vos enjeux

- Disposer d'une équipe d'experts pour la révision des comptes de vos OPC
- Maîtriser les évolutions réglementaires et comptables sur vos produits d'investissement
- Recourir à une assistance ponctuelle ou permanente pour assoir votre dispositif de contrôle interne

Nos réponses

- Obtention pour vos audits d'une signature reconnue et d'une relation pérenne et permanente
- Accompagnement technique et réglementaire de vos équipes dans la création de vos fonds (quelle que soit leur nature)
- Assistance dans vos missions de RCCI d'un appui technique et méthodologique

Exemple de mission réalisée

• Externalisation du contrôle interne pour une société de gestion

Objectifs

- Cette externalisation s'inscrit dans une relation permanente et une étroite collaboration entre la société de gestion et le prestataire afin de permettre :
 - un co-sourcing de la fonction contrôle interne
 - le respect des exigences réglementaires
 - l'apport d'une forte valeur ajoutée par la qualité des travaux, les recommandations formulées et la connaissance du marché dont dispose le prestataire

Travaux réalisés

- Appréhender les spécificités de la société de gestion et identifier le dispositif cible de contrôle interne
- Proposer le plan de contrôle interne de la société de gestion :
 - définition des contrôles récurrents de premier et de second niveau
 - définition des contrôles spécifiques et ponctuels (amélioration de procédures et contrôles ciblés), planifiés en fonction de l'évaluation des risques et des priorités identifiées
 - calendrier des contrôles
- Mettre en œuvre le plan de contrôle interne, sous la forme d'interventions récurrentes et ponctuelles auprès de la société de gestion

Assistance complémentaire

- **Dossier d'agrément AMF :**
 - assistance de la société de gestion dans la rédaction du dossier d'agrément AMF
- **Rédaction des procédures :**
 - rédaction des procédures internes de la société de gestion, dont la priorité et le contenu auront été définis par ses responsables opérationnels
- **Rapport AMF sur le contrôle interne :**
 - assistance du responsable du contrôle interne de la société de gestion dans la préparation du rapport de contrôle à transmettre à l'AMF
- **Assistance réglementaire :**
 - communication à la société de gestion d'une information relative à la réglementation adaptée à ses problématiques
 - consultations à tout moment des collaborateurs de Deloitte par les équipes opérationnelles de la société de gestion pour toute question relative à l'interprétation des textes réglementaires

Adapter vos produits à la nouvelle donne de marché et aux enjeux réglementaires

L'organisation et la diversification des circuits de vente se révèlent comme d'incontournables leviers de succès pour les sociétés de gestion dans un cadre réglementaire européen en mouvement

Vos enjeux

- Mieux connaître votre passif et les flux associés afin d'adapter votre gamme de produits aux nouveaux enjeux de la distribution
- Disposer des outils et des process pour vous conformer de façon pragmatique aux réglementations
- Optimiser votre processus « création de produits » afin d'améliorer votre réactivité aux besoins de vos clients et aux conditions de marché et réglementaires
- Piloter vos forces commerciales et service clients
- Améliorer la rentabilité de votre gamme
- Revoir votre dispositif de réponse aux appels d'offres
- Tirer parti d'« UCITS IV » pour vous déployer à l'international

Nos réponses

- Analyse de déploiement sur de nouveaux segments de clients et mise en œuvre des plans d'actions proposés
- Réflexion et déploiement des stratégies de distribution locale et transfrontalière
- Identification et organisation de la mise en œuvre du développement de la production de gestion financière vers de nouveaux canaux de distribution
- Accompagnement dans l'analyse et l'optimisation des gammes selon les axes produits/typologies de clients, rendements des produits actuels et futurs au regard de scénarios de marché, évolution des réglementations (fusions transfrontalières, politique master/feeders...)
- Revue de vos processus « création de produits »
- Mise en place de processus et d'outils « connaissance du client » en application des réglementations (MiFID, anti-blanchiment) et dans l'objectif d'une optimisation de votre gestion du passif et du suivi de vos clients
- Définition des indicateurs de pilotage de l'action commerciale
- Optimisation de votre processus de réponse aux appels d'offres (faisabilité, mise en place de la bibliothèque, gestion du projet, débriefing...)



