

LE MAGAZINE DES

PROFESSIONS FINANCIÈRES

#03
Avril 2014



DE L'ÉCONOMIE

DOSSIER SPÉCIAL

LES MUTATIONS
DES MÉTIERS DE LA
FINANCE

PERSONNALITÉ

Jacques RICHIER
Président-Directeur
Général d'Allianz France





Être un investisseur RESPONSABLE

Le monde change et avec lui, nos sociétés.
Aujourd'hui, on ne peut plus dissocier **ce que nous faisons** de **ce que nous sommes**.
Plus que jamais, c'est la cohérence entre ces deux termes qui nous définit
en tant qu'**entreprise** au service de l'économie réelle.

Aujourd'hui, être un gestionnaire d'actifs responsable, c'est concilier -
et même réconcilier - le niveau de **performance** attendue par chacun
de nos clients avec les **nouveaux enjeux** sociaux et environnementaux.

Chez BNP Paribas Investment Partners, être responsable, c'est faire plus que reconnaître ces
enjeux. C'est les intégrer à nos modes de gestion afin de mieux contrôler les risques et révéler
à nos clients de nouvelles opportunités de croissance. C'est aussi rester exemplaire à chaque
instant dans notre organisation et notre fonctionnement au quotidien.

Être responsable, c'est tout simplement ce que chacun d'entre nous peut faire
pour conserver cette valeur précieuse qu'est **la confiance que nous font nos clients**.

Les investissements réalisés, sont soumis aux fluctuations du marché
et aux risques inhérents aux investissements en valeurs mobilières.
La valeur des investissements et les revenus qu'ils génèrent peuvent enregistrer des hausses
comme des baisses et il se peut que les investisseurs ne récupèrent pas leur placement.



BNP PARIBAS
INVESTMENT PARTNERS

| L'asset manager d'un monde qui change

bnpparibas-ip.com

Un magazine, pour quoi faire ?

Le Magazine des Professions Financières et de l'Economie, créé en 2013, a pour objectif de mettre en avant les métiers de la Finance pris au sens large du terme. Pour être plus précis, notre souhait au sein du Centre des Professions Financières est de rappeler l'importance essentielle de la Finance au service de la croissance et de l'emploi. Ce thème, abordé lors de notre dernière Convention sera donc le fil conducteur de tous les magazines que nous éditerons. Il représente ainsi l'essentiel de notre dernier numéro, qui comprend des interventions de toutes origines et de toutes natures car la Finance est évidemment un monde vaste qui va, dans ses contenus et son offre, bien au-delà de ce dont la presse traditionnelle est trop souvent friande.

La Finance est la colonne vertébrale de notre monde actuel. Elle représente des dizaines de métiers différents qui tous les jours agissent pour faciliter les décisions financières et économiques des entreprises et des particuliers bien évidemment, mais aussi des Etats ou des organisations à but non lucratif. Ces derniers ne pourraient se passer de ce qu'apportent dans leur diversité les métiers de la finance qui représentent aujourd'hui en France plus de 1 million de personnes de haut niveau.

Le monde s'est développé d'autant plus vite que la Finance intégrait que son rôle était avant toute chose d'aider l'économie réelle à croître. Elle fournit l'information normée nécessaire à la compréhension des situations, facilite l'échange marchand des biens et des services. Elle permet de fonder les décisions d'investissement tant pour les entreprises que pour les particuliers, assure la protection de l'épargne, dirige les capacités de financement vers les zones géographiques qui en ont le plus l'utilité. La Finance élimine pour les personnes et les entreprises les conséquences inattendues des risques, permet aux entreprises de toutes natures de se protéger de risques qu'elles n'ont pas vocation à assumer et leur permet ainsi de se concentrer sur leur savoir-faire industriel et leur développement au bénéfice de l'économie et de l'emploi.



Michel PHILIPPIN,
Président du Comité
de Rédaction
du Magazine
des Professions
Financières et de
l'Economie

Tous ces éléments fondateurs de l'économie moderne, qui en assurent l'équilibre et en grande part la croissance, doivent être constamment rappelés au public, avec l'aide notamment du monde universitaire sur lequel le Centre des Professions Financières s'appuie tout particulièrement avec, par exemple, son Concours exceptionnel qui réunit plus de 20 pays et une centaine d'universités en Europe, chaque année.

Comme le démontre ce nouveau magazine, les métiers de la Finance ont subi ces dernières années des mutations profondes tant en raison des lourds impacts technologiques que du développement tous azimuts de la réglementation mais aussi et surtout de l'évolution des comportements de la clientèle dont l'exigence en terme de qualité des services et de transparence s'est profondément modifiée. Nos métiers ont toujours su trouver les réponses à ces évolutions.

Bien sûr, composée d'Hommes et de Femmes, la Finance comporte ses imperfections, et comme le souligne Joseph Stiglitz, la cupidité ne saurait être une surprise pour quiconque puisqu'elle nous accompagne depuis que l'homme est sorti de son statut de chasseur-cueilleur nomade pour développer dans le cadre de communautés stables des activités créatrices de richesse mais aussi d'envie. Cependant l'arbre de la cupidité ne doit pas cacher la forêt que composent les apports majeurs de nos métiers au bien-être de l'humanité et à son développement.

Notre rôle, par le biais notamment de ce Magazine, sera de rappeler cela avec constance et clarté.

Le seul acteur mondial au service des investisseurs institutionnels ayant des opérations à Paris

Choisir State Street en France est l'assurance de bénéficier de notre ancrage sur le marché français ainsi que de la couverture et de l'expertise d'un partenaire d'envergure internationale.

Raphaël Remond
Président Directeur Général
+01 44 45 44 46
rremond@statestreet.com

Stéphanie Gaudoux
Responsable du
Développement Commercial
+01 44 45 48 72
sgaudoux@statestreet.com



STATE STREET®

Banque dépositaire – Conservateur

Administration de fonds – Middle Office et Comptabilité

Reporting Client – Mesure et Attribution de Performance



01 | Michel PHILIPPIN

Personnalité

04 | Jacques RICHIER

Dossier: Les mutations des métiers de la Finance

Les intermédiaires en crédit

06 | Stéphane FANTUZ



07 | Jean-Marie PIERSON

Investisseurs Institutionnels

08 | Jean-Pierre MAUREAU

10 | Éric BERTHET

12 | Pierre BOLLON

14 | Henri CHAFFIOTTE

16 | Marc-Antoine GUILLEN

18 | Jean-Claude GUIMIOT

20 | Francis WEBER

Banques



30 | Olivier KLEIN



32 | Laurent PAILLASSOT

34 | Marie-Anne BARBAT-LAYANI

Entreprises



35 | Marie-Agnès NICOLET et
Marie-Pierre PEILLON

Métiers spécialisés

36 | Thierry WILLIEME



38 | Éric SPIELREIN



40 | Jean-François LAURAIN



42 | Pierre CLAVIE

Vie du Centre

44 | Philippe ADHEMAR

46 | Activités du Centre

48 | Nouveaux membres

Être assureur dans un monde recomposé par la crise et le digital



Jacques RICHIER,
Président-Directeur
Général d'Allianz
France

Dans l'univers des services financiers, l'assurance a la particularité d'être une industrie à cycle lent, avec une bonne capacité à résister aux chocs. En même temps, cette résilience peut faire sous-estimer aux assureurs l'impact des mutations que connaît leur environnement.

En 2009, PIMCO, la filiale de gestion d'actif du groupe Allianz, avait parlé d'une *Nouvelle Donne* des services financiers. Un monde en attente, avec une croissance faible, des profits peu réinvestis, un retour de la régulation et une absence de certitudes sur les scénarios à venir. Si je devais en reparler aujourd'hui, je prendrais l'image d'un monde « fractal » : fracturé par la crise, recomposé par le digital. Avec l'arrivée de ce monde « fractal », le secteur s'est beaucoup concentré sur la crise, qui nous a, à tous, rappelé nos fondamentaux : solidité financière, équilibre technique, « de-risking ». Dans l'assurance, nous avons, en revanche, beaucoup moins parlé de l'impact du digital, qui est probablement le plus grand bouleversement à venir pour nos *business models*.

La digitalisation des modes de vie a créé de nouveaux standards, en particulier dans l'univers du retail. Le consommateur attend de la personnalisation et de l'immédiateté : un prix qui correspond à son risque, une capacité d'accéder aux services en choisissant son point de contact, que ce soit en ligne ou par l'intermédiaire d'un interlocuteur physique.

En tant qu'assureur, le digital interroge aussi notre façon d'évaluer les risques, avec l'apparition de nouvelles pratiques. Comment tarifier les cyber-risques pour les entreprises ? Comment assurer l'auto-partage, l'échange d'appartement ?

Dans ces deux exemples, on voit bien le caractère crucial de la maîtrise du « big data », et son impact sur nos métiers cœur, comme l'actuariat. Demain, avec la maison connectée et l'électronique embarquée dans les voitures, chaque client voudra peut-être que nous lui proposons un tarif individualisé sur la base de données qu'il mettra à notre disposition.

Tout ceci pose des questions en termes de capacité à industrialiser notre activité et à faire rapidement évoluer nos métiers en y intégrant l'expertise digitale. Ma conviction, c'est que nos entreprises vont devoir de plus en plus aller vers des *business models* « frugaux » : simples, financièrement rigoureux et digitaux. C'est un nouveau départ, dans lequel les puissants devront être plus agiles, plus souples, plus à l'écoute du consommateur. Dans services financiers, il y a aussi le mot *service*. La frugalité ne doit pas nous faire oublier que c'est la relation de confiance qui fait le cœur de notre métier.

« Le Centre des Professions Financières a eu le privilège de recevoir Monsieur Jacques RICHIER en tant qu'invité d'honneur le 29 janvier 2014 lors d'un déjeuner-débat au Cercle de l'Union Interalliée. L'ensemble des membres présents, particulièrement nombreux à cet événement, a beaucoup apprécié la pertinence et la clarté de l'exposé, ainsi que le caractère simple et direct des réponses qui ont été apportées aux nombreuses questions des participants.

Il a présenté son parcours professionnel au sein du monde économique, tout en traitant des sujets inhérents aux conséquences de la crise économique et le renforcement du digital. Il a également pu parler de la transformation de l'épargne et de l'amélioration du financement à long terme de l'économie et ce notamment chez les assureurs. »

Le jour où votre vie professionnelle s'arrête, qui est là pour vous ?



Chez Humanis, nous gérons pour le compte de l'Agirc Arrco la retraite d'un salarié sur 4.

Préparer sa retraite est une question essentielle : quels nouveaux projets engager, comment les financer, comment protéger sa santé et veiller au bien-être de sa famille...

Voilà pourquoi, nous sommes à votre disposition pour des entretiens d'information retraite au cours desquels chaque salarié peut faire le point sur sa situation et ses projets à venir.

Chez Humanis, nous sommes un groupe de protection sociale paritaire et mutualiste, à but non lucratif.

Nous protégeons 10 millions de personnes : salariés, créateurs d'entreprise, travailleurs indépendants, retraités...

[humanis.com](https://www.humanis.com)



RETRAITE | PRÉVOYANCE | SANTÉ | DÉPENDANCE | ÉPARGNE

Protéger c'est s'engager

CNCIF

Seul, on pense avancer vite; ensemble, on avance plus loin



Stéphane FANTUZ
Président de la
Chambre Nationale
des Conseillers en
Investissements
Financiers

En dix ans, notre profession en charge de la finance du particulier et de l'entreprise n'a cessé d'évoluer. Nos 1300 membres en sont témoins. Elle demeure encore injustement méconnue. C'est un des rôles de notre organisation, affirmer la maturité et la qualité de notre profession de conseil.

La réglementation galopante de ces dernières années, ne cesse de nous mobiliser. Associée aux contrôles de l'Autorité des Marchés Financiers et de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, elle est allée vers des excès imposés aux clients sans être garante de protection. Elle a pour conséquences :

- Avec la révision de la directive « Marchés d'Instruments Financiers » MIF II, de remettre en cause les commissions versées par les fabricants de produits aux intermédiaires-conseils pour imposer que ce soit le client qui nous paie des honoraires. Une révolution de notre business model !

- De devoir consacrer plus de temps à l'administratif et moins à l'approche client, invitant au rapprochement des conseillers en investissements financiers (CIF) au sein d'une même structure et à l'inscription à des plateformes pour disposer d'un back-office commun et d'un front office produits.

La conjoncture nous apporte des pistes de réflexion. Le contexte économique entraîne les épargnants vers davantage de prises de risque pour leurs placements, d'où la nécessité pour nos professionnels de se former afin d'apporter des conseils avisés.

Le besoin en financement n'a jamais été aussi important pour les PME face aux banques, limitées par leurs nouvelles normes de solvabilité (Bâle II et III). L'arrivée du PEA-PME suscite de nouvelles interrogations de la part des particuliers et des entreprises, auxquels nos professionnels devront apporter le conseil adéquat.

La CNCIF porte un vif intérêt aux nouveaux venus dans le domaine du financement des PME : les plateformes de crowdfunding, les prêts participatifs, les prestataires de rachat de créances sur internet sont autant d'acteurs qui apportent de nouvelles solutions à nos membres.

Nouveaux entrants dans le domaine du financement des PME, auxquels la CNCIF continue de s'intéresser, les plateformes de crowdfunding, prêts participatifs, prestataires de rachat de créances sur Internet, ... sont autant d'acteurs qui apportent de nouvelles solutions à nos membres.

La CNCIF porte une attention toute particulière au futur statut de conseiller en investissement participatif (CIP). Un statut à minima proposé aux plateformes de crowdfunding, qui vient démembrer le champ d'activité du CIF sans proposer de réelle avancée sur la question du statut de ces CIF qui apportent leurs conseils aux entreprises pour la recherche de financement. Un statut exclusif des autres, ce que nous réfutons pour nos membres ; des limites sur les montants autorisés que nous souhaitons plus large pour nos professionnels. L'immobilier, a retenu l'attention des pouvoirs publics (loi ALUR). Soyons en mesure d'apporter à l'ensemble de nos membres la veille réglementaire ainsi que la formation nécessaire pour répondre aux obligations législatives relatives à cette activité d'agent immobilier pour laquelle nombre de nos professionnels possèdent la carte T.

Central Finances

Intermédiaires en opérations bancaires : une percée spectaculaire sur le marché du crédit



Jean-Marie Person
Président fondateur
de Central Finances
Président de l'AFIB

Le recours aux intermédiaires en opérations bancaires (IOB) est de plus en plus fréquent. Chaque année, la part de marché des intermédiaires dans la distribution de crédits progresse drastiquement : 20% en 2012, 30% en 2013. La barre symbolique des 50% est à portée de main, et tout porte à croire que la marge de progression est encore forte (en Grande-Bretagne les IOB pèsent pour plus de 60% du marché du crédit). Cette croissance inouïe est à mettre sur le compte d'une professionnalisation du métier, à laquelle a grandement participé l'AFIB que j'ai l'honneur de présider depuis 2011.

Au cours des années 1990 et 2000 en effet, des dizaines de petits courtiers locaux se sont développés à l'échelle régionale puis nationale, pour atteindre des tailles de 50 à 200 salariés. C'est notamment le cas de Central Finances, que j'ai fondé à Nancy en 1999, et qui emploie aujourd'hui près de 150 conseillers dans l'Hexagone. Les indépendants exerçant exclusivement à l'échelle locale subsistent, et je crois qu'ils ont toute leur place sur notre marché. Toutefois les exigences des consommateurs et la concurrence des grands groupes menacent leur survie. Pour cette raison, le groupe Central Finances mise aussi sur la constitution d'un réseau de TNS, sous forme d'agences franchisées. Pour eux, cela permet d'exercer leur activité sous une marque connue, mais aussi d'obtenir un statut « VIP » auprès de nos différentes banques partenaires, et ainsi élargir leur éventail de solutions financières.

Les missions de l'AFIB : réfléchir, informer, proposer.

Jusqu'à la fin des années 90, la souscription à un emprunt (immobilier ou consommation) était traditionnellement associée à un rendez-vous chez le banquier. C'est à partir de 2000 que l'intermédiation bancaire a connu une croissance faste. Depuis 2010, la loi Lagarde régleme aussi notre profession. La mission de l'AFIB est double : réfléchir collectivement à des moyens d'informer au mieux le consommateur sur le rôle réel d'un IOB, et travailler de concert avec les autorités afin d'améliorer les textes, perfectibles en certains aspects. Par ailleurs, nous préparons l'entrée en vigueur imminente d'une directive européenne visant l'harmonisation de la distribution du crédit hypothécaire.

Quel avenir pour la profession ?

