

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2017

Aujourd'hui et demain,  
*l'expérience*  
au service de nos clients

---

Aujourd'hui et demain,  
*l'expérience*  
 au service de nos clients

## Sommaire

	Le groupe Covéa en bref	2
	Portrait de Covéa Finance	3
	Le monde vu par Ghislaine Bailly, Présidente de Covéa Finance et Directrice des Gestions	4
	Entretien avec Ghislaine Bailly	8
	Les grandes orientations de la gestion	12
	Entretien avec Sophie Beuvaden, Directeur Général Investissements, Contrôles et Risques du groupe Covéa, et Laurent Tollié, nouveau Directeur Général Investissements du groupe Covéa	17
	Gouvernance	18
	La chaîne de valeur de Covéa Finance	22
<hr/>		
<i>Diversifiée et pertinente, une offre qui garantit la différence</i> <b>24</b>	Entretien avec Francis Jaisson, Directeur de la Gestion Actions Europe, Multigestion et Commercialisation	26
	L'ESG poursuit son déploiement	28
	La gamme de fonds	30
<hr/>		
<i>Une notoriété qui s'accroît grâce au digital et à la dématérialisation</i> <b>32</b>	Entretien avec Véronique Gervais, Responsable du pôle Assistanat et Marketing-Communication, et Christophe Miot, Responsable de l'équipe Procédures et Gestion Documentaire	34
	La dématérialisation des flux : un gain de temps	36
	Le marketing et la communication se digitalisent toujours plus	37
<hr/>		
<i>Des métiers qui évoluent pour pérenniser notre performance</i> <b>38</b>	Entretien avec Nadia Ben Salah, Responsable de l'équipe Juridique	40
	MiFiD2 redéfinit les termes de l'exécution et de la recherche	42
	Une optimisation permanente de nos contrôles	44
	Transformation du système d'information : bascule réussie	46
	La conduite de projets, un enjeu majeur pour Covéa Finance	48
	Ressources Humaines : les fruits de l'expérience	50
<hr/>		
<i>Des méthodes de gestion qui s'adaptent dans un contexte économique fragile</i> <b>52</b>	Entretien avec Jacques-André Nadal, Responsable du pôle Actions Europe, et Thibault Bertrand, Gérant Actions Monde	54
	Entretien avec Maxime Bony, Assistant Gérant OPC Taux, et Arnaud Grimoult, Gérant OPC Taux	55
	Le pôle Recherche monte en puissance	56
	La force du collectif	58
	Le processus d'investissement	60

## Le groupe Covéa en bref

Groupe d'assurance mutualiste, Covéa est un acteur majeur de l'assurance en France, présent sur les principaux marchés et leader en assurance dommages et responsabilité. Il regroupe MAAF, MMA et GMF, trois marques puissantes aux parcours uniques, aux positionnements différents et aux valeurs communes. Unies au sein de Covéa, MAAF, MMA et GMF ont chacune leur identité, leurs spécificités et leur sociétariat. L'APGIS, institution de prévoyance et SMI, mutuelle interprofessionnelle spécialisée en assurance santé sont aussi adhérentes de Covéa. Le Groupe inclut également une dizaine de filiales avec des activités d'assurance, de finance ou de service, dont Covéa Finance.

La puissance de Covéa repose sur un modèle global représentant toutes les composantes de l'assurance : des clientèles

variées, des offres diversifiées, des modes de distribution multiples, un large panel de métiers et une présence significative à l'international (Royaume-Uni, Italie, Espagne, Luxembourg, Canada, États-Unis).

Dans un environnement économique et réglementaire de plus en plus exigeant et une société en pleine mutation, sa taille, sa solidité et sa connaissance des risques permettent à Covéa d'innover et de s'adapter, pour répondre toujours plus efficacement aux besoins de ses sociétaires et clients.

Le Groupe mobilise les talents et déploie des outils technologiques au service d'une ambition collective : faire vivre à chaque sociétaire et client - particulier, professionnel et entreprise - la meilleure expérience d'assurance, avec un partenaire qui lui ressemble et l'accompagne.



**+ de 26 000**  
COLLABORATEURS EN FRANCE  
ET À L'ÉTRANGER\*

**11,5**  
MILLIONS  
DE SOCIÉTAIRES\*

\*Au 31/12/2017.

<b>10<sup>e</sup></b> SOCIÉTÉ DE GESTION FRANÇAISE*	<b>97,9</b> MD€ D'ACTIFS GÉRÉS**	<b>42</b> OPC**	<b>155</b> COLLABORATEURS**
---	--	--------------------	--------------------------------

\* Source AFG au 31/12/2016.  
\*\* Au 31/12/2017.

**Covéa Finance est la société de gestion de portefeuille de Covéa, groupe réunissant les marques MAAF, MMA et GMF. Indépendante dans ses choix, Covéa Finance recherche la performance dans la durée.**

◆  
*Grâce au travail de ses équipes de recherche intégrées, la société fait preuve d'une capacité d'analyse reconnue qui lui permet d'anticiper les évolutions de son environnement. Sa philosophie d'entreprise place la maîtrise du risque au cœur des préoccupations de ses collaborateurs, chacun apportant son expertise et son savoir-faire au service de l'assurance.*

## Récompenses

### TROPHÉES DU REVENU 2017

Trophée d'or dans la catégorie de la meilleure gamme fonds diversifiés sur 3 ans



Trophée de bronze dans la catégorie du meilleur fonds d'actions internationales sur 10 ans - Covéa Actions Investissement





LE MONDE VU PAR **GHISLAINE BAILLY**

« Le retour de l'Europe sur la scène économique mondiale se traduit par le niveau de certains indices, au plus haut depuis plus de vingt ans. »

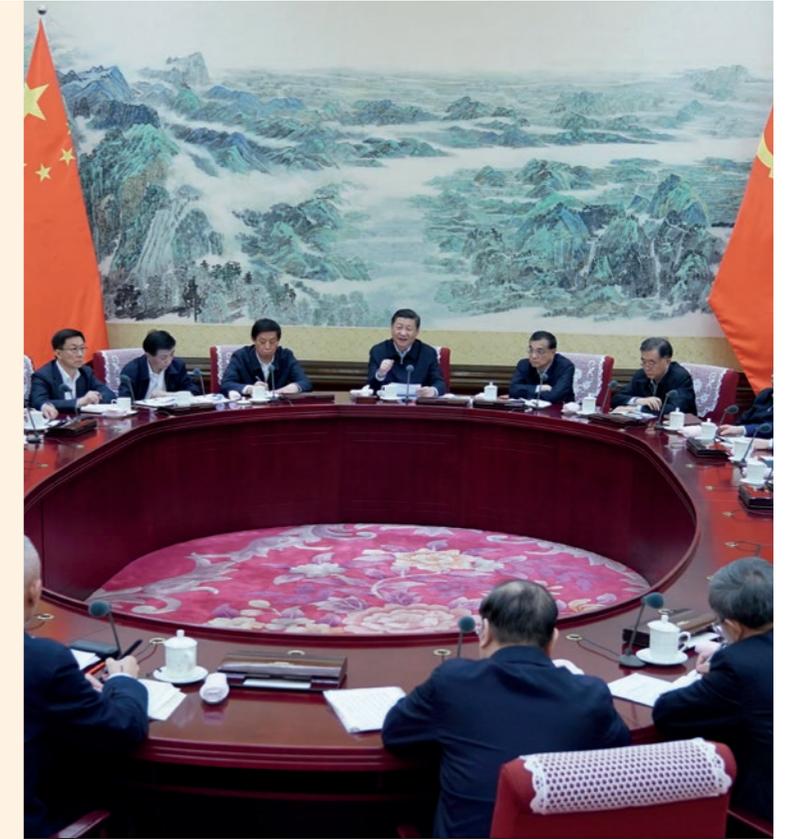


### — Aux États-Unis, des républicains divisés

**À trois reprises en 2017, les républicains ont échoué à adopter l'abrogation de la loi Obamacare** réformant le système de santé américain, ce qui constituait pourtant une de leurs promesses depuis sept ans. Le parti demeure scindé entre les modérés, prêts à maintenir une partie du dispositif, et les conservateurs qui militent pour une réduction de l'intervention de l'État. Les clivages se sont également ressentis toute l'année sur les questions budgétaires, entre les tenants d'une réduction des déficits et les défenseurs d'un assouplissement de la fiscalité. Dernière division majeure dans le parti : celle qui sépare les partisans d'une politique libérale, historiquement soutenue par le parti, et les avocats d'une politique plus soucieuse des intérêts stratégiques du pays, représentés par Donald Trump. —

### — Congrès du Parti communiste chinois

**Lors de la réunion du Congrès du PCC, Xi Jinping a été réélu secrétaire général du Parti.** Sa position d'homme fort, au même titre que Mao et Deng Xiaoping, a de plus été confortée avec l'intégration de sa pensée et de son nom dans l'idéologie même du Parti, et par la validation d'un mandat à vie. Le Congrès a également modifié pour la première fois en trente ans le défi qu'il devra résoudre, à savoir le développement déséquilibré du pays, à un moment où les Chinois font valoir leur aspiration à une meilleure qualité de vie. Une manière de reconnaître les risques auxquels la Chine est confrontée, mais aussi de s'engager à y remédier. —



### — Retour en force de l'euro

**L'année 2017 a vu un renforcement significatif de l'euro contre toutes devises,** après l'atteinte en tout début d'année par la monnaie unique de son plus faible niveau contre le dollar depuis 2003. Plusieurs raisons à cela : l'éloignement du risque politique en Europe avec les issues favorables des scrutins aux Pays-Bas et en France, mais aussi l'accentuation de l'amélioration conjoncturelle dans la zone, qui a également entraîné une réduction du risque de spirale déflationniste en zone euro. Ainsi, malgré le maintien d'un écart de taux longs important entre les États-Unis et la zone euro, l'euro s'est apprécié de plus de 14 % sur l'année 2017, et de 3,6 % depuis le début de l'année. Ce retour de l'Europe sur la scène économique mondiale se traduit dans les faits par le niveau de certains indices, au plus haut depuis plus de vingt ans, une accélération continue de la croissance à 2,6 %, une dynamique robuste de l'industrie et le maintien d'un excédent commercial historiquement élevé. —



LE MONDE VU PAR **GHISLAINE BAILLY**

## — Tensions croissantes sur la scène internationale

**Tensions des États sur les flux migratoires, croissance économique anémique et Brexit** avaient en 2016 alimenté les peurs en Europe et favorisé la montée de mouvements politiques contestataires. Dans ce contexte, l'année 2017 s'annonçait compliquée sur le plan géopolitique, avec des élections importantes en France, aux Pays-Bas et en Allemagne. Outre-Atlantique, on avait assisté en 2016 à l'élection surprise d'un candidat considéré comme « populiste », Donald Trump : beaucoup y avaient vu un symbole évident de la contestation des élites et de la mondialisation. La remise en cause du multilatéralisme, la sortie de l'accord de Paris sur le climat et des négociations sur le traité transpacifique, le projet de mur entre le Mexique et les États-Unis ou encore la reconnaissance de Jérusalem comme capitale d'Israël soulèvent de nouvelles incertitudes, tout comme la remise en cause de l'accord sur le nucléaire iranien et les tensions entre les États-Unis et la Corée du Nord font ressurgir la menace nucléaire. Un contexte anxiogène qui n'a cependant pas éprouvé cette année la résistance des marchés financiers. ■



« Le contexte international pourtant anxiogène n'a pas éprouvé la résistance des marchés financiers. »



## — Des marchés financiers qui font mieux que résister

**La résistance des marchés financiers et l'absence de rebond de la volatilité** constituent l'un des paradoxes de cette année 2017. Les prétextes à crispation n'ont pourtant pas manqué, à l'image des démêlés judiciaires de certains membres de l'entourage du président américain, de la crise des missiles en Corée ou des élections à risque en zone euro. Or, le millésime boursier 2017 restera comme un bon cru. Pourquoi? D'abord parce que l'environnement économique s'est montré favorable et que les marchés financiers ont reflété un épisode de synchronisation mondiale de croissance qui ne s'est pas accompagné de tensions inflationnistes. Ensuite parce que les entreprises cotées des grands indices internationaux ont cristallisé cette amélioration conjoncturelle dans leurs comptes avec des croissances de bénéfices allant jusqu'à près de 23 % en zone euro. À noter aussi la contribution exceptionnelle des valeurs internet et technologiques, mais également le rebond des matières premières. ■

« Malgré une concurrence accrue et un environnement financier porteur de nombreuses incertitudes, notre réactivité et notre indépendance nous ont à nouveau permis, en 2017, de prendre des options pertinentes. »



#### INTERVIEW DE GHISLAINE BAILLY

PRÉSIDENTE DE COVÉA  
FINANCE ET DIRECTRICE  
DES GESTIONS

**À bien des égards, 2017 a redistribué les cartes sur la scène internationale, qu'il s'agisse de politique ou d'économie. Cette nouvelle donne n'a pas empêché Covéa Finance de réaliser des performances significatives tout en menant, en interne, des chantiers clés pour son avenir.**

L'année 2017 a été riche en surprises : certaines ont généré des inquiétudes, d'autres ont donné des raisons d'espérer après les difficultés vécues depuis la crise de 2008. De nombreuses menaces sont également venues ponctuer cette année. Au-delà des frontières européennes, le retour du risque nucléaire ou les désaccords entre les républicains aux États-Unis ont été des sources d'incertitude. En Europe, les difficultés de l'Allemagne à former un nouveau gouvernement ou encore le risque pesant sur le système bancaire italien ont aussi renforcé notre vigilance.

#### TROIS CLÉS POUR COMPRENDRE 2017

Le renforcement de l'euro face à toutes les devises, en particulier face au dollar, constitue la première clé. La monnaie européenne a en effet été portée par l'amélioration constante de la conjoncture et l'éloignement du risque politique avec les échecs de plusieurs partis extrémistes présents dans les scrutins. L'année 2017 se caractérise également par le grand retour de l'Europe dans la course économique malgré certains points de rupture, comme la difficile négociation des conditions de sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Deuxième clé : une nouvelle surperformance des États-Unis sur les autres marchés financiers traditionnels, le marché américain ayant

notamment été tiré par la performance du secteur technologique désormais fortement pondéré dans l'indice S&P 500. Enfin, troisième clé, la forte résistance des marchés financiers aux éléments anxiogènes survenus dans l'année, quasiment partout dans le monde : ils ont préféré se tourner vers l'avenir et saluer le renforcement de l'activité sur l'ensemble des économies. Une réalité qui s'est traduite dans les données macroéconomiques observées par les chargés d'études économiques de Covéa Finance et s'est matérialisée par la progression des chiffres d'affaires et des résultats des entreprises, mais aussi par un commerce mondial plus porteur. L'accélération de l'activité reste néanmoins inégale suivant les zones et les pays, comme le prouvent les interrogations persistantes sur la croissance et la sécurité du système financier chinois.

#### DES INCERTITUDES QUI N'ASSOMBRISSENT PAS L'EMBELLIE

2017 a accentué les inflexions ressenties en 2016 avec l'arrivée au pouvoir du nouveau président américain qui confirmait une remise en cause de la mondialisation et un questionnement sur ses bienfaits pour le progrès de l'humanité. Dans la pratique, ce défi ne manque pas de faits pour l'illustrer : la mise en sommeil de concepts comme les économies frontalières (tel le Vietnam par rapport à la Chine) en est un exemple frappant. Par ailleurs, la régionalisation des flux de commerce se confirme, alors que les États-Unis contestent dorénavant à voix haute le multilatéralisme et ses règles, remettant en cause des institutions comme le Fonds monétaire international (FMI) ou l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Malgré ce contexte, l'embellie économique est bien ancrée dans les pays développés, en particulier aux États-Unis, d'où le redémarrage même fragile des effets de transfert de richesse entre pays importateurs nets et pays exportateurs nets, entre pays producteurs et pays consommateurs de matières premières. Portés par une nouvelle espérance, tous les marchés financiers ont →

→ terminé l'année à la hausse dans un contexte monétaire toujours plutôt favorable, grâce aux banques centrales qui n'ont pas encore normalisé leur politique monétaire, la hausse des taux américains étant restée limitée et la contagion aux autres zones ayant été contenue. L'accélération économique et la remontée du prix des matières premières ne se sont pas répercutées dans les indices de prix, et ce malgré des taux de chômage relativement bas dans plusieurs pays. L'inflation contenue reste un symptôme des difficultés structurelles auxquelles le monde est confronté. Excès d'endettement public et privé, précarisation de l'emploi, inadéquation des qualifications de la main-d'œuvre aux besoins, emplois à faible revenu en remplacement d'emplois à revenu élevé : autant d'éléments qui ne garantissent pas la pérennité de la croissance actuelle.