Adapter votre stratégie aux nouvelles données du marché

Vos enjeux

- Rechercher les adossements nécessaires à la poursuite de votre développement
- Maîtriser et réussir vos opérations de croissance externe
- Identifier les partenaires robustes dont les activités sont adaptées pour vos fonctions support
- Rationaliser votre portefeuille d'activités
- Mettre en œuvre votre plan de développement autour de vos activités « cœur » et connexes
- Analyser de façon affinée les marchés domestique et européen afin d'en tirer parti dans le déploiement de vos activités
- Disposer d'une vision externe sur vos points forts et faibles
- Opter pour la différenciation par l'optimisation de votre organisation (tirer le meilleur parti de vos talents, mutualiser vos fonctions support...)
- Disposer d'outils de pilotage de la performance efficaces

Nos réponses

- Accompagnement dans la recherche de partenaires (adossement, fonctions support) et dans la restructuration de vos activités
- Accompagnement dans la réalisation de vos opérations d'acquisitions et de cessions
- Accompagnement à l'intégration post fusion et identification des opportunités d'externalisation
- Définition de nouveaux business models
- Réalisation d'études de marché et benchmark afin de fournir aux sociétés de gestion et aux administrateurs de fonds une vision externe, sur la base de notre connaissance des best practices et des référentiels métiers
- Assistance à la création de nouvelles activités et à l'obtention des agréments d'exercice d'activité
- Accompagnement à la mise en œuvre de l'environnement OPC

Exemples de missions réalisées

- Assistance dans la création d'une société de gestion pour un groupe de réassurance mondial de premier plan

Objectifs

- Accompagnement dans la création et le développement de la société de gestion

Travaux réalisés

- Analyse de l'organisation cible
- Constitution du dossier d'agrément et du programme d'activités de base en vue de l'obtention de l'agrément par l'AMF
- Réflexions sur les programmes d'activités spécialisées nécessaires à la conduite de l'activité étendue
- Réflexions sur le système d'information cible

- Accompagnement d'un des leaders de l'administration de fonds au Luxembourg dans sa réflexion sur ses développements internationaux et dans la mise en œuvre opérationnelle

Objectifs et travaux réalisés

- Cartographie du marché français de la gestion d'actifs (acteurs, organisation, enjeux...)
- Approche du marché :
 - identification de cibles potentielles et hiérarchisation
 - argumentation et introduction auprès des actionnaires des cibles

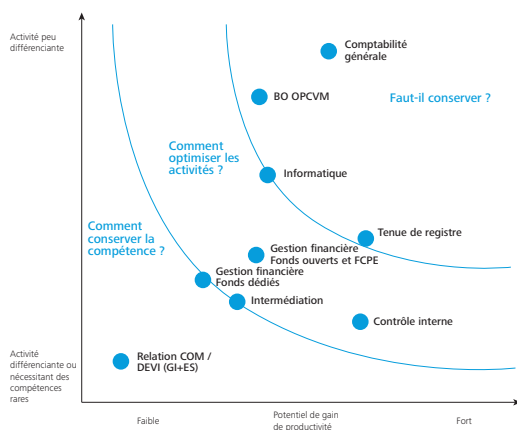
Exemples de missions réalisées (suite)

- Compréhension du business model d'une structure « gestion d'actifs » d'un grand groupe français bancaire et préconisations en matière d'évolution

Objectifs et travaux réalisés

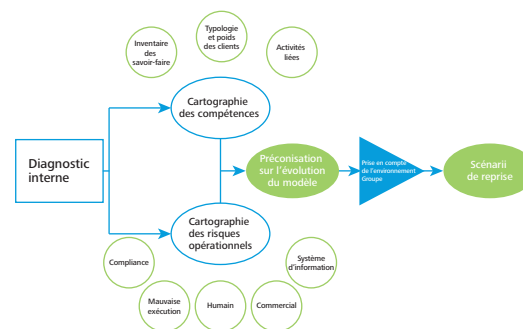
- Diagnostic interne (compréhension de l'organisation, des sources de revenus, identification des risques opérationnels)
- Identification des scénarios de reprise des activités