Les IOB sont aujourd'hui incontournables. Notre part de marché augmente d'année en année, et l'harmonisation bancaire à l'échelle européenne, permise notamment par l'entrée en vigueur des virements SEPA (Single Euro Payments Area), va dans notre sens. Tous ces changements nous permettront d'accroître le nombre de partenaires financiers, et rendre ainsi notre offre encore plus attrayante. Toutefois, il subsiste un certain nombre d'entraves au développement de notre profession. Je pense tout particulièrement aux contraintes liées au recrutement des analystes et conseillers. Contraintes d'ordre national, limitant considérablement l'embauche de jeunes diplômés et d'individus en reconversion professionnelle. Compte tenu de la marge de progression des IOB, et du vivier d'emplois potentiels que nous représentons, nos décideurs gagneraient à incorporer davantage de souplesse dans les textes qui régissent notre secteur.

Club des Investisseurs de Long Terme

Qui financera les investissements de demain ?



Jean-Pierre MAUREAU

Directeur Associé d'AXOS
Président du Club des Investisseurs de Long Terme

Le ralentissement de l'activité économique, le vieillissement de la population, la crainte de la déflation et de l'augmentation du chômage conduit à étudier, avec une attention redoublée, les relais de financements nécessaires aux entreprises de demain et à mesurer les possibilités d'investissement des différents acteurs nationaux. Schématiquement :

- Les entreprises (dont les marges sont tendanciellement en baisse), ont moins de capacité d'autofinancement; elles trouvent, notamment pour les plus petites d'entre elles, plus difficilement leurs financements longs auprès des banques (Bâle III oblige).
- Les Collectivités Publiques et l'État se financent par l'impôt et par de la dette mais les déficits publics ont leurs limites et il faut aussi, par ailleurs, financer les infrastructures ainsi que la couverture de risques non provisionnés comme celui de la « dépendance ».

- Les ménages consacrent la majeure partie de leur épargne à l'immobilier et à des placements de précaution fiscalement protégés ; leurs investissements directs en actions se réduisent. Le nouveau PEA PME porte l'espoir d'un renversement de tendance...

- Les institutionnels sont traditionnellement d'autres financeurs stables de l'économie grâce à leurs fonds propres et aux provisions qu'ils ont constituées pour garantir leurs engagements, mais aujourd'hui, leurs possibilités de manœuvre diminuent. Les assureurs, avec Solvabilité II, ont, dans leurs fonds généraux, réduit leurs investissements en actions à près de 5 à 6%. De leur côté, les caisses de retraites grâce à des engagements de passif longs, gardent encore, malgré l'attrition programmée des encours, une part significative de placements diversifiés, notamment en actions (et dans une proportion plus faible dans le non coté).





Bien que la démographie française soit parmi les plus dynamiques d'Europe – ce qui est relativement positif pour le futur - les chocs dus à l'évolution mécanique de la pyramide des âges, augmentés de ceux produits par la faiblesse de l'Économie et par le chômage, ont conduit les partenaires sociaux des caisses de retraites à gérer cette situation et à puiser dans les réserves tout en maintenant la diversification de leurs actifs ce qui leur a permis de profiter du rebond des marchés actions et de rester des financeurs stables de l'Économie. Les caisses AGIRC-ARRCO ont pu maintenir entre 20 et 30% de leurs réserves en actifs diversifiés et les caisses de professions libérales (avec une répartition semi-provisionnée) entre 35 et 55%. Une forte poursuite de la baisse des encours investis par les institutionnels français dans les entreprises (en actions notamment) ferait courir le risque d'assécher un écosystème qui serait difficile à ré irriguer significativement par les contributions des autres agents économiques nationaux. La destruction de ces stocks d'investissements, construits avec le temps, serait, pour l'investissement dans les entreprises, bien plus qu'un flux négatif supplémentaire, ce serait la destruction d'un outil, d'un savoir, d'une culture et probablement aussi d'une population de professionnels proches des besoins de l'Économie réelle et de ses mutations.

« Le Club des Investisseurs de Long Terme », du Centre des Professions Financières s'est fixé comme objectif d'analyser les possibilités d'optimisation d'investissements des institutionnels dans l'Économie de demain. Plusieurs membres du Club partagent avec nous leur expérience :

- Ernest Berthet nous rappelle l'évolution de la pratique de la gestion financière au sein des caisses de retraites.
- Pierre Bollon souligne les atouts de l'industrie française de la gestion, force active de propositions, créatrice de nouveaux produits.
- Henri Chaffiotte nous décrit l'utilisation raisonnée que les caisses de retraites doivent faire des différents produits financiers.
- Marc Antoine Guillen nous présente les nouveaux outils de la désintermédiation du crédit.
- Jean-Claude Guimiot nous propose quelques réflexions destinées à l'investisseur institutionnel, par nature et par obligation, responsable.
- Francis Weber illustre concrètement comment un groupe de retraite et de prévoyance peut investir dans l'Économie grâce à une sélection de gérants analystes indépendants et optimiser ainsi ses résultats.

Ces travaux s'insèrent dans une réflexion visant à améliorer les bonnes pratiques de Place ainsi qu'à encourager l'évolution des cadres réglementaires nécessaires à la sécurité des investissements et à la solidité des institutions.



Club des Investisseurs de Long Terme

La modernisation des modes de gestion financière des Institutions de Retraite



Ernest BERTHET
Directeur Général
Honoraire du Sénat
Membre du CILT

« Le paysage français de la gestion financière des retraites a atteint un niveau de grande qualité et de grande maturité »

Jusqu'au milieu des années 1980, la gestion des Caisses de Retraite reste très dépendante de la logique d'économie d'endettement du pays. Pour faire face à l'explosion de la dette, les pouvoirs publics ont alors modernisé les marchés financiers pour mieux les ouvrir. Les réformes mises en place par M. Bérégovoy à partir de 1984 et surtout en 1986-87 donnent un coup de fouet aux marchés malgré le Krach de 1987 qui fut suivi d'une reprise rapide et conséquente.

Les caisses de retraites voient le marché obligataire se transformer. Sur le primaire : le prix n'est plus unique, il faut désormais le négocier. La suppression du statut d'ENBAMM en 1985 a contraint les gestionnaires à d'importantes adaptations internes (notamment en matière de gestion de trésorerie). Le relais a été pris par la mise en place d'une offre plus large en SICAV, FCP et TCN.

On assistera alors au développement d'instruments financiers sur le moyen et long terme.

Les gestionnaires diversifient leurs investissements par types d'actifs, définissent des critères prudentiels d'emprise et multiplient le recours à des sociétés de gestion.

Le monde de la retraite en France se répartit selon trois modes de gestion financière :

- Une gestion autonome avec des équipes spécialisées,
- Une gestion en partie déléguée à des tiers et notamment à des sociétés de gestion. C'est une gestion mixte, la caisse assure le choix des gestionnaires.
- Une gestion totalement déléguée. C'est le cas de la Caisse des Dépôts qui gère une majorité de régimes publics.

Les années 1990 concrétisent l'intervention auprès de plusieurs institutions de sociétés d'audits. Il s'agissait souvent de spécialistes de l'Assurance ou d'universitaires chargés de la recherche dans le secteur bancaire. Ces structures mal adaptées au particularisme des retraites favorisent le développement de petites sociétés qui se spécialisent dans ce secteur de l'audit.

Les premières études d'adéquation d'allocation d'actifs avec le passif entraînent la mise en place de modèles de gestion et de suivi. Avec eux, on voit apparaître les premières mesures de pilotage des régimes. Désormais, les cabinets-conseils, souvent issus de la culture anglo-saxonne, se développent et apportent une assistance technique et une compréhension des mécanismes particulièrement appréciés par les gestionnaires qui ne bénéficiaient souvent que des conseils des « relais institutionnels » des Sociétés de gestion.

Parallèlement, les Caisses de retraite régies pour la majorité d'entre elles par l'article R 731-11 du code de Sécurité Sociale se dotent pour leurs investissements de règlements financiers sur le modèle de ceux de l'AGIRC ou de l'ARRCO.

Au début des années 2000, poursuivant leur action de rationalisation de leur gestion, elles commencent à sécuriser leurs avoirs en sélectionnant des dépositaires conservateurs uniques. Cela leur permet de mieux connaître leur réelle exposition sur les marchés et le niveau de leur emprise sur certains secteurs.

Mais une étape importante est franchie dans la mutation de ce secteur avec la mise en place du FRR dans les premières années 2000. Cet organisme servira de modèle comme d'autres grandes structures (le fonds de pension du CERN) à la mise en place d'instruments et de pratiques tendant à garantir la pertinence des actions engagées.

L'ensemble des techniques et procédures menées par le FRR inciteront les Caisses les mieux organisées à passer d'une culture de type essentiellement obligataire à une culture prônant une plus grande exigence de résultat par la combinaison de placements pouvant conduire à des niveaux de rendement supérieurs.

Se développent désormais, les appels d'offres concurrentiels, l'établissement de règles prudentielles, les systèmes de pilotages. On perfectionne l'analyse des risques et tout un système d'instruments éclaire la prise de décision.

Le secteur se dote d'équipes de gestion un peu plus étoffées et au profil plus diversifié. L'image de simple comptable qui gère une institution de retraite disparaît. Les regroupements opérés par certaines grandes caisses permettent en outre, la mutualisation des moyens et l'enrichissement des expériences. Le recours aux experts se développe d'autant que la gestion s'inscrit dans des réglementations nationales ou européennes toujours évolutives. Sur cette période on constate que les coûts de fonctionnement du système financier ont diminué mais que la facture relative aux « experts » n'a cessé de croître.

Avec les réformes successives des retraites, la gestion des actifs financiers est devenue un enjeu majeur de la viabilité de ces régimes, d'autant que de l'avis général, ce mouvement n'est pas fini tant les réformes demeurent parcellaires.

Autre évolution à souligner, amenée par ce besoin d'expliquer aux Français pourquoi on leur demande des efforts et des sacrifices successifs, un nouveau droit à l'information et une nouvelle transparence sont installés avec notamment, le GIP info retraite, le CO.R. les rapports annuels ainsi que des sites Internet particulièrement documentés des Institutions de retraite.

La gestion de la retraite est désormais entre les mains d'équipes de professionnels agissant dans des cadres réglementaires et paritaires avec des règles déontologiques de plus en plus strictes. Elle est un élément capital du financement d'un secteur très sensible pour la bonne harmonie du corpus social de notre Nation. En effet, après une vie professionnelle de plus en plus longue, les travailleurs souhaitent profiter d'un temps de retraite harmonieux.



Il reste en France à développer le troisième pilier que sont l'épargne-retraite ou les régimes supplémentaires. Seuls 4 millions de salariés, essentiellement dans les grandes entreprises en bénéficient actuellement. Les assureurs qui voudraient revendiquer ce rôle ne s'adressent, en réalité, à travers des produits souvent très chargés en frais, qu'à une minorité de Français actifs plutôt aisés et surtout à des retraités.

Les pouvoirs publics pourraient opportunément prendre exemple sur le dispositif « Riester » mis en place en Allemagne pour, à la fois donner un essor à ce troisième pilier et permettre aux salariés les plus modestes de bénéficier de mesures incitatives.

La publicité un peu accrocheuse faite ces derniers mois à la gestion de certaines caisses à la suite de rapports de l'IGAS ou de la Cour des Comptes ne doit pas porter atteinte au fait que le paysage français de la gestion financière des retraites a atteint un niveau de grande qualité et de grande maturité alors même que l'environnement est tourmenté et que les politiques publiques, dans ce domaine, restent timorées et peinent à définir les objectifs lisibles nécessaires à la confiance dans le système.

AFG

Financement de l'Économie «post-crise»: le rôle stratégique de la gestion d'actifs



Pierre BOLLON
Délégué Général
de l'Association
Française de la
Gestion financière
(AFG)
Membre du CILT

Dynamique et solide, l'industrie française de la gestion a su trouver un bon équilibre entre innovation et protection de l'investisseur. S'adaptant à la nouvelle donne « post-crise », qui lui est structurellement favorable, elle jouera demain un rôle plus important encore qu'aujourd'hui au service de ses clients et du financement de l'économie, à condition cependant que son environnement réglementaire et fiscal cesse de se dégrader.

Une industrie dynamique et solide, leader en Europe

L'industrie française de la gestion financière pour compte de tiers se situe aux tout premiers rangs internationaux :

- Les actifs dépassent 3 000 Mrds d'€ à fin 2013. Ils se répartissent également entre mandats et 12 000 fonds d'investissement (OPC/SICAV/FCP).
- Le nombre de sociétés de gestion, 613 à fin 2013, a doublé en 15 ans. Elles font partie de groupes bancaires, d'assurance et de gestion français (4 d'entre elles figurent au top 20 mondial) ou internationaux ou, c'est important de le souligner car c'est une spécificité positive de notre place, sont pour plus de la moitié d'entre elles entrepreneuriales.
- Enfin, notre place abrite un véritable « écosystème » favorable à la gestion, une chaîne de valeur efficace regroupant, outre naturellement le régulateur, les banques dépositaires, les auditeurs, les sociétés de conseil, les sociétés de conseil, les avocats, etc.

Un bon équilibre entre innovation et protection de l'investisseur

Les sociétés de gestion françaises sont agréées et strictement contrôlées par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Outre un dispositif déontologique complet régulièrement mis

à jour par l'AFG, elles sont soumises à une réglementation très détaillée.

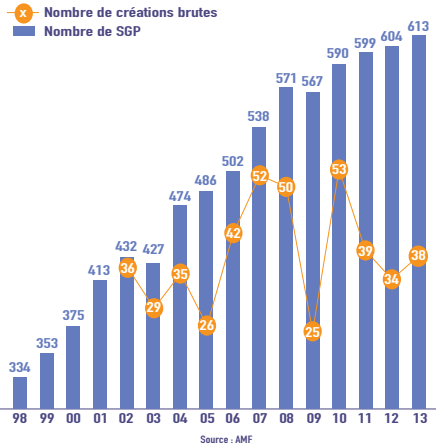
Soulignons, à cet égard que la transposition en droit national, en 2013, de la directive « gestionnaires de fonds alternatifs » s'est bien déroulée grâce à un excellent travail commun entre la direction du Trésor, l'AMF et la profession.

Un atout stratégique dans le financement de l'économie post-crise

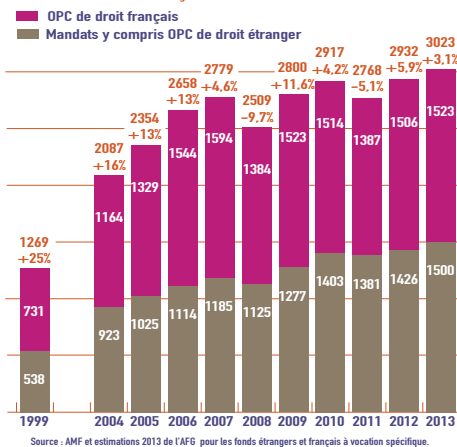
Le financement des entreprises, aujourd'hui réalisé aux trois quarts par le crédit bancaire, devra demain être assuré davantage par les « marchés ». La gestion financière pour compte de tiers au service de ses clients, les épargnants / investisseurs, aura en conséquence un rôle accru à jouer pour faire en sorte que l'épargne se mobilise pour les projets d'investissement utiles à l'économie et à la création d'emploi.



Évolution de la population des SGP depuis 1998 en France (en unités)



Actifs gérés pour compte de tiers sur le marché français (Montants en milliards d'euros)



L'enjeu clef de l'environnement réglementaire et fiscal

L'environnement juridique et fiscal dans lequel évoluent les SGP s'est fortement dégradé au cours de ces dernières années, au risque de mettre en danger son apport essentiel à la bonne gestion de placements de ses clients et au financement de notre économie. Il est temps, grand temps, que s'inverse cette fâcheuse tendance.

Sur le plan réglementaire tout, ou presque, se joue désormais au niveau européen. Il est évident, certes, qu'il devait être mis fin aux espaces de « non droit ». Mais cela ne justifie pas l'instabilité et le déluge réglementaires qui se sont abattus en quelques mois sur la gestion, d'autant que cela a renchéri les coûts et accru les iniquités concurrentielles (entre types d'acteurs et entre zones géographiques) sans pour autant ramener la confiance. Saluons, cependant, la volonté récemment affichée de promouvoir des textes européens favorables à l'investissement de long terme. Passer du punitif à l'incitatif c'est le défi que devront relever le prochain Parlement et la prochaine Commission.

Sur le plan fiscal, l'enjeu est plus national, si du moins l'on écarte l'avant-projet européen de taxe sur les transactions financières qui, s'il devait voir le jour en l'état, serait meurtrier pour la gestion financière dans les pays l'ayant adopté, au profit de celle des pays (Luxembourg, Royaume-Uni, Irlande,...) qui s'en seront bien gardés. En matière de fiscalité française l'enjeu est clair : au rebours de ce qui a été fait depuis plus de 15 ans, il faut renouer franchement avec des mesures incitant à l'épargne longue. Les lois de finances de fin 2013 contiennent, il faut le saluer, quelques avancées en ce sens : léger ajustement du plafond du PEA, création d'un PEA-PME, abattements plus importants et rapides sur les plus-values actions imposables.