#### LES DÉFIS DE COVÉA FINANCE EN 2017

##### Défi n° 1 : orchestrer le développement de Covéa Finance.

Dans ce cadre, un de nos défis majeurs résidait dans l'orchestration du développement de Covéa Finance, en mettant l'accent sur notre gamme OPC et en investissant dans la commercialisation et la communication, sans altérer la qualité de la gestion que nous mettons en œuvre pour le groupe Covéa. Défi relevé puisque les performances des portefeuilles ont encore été de belle facture en 2017. Dans un contexte concurrentiel accru et dans un environnement financier toujours porteur de nombreuses incertitudes tant politiques qu'économiques, ce succès tient beaucoup au travail et à la réactivité de nos équipes de gestion. Privilégier les investissements en actions était audacieux, notamment aux États-Unis et en Europe, deux zones marquées par des discours d'alerte : cette audace s'est avérée payante et ceux qui n'avaient pas choisi cette direction l'ont regretté.

##### Défi n° 2 : tenir le cap sur les grands projets.

Autre défi de taille, l'adaptation de la politique ESG de Covéa Finance dans un cadre réglementaire renforcé s'est concrétisée avec la publication de son premier rapport ESG. De grands projets de société, comme la transformation du Système d'Information, le reporting standard, la refonte du dossier d'agrément à destination de l'Autorité des marchés financiers (AMF), ont pu être menés dans les temps impartis, sans entraver notre axe de développement et la génération des performances financières.

##### Défi n° 3 : accompagner la croissance de la société.

Les équipes de Covéa Finance ont continué de croître grâce à une politique de ressources humaines modernisée et renforcée, dès le processus de recrutement et tout au long du parcours des collaborateurs, preuve de la belle vitalité

« Générer de la performance dans un cadre de risques maîtrisés va rester un défi, tant les inconnues sont nombreuses. »

de notre société. Dans le cadre de son développement commercial, Covéa Finance s'est en outre enrichie d'un expert qui a pris la responsabilité de l'équipe dédiée. Enfin, la société a participé au salon Patrimonia, à Lyon, pour la troisième année consécutive, afin d'aller à la rencontre des professionnels de son secteur et des conseillers en gestion de patrimoine indépendants.

#### 2018 EN PERSPECTIVES

L'année 2018 s'annonce compliquée en raison du cœur de métier de Covéa Finance, la gestion financière. Générer de la performance dans un cadre de risques maîtrisés va rester un défi tant les inconnues sont nombreuses, en particulier l'évolution des taux d'intérêt à long terme et l'orientation des indices de prix. Ces incertitudes viendront tester la résistance des marchés et de l'économie mondiale alors que le risque politique n'est pas éteint : c'est pourquoi Covéa Finance mettra l'accent sur la consolidation d'un univers d'investissement plus diversifié, en termes de classes d'actifs et en termes géographiques. Dans cet environnement encore imprévisible, Covéa Finance se fixe trois principaux axes de travail.

#### Réglementation et ESG : deux opportunités à combiner.

Tout d'abord, répondre aux exigences réglementaires et aux engagements pris dans le cadre de notre politique ESG. Avec un enjeu majeur : combiner une méthode de gestion adaptée à un monde très mobile et éprouvée dans le temps avec l'approche ESG, sans remettre en cause la qualité des fonds gérés en termes de performances financières. Dans la même dynamique, être capable de communiquer de manière pédagogique sur nos choix en matière d'ESG. L'environnement (E) est souvent le parent privilégié de l'ESG : pourtant, la gouvernance (G) est essentielle car elle constitue le principal levier dont nous disposons en tant qu'investisseur, pour le compte de nos clients, afin d'agir indirectement sur le social (S) et l'environnement (E) auprès des entreprises.

#### Adapter la gestion à un univers d'investissement élargi.

Deuxième axe majeur pour Covéa Finance : l'adaptation de notre approche de gestion à l'extension de notre univers d'investissement, opérée ces derniers mois. Reporting standard, modernisation du Contrôle des Risques, embauche de nouvelles expertises, groupe de travail sur la construction de portefeuilles, développement d'outils supplémentaires d'aide à la décision dans un monde très mobile et sur des marchés financiers en perpétuelle évolution : autant de leviers à notre disposition pour relever ce défi.

#### Poursuivre nos actions de développement.

Enfin, Covéa Finance devra accentuer son développement sans diminuer la qualité des services rendus à ses clients actionnaires du groupe Covéa et sans dégrader sa structure financière, tout en faisant face à la mise en œuvre de nouvelles réglementations. Dans ce contexte, la maîtrise des coûts et la génération de revenus supplémentaires sont impératives pour la stabilisation du coefficient d'exploitation à un niveau concurrentiel. ■

« Je remercie l'ensemble des équipes de Covéa Finance pour toute l'énergie déployée au service de nos clients et de nos objectifs, une énergie qui ne cesse de nous animer depuis plus de dix ans. »

## LES OBJECTIFS TRIENNAUX 2017-2019

### ÊTRE MOTEUR D'UNE CROISSANCE DURABLE

Covéa Finance veille à orchestrer son développement avec, en ligne de mire, la rentabilité. Un moyen pour cela : capter des revenus supplémentaires associés à des investissements dont la rentabilité est mesurable et dont les coûts sont maîtrisés. Nos résultats 2017 témoignent de la pertinence de cet objectif. Les mandats nous ont confié 1,7 milliard d'euros supplémentaires en 2017, tandis que les réseaux Vie de Covéa collectaient sur nos fonds 285 millions d'euros.

### CAPITALISER SUR LE COLLECTIF

Covéa Finance met un point d'honneur à la mise en œuvre d'un jeu collectif, ce qui dépasse la simple notion de travail d'équipe. Le jeu collectif, c'est savoir quelle est ma fonction dans l'équipe, ce que l'on attend de moi, ce que je dois faire quand je reçois la balle et à qui je dois la passer. La transversalité est la base du jeu collectif : la mise en commun des expertises nous sert au quotidien, et de façon renouvelée, à travailler les fondements de notre gestion et son adaptation à un monde en transformation. Les évolutions des pratiques de marché et des marchés eux-mêmes, l'intensification de la concurrence et les coûts croissants que génère la réglementation sont des facteurs clés qui ont une influence majeure sur les cibles que nous visons, tant en termes de coefficient d'exploitation ou d'encours sous gestion que de rentabilité de nos fonds propres.

# “Une année exceptionnelle pour les marchés financiers”



**INTERVIEW DE LUCILE LOQUÈS** Directrice de la Gestion Actions Internationales | **HÉLÈNE DYÉ** Directrice Adjointe des Gestions et Directrice Gestion Taux, Recherche et Négociation | **FRANCIS JAISON** Directeur de la Gestion Actions Europe, Multigestion et Commercialisation |

des entreprises cotées », commente Francis Jaisson, Directeur de la Gestion Actions Europe, Multigestion et Commercialisation. On retiendra enfin en Europe la forte progression des secteurs cycliques et surtout technologiques, seules les valeurs « télécommunication » et « énergie » ayant enregistré des performances décevantes.

**SUR LE MARCHÉ DES CHANGES**, l'euro a fait cavalier seul, la devise affichant des hausses spectaculaires. « Une fois l'inquiétude levée en Europe, avec l'élection d'Emmanuel Macron en France, nous avons assisté à un "rallye de l'euro" qui a duré toute l'année. Une dynamique également alimentée par les doutes sur la capacité du gouvernement américain à faire passer ses réformes, mais aussi par les bonnes nouvelles économiques européennes évoquées ci-dessus », précise Lucile Loquès, Directrice de la Gestion Actions Internationales. Dans les pays émergents, comme au Brésil, les incertitudes politiques n'ont pas empêché les marchés de monter. « Ce fut également une année de hausse des matières premières, avec un redémarrage du pétrole et d'autres produits comme le cuivre. Une bonne chose pour les pays producteurs, qui ont à nouveau pu bénéficier de transferts de richesse », ajoute-t-elle. Autre élément clé à noter, bien que la Banque centrale américaine ait relevé ses taux trois fois en 2017, les marchés ne s'en sont pas ressentis car la croissance était au rendez-vous, et les mesures fiscales prises par l'administration Trump en fin d'année n'ont fait que renforcer cette tendance.

#### **DANS CE CONTEXTE, CETTE ANNÉE ENCORE, COVÉA FINANCE A FAIT PREUVE D'ANTICIPATION ET D'AGILITÉ.**

« Avec l'incertitude politique liée à l'approche des élections présidentielles en France, nous avons réalisé des programmes de plus-values dès le début de l'année et jusqu'au premier tour, en avril 2017. Entre les deux tours, nous avons choisi de réinvestir une partie des montants vendus depuis le début de

**Dans un contexte plus que jamais incertain, l'année 2017 a vu les marchés financiers repartir à la hausse, l'euro faire la course en tête et les taux rester particulièrement bas. Des conditions incertaines dans lesquelles Covéa Finance a su garder le cap, grâce à l'agilité de ses équipes.**

L'année 2017 restera notable pour les marchés financiers. « Accélération de la croissance, absence d'inflation, des banques centrales toujours accommodantes en sont les principaux points marquants », indique Hélène Dyé, Directrice Adjointe des Gestions et Directrice Gestion Taux, Recherche et Négociation. Mais 2017 a également été caractérisée par un paradoxe : un risque politique omniprésent et une volatilité historiquement basse, soit une combinaison extrêmement favorable à l'investissement en actions, mais également porteuse de risques.

#### **L'ANNÉE BOURSIÈRE A ÉTÉ MARQUÉE PAR DE NOMBREUSES ÉCHÉANCES POLITIQUES :**

dans les pays cœurs de la zone euro, par des élections cruciales en France et en Allemagne, mais aussi dans le reste de l'Europe avec notamment le référendum catalan et les négociations du Brexit ; ailleurs dans le monde, par le dix-neuvième congrès du Parti communiste chinois et, au dernier trimestre, la réforme fiscale américaine. L'année 2017 a aussi vu la normalisation de la politique monétaire de la Banque centrale américaine se poursuivre, tandis qu'elle s'amorçait en zone euro et au Royaume-Uni. « Nous avons observé une croissance des indices quasi ininterrompue, et ceci sur l'ensemble des grandes places boursières. Cette hausse a été encouragée par la poursuite de flux acheteurs notamment à travers les fonds indiciels et ETF, mais aussi par la croissance des bénéfices

→ L'année sur un "panier benchmark"\* ainsi que sur une sélection de valeurs "Cœur" et "Opportunité". Fin juin 2017, la baisse du marché nous a permis d'atteindre notre point d'intervention fixé à 5 100 points sur le CAC 40, ce qui a constitué notre dernier mouvement de taille de l'année », précise Francis Jaisson. Au second semestre, Covéa Finance a opté pour des mouvements sur des titres spécifiques et profité également de la volatilité du secteur financier pour revenir sur le secteur bancaire via un "panier benchmark" (voir ci-dessous\*), tout en restant opportuniste en fonction de l'évolution des cours et à la faveur de différents points d'intervention sur l'indice sectoriel des banques. « Sur les autres marchés, nous avons privilégié une stratégie d'achats sélectifs, en particulier au Japon (voir page 30). Cependant, la majorité des investissements est restée concentrée en Europe », ajoute Lucile Loquès.

**SUR LE CHAPITRE DES TAUX**, 2017 a une fois de plus été imprévisible. La forte hausse des taux enregistrée en début d'année n'a pas duré et il fallait en saisir l'opportunité, ce qu'a fait Covéa Finance en réalisant la moitié de ses achats de l'année à la mi-février et ce sur trois jours. « Ensuite, les taux n'ont fait que diminuer et une baisse tendancielle des rendements s'est installée. En fin d'année, considérant qu'il s'agissait là d'une erreur d'interprétation du marché

\* « **PANIER BENCHMARK** » : LA GESTION EN MODE AGILE

Un « panier benchmark » est une sélection de valeurs qui réplique, par échantillonnage, la performance de l'indice de référence. Une technique de plus en plus utilisée par l'équipe Actions Europe, qui permet de cultiver agilité et réactivité.

« Les bulles spéculatives se sont nourries de trois phénomènes : l'hyperliquidité, la mondialisation et l'innovation technologique. »

HÉLÈNE DYÉ

liée au contexte, nous avons décidé de prendre nos bénéfices en vendant quelques titres car notre scénario était une hausse des taux », explique Hélène Dyé avant d'ajouter : « Privilégiant les marchés actions, nous sommes finalement peu intervenus sur les marchés taux, choisissant plutôt d'accentuer la sous-sensibilité des portefeuilles par rapport aux indices de référence en vendant et en profitant de points bas. Nos investissements ont essentiellement concerné les dettes souveraines des États cœurs, en particulier la France, mais aussi l'Allemagne. »

**DANS CE CONTEXTE INÉDIT, LES NOMBREUSES « BULLES » DÉJÀ FORMÉES ONT CONTINUÉ DE PRENDRE DU VOLUME**, et ce quel que soit le type d'actifs. « Ces bulles se sont nourries de trois phénomènes. Premièrement, l'hyperliquidité : la politique des banques centrales a rendu l'argent presque gratuit, un mal nécessaire pour éviter une crise majeure, mais qui a dangereusement dopé la masse monétaire au niveau mondial.

Deuxièmement, la mondialisation et son corollaire, soit l'interconnexion entre les capitaux, les matières premières et le travail : dans la majeure partie des secteurs, les capitaux viennent des pays occidentaux, les matières premières d'Afrique ou du Moyen-Orient et la fabrication se fait en Asie, ce qui crée des transferts de richesse à grande échelle et des bouleversements historiques. Enfin, troisièmement, l'accélération de l'innovation technologique, avec notamment le phénomène de digitalisation qui a donné naissance en peu de temps à de nouveaux géants, des entreprises aux positions dominantes affichant la volonté de s'affranchir des contraintes fiscales et d'imposer leurs standards », décrypte Hélène Dyé.

**FACE À CETTE NOUVELLE DONNE**, confrontées à l'évolution brutale que représente l'arrivée perturbante de ces nouveaux acteurs iconoclastes, les entreprises vont devoir adapter à la fois leurs modèles de développement, mais aussi leur positionnement stratégique. « Il s'agira pour Covéa Finance de mettre à profit ces incertitudes pour intervenir avec agilité sur des paniers sectoriels ou thématiques de valeurs, mais également de renforcer nos cœurs

« L'une de nos forces est de savoir tirer profit des incertitudes des marchés pour intervenir avec agilité sur des paniers thématiques. »

FRANCIS JAISSON

« Plus que jamais, nous devons rester attentifs, interpréter, décrypter le marché et trouver les bonnes valeurs. »

LUCILE LOQUÈS

de portefeuilles et de nous montrer opportunistes sur des dossiers de plus court terme. Et ce, malgré les humeurs de marché qui devraient perdurer encore toute l'année 2018. Il va donc falloir nous montrer sélectifs, flexibles et réactifs », indique Francis Jaisson. Les équipes de gestion de la société démarrent également 2018 avec une certitude, celle que la synchronisation qui caractérisait jusqu'à présent la croissance mondiale va nécessairement, prochainement, toucher également la politique monétaire. « Il ne s'agit pas forcément d'un risque, cela peut même devenir une opportunité, si l'on prend garde aux épisodes de volatilité qui pourraient résulter d'une convergence des politiques monétaires. Plus que jamais, nous devons rester attentifs, interpréter, comprendre et trouver les bonnes valeurs. À nous d'anticiper en dénichant des valeurs prometteuses pour profiter de ces mouvements », ajoute Lucile Loquès. Dans un monde où les cartes sont totalement rebattues et où le comportement des marchés persiste depuis plusieurs années à déjouer les prévisions des analystes, la force de Covéa Finance réside plus que jamais dans sa recherche indépendante et dans le processus collégial de décision qui préside à ses décisions d'investissement. ■


**INTERVIEW DE  
SOPHIE BEUVADEN**

DIRECTEUR GÉNÉRAL  
INVESTISSEMENTS, CONTRÔLES  
ET RISQUES DU GROUPE COVÉA\*

**Grâce à la stratégie de gestion avisée de Covéa Finance, le groupe Covéa peut aujourd'hui afficher une certaine sérénité, même si de nombreuses épées de Damoclès continuent à menacer les marchés financiers. Retour sur une année 2017 contrastée.**

**QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR 2017 ?**

- S. B.** Le scénario de reprise s'est confirmé, d'abord aux États-Unis, puis en Europe et dans le monde entier. C'est une très bonne nouvelle, et nous pouvons aujourd'hui raisonnablement espérer que cette croissance retrouvée va permettre de réduire l'écart qui a continué de se creuser en 2017 entre la valorisation des actifs et l'économie réelle. Covéa étant l'un des rares acteurs du secteur assurance assez largement investi en actions depuis de nombreuses années, nous avons ainsi pu pleinement profiter de la hausse des marchés, avec, à la clé, un certain nombre de plus-values qui sont venues nourrir nos rendements, tout en conservant un épais matelas de plus-values latentes. Cette stratégie nous a permis de compenser l'érosion de notre portefeuille obligataire qui est resté, pour sa part, soumis à rude épreuve.