Matrice d'analyse des ressources, compétences et avantages concurrentiels par activité



Source : Deloitte Conseil

Compréhension du Business Model d'une structure « Gestion d'actifs » et préconisations en matière d'évolution



Source : Deloitte Conseil

Exemples de missions réalisées (suite)

- Assistance dans l'acquisition d'une société de gestion d'actifs par un groupe financier de premier plan

Objectifs

- Apprécier les performances de la cible, identifier les risques, proposer des éléments permettant de faciliter la négociation des conditions financières de la transaction et la mise en place de protections appropriées pour l'acheteur, anticiper les enjeux post-acquisition

Travaux réalisés

- Réalisation de travaux de due diligences couvrant les aspects financiers, comptables, réglementaires, juridiques, fiscaux, sociaux
- Analyse de l'évolution des actifs sous gestion, de la performance des fonds et des structures de rémunération
- Revue de l'organisation, des systèmes d'information, des procédures internes de contrôle et des risques opérationnels liés
- Analyse du business plan et support à la valorisation de la cible
- Assistance dans la négociation et la rédaction de certaines clauses du contrat d'acquisition
- Diagnostic des enjeux d'intégration

Revisiter vos processus afin d'optimiser vos fonctions support

Vos enjeux

- Vous différencier par une organisation optimisée
- Gagner en flexibilité et en robustesse sur vos fonctions support
- Vous conformer aux exigences réglementaires
- Rendre efficace la gestion de vos projets clés
- Gérer au mieux vos ressources humaines
- Piloter votre performance

Nos réponses

- Optimisation de votre organisation et de vos processus opérationnels par la valorisation des compétences et dans le cadre des exigences réglementaires
- Assistance aux projets de mutualisation / délocalisation / externalisation
- Pilotage de votre portefeuille de projets (hiérarchisation, organisation, suivi, maîtrise et gestion des coûts...)
- Optimisation d'architecture SI et sécurisation des systèmes et des infrastructures
- Réalisation de business cases et de dossiers de choix de solution
- Rédaction des expressions des besoins et spécifications fonctionnelles
- Élaboration des schémas directeurs applicatifs
- Assistance à la mise en oeuvre (copilotage de projet, stratégies de recette et migration, jeux de tests, formations utilisateurs)
- Accompagnement dans la formalisation de vos processus et procédures opérationnelles
- Sélection et suivi de vos prestataires (politique, SLA, indicateurs...)
- Assistance à l'organisation et à l'optimisation de la fonction Finance
- Pilotage de la performance (qualité de l'information financière et des indicateurs, conception de tableaux de bord, mise en oeuvre de modèles ABC / ABM)

Exemples de missions réalisées

- **Réalisation d'une « bibliothèque des processus »: cartographie et formalisation des processus pour un des premiers groupes de services financiers de la zone euro**

Objectifs

- Identifier et formaliser l'ensemble des processus « cœur de métier » pour les activités Middle Office et Transfert Agent
- Améliorer, harmoniser et optimiser les processus pour les activités Middle Office et Transfert Agent
- Etre une référence lors des missions ou projets nécessitant une liste exhaustive des activités
- Etre un support de formation pour les collaborateurs internes

Travaux réalisés

- Entretiens avec des chargés de comptes / responsables de pôle / responsables de service pour décrire l'ensemble des processus et contrôles opérationnels associés
- Description des processus métiers sous forme de flowcharts (via le logiciel Visio)
- Réalisation d'une « fiche processus », pour chacun d'entre eux, contenant les champs suivants :
 - définition du processus
 - procédures existantes (procédures liées à ce processus / à une partie du processus et procédures spécifiques)
 - contrôles (permanents ou périodiques) associés
 - points d'attention sur le processus
 - réalisation du flowchart
- Recommandations en vue d'une optimisation et d'une homogénéisation des processus au sein des différentes entités
- Validation des travaux réalisés par l'ensemble des responsables de département