La prise de conscience est enfin là mais il faut aller beaucoup plus fort et plus loin notamment en renforçant considérablement l'épargne retraite, si l'on veut que l'épargne puisse vraiment participer au financement de la croissance et des emplois de demain, en s'appuyant sur l'atout stratégique que constitue pour notre pays la force et le dynamisme de son industrie de la gestion.

C'est donc pour notre pays un précieux atout stratégique que de disposer d'une industrie de la gestion forte et compétitive qui joue d'ores et déjà un rôle clef d'apport de capitaux pour les entreprises françaises, les banques et l'Etat.

Ces émetteurs bénéficient ainsi du « biais domestique » des gérants français et d'une partie significative des 400 Mrds d'€ qu'ils gèrent pour des clients étrangers : l'industrie de la gestion est en effet « localisatrice », attirant en France l'épargne internationale. Ils bénéficieront demain plus encore qu'aujourd'hui des innovations de ces dernières années : ISR, OPCV, fonds de capital investissement, fonds de dette et de titrisation, fonds d'infrastructure...

CARMF

Les caisses de retraite françaises face aux mutations de la gestion financière



Henri CHAFFIOTTE
Directeur de la
Caisse Autonome
de Retraite des
Médecins de France
Membre du CILT

Les caisses de retraite françaises présentent une spécificité par rapport à leurs homologues européennes : pour la plupart d'entre elles, leurs régimes de retraite sont gérés en répartition ou en répartition provisionnée, et leurs réserves ne couvrent qu'une partie de leurs engagements. Toutefois, elles connaissent des évolutions démographiques défavorables qui les obligent à gérer au mieux ces réserves. Avec des durations de passifs plus ou moins longues, la gestion actif-passif prend donc une importance de plus en plus grande.

Dans ce contexte, les caisses de retraite françaises disposent de nouveaux outils d'allocations d'actifs ainsi que de nouveaux instruments financiers. Elles doivent toutefois tenir compte d'une réglementation plus prudentielle.

Elles peuvent tout d'abord utiliser de nouveaux outils pour la gestion du couple rendement-risque. Au-delà de la recherche de la frontière efficiente du portefeuille, la maîtrise du risque peut être appréhendée de différentes façons :

- volatilité absolue ou relative
- value at risk (probabilité de ne pas dépasser une baisse annuelle du portefeuille déterminée),
- perte maximale (maximum drawdown).

De nouvelles méthodes d'allocation d'actifs se développent, telle que l'allocation dynamique de type « core satellite » pilotée avec un « budget de risque » préétabli.

Enfin, la recherche de diversification et surtout de décorrélation entre actifs permet de diminuer le risque global du portefeuille avec des résultats parfois surprenants : l'adjonction d'actifs plus risqués peut diminuer le risque global du portefeuille.

Dans ce cadre, les caisses de retraite peuvent disposer d'une gamme d'instruments financiers qui s'est considérablement élargie ces dernières années. L'ingénierie financière

a même engendré des produits pouvant être dangereux : produits structurés, titrisations, stratégies de gestion alternative à fort levier.

De ce point de vue, la standardisation européenne des produits constitue pour les caisses de retraite françaises une avancée intéressante : la transposition de la directive AIFM a permis de rationaliser la gamme des fonds offerts aux investisseurs, qu'ils soient coordonnés au niveau européen (OPCVM) ou de droit français (fonds d'investissement alternatifs). Les OPCV en sont un bon exemple, de même que les nouveaux fonds communs de titrisation. La question se pose aujourd'hui d'étendre la possibilité de prêts à l'économie.

Mais les contraintes réglementaires peuvent parfois contrarier la gestion des investisseurs de long terme que sont les caisses de retraite. Les crises financières de 2008 et 2011 ont renforcé le « principe de précaution » chez les autorités de contrôle, et les réglementations deviennent de plus en plus prudentielles, à l'exemple de Solvabilité 2 pour les assureurs.

Toutefois, les caisses de retraite sont dans des situations tout à fait différentes et leur appliquer la même réglementation qu'aux assureurs serait une erreur. En effet les passifs sont plus longs et les réserves, qui ne couvrent qu'une partie des engagements, peuvent supporter une plus grande volatilité et être donc investies à long terme, notamment dans les actions.

Les caisses de retraite disposent donc aujourd'hui d'une panoplie d'outils financiers de plus en plus large. Encore doivent-elles en faire une utilisation raisonnée et surtout cohérente avec la gestion actif-passif et la maîtrise du risque imposée par la réglementation. Toutefois, cette dernière ne doit pas imposer des règles strictes, mais définir une méthodologie adaptée à la situation de chaque institution.

AFER, DÉFENSEUR DE L'ÉPARGNANT

RÉSULTATS 2013 DU CONTRAT COLLECTIF D'ASSURANCE VIE MULTISUPPORT AFER



FONDS GARANTI EN EUROS

créé en 1976

3,36%

en 2013, net de frais de gestion et hors prélèvements sociaux*

ACTIFS GÉRÉS AU 31/12/2013 :

40 milliards d'euros

SUPPORT EN UNITÉS DE COMPTE	ÉVOLUTION 1 AN ⁽¹⁾	ÉVOLUTION 5 ANS ⁽²⁾	ÉVOLUTION 8 ANS ⁽³⁾	ÉVOLUTION DEPUIS LA CRÉATION	ACTIFS GÉRÉS ⁽⁴⁾ EN MILLIARDS D'€	DATE DE CRÉATION
SICAV AFER-SFER	+ 14,7 %*	+ 46,8 %*	+ 27,7 %*	+ 208,8 %*	3,76	15/02/1995

(1) Période du 26/12/12 au 25/12/13 - (2) Période du 30/12/08 au 25/12/13 - (3) Période du 31/12/05 au 25/12/13 - (4) Actifs au 31/12/2013

L'ensemble de ces performances, hors dividendes, est communiqué hors prélèvements sociaux et net de frais de gestion. La SICAV est un OPC diversifié soumis à ce titre notamment au risque de gestion discrétionnaire, au risque actions et au risque de taux. Les entreprises d'assurance ne s'engagent que sur le nombre d'unités de compte mais pas sur leur valeur. La valeur de ces unités de compte, qui reflète la valeur d'actifs sous-jacents, n'est pas garantie mais est sujette à des fluctuations à la hausse ou à la baisse dépendant en particulier des marchés financiers.

Source : Aviva Investors France

* Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.



Retrouvez les performances des autres supports en unités de compte du contrat AFER sur www.afer.asso.fr


AVIVA
Partenaire de l'AFER

www.afer.asso.fr

afer 
ASSOCIATION FRANÇAISE
D'ÉPARGNE ET DE RETRAITE

Association Française d'Épargne et de Retraite - Association régie par la loi du 1er juillet 1901 - 36, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Aviva Vie, Société Anonyme d'Assurance Vie et de Capitalisation au capital de 1 205 528 532,67 euros - Entreprise régie par le code des assurances - Siège social : 70 avenue de l'Europe - 92270 Bois-Colombes - 732 020 805 R.C.S. Nanterre.
Aviva Epargne Retraite, Société Anonyme au capital de 553 879 451 euros - Entreprise régie par le code des assurances - Siège social : 70 avenue de l'Europe - 92270 Bois-Colombes - 378 741 722 R.C.S. Nanterre

Document publicitaire, non contractuel, édité en janvier 2014 par le GIE AFER
GIE AFER - Groupement d'Intérêt économique régi par les articles L. 251-1 à L. 251-23 du Code de commerce - 325 590 925 RCS Paris
constitué entre l'Association AFER et les sociétés d'assurance Aviva Vie et Aviva Epargne Retraite. 36 rue de Châteaudun-75441 Paris Cedex 09

Invest Securities

Désintermédiation du crédit et financement des entreprises



**Marc-Antoine
GUILLEN**

Président Directeur
Général
Invest Securities,
Associé Gérant
d'Invest Securities
Corporate
Membre du CILT

Le marché obligataire fait preuve de créativité à l'heure de la désintermédiation du crédit (émission d'obligations high yield, placements privés,...). Il s'agit de satisfaire les besoins d'un nombre croissant d'entreprises cherchant à se financer directement sur les marchés et non pas par le canal d'une banque. L'Europe tend à se rapprocher du modèle américain : aux États-Unis, seulement 30 % des besoins financiers des entreprises sont assurés par les banques, contre 70 % en Europe.

Avec la crise de 2008 et l'introduction progressive des nouvelles normes prudentielles (Bale III), les banques européennes cherchent à réduire leurs bilans et nous assistons ainsi à un mouvement de désintermédiation bancaire, c'est-à-dire au passage d'une économie d'endettement bancaire à une économie de marchés financiers. Les principales conséquences

pour les entreprises en Europe devraient se traduire par des coûts de financement bancaires plus élevés et une moindre disponibilité des financements bancaires à long terme.

En France, la réforme instituée par le décret d'août 2013 relatif au Code des assurances ouvre une brèche importante dans le monopole bancaire en **permettant aux assureurs de prêter directement aux entreprises, sans passer par une banque** nécessitant toutefois une extension de leur agrément ACPR et la constitution d'une équipe et d'un back-office crédit. Les assureurs qui ne voudront pas aller jusque-là pourront se tourner vers des « fonds de prêts à l'économie » (FPE) qui ont pour objet d'investir dans des créances ou obligations de PME/ETI. Depuis septembre 2013 de nombreux fonds ont été lancés et ils seront encore plus nombreux en 2014.



Pour faciliter le développement de ce marché désintermédié, une Charte de l'Euro Private Placement (Euro PP) mise en place en janvier 2014 sous l'égide de la Banque de France et de la CCI d'Ile de France vise à faciliter aux entreprises l'accès au financement obligataire ou au crédit auprès de prêteurs non bancaires. Un nouveau modèle de financement se rapprochant de celui qui prévaut aux Etats Unis pourrait ainsi émerger en Europe.

A titre illustratif, certaines entreprises ont bénéficié de coûts de financement plus compétitifs que leurs banques lors d'émission sur le marché de leur dette « corporate ». Au premier semestre 2013, Nestlé, Danone et LVMH se sont financés en euros à des taux proches de 1,25 % sur des maturités entre 5 et 7 ans.

Les « Corporate » large caps, seules bénéficiaires de cette désintermédiation ?

Olivier Héreil, directeur des gestions d'actifs de l'assureur Cardif déclarait en octobre 2013 dans la revue Banque N°764, « nous cherchons à diversifier notre portefeuille d'entreprises qui est constitué de grands corporates qui émettent des titres cotés, mais également de petites entreprises souvent non notées et dont les émissions ne sont généralement pas cotées. Nous connaissons déjà les ETI et les PME au travers de nos investissements en fonds propres (via le private equity) mais nous investissons depuis peu en dette. Jusqu'au 7 août dernier, le Code des assurances ne permettait pas d'investir facilement en dette d'ETI ou de PME».

Pour les sociétés du SBF 80, la part des financements obligataires, cotés ou privés, a augmenté de 11 points à 67 % entre fin 2010 et fin 2012. Les grandes entreprises ont ainsi réussi à trouver une alternative obligataire et ainsi réduire leur dépendance vis-à-vis des banques.

Ce qui est vrai des entreprises de premier plan l'est-il aussi pour les ETI, voire les PME ?

La question du financement des PME françaises est bien réelle. Les banques qui représentaient jusqu'à présent plus de 90% des ressources financières des PME et des ETI pourront plus difficilement assumer leur rôle de financeur de l'économie réelle dans les prochaines années.



Qui pourra suppléer aux banques pour remplir cette mission, particulièrement auprès des PME ?

- Le capital-investissement

Son rôle consiste surtout à accompagner la croissance des PME – ETI principalement en fonds propres et non à soutenir le stock de financement de l'économie réelle.

- La Bourse

Euronext a créé en 2013 Enternext, une filiale dédiée à la promotion de l'accès des PME – ETI aux marchés financiers comme source alternative de financement dans un contexte de contraction du crédit bancaire et de baisse de leur capacité d'autofinancement.

A noter que les émissions obligataires par Placement privé ont permis de lever au 1er décembre 2013 plus d'1,1 Mds € ; les émissions à destination du grand public (IBO) demeurent quand à elles anecdotiques à ce jour (2 opérations en 2013 pour un montant total de 24 M€).

- Les fonds de dettes

Enfin, une nouvelle catégorie d'acteurs susceptibles de prendre le relais des banques dans le financement du développement des PME a vu le jour en 2013. Certains institutionnels ont vocation à investir le segment du prêt aux PME. Les assureurs et mutuelles soumis à Solvabilité II recherchent du rendement pour les milliards d'euros qu'ils gèrent, à commencer par ceux de l'assurance-vie dont l'encours dépasse les 1400 milliards d'euros. Une somme pour l'heure investie à hauteur de 1,5% seulement dans le non coté.

Pour pallier la diminution des crédits octroyés par les banques en France, la désintermédiation du crédit a permis l'émergence de nouveaux financements et le développement du Shadow Banking dont les acteurs sont des entités qui exercent des fonctions économiques très similaires à celles des banques mais qui ne sont pas officiellement qualifiées de banques.

Dans cet environnement en mutation les PME – ETI peuvent avoir aussi accès à ces nouvelles sources alternatives de financement par une intermédiation d'un nouveau genre car il va de leur intérêt qu'elles soient conseillées et accompagnées dans leur recherche avec la plus grande indépendance pour prévenir tout conflit d'intérêt. Cette activité de conseil est aujourd'hui encore largement exercée par les banques elles mêmes ...

AGRICA ÉPARGNE

De la responsabilité de l'investisseur : une mutation idéologique en marche.



Jean-Claude GUIMIROT
Directeur Général
Délégué d'AGRICA
ÉPARGNE
Directeur du groupe de
travail « Investisseur
Responsable » du CILT

Depuis quelques années, la notion de Responsabilité Sociale et d'Investissement Responsable a pris de plus en plus d'importance, d'abord au sein de groupes de réflexion et ensuite, progressivement chez les entreprises et les investisseurs.

Mais sait-on exactement de quoi l'on parle et quel peut être le comportement d'un investisseur de long terme dans le maquis des idées, souvent contradictoires, parfois idéologiques ou philosophiques ?

Maquis ? Vous avez dit maquis ?

Difficile de se retrouver parmi la multiplicité des concepts mais aussi des méthodes.

Les concepts d'abord : l'on va de la notion de développement durable vers celle de l'éthique en passant par la responsabilité sociale de l'entreprise sans oublier l'investissement responsable. La terminologie utilisée évoque les ISR (ou les SRI), ESG, PRI etc... A l'intérieur de ces catégories, les participants ont bien du mal à se mettre d'accord. Le nucléaire est-il durable ? Oui pour les uns, non pour les autres. Pour les sociétés pétrolières, pareil. Les activités liées au secteur militaire sont-elles responsables ? Non pour les uns, oui pour les autres. Après tout, l'armée fait partie de notre environnement depuis toujours et son rôle n'est pas forcément négatif. Il sera donc difficile de trouver des consensus sur le thème de la « durabilité » et de la « responsabilité ».

La méthode ensuite : l'on va de l'exclusion pour un simple critère, indépendamment de tout le reste, vers la sélection des meilleurs (best in class) ou à l'élimination des moins bons, à partir d'une notation établie sur une liste de critères choisis. Les méthodes sont différentes mais elles laissent à chacun la possibilité de choisir sa procédure et ses objectifs.

Quelques propositions

Il nous paraît important de ne pas vouloir enfermer les uns et les autres dans des process

ou des objectifs qui ne les concernent pas. En effet, il ne faut pas confondre ce qui relève de la politique et ce qui relève des financiers.

Cette remarque faite, l'on doit signaler une évolution récente qui consiste à observer l'incidence de nombreux critères ESG sur la valorisation d'une entreprise. Pour la gouvernance, la preuve est faite depuis longtemps mais pour d'autres critères, la démarche est en cours. La réputation et le fonctionnement de l'entreprise sont impactés tôt ou tard par son comportement vis-à-vis de ses clients ou de ses fournisseurs, par sa politique de ressources humaines ou sa politique environnementale.

Les analystes financiers se doivent donc de les intégrer à leurs travaux de valorisation à côté des critères purement financiers.

Ensuite, l'investisseur procèdera soit à l'exclusion de sociétés qui ne répondent pas à son éthique ou à son positionnement philosophique soit à des sélections de sociétés à partir de filtres représentatifs des valeurs qu'il souhaite mettre en avant. Sa politique sera unique et répondra de ce qu'il est, de sa nature et de ses préoccupations.

La discussion autour du développement durable, de la création de normes et de choix politiques (au sens noble du terme) ne le concernent pas en tant qu'investisseur.

Par contre, une réflexion complémentaire sur la responsabilité de l'investisseur mérite d'être menée. Être un investisseur responsable, c'est investir dans l'économie avec des outils transparents et compréhensibles. Il doit s'assurer que la finalité des investissements réalisés est bien respectée et que le produit financier souscrit est bien utile, responsable et transparent. Trop de produits, en effet, ne font qu'« animer » les marchés et faire vivre des opérateurs sans financer quoi que ce soit. Le secteur financier a failli mettre le monde à genoux mais, à ce jour, aucune réflexion sur la responsabilité des uns et des autres n'a été suivie de décisions adaptées.