**Y A-T-IL EU DES MOMENTS CLÉS  
DANS L'ANNÉE ?**

- S. B.** Justement, non, et je dirais que c'est cela qui a été marquant. Aucun des risques identifiés ne s'est déclaré : dette chinoise, instabilité au Proche et au Moyen-Orient, prises de position controversées du président Trump, etc. Toutes ces « bombes » potentielles demeurent cependant, au même titre qu'un endettement significatif des agents publics et privés. Je note néanmoins que l'optimisme est de nouveau de mise malgré une crainte qui reste forte sur les marchés financiers : à la différence de 2006-2007, aujourd'hui les acteurs du monde économique ont clairement identifié les risques et les messages d'alerte se multiplient, ce qui permet de mieux se préparer à un éventuel effondrement des marchés.

\* Direction Générale Investissements depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

**COMMENT S'EST COMPORTÉE COVÉA FINANCE  
DANS CE CONTEXTE ?**

- S. B.** La société a une fois de plus été capable d'obtenir de beaux résultats malgré un marché obligataire en berne. Paradoxalement, dans les périodes un peu euphoriques, Covéa Finance donne l'impression d'être moins performante que ses concurrents car elle n'est pas dans la recherche du rendement à tout prix et garde la tête froide, ne cédant pas à la tentation d'aller vers des actifs à risques. Ceci grâce à sa gestion basée sur le long terme, au service du Groupe.

**DES CHANGEMENTS ONT ÉTÉ OPÉRÉS EN 2017 AU  
NIVEAU DE LA GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE DU  
GROUPE COVÉA. POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS ?**

- S. B.** En effet, le Groupe a réorganisé sa gouvernance opérationnelle. Un certain nombre de dirigeants ont choisi d'aller vers d'autres fonctions ou de faire valoir leurs droits à la retraite, et Covéa a profité de ces changements pour procéder à quelques aménagements. La Direction Générale Investissements, Contrôles et Risques est devenue au 1<sup>er</sup> janvier 2018 la Direction Générale Investissements, sous la houlette de Laurent Tollié (voir encadré ci-contre) auprès duquel j'assurerai pendant quelques mois la passation d'expertise. Le Contrôle des Risques est désormais une direction à part entière, directement rattachée à la présidence. Enfin, le Contrôle de Gestion s'est rapproché de la Direction de la Comptabilité. Cela n'implique aucune révolution pour Covéa Finance, à part le changement de présidence de son comité de surveillance, à la tête duquel je cède ma place à Laurent Tollié. De mon côté enfin, je suis désormais chargée de mission auprès du président du Groupe.

**QUELQUES MOTS SUR 2018 ?**

- S. B.** J'en choisirais un : sérénité. Avec Covéa Finance, nous allons continuer à travailler selon nos grands principes, à savoir générer suffisamment de plus-values pour maintenir nos taux de rendement, en profitant des hausses et des creux de marché. La construction historique de notre portefeuille et nos méthodes de gestion nous permettent aujourd'hui de rester sereins, même dans l'éventualité d'un krach boursier. ■



**Laurent Tollié**  
Nouveau Directeur Général  
Investissements du groupe Covéa

**Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, Laurent Tollié a pris la suite de Sophie Beuvadén sur les questions liées à la politique d'investissement du groupe Covéa.**

Une nomination qui couronne une carrière de plus de vingt-cinq ans dans le Groupe, où il est entré en 1990, et qui l'a notamment mené de la Direction Technique à la Direction Générale de GMF Assurance. Autant dire que le nouveau Directeur Général Investissements connaît bien à la fois Covéa et le monde de l'assurance. « J'entends exercer mes fonctions dans la continuité de l'action de Sophie Beuvadén, avec toujours en ligne de mire le fait que la finance doit rester au service de l'assurance, ce qui fait la spécificité de notre gestion et de Covéa Finance. Mon parcours m'a permis d'acquiescer cette sensibilité propre à notre secteur d'activité. En termes d'action, cela signifie pour moi à la fois continuité, sécurisation des performances et anticipation, ce dernier paramètre étant plus que jamais à l'ordre du jour dans un environnement qui reste porteur de nombreuses incertitudes », précise Laurent Tollié.

« La capacité de Covéa Finance à garder la tête froide, même lorsque les marchés financiers sont euphoriques, constitue une garantie de pérennité cruciale pour un assureur comme Covéa. »



**Francis JAISON**  
Directeur de la Gestion  
Actions Europe,  
Multigestion  
et Commercialisation

**Franck IBALOT**  
Directeur Contrôle  
des Risques,  
Opérations  
et Système  
d'Information

**Hélène DYÉ**  
Directrice Adjointe  
des Gestions et  
Directrice Gestion  
Taux, Recherche  
et Négociation

**Yannick  
TATIBOUËT**  
Directeur Veille  
Stratégique  
et Relations  
Extérieures

**Ghislaine BAILLY**  
Présidente  
et Directrice  
des Gestions

**Lucile LOQUÈS**  
Directrice  
de la Gestion  
Actions  
Internationales

**Ludovic JACQUIER**  
Directeur  
du Secrétariat  
Général et RCCI

**COMITÉ DE SURVEILLANCE\***  
Au 31/12/2017

**Présidente |**  
Sophie BEUVADEN  
**Vice-Présidences |**  
MAAF Vie  
MMA IARD

**Membres du comité**  
Assistance Protection Juridique |  
**Olivier LE BORGNE**  
GMF Assurances | **Laurent TOLLIÉ**  
GMF Vie | **Anne KACHELHOFFER**  
MAAF Assurances |  
**Stéphane DUROULE**  
MAAF Assurances SA |  
**Béatrice SAVOURÉ**  
MAAF Vie | **Édouard VIEILLEFOND**  
MMA IARD | **Hervé FRAPSAUCE**  
MMA Vie | **Geoffroy BROSSIER**  
MMA Vie AM | **Éric LECUYER**

\* La composition du comité de surveillance a évolué au 16/01/2018.

**COMMISSION DE RÉMUNÉRATION\*\***  
Au 31/12/2017

Michel GOUGNARD  
(Président)  
Sophie BEUVADEN  
Joaquim PINHEIRO  
Ghislaine BAILLY

\*\* La composition de la Commission de Rémunération a évolué au 16/01/2018.

## Des instances de gouvernance renouvelées

L'année 2017 a vu la réécriture de la politique de rémunération et du règlement intérieur de Covéa Finance, ainsi que la conduite de plusieurs audits. La société s'est préparée à travailler dans le cadre d'une organisation repensée du groupe Covéa.

### COMMISSION DE RÉMUNÉRATION : ÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE, ÉPISODE DEUX

Avec la directive OPCVM 5, la politique de rémunération de Covéa Finance a fait l'objet d'une nouvelle mise à jour en 2017. Pour être en conformité, il est désormais nécessaire d'obtenir un agrément formel de l'AMF, qui peut contester la politique, émettre des recommandations et même diligenter un contrôle à tout moment. Nouveauté marquante, la directive implique de distinguer maintenant trois populations au sein de l'entreprise : les dirigeants, les « preneurs de risque » et les autres collaborateurs de la gestion. Pour chacune d'entre elles, la société doit définir sur quels critères se base la rémunération, à savoir quels sont les éléments de fixe, de variable et de partage de la valeur (participation et intéressement).

« Les “preneurs de risque” font l'objet d'un traitement spécifique dans le cadre de la politique de rémunération réécrite en 2017, avec notamment une gouvernance renforcée des règles d'octroi de rémunération variable. »

Les « preneurs de risque », c'est-à-dire les collaborateurs amenés à prendre des décisions de gestion, font donc l'objet d'un traitement spécifique dans le cadre de la nouvelle politique de rémunération. Au programme : une gouvernance renforcée des règles d'octroi de rémunération variable, mais aussi un encadrement plus strict des

→ évolutions de rémunération. « La nouvelle réglementation vise en effet à mieux tracer les éléments de calcul de la rémunération variable, sous un angle tant qualitatif que quantitatif : cela nous a amenés à instaurer un suivi des critères qualitatifs de la contribution à la performance de ces "preneurs de risque", permettant de justifier ou non l'octroi d'une quote-part de variable », explique Ludovic Jacquier, membre du comité de direction, Directeur du Secrétariat Général et RCCI.

La Commission de Rémunération elle-même a vu son mode de fonctionnement évoluer avec l'arrivée de membres indépendants de Covéa Finance et issus du groupe Covéa. Elle continue cependant à rendre compte au comité de surveillance de Covéa Finance. « L'esprit de la loi est ainsi totalement respecté, puisqu'il s'agit de garantir des conditions d'octroi des éléments de rémunération complémentaires en cohérence avec l'intérêt des porteurs qui souscrivent nos OPCVM », ajoute Ludovic Jacquier. Quant à l'obligation de transparence, elle se trouve renforcée par la directive puisqu'un rapport sur la politique de rémunération doit désormais non seulement être joint au rapport d'activité de la société, mais aussi au rapport annuel de chaque OPC.

#### DES INSTANCES RENOUVELÉES EN PHASE AVEC LA RÉORGANISATION DU GROUPE COVÉA

Le comité exécutif du groupe Covéa a récemment été recomposé et l'organisation du groupe repensée. Pour Covéa Finance, cela s'est, entre autres, traduit par une diversification de ses interlocuteurs au niveau du Groupe, l'ex-Direction Générale Investissements, Contrôles et Risques (DGICR) devenant respectivement la Direction Générale des Investissements (direction de tutelle de Covéa Finance), la Direction Générale Finance et la Direction du Contrôle des Risques. À la tête de la première, Laurent Tollié a pris ses fonctions au 1<sup>er</sup> janvier 2018, avant de devenir officiellement président du comité de surveillance de Covéa Finance, en lieu et place de Sophie Beuvadén, appelée à d'autres fonctions. « Afin de sensibiliser nos nouveaux interlocuteurs à l'environnement de travail spécifique et aux contraintes réglementaires de Covéa Finance, nous avons prévu auprès d'eux des sessions d'échanges sur ces sujets »,

ajoute Ludovic Jacquier. Rappelons que, dans la nouvelle configuration, Laurent Tollié devient également membre de la Commission de Rémunération évoquée ci-avant.

#### LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DE COVÉA FINANCE FAIT PEAU NEUVE

Près de quatorze ans après sa première mouture, le règlement intérieur de Covéa Finance a fait l'objet d'une réécriture. Objectif : intégrer de nouveaux éléments et répondre aux attentes exprimées par les représentants du personnel et du CHSCT, ainsi que des collaborateurs qui avaient contribué en 2015 à la remise à niveau du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels. « Il y avait une demande de clarification des règles de vie commune au sein de la société afin de garantir à tous une égalité de traitement. Nous avons

« La rédaction du règlement intérieur 2017 nous a permis d'affirmer des positions fortes sur plusieurs sujets comme les comportements sexistes, le harcèlement sexuel et moral ou encore la lutte anticorruption. »

« Tous ces audits ne visent pas uniquement à se mettre en conformité, mais plutôt à identifier et à exploiter des axes d'amélioration et d'optimisation. »

profité de l'occasion pour inclure dans la version 2017 des évolutions qui nous ont permis d'affirmer des positions fortes sur plusieurs sujets : comportement sexiste, harcèlement sexuel et moral, lutte anticorruption, etc. », indique Ludovic Jacquier, avant de poursuivre : « La rédaction du nouveau règlement intérieur s'est faite en partenariat avec les représentants du personnel. Elle a notamment donné lieu à la réécriture du processus de prévention, d'alerte et de sanctions, comprenant les dispositions exigées par la loi Sapin 2 en matière de conflit d'intérêts ou de soupçon de corruption. » La révision du règlement intérieur s'est ensuite traduite par une action de sensibilisation et de formation de tous les responsables d'équipe.

#### AUDIT : DESSINER DES AXES D'OPTIMISATION

Dans le cadre du dispositif de surveillance et de gouvernance de l'activité de Covéa Finance, trois missions d'audit ont été réalisées en 2017, « selon un plan d'audit conçu en fonction de la cartographie de nos métiers et de notre chaîne de valeur, mais aussi en fonction du niveau de risques embarqués dans chacun des métiers », commente Ludovic Jacquier. La première mission, sur le Reporting OPC, est à replacer dans la perspective des objectifs triennaux de la société, à savoir développer la commercialisation extérieure de ses OPC. Elle visait à garantir l'irréprochabilité et la sécurité du dispositif de reporting et de communication sur les produits, et s'est en ce sens concentrée sur la productivité et la conformité, mais aussi sur la fiabilité, la réactivité et l'exhaustivité des reportings. Objectif : être en mesure de monter en volume sans