- **Assistance à la mise en oeuvre du nouveau référentiel produits d'une filiale de gestion d'actifs d'un grand groupe bancaire français**

Travaux réalisés

- Réalisation des spécifications fonctionnelles détaillées
- Conception du plan de reprise détaillé des données
- Création de la stratégie de tests
- Réalisation de la recette applicative et de la migration
- Accompagnement à la formation utilisateurs
- Analyse des interfaces (40)
- Pilotage du projet

Sécuriser vos processus et communiquer sur votre dispositif de contrôle interne

Vos enjeux

- Obtenir l'appréciation d'un tiers externe sur la qualité de votre dispositif de contrôle interne
- Valoriser votre organisation « Risques »
- Revoir et optimiser votre dispositif de contrôle interne
- Mettre en œuvre un dispositif de surveillance et de respect des engagements de vos prestataires
- Identifier et formaliser vos risques opérationnels
- Identifier les solutions réglementaires à vos enjeux de risk management

Nos réponses

- Assistance à l'organisation et à l'optimisation de la fonction Risques
- Assistance auprès des sociétés de gestion, administrateurs de fonds, conservateurs, intermédiaires financiers dans la valorisation et l'optimisation de leurs dispositifs de contrôle interne (en recourant notamment à l'approche SAS 70)
- Sécurisation de processus
- Identification et assistance à la mise en œuvre des impacts des normes réglementaires (Bâle II, MIF...)
- Diagnostic ou assistance à la mise en place d'une démarche de gestion des risques (cartographie, politique de couverture et pilotage des risques des sociétés de gestion, administrateurs de fonds, conservateurs...)
- Apport dans la mise en place de méthodes anti-dilutives auprès des sociétés de gestion et des administrateurs
- Accompagnement sur les due diligences opérationnelles (politique, plan de travail, revue, opinion) dans le cadre de la multigestion alternative
- Analyse des modèles de valorisation des produits structurés
- Optimisation des solutions réglementaires dans le cadre de la gestion des titres «toxiques»

Exemples de missions réalisées

- **Définition d'un plan d'actions suite à une inspection de l'AMF d'une société de multigestion alternative d'un grand groupe bancaire français**

Objectifs

- Effectuer une revue de l'organisation suite à une inspection de l'Autorité des Marchés Financiers
- Périmètre sous revue : entité et filiales pour lesquelles des prestations essentielles sont déléguées (sélection de fonds, Middle Office, due diligences)

Travaux réalisés

- Revue des faiblesses identifiées au sein de l'organisation et des recommandations formulées par l'AMF
- Réalisation d'un « gap analysis » : confrontation de l'organisation avec les exigences réglementaires et les pratiques de place
- Elaboration d'un rapport de synthèse des recommandations par process (organisation ; sélection de fonds, due diligences ; gestion ; traitement des transactions ; système d'information ; contrôle des risques ; conformité) notamment afin de répondre aux points soulevés par l'AMF
- Formalisation d'un plan d'actions hiérarchisées

Résultats obtenus

- Restitution du diagnostic à la Direction ainsi qu'à l'ensemble des interlocuteurs
- Définition et validation d'un plan d'actions par thème

- **Assistance à la mise en place d'un tableau de bord « Risques opérationnels » : collecte et consolidation des données pour un groupe AM : Direction Compliance**

Objectifs et travaux réalisés

- Mise en place d'une procédure de collecte des données pour l'ensemble des structures du groupe
- Mise en œuvre d'un suivi des différentes filiales du groupe, en termes de dispositif de gestion des risques opérationnels
- Développement d'une méthodologie de consolidation permettant à la Direction Compliance de produire un reporting consolidé adapté, répondant aux besoins de l'actionnaire

- **Diagnostic du dispositif de contrôle interne et conformité d'une société de gestion d'un des leaders bancaires mondiaux spécialisée en multigestion alternative**

Objectif

- Effectuer une revue de l'organisation d'une entité sous l'angle du contrôle interne et de la conformité
- Périmètre sous revue : activité France et Luxembourg