Évaluez vos risques et vos engagements sociaux avec un Expert Conseil

Nos engagements

- Totale confidentialité
- Indépendance et intégrité
- Professionnalisme et compétence
- Responsabilité
- Disponibilité et respect des délais

The logo for AJMB, featuring the letters 'AJMB' in a large, bold, sans-serif font. The letters are white with a slight shadow effect, set against a dark blue background that has a faint, circular pattern resembling a clock face or a gauge.

ACTUARIAT CONSEIL

CONTACT :

**AJMB
ACTUARIAT
CONSEIL**

Tél. : 01 73 74 79 06

Mob. : 06 11 45 73 99

Mail : infos@ajmb.fr

jmbonifacio@ajmb.fr

<http://www.ajmb.fr>

Nos domaines de compétences

■
L'analyse technique des engagements sociaux des entreprises

■
L'évaluation des plans de stock-options pour les entreprises

■
L'assistance des avocats pour leurs clients : Contestation Indemnités d'assurance — Réclamation des droits à retraite

■
L'assistance en actuariat pour les institutions d'assurance

■
La mise au point ou l'audit des contrats d'assurance

■
L'identification, la prévention des risques et le calcul des provisions techniques

■
L'évaluation de la valeur engrangée des portefeuilles des sociétés d'assurance de personnes et des sociétés financières

■
La gestion de bilan et la gestion actif-passif en assurance de personnes

Réunica

Délégation de gestion d'actifs à des sociétés de gestion indépendantes/entrepreneuriales



Francis WEBER
Directeur Financier
de Réunica
Vice-Président de
AF2I
Directeur du
groupe « Investir
dans l'Economie »
du CILT

Les investisseurs institutionnels déléguant tout ou partie de leur gestion confient généralement des mandats ou créent des FCP dédiés auprès des sociétés de gestion. Ces supports de gestion de taille significative permettent de respecter rigoureusement les contraintes réglementaires et les spécifications propres à chaque investisseur. Un benchmark est souvent associé à ce type de gestion. Cependant cette contrainte associée à la taille souvent importante des sociétés de gestion sélectionnées implique souvent une gestion peu active réalisée dans le cadre d'un process industrialisé laissant peu de marge de manœuvre aux gérants. En effet, ceux-ci ne peuvent pas s'écarter sensiblement de la stratégie de gestion définie par leur établissement.

Le recours à des OPCVM ouverts gérés par de plus petites structures (boutiques !) permet un accès à des gestions plus actives, moins contraintes par un benchmark, avec des gérants qui peuvent mettre en œuvre librement leurs convictions et leur style de gestion. Cette gestion est particulièrement adaptée pour les investissements dans le segment des petites-moyennes valeurs. Cette gestion concerne davantage les actions que les produits de taux.

La constitution d'un portefeuille de lignes d'OPCVM de cette nature permet une diversification intéressante par rapport aux portefeuilles benchmarkés avec des performances souvent significativement supérieures aux indices de référence habituels sans augmentation sensible du niveau de risque.

Une diversification de style de gestion, géographique, par secteurs est facilitée.

L'accès au gérant qui est souvent également analyste est aisé. Celui-ci gère son fonds sur la durée sans nécessairement « coller » à un benchmark. L'investissement dans des valeurs non présentes dans les grands indices est souvent créateur d'alpha.

Les parts institutionnelles permettent de réduire l'écart du coût de cette gestion par rapport à celui des fonds dédiés.

A l'heure où le thème du financement de l'économie retient l'attention, l'investissement dans les fonds de petites et moyennes valeurs répond pleinement à cette préoccupation. Réunica par exemple réalise ce type d'investissement depuis de nombreuses années, plusieurs collaborateurs de la Direction Financière réalisant la sélection et le suivi de ces fonds. La réalisation de ce type d'investissement nécessite en effet une capacité de contrôle suffisante.

En cas d'insuffisance de ces moyens, la mise en place d'un « fonds de fonds » délégué à une société de gestion associant l'investisseur à la sélection des gérants peut être une solution.

L'investissement direct ou par l'intermédiaire de « fonds de fonds » dans les sociétés indépendantes par les investisseurs institutionnels permet de favoriser le développement de ces structures qui contribuent par leurs résultats au rayonnement et au dynamisme de la gestion d'actif française. Leurs gérants sont souvent de véritables investisseurs de moyen et long terme qui ont une grande proximité avec les entreprises suivies et les accompagnent au cours de leur développement.

ZOOM sur les ENTREPRISES



22

Accompagner ses clients

de façon unique dans un environnement qui connaît des mutations importantes

Raphaël Remond

Président Directeur Général de State Street Banque S.A.



23

AFER :

la référence sur le marché de l'assurance-vie

Gérard Bekerman



24

« La légitimité de notre cabinet

vient de nos expériences »

Olivier Schwab



25

L'Asset Management au carrefour

de tous les risques

Francis Doligez

Associé Gérant Fondateur de 2AM



26

Au Luxembourg :

le cabinet d'avocats Bonn Steichen & Partners vise l'excellence

Pierre-Alexandre Degehet



27

Conseil en Gouvernance et Stratégie Financière

Miser sur la méthodologie et l'expérience

Bernard Attali



Raphaël Remond

Spécialiste du Securities Servicing dans le monde, State Street combine une perspective globale et des expertises locales. Explications avec Raphaël Remond, Président Directeur Général de State Street Banque S.A.

Quels sont les domaines d'expertise de State Street Banque S.A. ?

State Street Banque S.A., établie en France depuis 1991, est aujourd'hui le 4e acteur local. State Street Banque S.A. est reconnue localement comme un partenaire fiable et pérenne pour les métiers de middle office, conservation/dépositaire, gestion comptable/valorisation, mesure/attribution de performance et reporting client. Grâce à notre expertise, à notre investissement continu dans notre infrastructure technique et à nos équipes locales, nous accompagnons nos clients dans la rationalisation et la sécurisation de leurs opérations, ce qui leur permet

Accompagner ses clients de façon unique dans un environnement qui connaît des mutations importantes

de se concentrer sur le développement de nouveaux produits ainsi que sur leur croissance à l'échelle nationale et internationale. Cette activité constitue notre cœur de métier.

A quels défis votre secteur doit-il faire face compte tenu des évolutions actuelles ?

Les nombreuses évolutions réglementaires telles que Solvabilité II, EMIR, AIFMD, FATCA ou UCITS V sont à la fois des opportunités et des enjeux pour les acteurs de l'industrie des services financiers. Ces réglementations, harmonisées à l'échelle européenne, voire internationale, créent de nouvelles opportunités de développement hors de nos frontières, mais présentent également un défi pour nos clients qui peuvent être concurrencés par des acteurs jusque-là absents en France. Cela les pousse à se différencier par des stratégies de gestion plus sophistiquées. La combinaison d'un marché en pleine évolution et d'un régime réglementaire plus strict a des conséquences majeures sur le besoin en données de nos clients. En conséquence, la réglementation et la complexification des modèles constituent une pression supplémentaire sur les marges de nos clients et pousse l'industrie à redistribuer les cartes, provoquant ainsi des fusions et des restructurations sur le cœur de métier. Finalement, le tournant vers l'ère digitale constitue une évolution de taille pour le secteur des services financiers. Nos clients sont de plus en plus mobiles et s'attendent

aujourd'hui à disposer de leurs données où qu'ils se trouvent et à n'importe quel moment.

Quelle est votre stratégie pour répondre aux enjeux actuels du monde bancaire et financier ?

State Street accompagne ses clients de façon unique dans un environnement qui connaît des mutations importantes. Ces modifications imposent aux clients de choisir un partenaire pérenne et robuste qui a l'expérience nécessaire pour anticiper les enjeux de l'industrie et mettre à disposition la technologie et les services nécessaires à la mise en œuvre des meilleures solutions opérationnelles. Nos solutions de middle-back office et de gestion des risques répondent de façon homogène aux problématiques stratégiques de nos clients quel que soit le pays où ils sont implantés, la complexité des instruments traités ou leur type de gestion. Nous les accompagnons dans leur développement en les soulageant de l'impact réglementaire, en leur permettant de se recentrer sur leur cœur de métier et les activités fortement créatrices de valeur que sont la gestion, la création de nouveaux produits et la distribution de ces derniers. State Street adapte continuellement son offre aux nouveaux enjeux de marché. Nos clients bénéficient de notre position de spécialiste du métier titres, qui nous permet d'investir chaque année plus de 20% de nos dépenses opérationnelles brutes dans les nouveaux produits et la technologie.



Gérard Bekerman

L'Association française d'Épargne et de Retraite (AFER) est un regroupement d'épargnants qui permet à ses adhérents de se constituer une épargne dans le meilleur cadre fiscal, juridique et financier possible. Retour sur l'actualité avec son président, Gérard Bekerman.

Le marché des « assurances-vie » a retrouvé des couleurs en 2013. Comment l'expliquez-vous ?

L'AFER a constaté une importante reprise des versements sur son contrat d'assurance vie. Cependant, les retraits restent importants car les épargnants les utilisent pour compléter leurs revenus ou leur retraite... Nous nous en réjouissons car nos adhérents sont libres de verser sur leur contrat quand ils le souhaitent et de retirer leur argent quand ils en ont besoin.

Comment analysez-vous le bon niveau de rendement de vos produits assurances-vie ?

Ces dernières années, notre gestionnaire financier a diversifié le portefeuille obligataire du fonds garanti de nos contrats d'assurance vie Afer. Avec

AFER : la référence sur le marché de l'assurance-vie

une moyenne de rendement annuel net de frais de gestion de 3,58% sur les 5 dernières années, les performances sont satisfaisantes tout en garantissant la sécurité.

Pourquoi avez-vous décidé de vous ouvrir à d'autres partenaires assureurs qu'Aviva Investors ?

Notre objectif est d'offrir aux adhérents des supports en unités de compte présentant les meilleures perspectives de rendement possible, dans des conditions de risques maîtrisées. Nous ferons appel à d'autres gérants pour compléter l'action de notre partenaire historique. C'est l'intérêt de l'adhérent qui nous guide.

Quels sont vos objectifs pour l'année 2014 ?

Nous travaillons à maintenir l'attractivité et la qualité de notre contrat d'assurance vie. Nous l'avons démocratisé en abaissant le minimum de versement à 100 euros. Cette année, nous continuerons à accompagner les adhérents qui recherchent de la performance à long terme. Nous leur proposerons une gamme de fonds de plus en plus complète et des services d'accompagnement. En 2014, nous lancerons également les Assises de l'Épargne et de la Fiscalité, qui auront lieu le 8 avril prochain à la Maison de la Mutualité. Cet événement rassemblera des adhérents et des grands noms de la politique pour débattre autour des enjeux de l'épargne et de l'assurance vie.

La réforme des prélèvements sociaux sur les produits de l'épargne a été présentée fin septembre 2013. Quelle a été votre action ?

Nous rappelons, parfois vigoureusement, au gouvernement le caractère juridique spécifique du contrat d'assurance vie. En fin d'année, deux décisions nous ont

Gérard Bekerman est président de l'AFER depuis 2007. Il est aujourd'hui président du Conseil de perfectionnement du Magistère Banque et Finance et du Master (M2 Professionnel) de Techniques financières et bancaires de l'Université Paris 2 Panthéon – Assas. Gérard Bekerman est par ailleurs l'auteur de nombreux ouvrages sur l'épargne et les techniques financières, dont le dernier paru dans la collection « Que-sais-je » : les 100 mots de l'Épargne.

semblé satisfaisantes. Primo, le Conseil constitutionnel a fait obstacle au taux unique particulièrement élevé de 15,5% de prélèvements sociaux sur les intérêts des contrats d'assurance vie d'avant 1998. Motif invoqué, le seul intérêt financier pour l'Etat ne saurait s'imposer aux épargnants. Secundo, il a annulé l'instruction fiscale du 14 juin 2013 intégrant les intérêts annuels des contrats d'assurance-vie dans les revenus à prendre en compte pour le plafonnement de l'ISF. Nous nous réjouissons de ces décisions mais nous restons vigilants.

Afer :

association créée en 1976
Nombre d'adhérents : 711 000 au 31/12/2013
Collecte nette 2013 (versements enregistrés) : 2,1 milliards d'euros
Encours gérés : 46,8 milliards d'euros



Olivier Schwab

Créé en 2011, le cabinet NG Finance est spécialisé dans les besoins en évaluation et modélisation financière dans divers contextes et base sa légitimité sur l'expérience et l'expertise de ses collaborateurs au sein d'une structure à taille humaine. Pour nous en parler, Olivier Schwab, anciennement en charge des activités Evaluation et Stratégie Financière au sein du cabinet KPMG, fondateur et associé de NG Finance

www.ngfi.fr

Quelles sont les activités du cabinet et votre façon de travailler avec vos clients ?

Les activités au sein du cabinet se rejoignent autour de l'ingénierie fiscale et financière : nous évaluons tous types d'actifs, incorporels ou corporels, des

« La légitimité de notre cabinet vient de nos expériences »

instruments financiers complexes (« management package ») et modélisons sous forme de reporting et d'outils de pilotage comptables et financiers, mais nous intervenons aussi dans le Financement d'entreprises ou lors de litiges et de préjudices économiques. Ces activités sont reliées entre elles et nous voyons une réelle cohérence à travailler sur ces divers sujets. Nous pouvons d'ailleurs le faire dans le meilleur des cadres possibles grâce à l'expérience des collaborateurs du cabinet : nos activités découlent de ces expériences et du savoir-faire que nous avons, et non l'inverse.

Nous intervenons beaucoup auprès de nos clients à titre de confort compte tenu de la légitimité de notre parcours et de notre signature. Nous sommes également présents pour accompagner si besoin le client dans ses choix stratégiques de réorganisation et/ou de développement. Pour cela, nous procédons généralement via un rapport stratégique et financier circonstancié ou un cadre de valorisation méthodologique que nous proposons au client pour application et revue critique.

L'expérience des membres du cabinet semble en être un de ses atouts majeurs. Pour quelles raisons ?

Notre objectif au sein de NG Finance est de pérenniser notre structure de façon indépendante, sans conflit d'intérêts, reposant sur des méthodologies de références « grand cabinet », des livrables didactiques et documentés tout en préservant un cabinet à taille humaine et proche de ses clients.

Mes collaborateurs ainsi que mes associés et moi-même venons de grandes structures mais souhaitons préserver une âme entrepreneuriale fondée sur de multiples expériences pour mieux répondre aux besoins de nos clients. En

deux ans d'activité, nous avons eu ainsi l'opportunité d'opérer dans de multiples champs d'application.

Faites-vous également appel à un réseau de partenaires ?

Oui et non. Oui, car nous faisons appel à des partenaires externes, experts sur certains sujets, et intervenons souvent en collaboration avec des avocats fiscalistes et des commissaires aux comptes tout en restant les coordinateurs sur des projets de conformité comptable (ex : IFRS) et de restructurations d'organigramme juridique de sociétés multinationales. Nous engageons la responsabilité du cabinet lors de nos missions. Nous sommes donc très vigilants sur le choix de nos partenaires.

Nous travaillons également de pair avec des fonds d'investissements et des banques d'affaires sur des sujets de valorisations, d'ingénierie financière et de financement d'entreprises dans le cadre de négociation entre actionnaires et/ou de renforcement de la structure de financement.

Non, car nous ne possédons pas à ce jour un réseau préétabli. Nous construisons notre propre réseau avec les experts spécialisés, selon chaque sujet.

Après plus de deux ans d'exercice, quelle est votre perspective de développement ?

Nous souhaitons nous ouvrir à l'international, ce que nous faisons déjà lors de certaines missions. Nous sommes entrain d'ouvrir un bureau au Luxembourg et espérons pouvoir en ouvrir d'autres à l'avenir. L'évaluation a la particularité de pouvoir être réalisée en grande partie en chambre. Les collaborateurs n'ont pas besoin d'être envoyés sur du moyen ou long terme chez le client.

De plus, nous pouvons nous appuyer sur des experts locaux de confiance.



Francis Doligez
Associé Gérant Fondateur
de 2AM

Vitrine de l'industrie financière française, l'Asset Management est en prise directe avec des contraintes formelles fortes et une multitude d'acteurs. Tour d'horizon de ce marché complexe, l'un des plus matures d'Europe, avec Francis Doligez, Associé Gérant Fondateur de 2AM, l'Atelier de l'Asset Management.

Quelles sont les particularités de l'Asset Management ?

L'Asset Management est un marché très éclaté où évoluent plus de 600 sociétés de gestion dont les profils sont inhomogènes : indépendants, filiales de groupes bancaires et d'assurance... Ces sociétés ont des spécialités très diverses : de la gestion de capital

L'Asset Management au carrefour de tous les risques

investissement à la gestion immobilière ou gestion alternative... Parfois même, elles sont multi-compétences et ont plusieurs métiers.