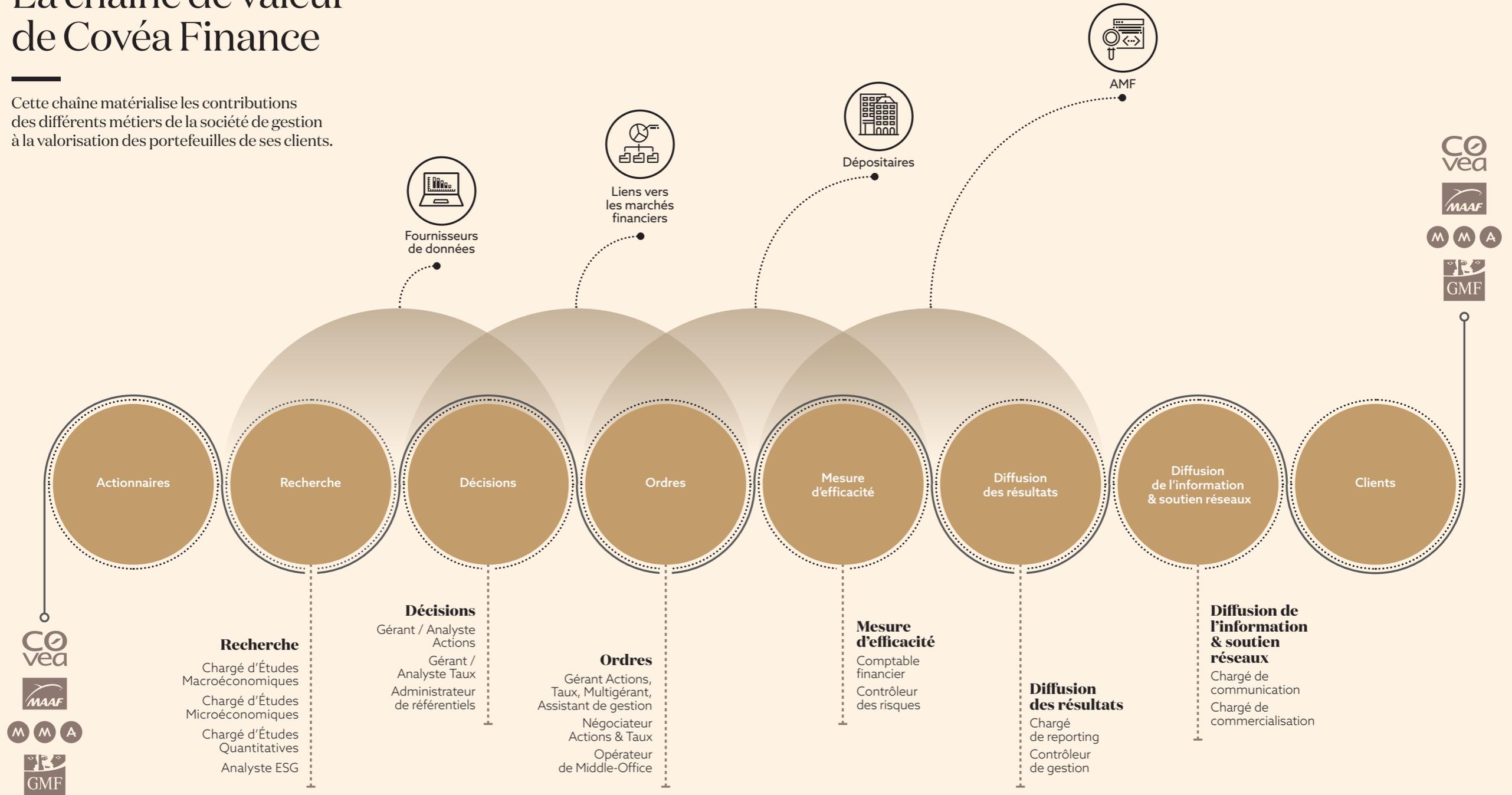
dysfonctionnement. « Cet audit, que l'on peut qualifier de préventif, a été plutôt encourageant dans ses conclusions et nous permet d'être sereins sur notre capacité à développer la gamme d'OPC sans prendre de risques dans le processus de communication et de reporting », indique Ludovic Jacquier. Le deuxième audit, sur la Multigestion, relevait d'un processus plus classique de contrôle de conformité. Le troisième audit enfin, sur l'utilisation des données de marché, a pour sa part été mené à la demande des équipes de Gestion et de Contrôle des Risques et a débouché sur la création d'un poste d'ingénieur en données de marché (voir page 45). « Tous ces audits ne visent pas uniquement à se mettre en conformité, mais plutôt à identifier et à exploiter des axes d'amélioration et d'optimisation », souligne Ludovic Jacquier.

#### COVÉA FINANCE SE RETIRE DE LA GESTION DIRECTE DE FCPE

Le dispositif de gouvernance de Covéa Finance est décrit dans son dossier d'agrément, qui a fait l'objet d'une mise à jour déposée fin 2017 auprès de l'AMF. « Dans cette nouvelle version, nous avons acté l'arrêt par Covéa Finance de la gestion directe de FCPE, dans la ligne d'une décision prise par le Groupe. En effet, Covéa a choisi de doter tous ses collaborateurs d'un statut social commun assorti d'une offre d'épargne salariale harmonisée. Cette activité, qui représentait un volume d'encours peu significatif pour Covéa Finance, a donc fait l'objet d'un transfert chez un acteur majeur de l'épargne salariale », rappelle Ludovic Jacquier. Pour les salariés du Groupe souhaitant toujours faire confiance à la capacité de gestion financière de Covéa Finance, la société a néanmoins monté avec cet établissement des produits investis dans des fonds qu'elle gère. ■

# La chaîne de valeur de Covéa Finance

Cette chaîne matérialise les contributions des différents métiers de la société de gestion à la valorisation des portefeuilles de ses clients.



Comité de direction | Veille stratégique | Juriste | Juriste financier | Gestionnaire Ressources Humaines | Chargé d'Études MOA | Chargé d'Études MOE | Chargé de procédures

Chargé de gestion documentaire | Assistante de direction | Chargé des moyens généraux | Administrateur système | Contrôleur interne | Auditeur interne

Diversifiée et  
**pertinente,**  
une offre  
qui *garantit*  
**la différence**

Pour répondre aux nouvelles attentes des investisseurs et rester performante dans un contexte incertain, Covéa Finance a entamé une réflexion sur l'extension de sa gamme de fonds.

*Aujourd'hui élevée au rang d'objectif triennal par Covéa Finance, la commercialisation mobilise tous les acteurs de la chaîne de valeur de la société, et a vu ses moyens renforcés en 2017 par l'arrivée d'un responsable de pôle dédié.*

**Francis Jaisson,**  
Directeur  
de la Gestion  
Actions Europe,  
Multigestion et  
Commercialisation



**EN QUOI LE DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL DE COVÉA FINANCE EST-IL UN ENJEU MAJEUR ?**

**F. J.** Tout simplement parce qu'il constitue, déjà, l'un des objectifs triennaux de la société. Cela signifie qu'il nécessite la mobilisation de tous les acteurs de la chaîne de valeur de l'entreprise. Il est aussi un enjeu car ce développement doit se faire en conservant la démarche d'excellence mise en œuvre dans la gestion des portefeuilles confiés. Le développement commercial de Covéa Finance s'insère dans une stratégie de croissance durable et d'ouverture vers des clients externes, qui doit être menée tout en renforçant l'accompagnement des réseaux Vie du Groupe. Il s'inscrit enfin, sur le plan structurel, dans le cadre d'un environnement concurrentiel exacerbé et, sur le plan conjoncturel, dans un moment historique de taux d'intérêt extrêmement bas.

**POUVEZ-VOUS NOUS PARLER DE L'ARRIVÉE, EN 2017, D'UN RESPONSABLE DE PÔLE COMMERCIALISATION ET MULTIGESTION ?**

**F. J.** Cette création d'un poste de responsable de pôle matérialise le renforcement des moyens déployés

*« Nous devons être capables de proposer des produits performants sur le long terme, qui se démarquent d'une offre concurrentielle agressive. »*

pour atteindre nos objectifs en matière de développement des encours. La double dimension commerciale et gestion du poste traduit notre volonté de ne pas séparer l'acte de vente de l'offre de gestion. Le responsable de pôle est en effet chargé de l'équipe qui gère les produits de multigestion et les fonds profilés et flexibles, dont bon nombre sont déjà proposés et souscrits par les réseaux Vie. Nous attendons de ce responsable qu'il renforce l'action commerciale auprès des réseaux du Groupe par la mise en place d'une démarche commerciale institutionnelle sur l'ensemble des fonds de notre gamme.

**QUELLE EST LA STRATÉGIE COMMERCIALE DE COVÉA FINANCE ?**

**F. J.** Notre stratégie commerciale consiste à accroître notre collecte en continuant d'accompagner les différents réseaux du Groupe, avec

leurs caractéristiques respectives, tout en développant une action ordonnée auprès de nouveaux investisseurs institutionnels. Dans les deux cas, il s'agit d'être capable de proposer des produits performants sur le long terme, qui se démarquent d'une offre concurrentielle agressive. Covéa Finance se positionne comme un acteur de référence en Europe. Son appartenance à un groupe solide et son expérience ancrée dans le temps sont autant d'atouts pour garantir la réussite de ce défi.

**2017 A VU NAÎTRE LA DÉFINITION DE LA POLITIQUE COMMERCIALE DE COVÉA FINANCE. POUVEZ-VOUS NOUS LA RÉSUMER EN QUELQUES MOTS ?**

**F. J.** L'établissement de la politique commerciale de Covéa Finance a donné lieu en amont à une segmentation du marché et à une priorisation des clients potentiels, au regard de leurs besoins et de notre offre de gestion financière à travers notre gamme de fonds. Nous avons ainsi établi des cibles prioritaires sur lesquelles nous concentrerons nos efforts et nos moyens avec des objectifs de collecte par segment institutionnel. Mais si nous avons des objectifs ambitieux en matière de prospection externe, ceux-ci s'inscrivent après la poursuite et le renforcement de l'accompagnement du Groupe.

**QUELLE EST L'ACTUALITÉ 2017 EN MATIÈRE DE COMMERCIALISATION À L'INTERNATIONAL ?**

**F. J.** Après avoir fait les démarches pour doter quelques fonds du passeport permettant de les commercialiser à l'étranger, en Italie notamment, et tisser des relations avec la direction de Bipiemme Vita, nous voulons accroître auprès d'eux notre offre de fonds pour l'actif général. Dans un second temps, nous souhaitons leur proposer d'intégrer nos OPC dans leurs produits multisupports. ■



**Yannick Tatibouët,**  
Directeur de la  
Veille Stratégique  
et des Relations  
Extérieures

## L'ESG poursuit son déploiement

La dynamique ESG est montée en puissance au cours de l'année 2017 chez Covéa Finance, avec la publication du premier rapport « Article 173 » et le lancement d'un processus d'intégration de la démarche dans la gestion des portefeuilles.



En matière d'ESG (Environnement Social Gouvernance), Covéa Finance affiche clairement une approche différente de celle des autres acteurs de la place, ne limitant pas son champ d'action à la simple création de fonds ISR (Investissement Socialement Responsable) mais privilégiant une vision holistique associée à la gestion. « Si, aujourd'hui, l'accent est communément plutôt mis sur la variable Environnement, nous pensons que le climat n'est que l'une des trois composantes de l'ESG, et que le volet Gouvernance demeure le levier d'action le plus important, car c'est à travers le vote aux assemblées générales que les sociétés entérinent les décisions clés pour leur avenir », indique Yannick Tatibouët, Directeur de la Veille Stratégique et des Relations Extérieures, avant de poursuivre : « Intégrer des critères extra-financiers nous semble naturel car cela permet de mieux maîtriser les risques embarqués dans les portefeuilles et d'avoir une vision 360° de l'entreprise, en allant au-delà des critères boursiers, économiques ou comptables. »

**PREMIÈRE GRANDE ACTUALITÉ 2017, LA PUBLICATION DU RAPPORT ESG 2016** Le premier rapport ESG de Covéa

Finance est paru fin juin, en même temps que celui du groupe Covéa, dont il constitue une composante importante. Ce document répond à l'article 173-VI de la loi sur la transition énergétique, qui instaure l'obligation d'une communication publique, faisant état de la prise en compte d'éléments extra-financiers dans le processus de décision des investissements. Le rapport ESG décrit le modèle économique de Covéa Finance dans sa démarche générale et ses grands principes, à savoir : la finance au service de l'assurance, pour une maison mère qui est à la fois son actionnaire et son client. L'Autorité des marchés financiers (AMF) étudiera en 2018 le contenu des rapports ESG publiés sur les exercices 2016 et 2017 afin d'en extraire les meilleures pratiques et d'émettre des recommandations.

L'année 2017 a donc vu l'intégration plus formalisée des critères ESG dans la gestion de Covéa Finance, par le biais d'un projet d'entreprise transverse baptisé « Refonte de l'ESG » (voir ci-contre). « L'idée est d'apporter aux gérants un angle de vue complémentaire, qui fait désormais systématiquement partie de leur approche. Nous avons également travaillé sur les opportunités qui peuvent découler de la loi sur la transition énergétique », ajoute Yannick Tatibouët. En effet, de nombreuses

« L'année 2017 a vu l'intégration plus formalisée des critères ESG dans la gestion de Covéa Finance, par le biais d'un projet d'entreprise transverse baptisé « Refonte de l'ESG ». »

entreprises se saisissent aujourd'hui de ces enjeux et se tournent vers des activités liées à l'environnement : d'où l'importance d'ouvrir le dialogue sur des sujets extra-financiers avec leurs dirigeants, mais aussi avec leurs actionnaires. À cet effet, Covéa Finance a pris fin 2017 une initiative inédite : adresser une lettre aux présidents des principales entreprises dont elle est actionnaire pour leur demander leur vision du monde, au sens large. « Cette démarche a surpris, mais nous considérons qu'elle procède d'un dialogue actionnarial constructif, ce que nous prônons avec conviction », précise Yannick Tatibouët. Parallèlement, Covéa Finance a continué à participer activement aux travaux de place de deux instances professionnelles, l'Association Française de la Gestion financière (AFG) et la Fédération Française de l'Assurance (FFA), au sein de leurs deux groupes de travail respectifs (Reporting ESG Climat et Référentiel ESG Climat). La société était également présente lors des manifestations organisées par l'organisation Paris Europlace, dont elle est devenue membre en 2017, ainsi que lors de la semaine sur le climat et, notamment, du *Climate Finance Day* en décembre.

**UNE ÉQUIPE RENFORCÉE** L'équipe ESG de Covéa Finance s'est par ailleurs structurée et comprend désormais deux analystes Gouvernance et ESG, qui travaillent aux côtés de Yannick Tatibouët. « Ensemble, nous avons œuvré en 2017 à structurer la démarche et à intégrer des critères ESG dans notre système d'information. Nous disposons à ce titre d'un outil propriétaire, c'est-à-dire entièrement développé par Covéa Finance, qui a vocation à être utilisé par nous-mêmes et par les gérants, avec qui nous fonctionnons en lien étroit », commente Yannick Tatibouët.

Enfin, afin de pouvoir communiquer sur les travaux autour de l'ESG, l'équipe publie depuis le deuxième semestre et à intervalles réguliers la *Lettre de l'ESG*, destinée en priorité aux collaborateurs de la gestion, de la commercialisation et de la communication. Plusieurs numéros sont déjà parus, avec, à la clé, un décryptage de l'actualité extra-financière et des analyses de fond. Cette publication a vocation à être diffusée plus largement, y compris vers l'externe, courant 2018. ■



« La gestion a mis un coup d'accélérateur sur la prise en compte des critères ESG. »

**Valérie Maillard,**  
Gérante Mandats Actions Europe

**Comment avez-vous travaillé avec l'équipe ESG ?**

**V.M.** En 2017, j'ai participé au projet « Refonte de l'ESG ». À ce titre, nous avons défini avec l'équipe ESG les critères retenus par Covéa Finance et j'ai régulièrement fait remonter à mes collègues de la Gestion Actions Europe les avancées du groupe de travail.

**Qu'est-ce qui a changé, concrètement ?**

**V.M.** Les interactions entre la gestion Actions Europe et l'équipe ESG sont à présent significatives et la prise en compte des critères ESG dans notre processus d'investissement s'en trouve renforcée. L'équipe ESG réalise des fiches « entreprises » prioritairement sur les valeurs « cœurs » qui constituent le socle de nos investissements. Ces analyses reposent sur 18 critères dont plus de la moitié est liée à la gouvernance de l'entreprise. Certains critères, comme l'adéquation de la politique de dividende à la structure financière de l'entreprise ou encore la transparence de la communication financière, sont évalués par les gérants. Un bilan ESG de qualité est indispensable pour valider le statut « cœur » de nos investissements.

**Et demain ?**

**V.M.** Dans le cadre du suivi de nos investissements, les évolutions du dialogue actionnarial et de la politique de vote seront des axes de développement de l'intégration de l'ESG au sein de la gestion Actions.



« **Covéa Actions Japon : miser sur les “champions mondiaux” et le long terme.** »

**Kévin Net,**  
Adjoint Gestion Actions Asie

Depuis dix ans, l'univers du fonds Covéa Actions Japon a été marqué par trois événements clés : la crise financière de 2008, l'accident de Fukushima en 2011 et l'arrivée au pouvoir de Shinzo Abe, Premier ministre du Japon, qui a amorcé début 2013 son programme de relance et de réformes structurelles que l'on désigne par le terme « Abenomics ». Depuis cette date, la stratégie de gestion du fonds a évolué et nous nous concentrons sur des valeurs japonaises que nous considérons comme des « champions mondiaux », c'est-à-dire des sociétés leaders dans leur domaine et gagnant des parts de marché. Pour les sélectionner, nous étudions notamment leur positionnement par rapport à leurs concurrents, leurs parts de marché actuelles et potentielles, leurs investissements en R&D, leurs lancements de nouveaux produits et services, le nombre de brevets déposés chaque année, etc. Nous suivons donc une logique d'investissement à long terme, dans des entreprises faisant preuve d'adaptabilité. En 2017, nous avons tout particulièrement scruté les sociétés japonaises positionnées sur trois thématiques d'avenir : le véhicule électrique, les objets connectés et la robotisation.