Travaux réalisés

- Prise de connaissance de l'existant : conduite d'entretiens auprès des responsables opérationnels et des instances de contrôle ; collecte et analyse de la documentation du client
- Elaboration d'un diagnostic de synthèse des principales forces / faiblesses par thème : organisation ; création de produits ; gestion ; traitement des transactions ; système d'information ; contrôle des risques ; conformité
- Formalisation d'un plan d'actions hiérarchisées, pour chaque faiblesse identifiée

Résultats obtenus

- Restitution du diagnostic à la Direction et à l'ensemble des interlocuteurs
- Définition et validation d'un plan d'actions par thème

Adopter les meilleures pratiques en matière de transparence

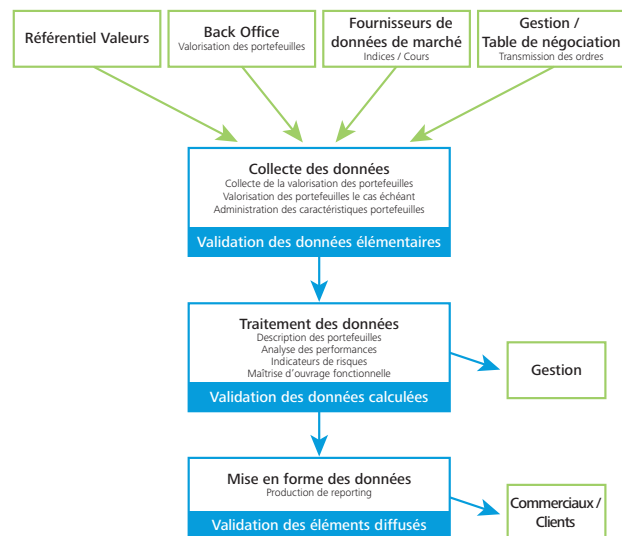
Vos enjeux

- Structurer votre filière « reporting »
- Déterminer votre catalogue d'objets et de formats au regard des besoins clients
- Adapter vos documents et leurs processus de production aux exigences réglementaires
- Disposer d'un cadre méthodologique en matière de mesure et d'attribution de performance
- Sélectionner les outils de production et mettre en place le « workflow »
- Adopter les normes et les méthodes les plus adaptées à vos besoins en matière de mesure et d'attribution de performance

Nos réponses

- Assistance dans la mise en œuvre des normes GIPS et attestation de conformité aux standards
- Assistance dans la mise en place des reportings réglementaires (Bâle II)
- Accompagnement des sociétés de gestion et des administrateurs dans la recherche de solutions en matière de reporting de gestion financière : organisation, méthodes, outils
- Préparation à la mise aux normes NF « Reporting financier »
- Optimisation de votre gamme d'objets et de briques de reporting et du processus de production
- Accompagnement dans la constitution de l'entrepôt de données (qualité, fraîcheur, unicité...)
- Assistance méthodologique en attribution de performance
- Gestion de vos documents commerciaux : organisation, sécurisation, respect des exigences réglementaires

Définition des différentes étapes de la chaîne de performances



Exemples de missions réalisées

- Diagnostic de la filière Reporting et préconisations en matière d'organisation au regard des niveaux de prestations à délivrer pour une filiale d'un grand groupe bancaire spécialisée dans la gestion d'actifs pour compte de tiers

Travaux réalisés

- Confrontation de la prestation de reporting au regard d'un référentiel basé sur :
 - les organisations et services offerts par un ensemble de sociétés de gestion
 - les besoins exprimés par une sélection d'investisseurs institutionnels cibles
 - les critères d'un ensemble de normes (NF et FitchRatings)
- Proposition d'une organisation cible et calibrage des prestations offertes

- Evaluation des méthodes de calcul de performance de portefeuilles Actions et Taux pour un groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique

Travaux réalisés

- Analyse des méthodes employées dans le cadre du calcul de performance des portefeuilles Actions et Taux gérés pour compte propre selon trois axes :
 - valorisation des portefeuilles : pertinence des méthodes et réalité de l'application
 - performances : méthodologie de calcul
 - performances : contrôle des résultats
- Elaboration des pistes d'amélioration et d'évolution des méthodes et processus