C'est un marché très régulé, un de ses atouts, qui exige l'obtention d'un agrément délivré par l'AMF pour exercer. C'est un marché mature, parmi les leaders en Europe en termes d'encours et d'expertise des gérants de portefeuille qui devançant souvent la régulation pour apporter un service de grande qualité. L'innovation y est donc permanente.

Enfin, c'est un marché complexe, marqué par l'interdépendance des sociétés de gestion avec la pléthore d'acteurs qui composent leur environnement : AMF, teneurs de compte, valorisateurs, commissaires aux comptes, dépositaires, prime broker, réseaux de distribution, outsourcing...

Dans ce contexte, comment intervenez-vous auprès de votre clientèle ?

2AM, membre correspondant de l'AFG, fournit aux sociétés de gestion de portefeuille, et plus largement aux PSI un ensemble de services d'assistance et de conseil dans les domaines de la conformité, du contrôle interne, du juridique et de l'organisation. Cela couvre la délégation des fonctions de RCCI/RCSI, les dossiers d'agrément, la veille réglementaire, le contrôle périodique, et plus globalement toutes missions de diagnostic...

Quel est l'intérêt de la délégation des fonctions de RCCI/ RCSI ?

Devant la charge de travail liée aux responsabilités accrues des RCCI/ RCSI et face aux risques de conflits

d'intérêt entre fonction opérationnelle et de contrôle, la délégation de cette fonction RCCI/RCSI est une solution très intéressante, notamment pour les petites structures qui peuvent en tirer un avantage concurrentiel car elle apporte une garantie d'indépendance et de spécialisation qui rassure les investisseurs face aux contraintes d'un métier de plus en plus exigeant et complexe.

Quelles sont les forces de 2 AM ?

Notre société a été en 2001 à l'initiative de l'émergence de la délégation de la fonction de contrôle interne, autorisée par la COB - devenue AMF -. Outre ce rôle de précurseur, 2AM tire sa légitimité de ses résultats et de la satisfaction de ses clients de voir leurs risques identifiés. 2AM qui n'a à déplorer à ce jour aucun sinistre est donc reconnue comme un acteur référent sur le marché.

Ces résultats s'expliquent par l'application de normes de qualité strictes et pilotables et le fait que travailler en équipe restreinte composée de spécialistes de l'AM favorise les retours d'expériences dans un climat collaboratif source d'expertise renouvelée. Ainsi, de chaque mission nous tirons ensemble les informations qui permettent d'identifier les besoins et lacunes de nos clients, de faire évoluer nos process de contrôle, de délivrer en retour les conseils dont nos clients ont besoin pour mieux anticiper leurs risques opérationnels, de conformité de leur organisation et process, d'image et de réputation.

Ainsi, depuis sa création, près de 150 PSI nous ont accordé leur confiance.



Pierre-Alexandre Degehet

Avocat au barreau de Luxembourg depuis 1997, Pierre-Alexandre Degehet est associé-gérant au sein du cabinet luxembourgeois Bonn Steichen & Partners dont il fut co-fondateur en 2012. Il est spécialisé en droit des sociétés, gouvernance d'entreprise et marchés de capitaux.

En tant que spécialiste du droit des sociétés au Luxembourg, pourriez-vous décrire en quelques mots le nouveau régime des sociétés en commandite ?

Au Grand Duché, nous avons profité d'un projet de loi sur la gestion des fonds alternatifs (AIFMD) pour assouplir la législation des sociétés en commandite par actions et celle des sociétés en commandite simple. Nous nous sommes aussi dotés d'un nouvel instrument qui privilégie la liberté contractuelle, la transparence fiscale et la flexibilité de constitution : la société en commandite spéciale (SCSp).

Au Luxembourg : le cabinet d'avocats Bonn Steichen & Partners vise l'excellence

A qui s'adresse cette société ?

La SCSp, très pragmatique, n'impose aucun carcan. Elle convient aussi bien à des structures d'investissement régulées que non régulées. La société en commandite spéciale est tout simplement une alternative idéale pour tous les acteurs de l'industrie des fonds de type venture capital ou private equity.

Cette nouvelle forme de société rencontre-t-elle le succès escompté ?

Depuis son introduction dans l'arsenal législatif luxembourgeois, nous en voyons de plus en plus se créer, encore que l'essor n'est pas comparable à la situation de son équivalent anglo-saxon, la Limited Partnership. La promotion que nous ferons de ce formidable outil, le temps et la connaissance qu'en développera le public sont autant de facteurs qui nourriront son essor.

Le Luxembourg a vécu un véritable tournant dans la gestion du patrimoine financier des grandes familles. Pouvez-vous nous en dire plus ?

La première législation européenne relative au family office a vu le jour au Luxembourg. La loi n'est certes pas très dense puisqu'elle comprend dix articles pas plus, mais elle encadre désormais l'activité de family office qui devient une profession régulée sous le contrôle de la Commission de Surveillance du Secteur Financier. Elle donne ainsi officiellement des gages de professionnalisme et de transparence nécessaires dans les relations de confiance établies entre le family officer et son client.

Pouvez-vous nous présenter votre cabinet ?

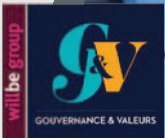
BSP compte aujourd'hui plus de 70 professionnels. En quelques années d'existence, notre étude a réussi à devenir incontournable sur la place luxembourgeoise. nos avocats et experts couvrent tous les domaines du droit : de la fiscalité au droit des sociétés en passant par les fonds d'investissement, les marchés de capitaux, l'insolvabilité, le droit social, la gestion de patrimoine, le contentieux, le financement structuré ou encore la titrisation.

Votre cabinet est-il divisé en départements ?

Nous sommes subdivisés en départements...mais sans l'être vraiment. Nous avons toutes et tous un domaine de prédilection et une expertise à son maximum. Néanmoins, nous sommes et restons avant tout des femmes et des hommes de loi, susceptibles de répondre à toutes les questions juridiques. Je tiens particulièrement à cette flexibilité d'esprit qui bénéficie grandement à nos clients.

Votre passage dans le monde privé explique-t-il cet état d'esprit ?

J'ai eu la chance d'être rattaché au service juridique d'Arcelor dès sa création. J'y traitais des matières financières, de la gouvernance d'entreprise et du droit des sociétés tout en étant en contact direct avec la direction générale ainsi qu'avec le Président du conseil d'administration. Le passage dans l'industrie m'a ainsi beaucoup apporté dans la compréhension des besoins des clients.



Bernard Attali

Basé à Paris et à Genève, WillBe Group, qui réalise en 2012 un Chiffre d'affaires de 5,6 Millions d'euros, s'appuie sur une équipe d'une trentaine de professionnels pluridisciplinaires, expérimentés et de haut niveau.

Entretien avec Bernard Attali, Président de la filiale Gouvernance et valeurs.

Qu'est-ce qui fait la force de votre cabinet ?

Notre entreprise s'appuie sur une équipe de jeunes diplômés de grandes écoles de commerce, ainsi que sur des experts associés en stratégie, finance et management de projets. Au-delà de la compétence de ces professionnels, notre force réside dans notre ADN, que je définirai ainsi : nos missions sont réalisées par les associés intuitu personae.

Conseil en Gouvernance et Stratégie Financière

Miser sur la méthodologie et l'expérience

Nous allions une solide méthodologie du consulting à très haut niveau acquise au sein de cabinets internationaux et une grande expérience du terrain. Nos consultants interviennent régulièrement en tant que chargés d'enseignement dans plusieurs Universités et Grandes Ecoles et notamment : ESSEC, EDHEC, Audencia, Université de Paris 2 Panthéon Assas, IAE d'Aix en Provence. Ces caractéristiques font de nous un acteur particulièrement en vue et compétitif sur ce marché.

Sur quels types de missions emblématiques vous êtes-vous engagés récemment ?

Pour n'en citer que quelques unes, nous avons conseillé une startup dans le secteur de la sécurité informatique sur la structuration de son haut de bilan ; nous sommes intervenus sur des opérations de fusion acquisition pour des entreprises de biotechnologie ; nous avons formé les équipes de la Direction financière d'un groupe coté aux normes comptables internationales ; nous avons œuvré à l'optimisation de l'organisation de collectivités territoriales afin d'accompagner des évolutions de l'environnement juridique (élaboration de scénario stratégiques) ; nous avons pris part à une mission d'évaluation des dispositifs de management des risques et du contrôle interne d'une filiale d'une institution financière de référence ; enfin, nous avons accompagné des entreprises d'assurance et des mutuelles dans leurs besoins d'évolution : formation à l'environnement réglementaire et aux obligations en termes de comptabilité et de reporting prudentiel, structuration des fonctions de contrôle interne dans la perspective de l'application de la Directive Solvabilité 2.

WillBe Group est un cabinet de conseil qui compte cinq filiales : WillBe Consulting, Alia, Mozart Consulting, Thomas Management, Gouvernance et Valeurs. Cette dernière est spécialisée en audit et gouvernance des organisations, ainsi qu'en corporate finance et fusions acquisitions.

Un mot sur vous. Quel parcours vous a amené à prendre la tête de cette entreprise ?

Diplômé de Sciences Po Paris et de l'Essec (Master spécialisé), titulaire d'un Master en Droit des affaires à Paris 2 Panthéon Assas et du Diplôme Supérieur de Gestion et Comptabilité (DSGC), j'ai évolué au sein de Directions Financières de groupes internationaux (Alcatel, Fiat, Spie), et assuré notamment la Direction de l'Audit et de la Maîtrise des Risques du groupe Spie. En 2010, j'ai rejoint Willbe Group et dès 2011, j'ai fondé Gouvernance et Valeurs, que je dirige aujourd'hui depuis plus de deux ans, et qui connaît un développement rapide, et une visibilité accrue.

Contacts :

- **Bernard Attali**, Associé, fondateur de Gouvernance & Valeurs (Sciences Po Paris 1980) :
63 rue de ponthieu paris 75008
Tél. : 0786766974
bernard.attali@willbegroup.com

BRED Banque Populaire

Nous allons profiter des mutations du monde bancaire pour nous développer



Olivier KLEIN
Directeur Général
de la BRED

« Nous avons décidé de ne pas choisir une stratégie d'attrition en fermant des agences, mais au contraire de repenser notre réseau afin que toutes nos agences deviennent multicanal et puissent offrir les avantages d'une banque « classique » et la praticité d'une e-agence. »

1/ L'environnement bancaire connaît de profondes mutations, comment la BRED s'adapte à cette nouvelle donne ?

Nous avons mené fin 2012 une réflexion sur l'évolution de notre métier de banquier pour nous adapter et poursuivre notre croissance dans un environnement en profonde mutation : croissance économique atone, évolution des comportements liée à la montée en puissance des services bancaires sur Internet, pression réglementaire et fiscale accrue...

Nous avons décidé de ne pas choisir une stratégie d'attrition en fermant des agences, mais au contraire de repenser notre réseau afin que toutes nos agences deviennent multicanal et puissent offrir les avantages d'une banque « classique » et la praticité d'une e-agence. Effet de leur appétence pour les moyens de communication à distance, nos clients réservent de plus en plus leurs visites en agence aux opérations liées à leurs projets de vie : investissement immobilier, protection d'un proche, transmission de patrimoine, création ou développement d'une entreprise. En gardant le conseiller, lui-même multicanal, au cœur de la relation, nous nous appuyons sur notre capital humain, notre meilleur atout. Nous renouvelons ainsi le relationnel de proximité grâce aux nouveaux moyens de communication. Nous nous sommes aussi organisés pour que nos clients restent plus longtemps en relation avec le même conseiller, qui étudiera avec chacun la meilleure solution pour l'aider à réaliser ses projets de vie. La BRED a inventé par exemple le bouquet Famille, une approche visant à identifier les « projets familiaux » d'un client puis à construire avec lui, en puisant dans le large éventail de services disponibles dans notre gamme, une solution « unique », appropriée à sa problématique. Cette approche « solution » est le fil conducteur de toutes nos démarches vis-à-vis de notre clientèle.



2/ La croissance atone en France, vous pousse-t-elle à explorer d'autres horizons

Depuis plusieurs années, nous nous développons dans le Pacifique, à la pointe Est de l'Afrique et en Asie du Sud-Est, zones dans lesquelles la BRED développe son activité de banque de détail, en cohérence avec le plan stratégique du groupe BPCE. Nous étudions par exemple actuellement la possibilité de nous installer en Birmanie dans la continuité de notre présence en Asie du Sud-Est.

Nous proposerons également un certain nombre de savoir-faire de notre banque (flux, modélisation, mesure du risque, etc.) à des institutions financières bancaires à l'étranger par l'intermédiaire de notre direction de l'international.

3/ Dans cet environnement de changement pensez-vous que votre statut de mutualiste est un atout pour votre développement futur ?

Notre spécificité de banque coopérative, détenue par ses sociétaires sous forme de parts sociales indépendantes des aléas des marchés, est une véritable force pour la BRED et un puissant soutien de notre développement. Le succès de notre récente augmentation de capital est une preuve concrète de la confiance de nos 140 000 clients-sociétaires dans la BRED et son modèle coopératif. Cela nous permettra de poursuivre notre action dans la durée, tant en France qu'à l'étranger, sans autre priorité que l'intérêt de nos clients, le développement des territoires dans lesquels nous sommes implantés et la sécurité de la banque.



Nous maintiendrons bien entendu notre engagement fort dans le financement de l'économie réelle, en proximité avec les particuliers, les PME, les artisans, les commerçants, les agriculteurs, qui tous détiennent l'une des clés de la croissance dans les régions où nous sommes implantés.

Nous croyons en effet au mariage de l'éthique et de l'efficacité pour promouvoir une banque gagnante, respectueuse de ses valeurs, rentable et moderne. La crise actuelle est un retour au réel et une justification éclatante de nos valeurs fondatrices : l'entrepreneuriat, la solidarité et la proximité.

LCL

Une grande banque face aux évolutions du marché

1/ Quelles sont les mutations exogènes qui ont le plus marqué votre établissement ces dernières années?

L'environnement économique, bien sûr, qui impacte les particuliers, professionnels et entreprises : le chômage et l'alourdissement de la pression fiscale, sont autant de facteurs qui pèsent à la baisse sur la consommation, sur l'activité des professionnels et sur l'investissement des entreprises.

Ensuite, la crise de confiance générale qui touche aussi les relations clients/banques et qui doit retenir toute notre attention.

Le renforcement de la réglementation prudentielle et consumériste constitue aussi un facteur d'adaptation important.

Enfin, les comportements des consommateurs évoluent : la fréquentation des agences baisse de l'ordre de 5 % par an tandis que l'usage d'Internet et du mobile s'accélère, pour au total, une croissance très significative de la fréquence et du nombre de contacts clients.

2/ Ces mutations ont-elles entraîné de votre part une évolution de ce que sera la banque de demain ?

Le client reste attaché à la relation avec son conseiller mais il cherche aussi plus de disponibilité, plus de réactivité et plus d'autonomie. Les nouvelles technologies, via internet ou les mobiles, répondent à ses attentes et accroissent l'accessibilité à notre dispositif commercial.

L'enjeu principal est d'inscrire notre pro activité commerciale dans une relation de conseil et vente et qui s'exprimera, au choix du client, en face à face ou à distance (par téléphone ou par Internet).

Le digital constitue une opportunité de renforcer la relation avec nos clients.



**Laurent
PAILLASSOT**
Directeur Général
Délégué de LCL

3/ Les clients ont changé ; Comment cela impacte-t-il votre vision du futur?

La relation client est au cœur de la stratégie LCL depuis plusieurs années déjà. Nous avons mis en place un modèle fondé sur l'écoute client : plus de 700 000 clients ont répondu à notre Bilan Efficacité. C'est l'analyse de ces remontées qui guide nos innovations de services et produits formalisés dans notre Contrat de Reconnaissance.

La période de crise récente et le développement des technologies ont renforcé, le niveau d'exigence des clients.

Ce contexte nous conduit à adapter nos technologies, notre offre mais aussi nos compétences notamment liées à la maîtrise des nouveaux modes de contacts.

L'extension des services offerts, quel que soit le canal choisi par le client, va engendrer de nouvelles activités, voire de nouveaux métiers.



C'est aussi une formidable opportunité de simplification des processus et des procédures au service de l'exigence de simplicité, de réactivité et de fluidité à la fois pour les clients et les collaborateurs.

4/ La réglementation a beaucoup évolué ces dernières années. Ces évolutions ont-elles un impact sur les choix stratégiques de votre banque?

Il faut distinguer ce qui est du registre des ratios prudentiels qui nous conduisent à arbitrer dans l'allocation de fonds propres ou de liquidité au sein de nos activités et ce qui relève de la protection des consommateurs.

Au-delà des impacts sur la rentabilité de nos activités de cette réglementation, l'accent mis sur la protection des consommateurs est très positif dans l'exigence de transparence qui participe à la restauration de la confiance. Elle est néanmoins complexe dans sa mise en œuvre à la fois pour les clients et les collaborateurs (la traçabilité et l'exhaustivité des données associées étant parfois vécue de part et d'autre comme intrusive et très formaliste).