# La gamme de fonds



## Fonds Taux et Monétaires

### OPCVM

#### Obligations Europe

Covéa Moyen Terme  
Covéa Obligations  
Covéa Euro Souverain  
Covéa Euro Spread

#### Obligations Internationales

Covéa Haut Rendement  
Covéa Oblig Inter

#### Mixte-Convertible

Covéa Obligations Convertibles

#### Monétaire court terme

Covéa Sécurité

## Fonds Actions et Mixtes

### OPCVM

#### Actions France

Covéa Actions France  
Covéa Perspectives Entreprises

#### Actions Pays de la zone euro

Covéa Actions Croissance

Covéa Actions Euro

#### Actions Pays de l'Union européenne

Covéa Actions Europe  
Covéa Actions Rendement

Covéa Actions Europe Opportunités

#### Actions Internationales

Covéa Actions Europe hors Euro  
Covéa Actions Investissement  
Covéa Actions Monde

#### Actions Asie

Covéa Actions Japon  
Covéa Actions Asie

#### Actions Amérique

Covéa Actions Amérique  
Covéa Actions Amérique Mid Cap

#### Mixte

Covéa Patrimoine  
Covéa Sélectif

### FIA

#### Développement durable/ISR

Covéa Actions Solidaires

#### Mixte

Covéa Ultra Flexible

## Multigestion

### OPCVM

#### Pays de l'Union européenne

Covéa Multi Europe  
Covéa Multi Immobilier

#### International

Covéa Multi Small Cap Europe  
Covéa Multi Monde

#### Mixtes-Profilés

Covéa Profil Équilibre  
Covéa Profil Dynamique

#### Actions Internationales-Profilés

Covéa Profil Offensif

### FIA

#### International

Covéa Multi Haut Rendement

#### Pays émergents

Covéa Multi Émergents

#### Mixte

Covéa Multi Absolute Return



« **Covéa Perspectives Entreprises : cap sur les petites et moyennes valeurs françaises.** »

**Hugo Mas,**  
Gérant OPC Actions Europe

L'univers du fonds Covéa Perspectives Entreprises se distingue par des sociétés dont la capitalisation est inférieure à 5 milliards d'euros. Cette classe d'actifs connaît un vif intérêt et affiche une performance de plus de 60 % sur trois ans, soit plus du double de celle du CAC 40. Elle est composée d'acteurs spécialisés sur des niches de marché, bénéficiant d'une dynamique de croissance favorable et d'une progression de leur rentabilité. En outre, elle reste un vivier important pour les opérations de fusion-acquisition. Covéa Perspectives Entreprises permet de bénéficier de l'attractivité des petites et moyennes valeurs françaises. Le fonds s'adresse aussi bien aux mandats Covéa Finance, désireux d'investir dans un portefeuille diversifié de valeurs moyennes, qu'aux réseaux Vie, au travers des unités de compte. En 2017, il a enregistré une performance de 19 %, sous les effets conjugués de plusieurs facteurs, parmi lesquels un contexte macroéconomique porteur en zone euro, favorisant les sociétés domestiques et innovantes, ou encore le regain de confiance insufflé par l'élection présidentielle française.



# Une notoriété qui s'accroît grâce au *digital* et à la dématérialisation

Quand l'activité se digitalise et se dématérialise, toute l'entreprise y gagne en temps, en fiabilité et en efficacité : chez Covéa Finance, l'ensemble des métiers travaille sur ces problématiques.

## « Dématérialiser les contenus, c'est s'inscrire dans une démarche durable et responsable. »

**Focus sur le projet de dématérialisation des contenus de Covéa Finance en compagnie de ses deux pilotes: Véronique Gervais, Responsable du pôle Assistanat et Marketing-Communication, et Christophe Miot, Responsable de l'équipe Procédures et Gestion Documentaire. Une démarche nécessaire d'adaptation qui vise à doter la société d'une Gestion Electronique de Documents (GED) en phase avec la digitalisation croissante de son environnement.**

### POURQUOI LA DÉMATÉRIALISATION DES CONTENUS EST-ELLE DEVENUE INCONTOURNABLE ?

**V. G.** La gestion de la dématérialisation des contenus s'inscrit directement dans l'objectif de la société : « Être moteur d'une croissance durable », qui vise à nous adapter à la dématérialisation et au mouvement de digitalisation. Or, la GED actuelle (Gestion Electronique de Documents) de Covéa Finance est peu évolutive et ne répond plus à nos besoins. L'alimentation s'effectue encore manuellement : il a donc été décidé de remplacer le système utilisé par un outil plus performant, qui permettra notamment d'améliorer l'organisation de la gestion documentaire et le classement, en évitant les doublons et la saturation des zones de stockage.

### QUELS SONT LES ENJEUX DU PROJET ?

**C. M.** Si la maîtrise du flux des contenus est primordiale, nous devons également répondre aux contraintes légales d'archivage, améliorer la confidentialité des données, faciliter la diffusion



**Christophe Miot,**  
Responsable  
de l'équipe  
Procédures  
et Gestion  
Documentaire



**Véronique Gervais,**  
Responsable  
du pôle Assistanat  
et Marketing-  
Communication

de nos dossiers en assurant une meilleure traçabilité des différentes versions successives des documents, et enfin optimiser l'intégration de tous nos contenus, de la simple facture au compte rendu d'un comité. Cela nous amène à nous poser des questions simples et structurantes : comment sauvegarder efficacement tel ou tel contenu ? Sous quel format, sur quel support ? Comment un collègue peut-il le retrouver facilement ? Quand on sait qu'à fin 2017, cela concernait près de 3 millions de documents produits par la société, on mesure l'importance du chantier.

### QUE VONT PERMETTRE LES NOUVEAUX MODES DE TRAVAIL DÉMATÉRIALISÉS ?

**V. G.** Le futur outil permettra de développer des espaces de travail collaboratif et d'intégrer la validation électronique dans le but d'augmenter la productivité. Prenons pour exemple le parapheur électronique : finis les lourds dossiers papier et plus besoin de voir physiquement la personne concernée pour lui faire signer des documents importants ! Nous visons aussi un gain de temps, en matière tant de recherche que d'archivage. La nouvelle organisation entraînera enfin naturellement une réduction de notre impact écologique, et donc une meilleure maîtrise des coûts associés.

### COMMENT ALLEZ-VOUS TRAVAILLER POUR LA MISE EN ŒUVRE DE CE CHANTIER ?

**C. M.** Ce projet s'inscrit dans une démarche à long terme et s'étale sur trois années. En 2017, un important travail de réflexion a été mené en amont par toutes les équipes de la société afin de réorganiser notre zone de stockage et se poursuit sur l'année 2018. Nous devons en effet assurer la continuité de l'existant tout en le faisant évoluer vers la nouvelle formule, et c'est un enjeu majeur ! Le projet s'articule autour de six chantiers et toute la chaîne de valeur participera aux réflexions. Deux sujets sont au programme sur début 2018 : *Archivage et cycle de vie* et *Processus et travail collaboratif*, d'autres suivront à la rentrée de septembre. Le déploiement de la solution est, quant à lui, prévu en 2020. ■

# 3 millions

C'EST LE NOMBRE DE DOCUMENTS PRODUITS PAR LA SOCIÉTÉ ET CONCERNÉS PAR LE PROJET, QU'ILS SOIENT SOUS FORMAT WORD, EXCEL, IMAGE, VIDÉO, HTML OU AUTRES.



**Guillaume Gilman,**  
Responsable de  
l'équipe Ressources  
Humaines

**Valérie Sandra,**  
Adjointe Juridique  
OPC

## La dématérialisation des flux : un gain de temps

L'automatisation des processus au sein de la société, qu'il s'agisse de données sociales, RH ou réglementaires, permet de fiabiliser la circulation des informations et de mieux les archiver, tout en faisant gagner un temps précieux aux équipes.



— La dématérialisation impacte fortement la fonction Ressources Humaines, à plusieurs niveaux. « Nous avons achevé en 2017 le chantier de dématérialisation de la Déclaration Sociale Nominative, qui simplifie considérablement le processus déclaratif de l'employeur auprès des organismes de cotisations. Cette avancée va nous permettre d'aborder sereinement d'autres transitions réglementaires à venir sur la partie administration du personnel et paie, notamment le prélèvement à la source en janvier 2019. À noter que, courant 2019, chaque collaborateur pourra déjà disposer du bulletin de paie dématérialisé », commente Guillaume Gilman, Responsable de l'équipe Ressources Humaines. Autre chantier finalisé avec succès : la mise en place d'un outil de traitement des candidatures. « Nous recevons en moyenne 5 000 CV chaque année, et il devenait important d'automatiser une partie de leur gestion, afin de pouvoir nous consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Les retours sur l'outil sont pour l'heure très satisfaisants, tant de la part des opérationnels que des candidats », conclut Guillaume Gilman.

**DES DOCUMENTS AUTOMATISÉS** L'environnement réglementaire en constante évolution a également conduit

Covéa Finance à se doter d'un outil d'automatisation de la production des documents réglementaires. « Si la production des DICL (Documents d'information clé pour l'investisseur) était déjà automatisée depuis 2015 via un logiciel, le recours à ce même outil s'est poursuivi avec l'intégration des prospectus au second semestre 2017, afin de bénéficier de cette solution pour la prochaine mise à jour annuelle des documents réglementaires, en février 2018. Finalité de cet outil : gérer, archiver et sécuriser de manière optimale les modifications de masse pour les OPC de notre gamme et contribuer à l'automatisation de la diffusion externe des documents réglementaires », indique Valérie Sandra, Adjointe Juridique OPC. Par ailleurs, la nouvelle réglementation PRIIPs, qui s'impose aux assureurs depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, oblige ces derniers à remettre à leurs clients un Document d'information clé pré-contractuel. « Nous avons utilisé le même outil afin d'automatiser la collecte et les flux de données sur notre activité dont les assureurs et autres clients institutionnels avaient besoin », ajoute Valérie Sandra. La solution a également permis de faire le lien avec les données requises par la réglementation MiFiD2 en mutualisant des données communes à PRIIPs (fichier EPT) et à MiFiD2 (fichier EMT). ■



## Le marketing et la communication se digitalisent toujours plus

Le marketing et la communication de Covéa Finance cultivent leur fibre numérique, dans la droite ligne des objectifs stratégiques de digitalisation de la société. Le point sur trois chantiers structurants : réseaux sociaux, intranet et site internet.



— Dans le cadre de la stratégie digitale de Covéa Finance entreprise en 2015, la société a ouvert en 2017 deux comptes sur les réseaux sociaux, le premier sur Twitter et le second sur LinkedIn. Objectif : mieux répondre aux nouveaux usages des publics visés par Covéa Finance, affirmer la présence de la société et la positionner comme une voix à suivre sur les réseaux sociaux. Le compte Twitter\* est à ce titre alimenté trois fois par jour par la publication de liens vers des contenus publiés sur le site Internet de Covéa Finance. Le profil LinkedIn, déjà suivi par près de 900 personnes, fait le relais de son côté de trois liens par semaine portant sur nos expertises et analyses, mais aussi sur les événements marquants auxquels participe la société, à l'image de Patrimonia.

**LES SITES INTRANET ET INTERNET FONT PEAU NEUVE** Depuis 2017, l'Intranet fait également l'objet d'une refonte qui s'inscrit dans les objectifs triennaux de la société. L'outil actuel, créé en 2011, nécessitait une mise à jour tant graphique qu'éditoriale. Pour le repenser, l'équipe Marketing & Communication

a adopté une démarche participative, associant tous les collaborateurs. Un questionnaire a d'abord été adressé aux salariés, qui ont majoritairement exprimé le souhait d'une plus grande interactivité. Le travail préliminaire à la refonte s'est alors engagé, en lien étroit avec les correspondants communication interne de chaque service, qui seront également associés aux phases de test du futur Intranet. Ce dernier devra être évolutif, afin d'anticiper les besoins à venir de la société, de faciliter l'accès à l'information et de favoriser les échanges. Un chantier à suivre en 2018, tout comme le projet de refonte du site Internet, qui vient tout juste d'être amorcé. Mis en ligne en 2014, le site actuel n'est aujourd'hui plus adapté aux besoins de Covéa Finance ni aux usages des internautes. Sa nouvelle version, dont le lancement est prévu en 2018, devra notamment mieux répondre aux enjeux stratégiques de développement commercial de la société, définis dans ses objectifs triennaux. ■

\* [@CoveaFinance](https://twitter.com/CoveaFinance)

Des  
**métiers**  
qui évoluent pour  
pérenniser notre  
*performance*

Réglementations, mutations technologiques, maîtrise des risques: Covéa Finance se met en ordre de marche pour relever les défis qui vont de pair avec sa croissance.

---

**Le nombre important de réformes réglementaires qui touchent actuellement les acteurs financiers, dont les sociétés de gestion, mobilise l'ensemble des équipes de la société. Éclairage avec Nadia Ben Salah, Responsable de l'équipe Juridique.**

#### EN QUOI L'ADAPTATION RÉGLEMENTAIRE EST-ELLE AUJOURD'HUI UN ENJEU DE TAILLE POUR COVÉA FINANCE ET L'ENSEMBLE DES SOCIÉTÉS DE GESTION D'ACTIFS ?

**N. B. S.** Ces dernières années, de très nombreuses réformes réglementaires ont vu le jour avec deux volets principaux. Un premier volet « post-crisis financières de 2008 et de 2011 » sous l'égide de la Commission européenne avec un renforcement des mesures de transparence (reporting aux régulateurs et au marché, information aux investisseurs) et de coordination/harmonisation entre les différents États membres de l'Union européenne. Puis, un second volet en lien avec l'Union des marchés de capitaux (dont les travaux ne sont pas achevés) qui a œuvré pour renforcer la stabilité et la compétitivité des places financières européennes, pour faciliter le financement de l'économie via les petites et moyennes entreprises et pour lever les obstacles à la distribution transfrontière des fonds. À ces évolutions européennes, il faut ajouter des initiatives françaises (loi Sapin 2, loi transition énergétique, FROG) mises en place pour répondre aux engagements de la COP21 et anticiper le Brexit. Compte tenu du volume conséquent de mesures entrant en vigueur début 2018 (MiFiD 2, PRIIPs, Benchmark), ces évolutions se sont concrétisées par de véritables chantiers chez Covéa Finance, avec en « avant phase » un travail de veille réglementaire actif en lien avec les groupes de travail de place et en « phase de projet » un cadrage et une mise en œuvre transverse avec les différentes équipes. L'objectif était double : garantir la conformité de l'organisation et faciliter le développement de l'activité.

#### QUELLE EST L'ACTUALITÉ CONCERNANT LE CHANTIER OPCVM 5 ?

**N. B. S.** Conformément à cette directive, qui a pour but notamment d'encadrer la rémunération des gestionnaires et de renforcer la responsabilité des déposataires, nous avons poursuivi en 2017 la mise à jour de nos conventions déposataires. Parallèlement, nous avons lancé des travaux afin de mettre en place des conventions de service « SLA ».

#### QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DU RÈGLEMENT EMIR EN 2017 ?

**N. B. S.** Ce règlement daté de juillet 2012 qui vise notamment, rappelons-le, à sécuriser les transactions sur les dérivés



Nadia Ben Salah,  
Responsable de  
l'équipe Juridique

« Pour relever les défis réglementaires, Covéa Finance mobilise ses forces vives. »

a été l'objet de nombreux travaux en 2017. Cette année a en effet vu l'entrée en vigueur de l'obligation d'échange de marges variables (*Variation Margin*), ce qui a nécessité la mise à jour de l'ensemble des Annexes de remise en garantie de nos conventions-cadres sur les instruments financiers à terme. De façon concomitante, nous avons activement suivi les travaux de révision du règlement EMIR, en cours au sein des instances européennes, afin de soutenir les mesures qui pourraient alléger les contraintes pour Covéa Finance.