Des équipes dédiées à la gestion d'actifs

Auditeurs et consultants apportent, depuis 1990, leurs expertises auprès des professionnels de la gestion d'actifs en s'appuyant sur des équipes internationales « Investment Management » de Deloitte

L'équipe Audit

Les équipes d'audit disposent d'une vision globale de la gestion collective et des orientations de la profession :

- du fait d'une participation active aux travaux des instances professionnelles (Commission OPCVM de la CNCC, CNC ...);
- et par les relations établies avec les autorités de tutelle.

Notre conception du commissariat aux comptes d'OPCVM s'illustre par :

- des investissements significatifs en matière méthodologique et technique ;
- une démarche d'audit basée sur la prise de connaissance des systèmes d'information et de certaines procédures internes ;
- l'instauration d'une véritable relation de partenariat ;
- la défense du concept de valeur ajoutée ;
- la formulation de recommandations constructives ;
- de nombreuses actions de formation interne et externe ;
- la qualification des intervenants.

Deloitte est un des leaders de l'activité en matière de contrôle légal :

- commissariat aux comptes de plus de 2 200 OPCVM ;
- présence sur près de 60 entités de gestion différentes ;
- intervention sur l'ensemble des véhicules français de gestion collective ;
- position significative sur 100 % du top ten des promoteurs...

Nous accompagnons les sociétés de gestion dans l'externalisation du contrôle interne et les déposataires dans le diagnostic organisationnel de leur mission de contrôle.

L'équipe Conseil

Une équipe de consultants spécialisés, issus du secteur de la gestion d'actifs et des titres :

- composée de profils expérimentés possédant à la fois une très grande compétence fonctionnelle sur les produits et les techniques de gestion et une forte connaissance des processus front, middle, back office, risques et performances ;
- avec des expériences opérationnelles concrètes acquises en société de gestion et sur de grands projets de refonte de systèmes d'information (business case, assistance à maîtrise d'ouvrage et conduite du changement) ;
- consolidée dans le cadre de missions auprès de clients de toutes tailles, facilitant le dialogue et la compréhension rapide des attentes de nos clients.

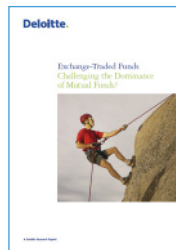
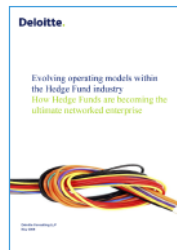
L'équipe Corporate Finance

Au sein du Corporate Finance de Deloitte, une équipe expérimentée et dédiée au secteur financier qui intervient en étroite collaboration avec nos équipes audit et conseil pour sécuriser et optimiser la réalisation d'une opération d'acquisition, fusion ou cession aussi bien en France qu'à l'international :

- due diligence d'acquisition et de cession ;
- conseil financier sur l'ensemble des phases d'un processus de M&A (de la recherche de cible à l'assistance dans la rédaction des lettres d'intentions) ;
- restructurations ;
- évaluations ;
- accompagnement post-acquisition et dans le cas de litiges.

Une pratique concrète du secteur de la gestion d'actifs

Publications



Magazine



Newsletter



Conférences



Contacts

Pascal Koenig
Associé Conseil
pkoenig@deloitte.fr
Tél. : 01 55 61 66 67

Jean-Pierre Vercamer
Associé Audit
jvercamer@deloitte.fr
Tél. : 01 40 88 22 03

Brice Chasles
Associé Corporate Finance
bchasles@deloitte.fr
Tél. : 01 55 61 41 35

A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu, un Verein suisse (association), et à son réseau de cabinets membres qui sont chacun constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. En France, Deloitte S.A. est la firme membre de Deloitte Touche Tohmatsu, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Janvier 2010 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu
Studio graphique Neuilly

Crédit photos : ©Corbis

Document imprimé sur papier certifié PEFC 