En parallèle, nous investissons massivement dans nos systèmes informatiques pour accompagner ces évolutions de réglementation.



5/ Les mutations de ces dernières années ont-elles modifié votre politique de recrutement et, plus généralement, les pratiques de ressources humaines de votre établissement ?

En ce qui concerne la politique de recrutement, LCL est sur un trend de recrutement d'environ 1 000 personnes par an depuis ces dernières années et nous envisageons de maintenir à peu près ce niveau de recrutement.

En terme managérial, à la fois la complexité croissante de nos métiers et l'évolution des attentes clients conduisent à favoriser trois mouvements parallèles :

- une délégation et une responsabilisation au plus près des clients
- donner la parole aux collaborateurs au contact des clients
- un pilotage de l'activité commerciale orientée besoin clients

Nos pratiques managériales tendent à favoriser le développement d'une culture commune fondée sur le sens du service client.

6/ Pour votre développement futur, quels sont vos principaux atouts ?

C'est tout d'abord les 6 millions de clients particuliers et plus de 350 000 clients professionnels et entreprises de LCL.

C'est aussi les 20 000 collaborateurs de LCL à la fois professionnels et dynamiques qui ont, depuis plusieurs années, intégré la nécessité d'accompagner les évolutions des comportements et des attentes des clients.

C'est enfin un positionnement de LCL en tant qu'entreprise de service à l'ère numérique qui capitalise sur un positionnement différenciant d'une banque à l'écoute de ses clients, qui s'engage et le prouve.



Fédération Bancaire Française

De profonds changements pour le financement de l'Économie



**Marie-Anne
BARBAT-LAYANI**
Directrice Générale
de la Fédération
Bancaire Française

« La France a besoin de banques fortes, capables de financer l'économie, via le crédit ou les marchés. Il en va de la compétitivité de notre économie »

Les banques françaises ont énormément changé en quelques années. Cette évolution est liée aux nouvelles réglementations mises en place depuis la crise pour renforcer la stabilité du système bancaire international, mais aussi à la conjoncture économique et aux changements de comportement des clients.

Le secteur bancaire français s'est adapté au nouvel environnement réglementaire, tout en continuant à financer l'économie. L'évolution de l'encours des crédits à l'économie (+ 1,4% en 2013) se compare très favorablement à la situation dans la zone euro. La solidité des banques françaises leur a permis de renforcer leurs fonds propres et de respecter d'ores et déjà le nouveau ratio de solvabilité européen. Elles sont cependant préoccupées par le ratio de liquidité qui impose d'avoir pratiquement autant de dépôts que de crédits accordés ; or, une grande partie de l'épargne ne reste pas dans leurs bilans.

A cette accumulation de règles très exigeantes s'ajoute pour le secteur bancaire français un niveau de taxation très élevé, avec un taux d'imposition de près de 65%. Les contraintes prudentielles et les taxes limitent la capacité des banques à générer des fonds propres et donc leur capacité à prêter puisque la réglementation impose précisément plus de fonds propres en face des crédits accordés. Un milliard d'euros de prélèvements supplémentaires sur les banques se traduit mécaniquement par 10 milliards d'euros de crédit en moins.

Avec le nouveau cadre réglementaire, nous assistons à un véritable bouleversement du modèle de financement de l'économie. Le financement des entreprises par les marchés va se développer, alors que le crédit était jusqu'ici très dominant en Europe continentale. Cela commence à se traduire dans les chiffres : en 2009, la proportion

crédit bancaire / financement par le marché qui était de 70/30 en 2009 est passée à 63/37 à fin décembre 2013 (source Banque de France). Les principales banques françaises sont prêtes à cette évolution car elles proposent les services nécessaires pour accompagner leurs entreprises clientes sur les marchés dans les meilleures conditions possibles.

Tout l'enjeu de nos combats est de maintenir cette capacité des banques françaises et de la place de Paris à accompagner les entreprises sur les marchés. C'est un vrai enjeu pour notre économie, qui dispose avec l'épargne des Français d'un atout considérable pour trouver en elle-même les ressources nécessaires pour sortir de la crise. Il faut donc se méfier des projets qui risquent de pénaliser les outils de financements en France. Car c'est la croissance et l'emploi qui seraient pénalisés. C'est le cas du projet de règlement de la Commission Européenne sur la séparation des activités bancaires qui imposerait mécaniquement de filialiser les activités de tenue de marché : cela renchérirait les coûts de ces activités essentielles au financement des entreprises dans les banques universelles. Les entreprises ne s'y trompent pas : elles ont vivement critiqué cette proposition, de même que le projet de taxe sur les transactions financières européenne qui les pénaliserait par rapport à leurs concurrentes situées dans des pays qui ont décidé de ne pas participer à la création de ce nouvel impôt.

Les banques françaises sont favorables à une bonne régulation pour améliorer la stabilité du secteur bancaire, et l'Union bancaire est à cet égard fondamentale. La supervision unique de toutes les banques de la zone euro, première étape de cet ambitieux chantier, est la solution la plus efficace pour prévenir des crises. La France a besoin de banques fortes, capables de financer l'économie, via le crédit ou les marchés. Il en va de la compétitivité de notre économie.

Club des Marchés Financiers SFAF

Quels sont les réels besoins de financement des entreprises non cotées ?



Marie-Agnès NICOLET
Présidente du Club des
Marchés Financiers et
de Regulation Partners

Les études sur le financement des entreprises abondent mais force est de constater que les points de vue divergent sur la réelle capacité des banquiers à accompagner les entreprises tout au long de leur développement. Par ailleurs, les normes de liquidité imposées par Bâle III aux établissements de crédit risquent de restreindre encore la capacité de crédit des banques envers les entreprises de taille moyenne.

L'enquête réalisée conjointement par le Club des marchés financiers et la SFAF auprès des petites ou moyennes **entreprises non cotées**, entre fin 2012 et fin 2013, nous a permis de déterminer de manière objective les besoins de financement non couverts de ces petites et moyennes entreprises, et d'identifier les solutions de financement envisagées pour l'avenir.

Plus de 50% des 69 entreprises ayant répondu à cette enquête **ont des besoins de financement à court terme, pour financer essentiellement leur croissance ou des investissements.**

L'autofinancement est le principal moteur de cette croissance, suivi par le crédit bancaire.

La moitié de notre échantillon seulement considère qu'il est facile d'obtenir un crédit bancaire et 20% n'y a pas accès.

Selon certaines entreprises interrogées, les banques financent difficilement l'immatériel (investissement dans des recrutements par exemple) mais elles sont plus disposées à financer l'achat de biens matériels (au travers du crédit-bail notamment). C'est l'éternel problème du financement du BFR qui est ainsi confirmé.

Une très grande majorité des répondants n'envisagent pas de s'introduire en bourse.

Près de 40% pensent que la bourse leur ferait perdre le contrôle de l'entreprise. Et 30% d'entre eux évoquent les contraintes trop lourdes (réglementaires, comptables et d'informations financières).

Près de la moitié des sondés reconnaissent que la Bourse permet d'augmenter la notoriété de l'entreprise et 35 % la considèrent comme un booster de croissance externe.

Toutefois, ils sont peu nombreux (moins de 10%) à évoquer l'avantage de la transmission d'entreprise.

Enfin, ce sondage témoigne de la méconnaissance des entreprises sur les mécanismes et sur l'offre boursière. 50% ne savent pas si l'offre proposée par la Bourse répond à leurs besoins et ils sont seulement 3% à connaître les principales places de cotation (Euronext, Alternext ou Alternativa).

En revanche, près de la moitié des répondants seraient intéressées par une émission obligataire, soit individuelle soit groupée.

Si aujourd'hui le financement bancaire reste encore majoritaire (au même titre que l'autofinancement), les entreprises vont être contraintes de se tourner vers des financements alternatifs pour leurs besoins non couverts.

Dans ce contexte, la solution obligataire apparaît comme une solution crédible.



Marie-Pierre PEILLON
Présidente de la SFAF
et Directrice de la
Recherche Financière
et Extra-financière,
Groupama Asset
Management



GE Capital France

L'affacturage, moteur des offres de financement à court terme



**Thierry
WILLIEME**
Président de GE
Capital France

Qui aurait pu anticiper l'ampleur de cette crise née en 2008 et son impact sur les cycles économiques actuels, le comportement des banques en matière de financement et celui des entreprises ?

Quand on se penche sur la croissance économique de notre pays, quoiqu'il en soit de sa résistance aux phases de récession, on se demande nécessairement pourquoi il semble si difficile de tirer davantage parti des phases de reprise. Dès lors, l'analyse plus en détail des moteurs de notre croissance souligne la faiblesse des investissements de nos entreprises (recul attendu de l'ordre de 2% en 2013). On en vient inmanquablement à pointer du doigt ces délais de paiement qui se dégraderaient à nouveau, et l'on finit par s'inquiéter de ces 63 000 nouvelles défaillances constatées en 2013 !

Les entreprises manqueraient-elles de soutien, notamment des banques, pour investir, financer leur cycle d'exploitation ? Attendraient-elles sereinement les règlements clients ? Pas si l'on en croit les enquêtes de la Banque de France réalisée auprès des établissements financiers : si les crédits de trésorerie se contractent (5% en 2013), ce serait sous l'effet de la demande décroissante des entreprises, les banques affirmant avoir maintenu leurs conditions d'octroi. Possible... Mais difficile de contenir les inquiétudes de ces entreprises scrutant l'évolution de la réglementation bancaire et son cortège de recommandations attendant aux politiques de risques, de provisions et d'allocations de fonds propres.

Les encours de crédits à court terme sont globalement en baisse, sachant qu'il convient

de souligner la progression de la part liée à l'affacturage. Elle est de l'ordre de 7 % en 2013 et a vu ses volumes doubler depuis 2007 pour atteindre 200 milliards d'euros.

Les banques ne s'y sont pas trompées, en poussant leurs offres de financement vers l'affacturage, au point d'en faire des axes de développement stratégiques. La meilleure sécurisation de leurs encours de crédit et la consommation moindre des fonds propres ont sans nul doute constitué des facteurs déterminants.

Les entreprises ne sont pas en reste. Si les PME connaissent l'affacturage de longue date, l'apprentissage du cash management leur aura offert un regard neuf sur ce produit trop longtemps cantonné aux solutions des derniers recours. Elles l'intègrent de plus en plus tôt dans leur politique commerciale, de risk management et d'optimisation du cash : les factors (ou affactureurs) ont développé les offres spécifiques à destination des PME, voire des TPE. Les grandes entreprises ont suivi la tendance : l'assèchement du marché des liquidités en 2008 a laissé des traces et confirmé, même aux plus grandes, la nécessité d'une gestion de trésorerie plus pointue, plus exigeante, plus diversifiée. Là encore, les factors ont répondu avec l'offre sophistiquée qui était attendue.

Le retour d'une croissance solidement ancrée sur la reprise des investissements des entreprises reste devant nous. Les solutions de financement à court terme parfaitement adaptées aux besoins des PME comme des plus grandes entreprises, elles, sont déjà là et en plein développement : et si vous (re) découvriez l'affacturage ?

Accompagner la transformation des Fonctions Finance & Risques



Leader français de l'actuariat conseil et de la gestion des risques, Optimind Winter complète son offre avec un nouveau métier « Finance & Performance » dédié à l'accompagnement des Institutions Financières dans leurs projets de transformation

Rencontre avec
Christel Albouy-Nallard,
directrice métier
Finance & Performance.

Madame Albouy-Nallard, quels sont les services offerts par votre société ?

Optimind Winter est une société de conseil intervenant pour le compte des acteurs européens de l'assurance, de la protection sociale et de la banque. Notre cœur de métier historique est l'actuariat conseil, activité que nous avons progressivement renforcée et complétée par des expertises pointues en finance, gestion des risques et gestion de projet. Cette capacité à intervenir sur des projets de transformation des Fonctions Finance & Risques se matérialise aujourd'hui par la création du nouveau métier d'Optimind Winter : « Finance & Performance ».

Quelle est votre analyse sur l'évolution des secteurs de la banque et de l'assurance, et des enjeux induits pour les Directions Financières ?

Les Directions financières sont confrontées aujourd'hui à une inflation réglementaire inédite et doivent répondre à cinq enjeux :

- Décliner opérationnellement les décisions stratégiques dans un contexte d'intensification de la pression concurrentielle et de préservation des marges par l'innovation et la différenciation.
- Intégrer des évolutions normatives et réglementaires extrêmement instables.
- Piloter et communiquer dans un environnement désormais multinormes et sous contraintes de délais, de coûts et de qualité.
- Assurer la fiabilité et la qualité des informations collectées, traitées et communiquées.
- Analyser et renforcer la performance opérationnelle.

Pour répondre à ces défis, nous constatons une tendance de fond chez nos clients autour de la création d'une fonction « Chiffres » multinormes, finance et risques, cohérente et intégrée. Cette fonction « Chiffres » a également pour enjeu la diffusion d'informations pour la prise de décisions stratégiques (indicateurs d'activité, simulations et éléments prospectifs).

Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par fonction « Chiffres » intégrée ?

Les secteurs de la banque et de l'assurance évoluent désormais dans des environnements Multinormes, où la production et le reporting de données prudentielles complexes (liées à la directive européenne Solvabilité II et aux accords de Bâle 3) viennent s'ajouter aux processus comptables (Local GAAP, IFRS) et à ceux du contrôle de gestion (prévisionnel, budget, suivi de la Valeur).

Bien que leurs objectifs, leurs traitements et méthodes diffèrent, ces processus

reposent sur des bases similaires et leurs résultats devront être explicités les uns par rapport aux autres. Une fonction intégrée et partagée de collecte, de traitement et d'analyse des données sources permet de répondre aux enjeux communs de qualité des données et contribue à l'efficacité et à la rapidité des analyses et communications multinormes.

“

Une tendance de fonds autour de la création d'une fonction « Chiffres » multinormes.

”

Pour conclure, qu'est-ce qui vous différencie des autres sociétés de conseil ?

Notre facteur différenciant principal est notre équipe de 160 consultants qui allie expertises actuarielles, financières et organisationnelles. Nous disposons de la plus forte concentration de spécialistes de la fonction « Chiffres » du marché avec notamment 70 actuaires diplômés membres de l'Institut des actuaires. Nous sommes en mesure d'adresser l'ensemble des contraintes réglementaires, d'anticiper les évolutions structurelles des métiers financiers, et de les décliner concrètement en termes d'organisation, processus ou systèmes d'information.

En synthèse, notre originalité repose sur cette expertise fonctionnelle pointue comme l'atteste notre contribution aux réflexions de place et notre investissement soutenu en Recherche & Développement.

Leader de l'actuariat conseil et de la gestion des risques en France

Actuariat Conseil | Protection Sociale | Risk Management | Finance & Performance | Projet & Maîtrise d'Ouvrage

RCI Banque

S'adapter au changement : l'exemple d'une captive



Éric SPIELREIN
Secrétaire Général
de RCI Banque

1/ Quelles sont les mutations exogènes (comportements clients, technologies ou réglementaires) qui ont le plus marqué votre établissement ces dernières années ?

RCI Banque, captive du groupe Renault au service des marques de l'Alliance Renault-Nissan, n'échappe pas aux nombreuses mutations exogènes que rencontrent les professions du crédit et des services automobiles. Les attentes du client et sa sensibilité au contenu de l'offre et à la qualité de service se sont considérablement développées ; en matière de technologie, la dématérialisation et l'internet modifient les process et la relation avec le client ; concernant le réglementaire, RCI est principalement impacté par Bale III et les mesures touchant l'intermédiation.

A mon sens, il n'est ni possible ni judicieux d'attribuer un ordre d'importance à chaque type de mutation car l'horizon temps n'est pas le même et elles sont souvent interdépendantes. A titre d'exemple, l'évolution dans la distribution du crédit et des assurances répond aux trois : le réglementaire (IMDI,

règlementation des IOBSP), le technologique (dématérialisation et signature électronique) ainsi que le comportement client.

Il reste évident que le réglementaire est incontournable et souvent dans des délais contraints. La bonne réponse doit permettre de générer de nouvelles opportunités de développement.

2/ Dans le domaine réglementaire, comment jugez-vous ces évolutions ? Pensez-vous qu'elles ont été porteuses de développement ? Pensez-vous que vos clients ont été bénéficiaires de ces évolutions ?

L'exemple précédent illustre une évolution bénéfique au client et porteuse de développement ; ce n'est pas toujours possible. Certaines évolutions peuvent par contre ne répondre ni à l'un, ni à l'autre, faute de concertation et de proportionnalité. Dans le métier du crédit automobile, on pourrait citer dans cette catégorie la réglementation sur la publicité et le formalisme de la documentation aboutissant à des contrats de 30 pages.





3/ La réglementation a beaucoup évolué ces dernières années. Les évolutions ont-elles eu un impact sur les choix stratégiques de votre banque ?