#### OÙ EN EST L'APPLICATION DE LA LOI SAPIN 2 ?

**N. B. S.** L'année 2017 a vu la publication de plusieurs ordonnances en lien avec cette loi de décembre 2016, qui porte sur la lutte anticorruption, la simplification du cadre juridique des émissions de dette, la mise en place de rapports sur le gouvernement d'entreprise et la reconnaissance des dispositifs d'échanges électroniques partagés « blockchain ». Une actualité qui a nécessité un suivi actif de la part de Covéa Finance et la mise en œuvre de mesures spécifiques en matière de lutte anticorruption telles que l'actualisation du règlement intérieur et la mise à jour de nos procédures internes d'alerte et de rapports sur le gouvernement d'entreprise.

#### QUELS SONT LES TRAVAUX SUR LE RÈGLEMENT FONDS MONÉTAIRES ?

**N. B. S.** Le règlement Fonds Monétaires, qui a été en gestation pendant de nombreuses années, a finalement été adopté en juin 2017. Son objectif vise à créer un cadre européen sur les fonds monétaires européens en les soumettant à des contraintes harmonisées de composition de leur portefeuille, d'actifs liquides et de transparence. Les impacts de ce règlement, applicable dès le mois de juillet 2018, font l'objet d'un projet transverse, piloté par le service Juridique en lien avec la Gestion, le Reporting, le Contrôle des Risques et le Système d'Information.

#### QU'ENTRAÎNE LE RÈGLEMENT SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES, DIT « RGPD », POUR COVÉA FINANCE ?

**N. B. S.** Le règlement européen sur la protection des données personnelles entrera en application le 25 mai 2018. Il doit permettre à l'Union européenne de s'adapter aux nouvelles réalités du numérique en renforçant la protection des données à caractère personnel en sécurisant leurs accès, en limitant leurs usages et leur transfert en particulier vers des pays tiers. Ce sujet fait également l'objet d'un projet transverse chez Covéa Finance, piloté par le service Juridique. Objectif : cartographier et sécuriser les données à caractère personnel à l'échelle de toute la société.

#### COMMENT AVEZ-VOUS TRAVILLÉ SUR LA MISE À JOUR 2017 DU DOSSIER D'AGRÈMENT DE COVÉA FINANCE ?

**N. B. S.** Le dossier d'agrément de Covéa Finance a fait l'objet de nombreux travaux d'extension ces dix dernières années. Afin de prendre en compte les nombreuses évolutions réglementaires et les changements organisationnels portant sur le transfert de la gestion de fonds d'épargne salariale, l'externalisation de sa production informatique et l'évolution de sa politique commerciale, Covéa Finance a dû organiser la refonte de son dossier d'agrément comprenant l'ensemble de ses programmes d'activités spécialisés. Ce travail, coordonné et piloté par le service Juridique, a été réalisé avec l'appui de plusieurs lignes métiers (le Contrôle des Risques, le Contrôle Interne, les équipes de Gestion, de Négociation et de Recherche Quantitative, la Commercialisation, le Marketing et Communication) avec pour objectif de proposer un descriptif fidèle des processus organisationnels existants, en conformité avec les prérequis réglementaires, mais également d'anticiper les mesures de développement inscrites dans ses objectifs triennaux. ■



**Olivier Brion**  
et son équipe  
Responsable  
du pôle Négociation

## MiFiD2 redéfinit les termes de l'exécution et de la recherche

L'entrée en vigueur de la directive MiFiD2 au 3 janvier 2018 a fait l'objet d'intenses travaux de préparation en 2017 chez Covéa Finance, parmi lesquels une réécriture complète de la politique d'exécution et de sélection des contreparties et la mise en application des mesures de gouvernance produit.



Pour garantir la transparence des marchés et renforcer la lutte contre les conflits d'intérêts, la révision de la directive MiF1 de 2004, baptisée MiFiD2, instaure la mise en place de mesures visant la gouvernance et la commercialisation des produits financiers, la protection de la clientèle, le fonctionnement des marchés, le paiement et la facturation de la recherche financière. Il s'agit de manière générale de réguler l'ensemble des infrastructures de marché et des services d'investissement, parmi lesquels la gestion sous mandat. Une volonté qui s'est matérialisée par de nouvelles règles très concrètes comme l'obligation de séparer les flux de recherche des flux d'exécution, qui sont par nature source de conflits d'intérêts. « Avec l'entrée en vigueur de cette directive, initialement prévue le 3 janvier 2017 mais finalement reportée au 3 janvier 2018, une chaîne de responsabilité s'est mise en place, définissant plus clairement la notion de producteur et de distributeur », indique Nadia Ben Salah, Responsable de l'équipe Juridique.

**MiFiD2 : DES CHANTIERS STRUCTURANTS** Parmi les chantiers engagés au sein de Covéa Finance pour assurer la conformité à MiFiD2, plusieurs projets pilotés par le service Juridique ont été lancés au premier trimestre 2017. Le premier, qui concernait la recherche financière, a permis de mettre en place des critères de sélection et une liste limitative de prestataires (voir ci-après). Le deuxième, dédié à la transparence marché, a donné lieu à une refonte de la politique d'exécution et de meilleure sélection des contreparties, afin de remplir les nouveaux critères attendus par la directive. L'entrée en vigueur de MiFiD2 a également constitué un tournant en termes de documentation, entraînant une nécessaire mise à jour des conventions et des politiques d'exécution chez l'ensemble des acteurs de la place, notamment vis-à-vis des courtiers partenaires de Covéa Finance.

Un autre chantier clé, lié à la distribution, a permis à Covéa Finance de recenser l'ensemble de ses flux de commercialisation

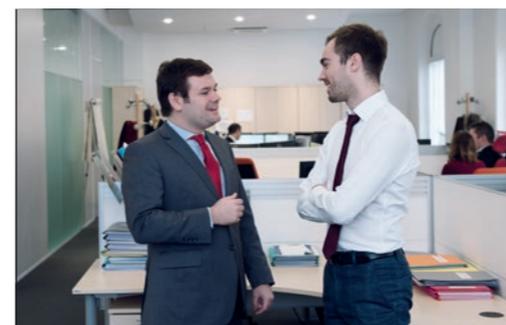
tout en travaillant sur la matrice de place européenne EMT (European MiFiD template) qui s'impose désormais à tous les producteurs désireux de distribuer des OPC. Au cœur de tous ces travaux, aux côtés des juristes, se sont mobilisées les équipes de la Table de Négociation, de la Gestion, de la Commercialisation, du Contrôle Interne et du Système d'Information.

En 2018, le programme reste chargé avec la mise en production de l'automatisation des flux destinés à l'EMT, ainsi que la poursuite de la mise en place des contrats de recherche et la construction d'outils permettant d'évaluer la recherche financière.

**RÉÉCRITURE DE LA POLITIQUE D'EXÉCUTION ET DE SÉLECTION DES CONTREPARTIES** Une politique d'exécution et de sélection des prestataires existait déjà chez Covéa Finance, avec un groupe de travail dédié et des révisions annuelles. L'entrée en vigueur de MiFiD2 a néanmoins exigé de revoir cette politique, qu'il s'agisse de la sélection des contreparties en matière d'exécution ou de la recherche. Un comité de référencement a ainsi été instauré, chargé de sélectionner les prestataires en fonction des exigences qualité de Covéa Finance, en

séparant désormais ce qui touche à l'exécution et à la recherche. Un premier test effectué mi-2017 a permis d'évaluer l'efficacité des critères retenus et de finaliser la politique de la société sur ces sujets. « Désormais, l'évaluation des contreparties "exécution" se fait par l'équipe Négociation sur des critères entièrement quantitatifs : une démarche rendue possible par l'automatisation des processus et la traçabilité rigoureuse des ordres, qui permettent de disposer de statistiques fiables », explique Olivier Brion, Responsable du pôle Négociation.

Autre changement 2017, le comité de sélection ne se réunit plus qu'une fois par an, afin d'avoir assez de recul pour juger les prestations des contreparties. Néanmoins, pour garantir la réactivité en cas de manquement d'un prestataire, des comités intermédiaires mensuels, en mode plus restreint, peuvent être programmés entre les services Négociation, Juridique, Middle-Office et Contrôle Interne. Ce mode de fonctionnement permet de prendre rapidement les mesures nécessaires si le service se dégrade chez une contrepartie, mais aussi de tenir à jour une sorte de « fil rouge » mois après mois sur certains sujets, ce qui n'est pas possible avec un point annuel. ■



### Exécution et recherche : maîtriser la consommation et évaluer la qualité des prestations

**Romain Crocicchia**, Assistant de Gestion Mandats Actions Europe & **Mathieu Delarue**, Négociateur Taux

Depuis le 3 janvier 2018, MiFiD2 impose aux sociétés de gestion de séparer l'évaluation de l'exécution de celle de la recherche en deux processus indépendants et distincts.

Les équipes de Négociation Taux et Actions ont donc développé un fichier automatisé qui puise ses informations dans une base de données alimentée en continu par les retours d'exécution de nos contreparties, sur l'ensemble des produits traités par la table de négociation. « L'analyse des données statistiques permet d'établir une évaluation de l'ensemble de nos contreparties pour juger de leur qualité d'exécution et ainsi tenir à jour une liste d'intermédiaires répondant pleinement aux attentes de Covéa Finance et à

celles de ses clients », commente Mathieu Delarue, Négociateur Taux, avant d'ajouter : « Une réunion annuelle regroupe tous les pôles concernés et l'évaluation se fait par produit ou par type d'instruments afin de respecter les spécificités de chaque marché. » Désormais, l'évaluation des contreparties en matière d'exécution chez Covéa Finance est basée exclusivement sur des critères quantitatifs. Pour cela, un outil d'analyse des coûts de transactions a été mis en place sur les produits de taux, outil qui avait déjà été implémenté sur les actions depuis 2013. De plus, le passage d'ordre en électronique a également été privilégié avec l'installation d'une seconde plateforme sur les taux et d'une plateforme sur le change, ce qui

permet à la table de négociation de récupérer des données statistiques fiables et exploitables au travers des outils d'analyse.

**La prestation de courtage est donc maintenant séparée de la prestation de recherche**, cette dernière étant désormais payée sur les fonds propres de Covéa Finance. Cette évolution a amené la direction à rencontrer l'ensemble des contreparties pour négocier avec chacune d'entre elles un budget annuel. « Un nouvel outil développé en 2017 va nous permettre de mieux évaluer, piloter et renégocier chaque année l'utilisation que nous faisons des prestations de recherche achetées à l'extérieur », précise Romain Crocicchia, Assistant de Gestion Mandats Actions Europe.

L'utilisation de la recherche externe est donc suivie au plus près : à tout moment de l'année, il est possible de savoir où en est la consommation. Au quatrième trimestre, un comité annuel permet de faire le point avec le recul nécessaire. « Nous y examinons le type de services consommés, leur pertinence et leur qualité. Un tableau global est publié à cette occasion, et sert de base à la discussion. Le comité statue et propose les évolutions à apporter si nécessaire pour l'année suivante, en matière de nouvelles contreparties recherche (suppression, changement de service) », conclut Romain Crocicchia.

# Une optimisation permanente de nos contrôles



Qu'il s'agisse de contrôle interne ou de contrôle des risques, Covéa Finance a encore renforcé en 2017 ses procédures, ses équipes et ses compétences, pour faire face à la croissance de l'activité et aux contraintes réglementaires de plus en plus pointues.

## — GARANTIR L'EFFICACITÉ DES CONTRÔLES INTERNES DE PREMIER NIVEAU

Comme toute société de gestion, Covéa Finance se doit d'établir et de maintenir opérationnels des mécanismes de contrôle interne appropriés et conçus pour garantir le respect des décisions et procédures à tous les niveaux de l'entreprise. Le dispositif de contrôle interne comprend à cet effet un ensemble de moyens, de comportements et d'actions adaptés aux caractéristiques spécifiques de Covéa Finance, afin d'assurer la maîtrise des risques de son activité. Afin d'en optimiser l'efficacité, la société mène actuellement un projet de réorganisation du dispositif de contrôle interne de premier et deuxième niveau.

Dans ce cadre, le Contrôle Interne s'est rapproché en 2017 de trois autres services pour identifier avec eux les

contrôles de premier niveau qu'ils effectuaient, les analyser et, le cas échéant, en créer de nouveaux. Une démarche qui a permis aux collaborateurs d'être sensibilisés à la nécessaire formalisation des points de contrôle en listant ces derniers dans un tableau et en mettant en œuvre, pour chacun d'entre eux, des modes opératoires précis. Ils ont ainsi pris du recul sur leurs pratiques et l'organisation de ces contrôles de premier niveau au sein du service. Ce travail, déjà amorcé en 2016 avec d'autres services, est profondément structurant car il amène les collaborateurs à changer d'angle de vue et à questionner une méthodologie de contrôle parfois empirique.

En parallèle et grâce à ces échanges réguliers et constructifs avec les autres services, le Contrôle Interne a développé une matrice utilisable par tous sur laquelle sont indiqués

« Le contrôle interne permet de garantir le respect et la conformité des décisions et procédures à tous les niveaux de l'entreprise. »

le libellé du contrôle, sa description, la fréquence à laquelle il est pratiqué, la manière dont il est formalisé (échange de mails, document Excel ou autres). La démarche se poursuivra en 2018 avec d'autres services, afin de cartographier l'ensemble des contrôles de premier niveau et de garantir leur efficacité.

## — ACCROÎTRE L'ACTIVITÉ ET LA VISIBILITÉ DU CONTRÔLE DES RISQUES

L'équipe Contrôle des Risques de Covéa Finance, indépendante de la gestion, a pour rôle d'identifier, d'évaluer et d'analyser les risques financiers inhérents à l'ensemble des portefeuilles sous gestion : risque de marché, de contrepartie, de liquidité, de valorisation, etc. À cet effet, elle produit régulièrement des indicateurs de suivi et s'assure que les profils de risques des portefeuilles sont respectés. L'équipe se positionne également en tant que lanceur d'alerte vis-à-vis de la direction et de la gestion, notamment au travers des comités des risques et des rapports fournis périodiquement.

Depuis 2017, le Contrôle des Risques est directement rattaché à la Présidence de Covéa Finance, afin d'accroître sa visibilité et de matérialiser encore un peu plus son importance dans la chaîne de valeur de la société. Amenée à participer à de nombreux projets transverses (PRIIPs, ESG, politique de valorisation, politique de rémunération, mise à jour du dossier d'agrément AMF...), l'équipe a vu ses effectifs renforcés et se compose désormais de trois chargés d'études, placés sous la responsabilité directe du Directeur du Contrôle des Risques. Dernière actualité marquante : la rédaction d'une nouvelle politique de Contrôle des Risques a été le point d'orgue de l'année, impliquant des travaux et des réflexions qui vont permettre dès 2018 d'accroître fortement l'activité et la visibilité du Contrôle des Risques.

## — INGÉNIERIE DES DONNÉES FINANCIÈRES : UNE NOUVELLE EXPERTISE

En 2017, Covéa Finance s'est dotée d'une nouvelle expertise en la personne d'un ingénieur en données financières. Objectif ? Répondre aux enjeux que représentent,

d'une part, l'augmentation croissante du coût des données de marché, et d'autre part, l'encadrement contractuel de plus en plus contraignant régissant l'utilisation de ces données. Comme pour la plupart des acteurs du secteur, beaucoup de données financières transitent par le système d'information de Covéa Finance ou sont communiquées au travers de documents reporting. Ceci engendre une dérive des coûts engagés dans le cadre de l'utilisation de ces données, mais aussi un risque financier résultant du non-respect potentiel des obligations contractuelles liant la société avec ses différents fournisseurs.

Dans ce contexte, Covéa Finance a jugé nécessaire de disposer en interne d'une expertise lui permettant de s'assurer de la maîtrise de ces coûts et du respect des règles d'utilisation des données. Le nouvel ingénieur se veut l'interlocuteur référent en matière de données financières tant pour les collaborateurs que vis-à-vis de l'extérieur. Il est chargé de rédiger une politique de gouvernance des données de marchés décrivant notamment la notion de données internes/externes à Covéa Finance, ainsi que les règles d'utilisation, de stockage et de distribution de ces données. Il s'assurera également de la pertinence des données présentes et/ou demandées au sein de Covéa Finance en fonction de l'évolution des besoins. Enfin, il collaborera avec les équipes Système d'Information pour optimiser le flux de données financières et les règles de stockage, afin d'en maîtriser les risques et les coûts inhérents. ■

« Covéa Finance dispose désormais d'une expertise lui permettant de maîtriser les coûts et le respect des règles d'utilisation des données financières. »



**Lat-Dior Seck,**  
Responsable  
du pôle Système  
d'Information

## Transformation du système d'information: bascule réussie

**Avec l'externalisation de sa production informatique** chez un prestataire, Covéa Finance a tourné en 2017 une nouvelle page de la transformation de son système d'information. Objectif : répondre aux exigences métiers de la gestion d'actifs pour mieux relever les enjeux de demain.