Les missions d'une financière de marque restent inchangées. De manière synthétique : aide à la vente et rentabilité des capitaux investis. Il en va de même pour les orientations stratégiques, comme l'accompagnement des marques à l'international et le développement de l'activité assurances et services ainsi que pour la conquête et la fidélisation.

La compétence technique et l'efficacité opérationnelle dans nos métiers demeurent mais ne suffisent plus. Il est désormais indispensable de développer le sens du service au client ainsi que la capacité d'innover.

4/ Quels impacts les mutations de ces dernières années ont-elles eu sur le management de RCI, sur la typologie des recrutements et sur l'organisation interne ?

Les mutations de ces dernières années ont complexifié nos métiers. En matière d'organisation et de ressources humaines, ce constat a eu plusieurs conséquences, d'où plusieurs actions en cours pour y répondre.

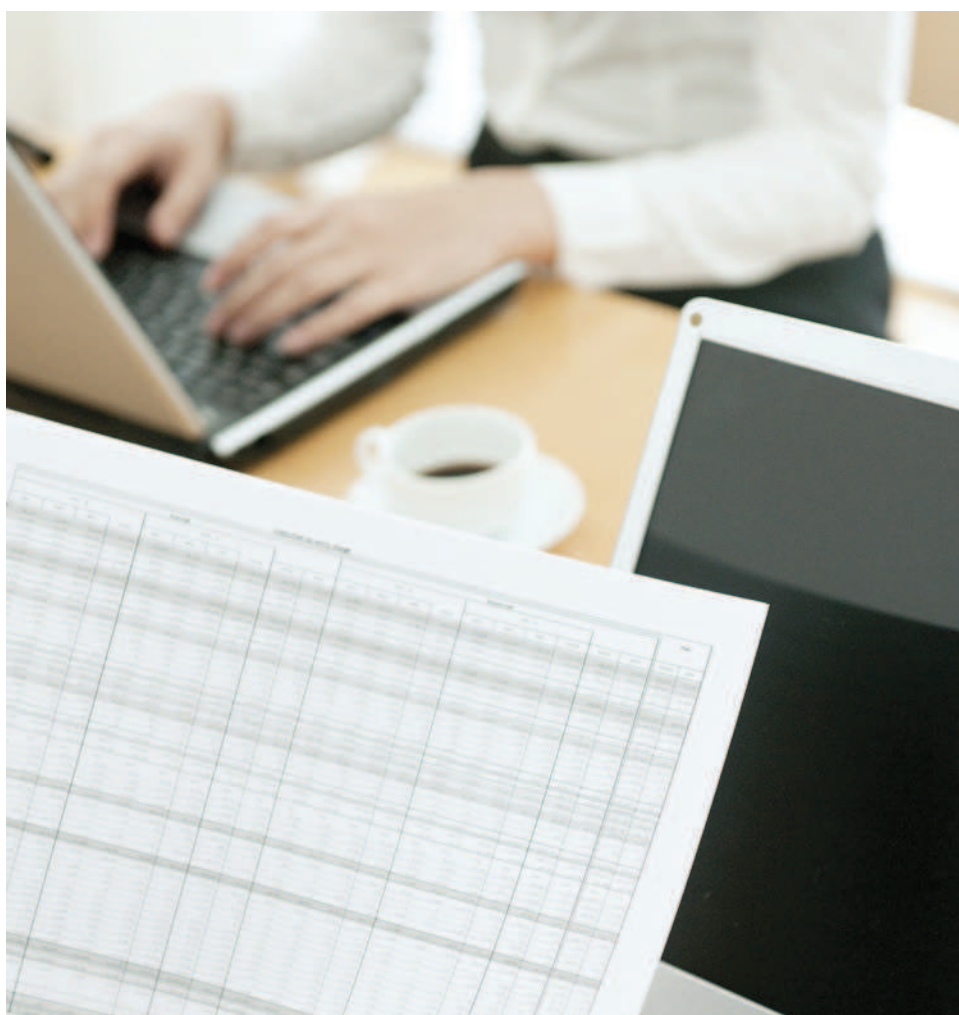
Tout d'abord, une exigence globale accrue a nécessité de mieux cibler et de renforcer les programmes de formation. Ensuite, une cartographie des compétences critiques ayant été établie et actualisée, il a fallu procéder aux recrutements appropriés et établir les parcours adéquats afin de les intégrer.

En outre, il a fallu imaginer de nouvelles organisations comme des plateaux projets et des laboratoires de façon à assurer la transversalité pour gérer certaines thématiques ou projets : en matière d'innovation, il faut en effet intégrer les nouvelles technologies et l'évolution des attentes clients aux process métiers tout en veillant au respect des contraintes réglementaires.

Enfin, il a fallu faire évoluer le management afin qu'il soit centré sur le client, piloté par le profit et s'appuyant sur la motivation des équipes. Dans ce cadre, le manager a un triple rôle de leader, coach et éclairer et doit respecter des règles de loyauté, de transparence et d'ouverture ; et derrière ces mots ou concepts, il doit y avoir une réalité au quotidien.

5/ Dans cet environnement de changement, pensez-vous que votre position de captive soit fragilisée ?

Clairement non. La robustesse de notre business model et l'intégration aux fonctions marketing et commerce des marques nous permettent de faire face aux nouvelles contraintes qui s'imposent à toutes les banques indépendantes qui utilisent d'autres leviers. Deux conditions restent toutefois nécessaires : la bonne tenue commerciale des marques et la valeur ajoutée apportée par la financière sur lesquelles se bâtit une spirale vertueuse et gagnante.





WILL BE GROUP



Acteur alternatif du conseil en stratégie et management, **WillBe Group** place la vision stratégique et ses déclinaisons opérationnelles au cœur de ses interventions.

Sa volonté de se distinguer par une **offre couplant envergure des problématiques et profondeur des expertises** l'a conduit à se structurer autour de plusieurs entités spécialisées, notamment :

- **WillBe Group**, couvrant l'ensemble des problématiques de stratégie et développement ;
- **Mozart Consulting**, entité spécialisée dans le Capital Humain et la Mobilisation ;
- **Gouvernance & Valeurs**, structure spécialiste du lien entre gouvernance et corporate finance.

Cette entité est intervenue récemment sur des problématiques de stratégie financière variées :

- Opérations de levées de fonds (start-up, secteur haute technologie) ;
- Fusions acquisitions (Biotechnologie) ;
- Collectivités locales : optimisation de l'organisation dans un contexte budgétaire rigoureux ;
- Filiales de groupes cotés dans le cadre de la mise en place des IFRS ;
- Institutions financières et entreprises d'assurance (évaluation des risques et du contrôle interne) ;
- Mutuelles et institutions de prévoyance (Environnement réglementaire et reporting prudentiel dans la perspective de l'application de Solvabilité II) ;
- **Thomas Management**, marque dédiée à l'amélioration continue et l'excellence industrielle ;
- **Alia Consulting**, société experte des solutions SAP intégrées.

Basé à Paris et à Genève, WillBe Group (CA 2012 : 5,6 M€) s'appuie sur une **équipe d'une trentaine de professionnels** pluridisciplinaires, expérimentés et de haut niveau (grandes écoles, écoles d'ingénieurs et de commerce), issus majoritairement de cabinets internationaux, et sur un **réseau extensif d'experts associés** référents dans leurs domaines. Sa filiale Gouvernances & Valeurs en développement rapide est à la recherche de nouvelles compétences.

CONTACTS : **Bernard Attali**, Associé, fondateur de Gouvernance & Valeurs (Sciences Po Paris 1980) :
bernard.attali@willbegroup.com

« Comment gérer les enjeux de transition et d'urgence managériale de votre organisation ? »



Lincoln Transition Executive accompagne les entreprises en France et à l'international pour gérer leurs problématiques de transition, de gestion de crise, d'apport ponctuel de compétences, ou de remplacement temporaire.

Des réponses adaptées à tous les enjeux de la transition ou de l'urgence

Un interlocuteur dédié

Un vivier de Dirigeants et de Managers d'excellence opérationnels pré-sélectionnés

Un coaching du Manager tout au long de sa mission

Thierry ROGEON
thierry.rokeon@lincoln-transition.com
06.12.42.94.54

116 bis, avenue des Champs Elysées, 75008 Paris
www.lincoln-transition.com

Lincoln Transition Executive
Management de Transition

Lincoln Transition Executive, votre expert de l'accompagnement de la conduite du changement



THIERRY ROGEON
MANAGING PARTNER

Créé en 2010, Lincoln Transition Executive est un cabinet de conseil spécialisé en Management de transition. Sa vocation est de fournir des solutions managériales d'urgence pour la conduite du changement et l'optimisation de la performance opérationnelle des groupes et PME, en France et à l'international.

Le point avec Thierry Rogeon, Managing Partner de Lincoln Transition Executive.

Que représente le marché français du management de transition ?

C'est un marché de 3 000 missions par an et 350 millions de CA, dont la croissance annuelle est de 15 %. Nous avons des marges de développement en effet dans les pays du Nord de l'Europe, au Royaume-Uni, en Belgique et aux Pays-Bas ; les entreprises ont 3 à 4 fois plus recours au management de transition qu'en France.

Pour quels types de mission fait-on appel à vous ?

Notre cabinet Lincoln Transition Executive propose 4 grands types de missions, toutes temporaires et d'urgence : remplacer temporairement un manager, accompagner un projet, mission de montée en performance et aider une entreprise en difficulté passagère. La mission en mode projet permet d'accompagner une firme lors d'une phase de transition économique. Lors d'un plan social par exemple, nous mettons à sa disposition un manager expert, chargé de gérer les relations avec les partenaires sociaux et de piloter au mieux l'ensemble des phases du projet. Le mode projet est également utilisé lors des opérations de fusion, de transferts ou de cessions d'activité. Les missions de montée en performance concernent les firmes qui ont besoin d'un manager de transition pour réorienter la stratégie de l'entreprise et l'aider à monter en productivité rapidement. Nous proposons également le remplacement temporaire d'un manager. C'est le cas lorsqu'un(e) salarié(e) est en longue maladie, une collaboratrice en congé maternité ou pour faire face à un départ rapide. Quelle que soit la mission, nous définissons avec le client une feuille de route définissant la mission et les objectifs opérationnels attendus. Nous lui présentons une shortlist de deux managers dont les compétences répondent à ses besoins qui réaliseront le diagnostic et le plan d'action. Nous accompagnons ensuite notre manager tout au long

de sa mission à travers un coaching opérationnel permettant de réaliser au mieux la mission. Le plus souvent, les entreprises nous contactent pour des missions concernant les Directions financières et RH. mais nous intervenons aussi fréquemment sur des fonctions de Direction Générale, de supply management et manufacturing, Marketing, Juridique ou de Développement vente.

Quel est le profil de vos collaborateurs ?

Ils ont au minimum 15 à 20 années d'expérience professionnelle réussie en management au cours desquelles ils ont eu à gérer des situations de changements dans différents groupes et secteurs d'activité. Ils doivent avoir du leadership, à savoir être ferme tout en étant diplomate. Immédiatement opérationnels, ils doivent pouvoir en quelques jours être capables de proposer des solutions concrètes, opérationnelles et une vision. Ils doivent aussi mettre en action les équipes.

Pouvez-vous citer des exemples de missions illustrant votre savoir-faire ?

Sur une mission DRH, notre expert a dû remplacer d'urgence un DRH pour la mise en place d'un plan social. En l'espace de quelques semaines, il a réussi l'ensemble de la procédure de plan social et de communication tout en restaurant la confiance vis-à-vis des salariés et des partenaires sociaux. Sur une mission de DAF, notre manager en mission a dû reprendre du jour au lendemain la direction financière d'une filiale basée à l'étranger car le titulaire du poste venait de quitter précipitamment sa fonction et remettre de l'ordre en urgence dans le suivi des comptes.

Lors d'une autre mission, nous avons aidé une société à remplacer d'urgence le dirigeant. Le manager de Lincoln Transition Executive avait pour mission de soutenir financièrement et commercialement l'activité de l'entreprise jusqu'à sa cession, sans que cela ait un impact sur le plan commercial, humain ou économique.

Unigrains

L'évolution des modes d'intervention



Jean-François LAURAIN
Directeur Général
d'Unigrains

Unigrains a été créé il y a 50 ans par les céréaliers français, qui en sont les actionnaires majoritaires aux cotés des principales banques françaises, afin d'accompagner les projets de développement des industries agroalimentaires utilisatrices des productions agricoles françaises.

L'idée fondatrice d'Unigrains est qu'une agriculture performante doit s'appuyer sur une industrie agroalimentaire performante.

En 1967, doté du statut d'établissement financier, la première mission d'Unigrains est de gérer un « Fonds Export », afin d'assurer un complément aux garanties « Coface » pour l'exportation des céréales.

Dès le début des années 90, Unigrains élargit son champ d'action à l'ensemble du secteur agroalimentaire, car les céréales et les productions agricoles trouvent des utilisations de plus en plus variées et valorisantes dans de multiples industries de transformation. Les interventions d'Unigrains s'orientent alors prioritairement en fonds propres et quasi fonds propres, l'activité « prêt » restant toutefois présente notamment sur le secteur de l'amont agricole et des coopératives.

A partir de 2005, Unigrains étend ses interventions aux domaines du financement mezzanine et du contrôle majoritaire au travers du lancement de Fonds d'investissement, ouverts à des investisseurs institutionnels de premier plan. Ces Fonds, Céréa Mezzanine et Céréa Capital, dont Unigrains est le promoteur en assurant 20% des montants souscrits, sont gérés par une société de gestion agréée par l'AMF, Céréa Partenaire, détenue par Unigrains.

En 2007, Unigrains crée Messis Finance et affirme ainsi sa présence sur les métiers du conseil en financement et sur le marché des fusions acquisitions de l'agroalimentaire.

En 2011, poursuivant l'adaptation de son modèle à un monde de plus en plus ouvert, Unigrains cherche à étendre son expertise dans des régions du monde en pleine mutation, de façon à pouvoir accompagner les entreprises partenaires. Pour cette ouverture à l'international, la démarche consiste à prendre des participations dans des fonds d'investissement uniquement tournés vers les petites et moyennes entreprises de l'agroalimentaire et gérés par des équipes de gestion partageant ses valeurs.

Unigrains est aujourd'hui un acteur majeur du capital investissement, qui intervient en fonds propres et quasi fonds propres auprès de plus de 180 entreprises agroalimentaires françaises. Actionnaire stable et actif, Unigrains accompagne les entreprises dans leur développement, notamment à l'international, leurs acquisitions ou leur transmission. L'activité « prêt » ne représente plus que 10% de ses encours contre 50% en 2000, et permet d'accompagner des projets spécifiques et plus particulièrement ceux des coopératives.

En renforçant son expertise sectorielle, en suivant de près les innovations du secteur, en développant un réseau de compétence entre dirigeants d'entreprises et spécialistes sectoriels dans différentes régions du monde, Unigrains se dote de moyens pour mieux accompagner les entreprises de l'agroalimentaire français.

Les différents métiers d'Unigrains sont à la fois utiles pour développer les industries agroalimentaires, promouvoir les meilleurs projets des entrepreneurs de ce secteur et maintenir une agriculture française performante.

Qui sommes-nous ?

Acteur historique de l'externalisation des fonctions de conformité et de contrôle interne, 2AM-l'Atelier de l'Asset Management, créée en 2001, est l'une des sociétés de référence en matière d'accompagnement réglementaire des prestataires de services d'investissement (PSI).

2AM est membre correspondant de l'AFG et organise deux fois par an des conférences gratuites destinées aux professionnels de la conformité : « Les rendez-vous 2AM ».

Une équipe dédiée d'une vingtaine de collaborateurs (auditeur, RCCI, RCSI, middle-officer, juriste, collaborateur de l'AMF...) met chaque jour son expertise constamment renouvelée et actualisée par les retours d'expérience, au service de nos clients dont les contraintes réglementaires sont de plus en plus chronophages.

Nos clients

Près de 150 clients nous ont déjà accordé leur confiance : sociétés de gestion indépendantes, filiales de groupes bancaires, d'assurance ou de prévoyance, français et étrangers.



2AM

**fournit aux sociétés
de gestion de portefeuille,
et plus largement
aux prestataires de services
d'investissement,
un ensemble de services
d'assistance et de conseil
dans les domaines
de la conformité,
de la déontologie,
du contrôle interne,
du juridique et
de l'organisation.**

Nos domaines de compétences :

- Agrément AMF/ACPR
- Délégation des fonctions RCCI/RCSI
- Extension de programmes d'activités
- Assistance contrôle AMF
- Contrôle périodique
- Audit des organisations et des dispositifs de contrôle interne
- Veille réglementaire
- Procédures et politiques internes
- Formation LAB, RCCI...

2AM-l'Atelier de l'Asset Management
9, rue d'Edimbourg
75008 Paris
Tél : 01 40 08 66 10

Site internet : www.2a-m.com

PWC

Les mutations du métier de commissaire aux comptes



Pierre CLAVIÉ
Associé chez PWC

1/ Les professions financières ont été très marquées ces dernières années par des évolutions considérables; dans votre métier quels sont les éléments qui vous ont le plus marqué ?