— Covéa Finance a poursuivi en 2017 la démarche d'optimisation de son système d'information, entreprise fin 2014 par un audit de la production informatique et poursuivie en mars 2016 par la décision du comité de surveillance d'externaliser l'infogérance à un prestataire. Mené parallèlement au niveau du Groupe dès 2015, le plan de transformation du système d'information a donné lieu à des travaux de cadrage et à la sélection de l'infogérant. « Covéa Finance a continué sur cette lancée en 2016, avec pour objectif d'adapter le service d'infogérance à l'activité de gestion d'actifs et en adéquation avec ses exigences et contraintes spécifiques, qui

ne sont pas nécessairement les mêmes que celles du groupe Covéa », rappelle Lat-Dior Seck, Responsable du pôle Système d'Information. Le projet a été mis en œuvre au cours de l'année 2017.

**CINQ CHANTIERS POUR UNE BASCULE** Ce projet majeur a constitué l'un des enjeux phares de l'année écoulée chez Covéa Finance. « L'échéancier prévoyait à l'origine une bascule de notre système d'information en juin 2017 chez l'infogérant retenu, mais cette date a finalement été reportée à novembre 2017 afin de sécuriser la bascule et éviter tout risque majeur sur le SI Covéa Finance », indique Lat-Dior Seck. Le travail a été découpé en cinq chantiers : la gouvernance du projet proprement dite, la transformation (déménagement des serveurs hébergés par la DGTSI\* Covéa vers le data center du prestataire), la transition elle-même (soit la reprise de l'exploitation du système d'information par l'infogérant), les migrations bureautiques et enfin la conduite du changement, avec des actions de sensibilisation destinées aux utilisateurs Covéa Finance afin de leur expliquer notamment les nouvelles modalités de relation client/fournisseur avec le prestataire.

**UNE INFOGÉRANCE PLEINEMENT ADAPTÉE AU MÉTIER DE COVÉA FINANCE** « Nous avons, au cours du processus, été amenés à recenser, analyser et compléter la documentation du système d'information. Des travaux de raccordement ont ensuite eu lieu afin de connecter les sites Covéa Finance de Paris et de Chartres au data center du prestataire. Ensuite est logiquement intervenue la migration des postes de travail et des serveurs », ajoute Lat-Dior Seck. Et de continuer : « Il s'en est suivi une phase d'observation par l'infogérant de la production opérée par la DGTSI, pendant trois mois. Puis les rôles se sont inversés et la DGTSI a passé les commandes au prestataire tout en restant en assistance. Cette dernière phase a pris fin début février 2018, à l'issue de la période probatoire, laissant alors la main pleine et entière au prestataire sur le système d'information de Covéa Finance. » Une bascule définitive qui permet à Covéa Finance de démarrer 2018 avec une infogérance pleinement adaptée à son métier spécifique de la gestion d'actifs. ■

\* Direction Générale Technologie & Système d'Information, Direction Informatique du groupe Covéa.

« L'aboutissement du processus d'externalisation fin 2017 permet à Covéa Finance de disposer d'une infogérance pleinement adaptée au métier spécifique de la gestion d'actifs. »

# La conduite de projets, un enjeu majeur pour Covéa Finance

La croissance de Covéa Finance implique nécessairement la gestion de nombreux chantiers, qu'ils soient d'ordre réglementaire, organisationnel ou stratégique. D'où la décision d'optimiser la conduite de projets, devenue une compétence à part entière.



À l'instar des autres sociétés de gestion d'actifs, Covéa Finance est une structure porteuse de nombreux projets d'ordre réglementaire, organisationnel ou stratégique, dont la réussite constitue un enjeu majeur pour l'entreprise. L'harmonisation des méthodologies de conduite des projets constitue un prérequis pour garantir leur succès et ainsi, indirectement, soutenir la croissance de la société et garantir la conformité de ses pratiques aux nombreuses nouvelles réglementations.

**FACE À L'AUGMENTATION CROISSANTE DU NOMBRE DE PROJETS**, Covéa Finance a entrepris en 2017 de renforcer la formation des collaborateurs en la matière. Trois publics ont été distingués : les sponsors, les pilotes et les contributeurs. Chacune de ces audiences s'est vu délivrer une formation spécifique, mise en place dans le cadre de l'Université interne, afin que les collaborateurs prennent conscience de ce qu'on attend d'eux en fonction du rôle qui leur est attribué sur un projet. ■



**Damien Colombel,**  
Chargé de Commercialisation

« Être pilote de projet est une compétence à part entière. »

**D. C.** Durant l'année 2017, j'étais pilote sur un chantier intitulé « Clientèle et Distribution » intégré au projet de mise en œuvre de la directive MiFiD2 au sein de Covéa Finance. J'ai rapidement pris conscience, en le menant, qu'être pilote de projet ne s'improvisait pas, compte tenu de la complexité de certains sujets et de l'importance des enjeux pour la société. En 2017, j'ai donc suivi une formation de deux jours dans le cadre de l'Université interne, qui m'a notamment apporté beaucoup de solutions et de bonnes pratiques à mettre en œuvre pour garantir l'avancée d'un projet : que faire quand on rencontre des blocages ? Comment accompagner efficacement les contributeurs pour leur permettre de mener de front leur mission dans le cadre du projet et leur quotidien de travail ? Que faire quand surviennent des réorientations ou des changements en cours de projet ? Autant de sujets prépondérants pour un pilote, sur lesquels j'ai obtenu des réponses pendant la formation. ■



**Nabil Bitam,**  
Responsable de l'équipe Référentiel

« Les formations délivrées ont permis d'être sensibilisé au rôle de chacun. »

**N. B.** La mise en place d'un modèle interne et standardisé de gestion des projets a été une avancée majeure pour Covéa Finance en 2017. Adaptées aux rôles de pilote ou de contributeur, les formations délivrées ont permis d'être sensibilisé aux apports de chacun. En ce qui me concerne, je suis amené à contribuer sur plusieurs projets dès lors qu'ils impactent le Référentiel, comme l'ESG ou encore la qualité de la donnée. Aujourd'hui, je sais appréhender très précisément ce qu'attend de moi le pilote et comment je vais pouvoir apporter ma pierre à l'édifice. Ces enseignements ont favorisé l'uniformisation des pratiques, l'agilité dans les processus, et ont permis, par voie de conséquence, d'accroître l'efficacité de gestion des projets. Nous avons ainsi collectivement acquis un certain niveau d'expertise qui nous permet aujourd'hui soit de piloter un projet dans sa totalité, soit d'y contribuer tout aussi efficacement. ■

# Les fruits de l'expérience

**Recrutement, mobilité interne et formation : sur tous ces sujets,** Covéa Finance joue la carte du long terme, en phase avec sa philosophie de gestion. Avec pour objectif de fidéliser les collaborateurs et de garantir leur employabilité.

## « Que propose l'Université interne de Covéa Finance? »

Cette Université interne permet la mise en œuvre de parcours cohérents avec l'évolution des métiers et des collaborateurs et de mutualiser les demandes de formation afin de pouvoir les proposer à un plus grand nombre pour un même budget. Elle se distingue, entre autres, par le déploiement de formations personnalisées, adaptées à la culture et à la philosophie de Covéa Finance. En 2017, nous avons formalisé notre catalogue : celui-ci regroupe toutes les formations que propose l'Université interne, qu'elles soient sur mesure ou « standard », sur des thèmes aussi variés que métier, management, réglementation, pilotage de projet, etc. Autre nouveauté : la création d'un catalogue de formations continues diplômantes ou certifiantes triées par métier, outil utilisé par la GPEC\* pour proposer des formations aux collaborateurs suite à une évolution professionnelle ou désireux de demander une mobilité interne vers un autre métier. Objectif : garantir l'employabilité des salariés et pouvoir les accompagner au mieux. Nous avons ainsi organisé plus de 3500 heures de formation en 2017. ■

\* Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

# 37

RECRUTEMENTS EN 2017,  
DONT 80 % EN CDI

**Sandra Boumendil,**  
Chargée de formation au sein des Ressources Humaines



**Pascal Held,**  
Responsable du pôle Chaîne-Titres

Dans le cadre de l'Université interne, de nombreuses formations sont mises en œuvre pour accompagner les collaborateurs. À ce titre, le circuit découverte pour les nouveaux arrivants permet à ceux-ci de s'imprégner rapidement des rôles et responsabilités de chaque service de la société. Il contribue aussi à renforcer la transversalité, mais également à partager des informations sur le traitement des produits financiers et leur comptabilisation. Dans un autre domaine, les formations proposées sur la conduite de projet ou le management sont pour tout un chacun des aides majeures dans notre travail quotidien.

## « Quelle est la philosophie de Covéa Finance en matière de recrutement? »



**Kenn Gagnon,**  
Assistant de Gestion Actions Asie

J'avais postulé sur un portail internet regroupant des offres d'emploi du secteur financier. Mon recrutement s'est décliné en quatre phases : un test de personnalité, un premier entretien RH, une série de tests techniques en cohérence avec les missions d'un Assistant de gestion, et enfin un entretien opérationnel avec mes futurs responsables. Les retours de Covéa Finance sur l'avancée de mon recrutement ont été clairs et rapides.

Notre pratique du recrutement est étroitement liée à notre philosophie de gestion, fondée sur un investissement sur le long terme et une prise de décision collégiale. Notre principal objectif est de veiller à l'adéquation entre les femmes et les hommes que nous recrutons, et les responsabilités qui leur seront confiées. D'abord, nous voulons promouvoir la diversité qui constitue un véritable levier de performance. Cette année, sur 37 nouveaux arrivants, 30 sont issus d'universités ou d'écoles différentes. Ensuite, nous nous attachons à traiter les candidatures avec équité en objectivant notre évaluation par la passation systématique de tests techniques élaborés par les métiers. Par ailleurs, nous accordons une importance capitale à « l'expérience candidat », notamment à l'aide d'un processus de recrutement qui se veut complètement transparent. Pour conclure, il faut souligner que le recrutement est avant tout fondé sur un échange interpersonnel qui, pour s'avérer « gagnant-gagnant », doit placer chaque candidat(e) dans les meilleures conditions possible afin de pouvoir exprimer pleinement l'ensemble de son potentiel. ■

**Fabrice Tosello-Bancal,**  
Gestionnaire RH-GPEC



## « Comment s'organise la mobilité interne chez Covéa Finance? »



**Vincent Thouzet,**  
Contrôleur de Gestion

Après dix-sept années au sein du Back-Office, j'ai eu envie d'apprendre un nouveau métier. Une opportunité au sein du Contrôle de Gestion s'est présentée sur l'intranet et j'ai décidé de postuler, la comptabilité étant un dénominateur commun aux deux métiers. Ma mobilité s'est accompagnée de différents entretiens. Et j'ai particulièrement apprécié que l'on me propose une journée en immersion dans le nouveau poste.

L'ensemble des postes ouverts sont consultables sur notre site Intranet pour permettre aux collaborateurs de se positionner en interne sur nos nombreuses opportunités. Covéa Finance s'attache, dès le parcours d'intégration, à favoriser les échanges entre les services pour permettre une bonne compréhension de l'activité de chacun. L'entretien bisannuel d'évaluation de la collaboration constitue également un espace de dialogue privilégié, et nos managers sont formés pour être à l'écoute des souhaits de mobilité. En 2017, nous avons d'ailleurs organisé un séminaire regroupant l'ensemble des fonctions support et les membres du comité de direction sur ce thème. Enfin, nous avons constitué un catalogue de formations diplômantes à destination de nos collaborateurs souhaitant notamment changer de domaine d'activité. Nous ne fermons aucune porte, et accompagnons nos collaborateurs dans leurs choix de carrière. ■

**Guillaume Gilmant,**  
Responsable de l'équipe Ressources Humaines





Des  
méthodes  
de gestion  
qui s'adaptent  
dans un contexte  
*économique  
fragile*

Rester agile et attentif, développer des outils de gestion spécifiques et se donner les moyens de disposer, en interne, d'une recherche indépendante: autant de clés du succès de Covéa Finance.

---

## « Nous avons formalisé une méthode homogène de construction des portefeuilles OPC Actions. »

**Approfondir et pérenniser la méthode de construction des portefeuilles OPC Actions : tels étaient les objectifs du projet mené en 2017.**

### QUEL A ÉTÉ LE RÔLE DU GROUPE DE TRAVAIL ?

**T. B.** L'équipe, constituée de plusieurs gérants Actions, avait pour tâche de formaliser une méthode homogène de construction des portefeuilles OPC Actions chez Covéa Finance. Nous avons travaillé de façon transverse, tout au long de l'année 2017, pour bien tenir compte des spécificités de chaque pôle, tout en respectant les principes de gestion propres à Covéa Finance.

### DANS QUEL BUT ?

**J.-A. N.** Cette méthode commune, validée en fin d'année, constitue désormais le « mode d'emploi » partagé par tous les gérants Actions de la société et elle est essentielle à la déclinaison du processus de gestion. Du point de vue de la commercialisation, présenter une gamme de fonds et leurs performances est important, pouvoir expliquer le processus de construction de portefeuille qui y a contribué l'est tout autant !

### COMMENT CETTE APPROCHE S'INSCRIT-ELLE DANS LES OBJECTIFS TRIENNAUX DE LA SOCIÉTÉ ?

**T. B.** Ce projet s'inscrit dans le cadre des objectifs « Croissance durable » et « Capitaliser sur le collectif ». En effet, une approche unifiée de construction de portefeuille doit permettre de pérenniser le processus d'investissement et donc la performance des OPC gérés.

**J.-A. N.** Ce travail étant le fruit d'une réflexion commune à toutes les équipes, il est en phase avec les besoins et sera d'autant plus facilement adopté par tous. L'aspect collectif se poursuit en 2018 sous la houlette d'une nouvelle équipe, désormais chargée de la réflexion sur les outils visant à la bonne mise en œuvre de cette méthodologie. ■



**Jacques-André Nadal,**  
Responsable du pôle  
Actions Europe

**Thibault Bertrand,**  
Gérant Actions Monde

## « Notre nouvel outil d'évaluation vient encore renforcer l'indépendance de Covéa Finance. »

**Réaliser en interne l'évaluation des sociétés émettant sur des maturités inférieures à un an : une nécessité de mise en conformité avec la réglementation et un atout afin d'optimiser les volumes d'investissement sur ces émetteurs. Un travail effectué en 2017 par l'équipe OPC Taux.**

### EN QUOI A CONSISTÉ CE PROJET MENÉ EN 2017 ?

**M. B.** Il s'agissait de mettre en place un outil de calcul permettant d'évaluer le risque de crédit à court terme d'un émetteur de type « entreprise non financière ». L'objectif : obtenir une hiérarchie des émetteurs en fonction de leur typologie de risque. L'évaluation repose sur des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs qui permettent de classer les émetteurs. Elle constitue un complément à l'analyse financière qui est déjà effectuée pour chacun d'entre eux par Covéa Finance.

### QUELS ONT ÉTÉ LES ACTEURS DU PROJET ?

**A. G.** Pour créer cet outil, la Gestion Taux a collaboré étroitement avec la Recherche Microéconomique. L'expertise de cette dernière a été précieuse en matière d'états financiers des entreprises, mais aussi pour identifier les ratios les plus pertinents à utiliser dans le cadre d'une évaluation sur un horizon court terme. De plus, ce projet transverse a été réalisé grâce

à la collaboration étroite avec les services Référentiel, Reporting, Contrôle des Risques et Middle-Office.

### QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE D'UN TEL OUTIL ?

**A. G.** Disposer de cet outil d'évaluation en interne permet à Covéa Finance d'évaluer elle-même le risque relatif à chaque émetteur. Cet avis déterminé en interne garantit une plus grande indépendance à nos décisions, en phase avec l'objectif triennal d'adaptation de la gestion.

**M. B.** L'outil est doublement utile, car il va également dans le sens de la mise en conformité avec la nouvelle réglementation qui s'imposera aux fonds monétaires en 2018. ■



**Maxime Bony,**  
Assistant  
Gérant OPC Taux

**Arnaud Grimoult,**  
Gérant OPC Taux

# Le pôle Recherche monte en puissance

En renforçant son pôle Recherche, Covéa Finance se donne les moyens de répondre tant aux exigences réglementaires qu'à ses objectifs stratégiques, en toute indépendance.



**Sylvaine Rodrigues,**  
Responsable du pôle Recherche

— L'une des spécificités de Covéa Finance est de disposer d'équipes de recherche internes qui permettent à la société d'anticiper les évolutions de son environnement. Ce pôle de recherche autonome regroupe trois services d'analyse (macroéconomique, microéconomique et quantitative) et entretient avec les gérants des échanges quotidiens. Il est également présent dans de nombreux groupes de travail transverses, à l'image du comité Matières Premières et du groupe Banque. « Le rôle de la recherche est d'être un outil d'aide à la décision pour les gérants, qui ont tous chez Covéa Finance une "double casquette" gérant-analyste. Dans cette configuration, les équipes de recherche sont là pour apporter à ces derniers des compléments d'information qui sont susceptibles de faire la différence et de les aider dans leur prise de décision de

gestion », indique Sylvaine Rodrigues, Responsable du pôle Recherche. Mais si Covéa Finance a fait le choix, depuis plus de dix ans, d'avoir son propre service de recherche, c'est aussi pour disposer de ressources qui correspondent pleinement à son profil d'investisseur long terme adossé à une compagnie d'assurances. « Nous voulions une recherche indépendante, vraiment adaptée aux besoins des gérants et de nos clients. Covéa Finance est un investisseur qui agit sur des convictions fortes, en privilégiant une connaissance pointue des dossiers. Le travail mené par les équipes Recherche reste à usage exclusif des gérants de Covéa Finance, à l'exception des études macroéconomiques que nous publions et rendons accessibles sur notre site internet », ajoute Sylvaine Rodrigues.

**UN PÔLE RENFORCÉ, AU PLUS PRÈS DES BESOINS DES GÉRANTS** Afin d'optimiser encore davantage sa force d'action, le pôle Recherche a connu des évolutions au cours de l'année 2017. « Les nouvelles directives imposent aux sociétés de gestion de se structurer et de se mettre en ordre de marche pour répondre au mieux aux exigences réglementaires, mais également de valoriser leurs ressources internes. MiFiD2 comporte en particulier un volet important sur la recherche et son financement : afin de nous mettre en conformité, nous avons notamment choisi de donner davantage de poids à notre pôle de Recherche », commente Sylvaine Rodrigues. Pour relever les nombreux enjeux tant économiques que réglementaires auxquels elle fait face, la société a donc décidé de renforcer les liens entre ses différentes recherches et de donner à ce pôle une dimension plus transversale, au plus près des besoins des gérants. Objectif : accompagner au mieux Covéa Finance dans sa stratégie de développement, mais aussi mieux anticiper les attentes de plus en plus importantes des autorités de tutelle. « En mutualisant les compétences des trois équipes de recherche, nous nous mettons aussi en ordre de marche afin de contribuer au mieux aux objectifs stratégiques de la société de gestion, notamment en termes de commercialisation et de collecte, tout en faisant des nouvelles exigences réglementaires des atouts et des forces pour notre futur développement », précise Sylvaine Rodrigues.

**DES OUTILS ET UNE MÉTHODOLOGIE PROPRES À COVÉA FINANCE** Le pôle Recherche de Covéa Finance est aujourd'hui constitué de près de quinze personnes qui œuvrent au quotidien pour aider les gérants Actions, Taux et Multigestion dans leurs décisions de gestion, soit environ une personne

« Notre pôle Recherche fournit des prestations en phase avec le profil de Covéa Finance, soit celui d'un investisseur long terme adossé à une compagnie d'assurances. »

pour deux gérants. L'équipe pratique l'analyse financière fondamentale de long terme, avec des outils et une méthodologie propres à Covéa Finance et adaptés à son profil spécifique d'investisseur long terme. Elle dispose aussi de compétences en analyse économique très précieuses en appui des investissements et des réflexions préparatoires à nos Perspectives Économiques et Financières : les travaux de l'équipe Macroéconomique portent tant sur la zone euro que l'Europe occidentale, l'Europe de l'Est, l'Asie et les Amériques. Enfin, le pôle comprend également des experts rompus aux mathématiques financières et à l'analyse quantitative, décisives pour le suivi des risques embarqués et de la valeur des investissements. « Les équipes Recherche sont motivées pour épauler les gérants dans leurs décisions d'investissements, et pour leur apporter une vision indépendante, tant en termes de risques que d'opportunités. Avec la montée en puissance du pôle en 2017, notre société de gestion se donne les moyens d'aller encore plus loin », conclut Sylvaine Rodrigues. ■

# La force du collectif

Plus que toute autre société de gestion, Covéa Finance cultive la force du collectif. La preuve avec deux groupes de travail transverses, réunissant des collaborateurs de la gestion et de la recherche.



## Comité Matières Premières: un rôle prospectif

Créé en juillet 2015 dans un contexte de fortes tensions sur les prix du pétrole, le comité Matières Premières de Covéa Finance est devenu une structure pérenne. Initialement concentré sur le pétrole, il a évolué vers des travaux sur d'autres matières premières, à l'image du cuivre sur l'année 2017. « Ce comité illustre la transversalité propre à la société, puisque ses huit membres sont issus des différentes équipes de Gestion et de Recherche », indique David Martins Pereira, Chargé d'Études Microéconomiques.

### DÉCRYPTER ET ANALYSER LA CONJONCTURE

Toutes les six semaines environ, le comité se penche ainsi sur le cours des principales matières premières, afin de décrypter les mouvements de prix récents à l'aide d'éléments fondamentaux, tout en prenant en compte les éléments conjoncturels affectant ces marchés. Au-delà de ces analyses, le comité réalise également des études structurelles auxquelles chaque membre participe en fonction de ses compétences. « Les réunions nous permettent à la fois d'échanger sur l'actualité touchant les matières premières, mais aussi d'identifier des thèmes à creuser, comme actuellement le développement des véhicules électriques ou l'évolution de la productivité des puits de pétrole aux États-Unis », ajoute Laurent Inglebert, Gérant Mandats Actions Europe. Par ailleurs, le pétrole et les autres matières premières étant identifiés comme variables clés, avec le dollar, dans nos Perspectives Économiques et Financières, ce comité est chargé de fournir le travail prospectif qui permet d'établir un scénario central, utilisé par la recherche macroéconomique dans son approche des économies dépendantes aux matières premières. Il se positionne enfin comme le pôle d'expertise sur le comportement de ces variables. À titre d'exemple, la Gestion Actions a utilisé en 2017 les conclusions et mises à jour de l'étude sur le pétrole réalisée par le comité Matières Premières pour déterminer des points d'entrée ou de sortie sur plusieurs valeurs liées à l'univers du pétrole. ■



David Martins Pereira,  
Chargé d'Études  
Microéconomiques,  
et  
Laurent Inglebert,  
Gérant Mandats  
Actions Europe



Vincent Haderer,  
Responsable  
du pôle  
Gestion  
Actions  
Amérique  
et Monde

Pauline Brunaud,  
Gérante Mandats  
Actions Europe

## Groupe Banque: anticipation et réactivité

Le groupe Banque a été mis en place fin 2010 à l'initiative du comité de direction de Covéa Finance. « La complexité de ce secteur et son caractère crucial en termes de développement économique ont nécessité, dès l'origine, de mobiliser les expertises métiers des différents pôles. Ainsi, le comité est constitué des équipes de gestion Actions et Taux de la société, mais également du service Recherche Macroéconomique et de la veille concurrentielle », explique Pauline Brunaud, Gérante Mandats Actions Europe.

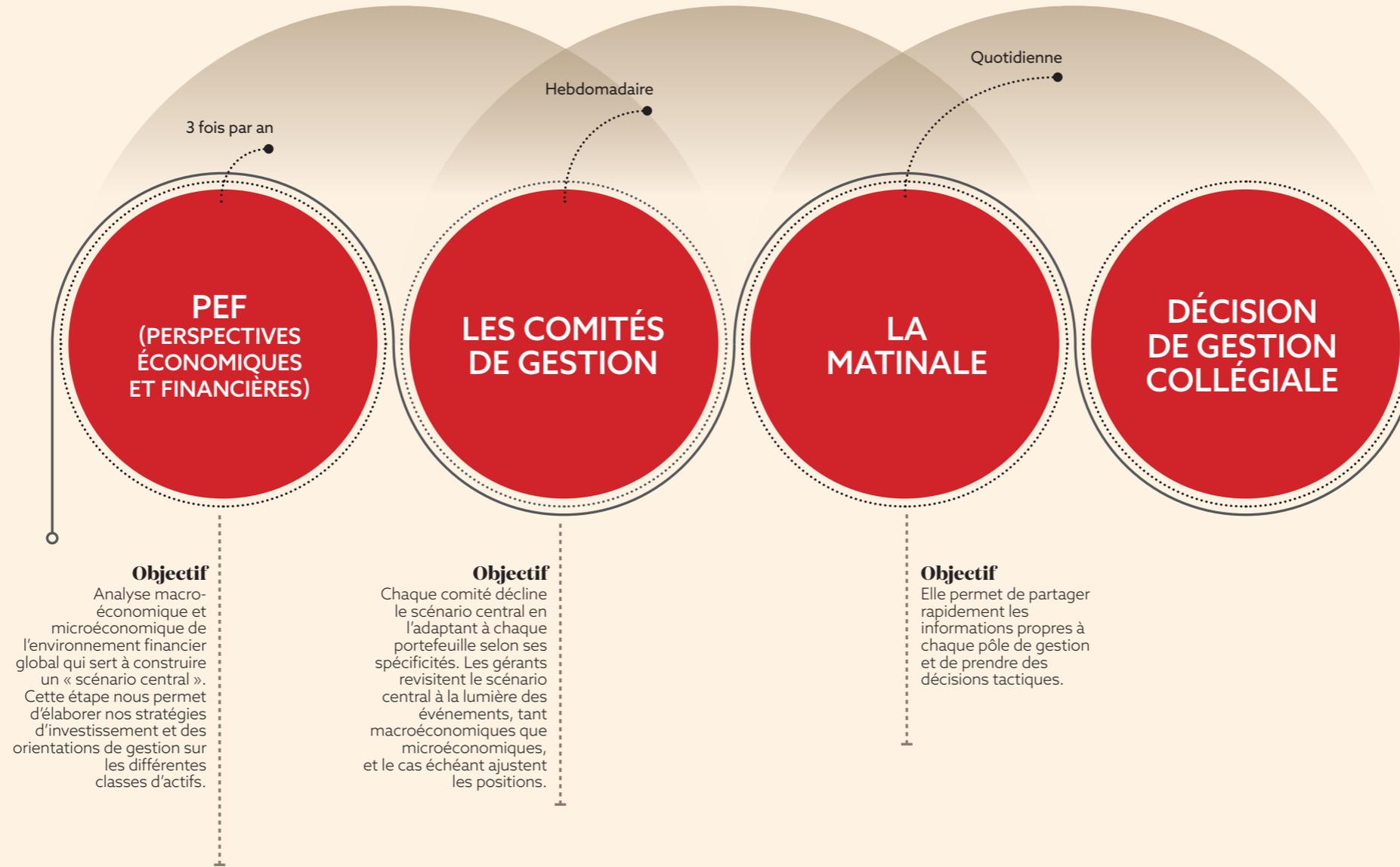
### UNE FINE CONNAISSANCE DU MARCHÉ

Les missions du groupe Banque sont plurielles : comprendre le secteur dans son ensemble, ses enjeux et les ruptures auxquelles il va devoir faire face, déterminer et analyser les risques qui pèsent sur lui et leurs impacts potentiels sur l'économie. « Le groupe conduit des missions récurrentes qui permettent d'analyser les évolutions du bilan des banques centrales, la dynamique de demande et d'offre de crédits des pays clés ou encore les résultats des principales banques mondiales. À cela s'ajoutent des missions plus spécifiques ayant pour but d'approfondir nos connaissances sur certains sujets, mais aussi des projets structurants pour décrypter l'évolution des modèles bancaires au niveau mondial », précise Vincent Haderer, Responsable du pôle Gestion Actions Amérique et Monde.

« Notre suivi d'indicateurs spécifiques au secteur et de son cadre réglementaire au sein du groupe Banque permet ainsi de confirmer certaines dynamiques macroéconomiques et de nous conforter dans nos choix de valeurs. À titre d'exemple, un secteur bancaire solide et bien capitalisé permet de financer la croissance. A contrario, une mauvaise gestion de la qualité des crédits et un taux important de créances douteuses pourraient la contraindre; raisons pour lesquelles le groupe Banque a réalisé en 2017 une étude sur cette problématique au sein du secteur bancaire italien », précise Pauline Brunaud.

Autant de travaux qui alimentent directement les réflexions des Perspectives Économiques et Financières de Covéa Finance, grâce à l'analyse des canaux de transmission entre la sphère financière et la sphère économique réelle. Une excellente compréhension du secteur qui permet également aux gérants d'être sélectifs étant donné l'importance des expositions bancaires au sein des portefeuilles, d'anticiper les menaces et les opportunités afin d'être réactifs. ■

# Le processus d'investissement



**Objectif**  
Analyse macro-économique et microéconomique de l'environnement financier global qui sert à construire un « scénario central ». Cette étape nous permet d'élaborer nos stratégies d'investissement et des orientations de gestion sur les différentes classes d'actifs.

**Objectif**  
Chaque comité décline le scénario central en l'adaptant à chaque portefeuille selon ses spécificités. Les gérants revisitent le scénario central à la lumière des événements, tant macroéconomiques que microéconomiques, et le cas échéant ajustent les positions.

**Objectif**  
Elle permet de partager rapidement les informations propres à chaque pôle de gestion et de prendre des décisions tactiques.

**LE PROCESSUS D'INVESTISSEMENT DE COVÉA FINANCE** érige la collégialité en principe, à tous les niveaux de décision. Objectif : préserver le capital confié à la société par ses clients en le protégeant de l'érosion monétaire et en exigeant la rémunération du risque pris. Pour y parvenir, Covéa Finance privilégie le travail en équipe et s'est dotée d'un système d'information évolutif, dédié aux gérants. La société s'appuie enfin sur ses quatre atouts majeurs : sa méthode, ses collaborateurs, ses clients et ses outils. Sa philosophie de gestion est construite sur une vision de long terme, basée sur les fondamentaux qui donnent un sens à l'économie et une orientation à ses investissements. Cette expertise, fondée sur la maximisation de la valeur ajoutée interne, a pour objectif de proposer et de mettre en œuvre une allocation d'actifs qui s'exprime au travers des Perspectives Économiques et Financières (PEF). ■





**Conception et réalisation :** **WAT** - wearetogether.fr - 15228.  
**Rédaction :** Covéa Finance, WAT - **Crédits photos :** Laurent Mauger, visuel GettyImages : Compassionate Eye Foundation/Ezra Bailey, visuel Shutterstock : Drop of Light, artjazz, Ms Jane Campbell, katjen.

**Impression :** Ce produit est issu de forêts gérées durablement et de sources contrôlées.

**SOCIÉTÉ DE GESTION  
DE PORTEFEUILLE  
DU GROUPE COVÉA**

8-12 rue Boissy d'Anglas  
75008 PARIS  
Tél. 01 40 06 51 50  
Fax 01 40 06 52 40

Agréée par l'Autorité des marchés financiers  
GP 97-007 | RCS PARIS 407 625 607

[www.covea-finance.fr](http://www.covea-finance.fr)  
[www.covea-finance.com](http://www.covea-finance.com)



 @CoveaFinance  
in Covéa Finance