Au-delà de son rôle traditionnel dans l'audit légal des comptes, le métier va évoluer dans une nouvelle direction. Il va consister de plus en plus à donner de l'assurance sur des éléments non strictement financiers. Ainsi depuis juillet 2013, les auditeurs ont à délivrer, pour les sociétés cotées et les entreprises les plus importantes, une attestation sur les données sociales et environnementales publiées.

Le marché évolue, sous la pression d'éléments internes ou externes (stakeholders) à l'entreprise, vers de nouveaux rôles pour les auditeurs ; qui nous conduisent de plus en plus à porter un jugement sur des reportings de gestion, à apprécier des éléments de comptabilité analytique ou des données non financières, appréhender des procédures de pilotage et d'alerte sur les risques (financiers, opérationnels, fraude, non-conformité à la réglementation...).

2/ Dans le domaine réglementaire, comment jugez-vous ces évolutions ?

La réglementation nous impacte dans l'exercice de notre métier à double titre.

Dans la façon dont nous exerçons le métier d'auditeur. La réglementation de la profession évolue beaucoup avec une mise en œuvre des normes d'audit très stricte ; le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (H3C) s'assure de façon très prégnante des conditions d'exercice du métier.

Egalement au travers de nos clients car le poids d'une réglementation plus contraignante pèse également sur nos clients : pour les établissements de crédit, par exemple, c'est le cas de Bâle 3, CRD4, les futures « Asset quality reviews » de la BCE...

3/ Quels sont les impacts des nouvelles technologies dans vos activités ?

Les nouvelles technologies vont révolutionner la façon dont se déroulent les audits avec le développement des techniques d'analyse de données (« big data auditing ») : identification des données pertinentes, tris statistiques, mise en place et exécution d'algorithmes pour détecter les anomalies. La politique de recrutement de nos firmes va continuer à se modifier en conséquence avec la recherche de profils-experts en renforçant l'apport de spécialistes, en systèmes d'information, notamment mais c'est également vrai sur des expertises pointues telles que l'actuariat (valorisation des engagements de retraite, validation des modèles de calcul de VAR...) ou des spécialistes en valorisation d'entreprises.

Si l'approche humaine reste privilégiée, les technologies informatiques permettent de recourir, pour les échanges de données avec les clients, à des plates-formes sécurisées qui dans une certaine mesure vont permettre de délocaliser une partie des tâches d'audit. Par ailleurs, le développement d'outils individuels (tablettes connectables avec applications dédiées...) permet un audit en continu avec une très grande réactivité des équipes au fur et à mesure de l'avancement des missions.

4/ Pensez-vous que les tendances constatées depuis plusieurs années vont perdurer dans les années futures ?

Les tendances déjà signalées vont se poursuivre et, même si actuellement le métier d'auditeur d'états financiers représente encore la majeure partie de notre activité, les tendances de fonds liées au développement d'offres d'assurance sur autre chose que les états financiers vont se développer.

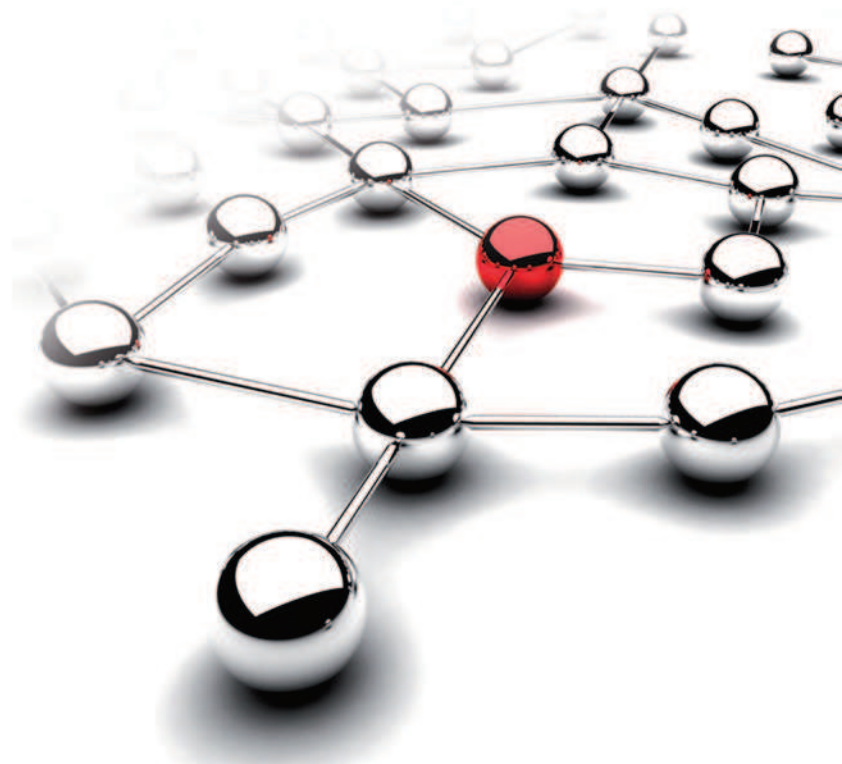
Le souci de contenir les coûts et rester compétitif, tout en respectant les exigences de qualité, amène la profession à s'interroger aussi sur le recours à des centres de services partagés ou le recrutement de profils nouveaux qui seront plus spécialisés par tâches d'audit.



« Bien se connaître est essentiel »

Know your Client ...
Know your Company ...
Know your Consultant ...

www.kyc-consulting.fr



Groupe Normes Comptables

du Centre des Professions Financières



Philippe ADHEMAR
Président du Groupe
Normes Comptables
du Centre des
Professions
Financières

Un objectif :
Participer
activement au
grand débat
en cours sur
les normes
comptables, bases
de l'information
financière des
entreprises comme
des Etats, et sur la
gouvernance des
normalisateurs.

Dans son dernier message Edouard Salustro avait déjà souligné le caractère stratégique du rôle de l'information financière dans une perspective anti-crise et pour la compétitivité des entreprises. Le débat est maintenant lancé sur plusieurs plans.

En juillet dernier le rapport élaboré dans le cadre d'un comité présidé par Michel Pébereau soulignait le caractère désormais stratégique (et non seulement technique) des normes comptables pour la mesure de la performance et de l'actif net des entreprises, comme de leur impact sur les conditions de concurrence. Plusieurs observations et propositions sont ainsi présentées.

Le processus de convergence comptable international risque désormais de marquer le pas avec le report lointain de l'adoption des IFRS par les Etats-Unis et ouvre la voie à un réexamen des choix de mise en pratique de ces normes et de l'impact de la crise. Le caractère pro-cyclique d'une valeur instantanée de marché considérée par sa seule valeur comptable est soupçonné être l'agent perturbateur principal. Le progrès réel présenté par l'adoption des IFRS est reconnu du bout des doigts.

On verra que d'autres thèses abordent le sujet en sens inverse pour souligner le caractère essentiel de ces normes quitte à reconnaître la nécessité de quelques ajustements.

La convergence des normes comptables, réclamée par le G20 de novembre 2008 pour une application mi-2011, est de fait "reportée" par le normalisateur américain. Elle ouvre le champ à la recherche d'une reprise d'une éventuelle souveraineté comptable de l'Union Européenne, principale utilisatrice, notamment pour peser d'avantage au sein de l'IASB.

Le rapport de Philippe Maystadt, conseiller du Commissaire Européen Michel Barnier, ("*Should IFRS standards be more European ?*") suggère plutôt un maintien du dispositif mais en apportant des changements rapides notamment au principe d'adoption des normes. L'EFRAG serait reconnue pour sa qualité technique mais devrait revoir sa légitimité.

La Fondation IFRS pour sa part dit accepter nombre des conclusions Maystadt, notamment son engagement sur des normes comptables "globales", et s'assurer de ce que l'Europe reste bien un membre de la famille IFRS. Mais elle souligne son souci quant à des problèmes stratégiques et opérationnels qui pourraient menacer cet engagement.

Il y aurait donc des oppositions de fond.





La normalisation comptable du secteur public (IPSAS Board) est également sujette à réexamen. Le champ des normes IPSAS déjà produites est large et retient, pour l'essentiel, les normes IAS/IFRS avec quelques modifications. Elles sont utiles pour une application à des activités publiques qui s'approchent de celles du secteur privé mais ne couvrent pas vraiment les problèmes spécifiques aux Etats et autres entités publiques. Dans le débat en cours il est maintenant question de créer des EPSAS (European Public Sector Accounting Standards). La Commission européenne a ainsi lancé le 25 novembre dernier un document de consultation à ce sujet. Il sera utile et intéressant de le suivre et mieux, d'y participer car le résultat sera important pour la future structure d'ensemble du domaine. La Fédération des Experts-comptables Européens a d'ores et déjà présenté quelques commentaires à ce sujet notamment lors d'une conférence le 22 janvier dernier.



Au total, beaucoup de chantiers concernant les normes comptables nous attendent cette année et sans doute les prochaines.

Le Groupe des normes comptables du Centre des Professions Financières sera ainsi amené, en élargissant son champ initial, à reprendre les orientations qu'Edouard Salustro nous avait proposées, avec comme but d'être un facilitateur et un médiateur, apportant au débat toute la compétence et la science de ses membres.

Un centre de réflexion et d'échanges

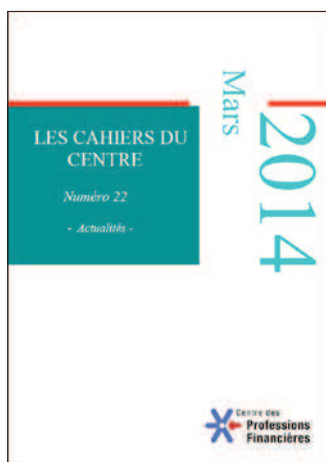
2014 sera synonyme de grands changements pour le Centre des Professions Financières. Les nouvelles orientations du Centre seront présentées lors de notre Assemblée Générale qui se tiendra à la fin du mois de juin 2014, date à laquelle notre nouveau Président entrera en fonction.

L'Assemblée Générale du Centre des Professions Financières revêtera donc une importance cruciale cette année, c'est pourquoi nous comptons sur la présence et le soutien indéfectible de nos membres qui devront élire leur nouveau Président lors de cet événement.

Ce n'est pas le seul moment de l'année où leur participation sera essentielle. Le Centre ne vit que grâce aux contributions de ses adhérents, c'est donc toute l'année que nous avons besoin d'eux. Il existe de nombreuses façons de contribuer activement à la dynamique du Centre :

→ Les Clubs

Le Centre des Professions Financières dispose actuellement de sept Clubs actifs. Ils ont pour vocation de rassembler les membres d'un même secteur d'activité ou d'une même profession afin de favoriser l'échange sur des thèmes d'actualité et la transmission des savoirs au sein du groupe. Des réunions ainsi que des événements ouverts sur des thématiques précises sont régulièrement organisés par et pour les membres du groupe qui sont encouragés à participer activement. Là encore les moyens de contribuer sont divers et variés : articles d'analyse et de réflexion, organisation de déjeuners et de petits déjeuners avec de prestigieux intervenants...



→ Les Groupes de Travail

Il y a actuellement quatre Groupes de Travail au sein du Centre des Professions Financières : le Groupe Finance, le Groupe Régulation, le Groupe Normes Comptables et le Groupe Enseignement et Recherche. Ceux-ci se dédient à quatre thématiques bien particulières et leur rôle est de produire des avis et des recommandations afin de contribuer aux débats en cours sur de nombreuses questions.

Les travaux issus de ces Groupes de Travail constituent une matière première de qualité pour les publications du Centre.

→ Les Publications

• **Le Centre des Professions Financières** dispose actuellement de quatre publications régulières qui se nourrissent des contributions de ses adhérents.

• **L'Année des Professions Financières** est un ouvrage annuel qui rassemble les écrits de membres des Clubs et Groupes de Travail mais aussi de personnalités politiques et économiques de premier plan. Michel PEBEREAU, Président d'Honneur de BNP Paribas, et Michel BARNIER, Commissaire européen au Marché Intérieur et aux Services, ont ainsi tout deux signé des articles sur le thème des « *Novations de l'Economie Financière* » pour l'édition 2013 de l'APF. La 9^e édition de l'APF paraîtra dans le 2^e semestre 2014.



- **Les Cahiers du Centre** sont une publication numérique, uniquement disponible sur notre site internet et qui met à l'honneur les travaux de nos Groupes de Travail. La Convention Annuelle des Professions Financières fait notamment chaque année l'objet d'un numéro spécial qui revient sur les moments forts de cet événement. Le nouveau numéro des Cahiers du Centre est disponible
- **Le Magazine des Professions Financières** et de l'Economie fait intervenir à la fois des membres du Centre et des intervenants extérieurs de tous horizons sur des sujets d'actualité.
- **L'Annuaire des Professions Financières** s'enrichit chaque année de nouveaux membres, Clubs, Groupes de travail et associations partenaires.

Comme vous pouvez le constater, nombreuses sont les façons de contribuer activement au sein du Centre. Les membres qui le désirent peuvent nous faire parvenir toutes leurs idées, suggestions, participations et même critiques afin que l'on puisse améliorer nos activités. Nous vous invitons donc à vous rendre sur notre site Internet, ou à nous retrouver sur les réseaux sociaux, où vous trouverez toutes les informations nécessaires pour adhérer au Centre.

Les Clubs du Centre des Professions Financières :

- ➔ Club des Dirigeants de la Banque et de la Finance
- ➔ Club des Dirigeants d'Assurances et de Mutuelles
- ➔ Club Parisien des Professions Financières
- ➔ Club des Marchés Financiers
- ➔ Club des Investisseurs de Long Terme
- ➔ Club des Responsables Conformité et Ethique
- ➔ Club des Jeunes Financiers

Bienvenue à nos nouveaux membres !

Mécènes



- Ewa BRANDT
- Stéphane BOSTYN
- Bruno KELLER

Adhésions Collectives



- Alazaïs CAILLOL
- Catherine GAGEAT
- Sandrine TURPAULT



- Patrick SOULARD
- Coline VUILLERMET



- Bruno FINE
- Nathalie RENSON
- Fawz SLOUGUI
- Aude WALTER



- Pascal DUMONT



- Mathilde DELAVENNE
- Maria KARVOUNI



- Arieh BRUNSCHWIG
- Pierre CASSAGNES
- David CHARLET
- Patrice GERAUDIE



- Foulques DE JOURDAN
- Angéline DELHOUME



- Elodie LAUGEL
- Jean PITOIS
- Caroline SLOMOVITS

Adhésions Individuelles

- | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------------|
| → Frédéric BEDIGIS | → Daniel FRUCHART | → Emmanuel MOUNIER |
| → Ernest BERTHET | → Brigitte GARABIGE | → Catherine PAYS-LENIQUE |
| → François BRIQUET | → Alain GOETZMANN | → Michel PLECY |
| → Pierre CAZILHAC | → Véronique HERGUIDO | → Jean-Pierre ROCHETTE |
| → David CHARPENTIER | → LAFARGUE | → Emmanuel SCLIA BALACEANO |
| → David CHOLLET | → Stéphanie HUARD | → Yelena VODJEVIC |
| → Jean-Pierre CREVET | → Hervé HUGENTOBLER | → Aude WALTER |
| → Christine DEGEORGE | → Jean-Paul LEBEL | |
| → Charles DELAVENNE | → Thierry LOBJOIS | |

VOS FUTURS COLLABORATEURS

EN ACTUARAT ET GESTION DES RISQUES

SONT À L'ISFA

ISFA

INSTITUT
DE SCIENCE
FINANCIÈRE
ET D'ASSURANCES

Depuis 1930, l'ISFA délivre le plus ancien diplôme universitaire d'**ACTUAIRE** et forme des spécialistes de haut niveau en matière de **gestion des risques**.

Master SAFIR

**Sciences Actuarielle et Financière,
Ingénierie des Risques**

Évalué A+ par l'AERES

Spécialité Recherche

Gestion des risques en Assurance et en Finance (GRAF)
(avec l'Ecole Centrale de Lyon)

- Parcours Assurance
- Parcours Finance

Laboratoire de Recherche en Sciences Actuarielle et Financière

Spécialité Pro Ingénierie des Risques

- Parcours Ingénierie Financière (IF)
- Parcours Décision - Risk Management (DRM)
- Parcours Sécurité des Systèmes Informatiques en Finance et en Assurance (S2IFA)

Spécialité Pro Sciences Actuarielle et Financière

- Partie intégrante de la formation d'actuaire de Lyon depuis 1930
- Alternance en M2 (apprentissage, contrats de pro)

Université Claude Bernard Lyon 1

Domaine Scientifique de Gerland
50 avenue Tony Garnier
69366 Lyon cedex 7

Tél. 04 37 28 74 40

Fax 04 37 28 76 32

Email : contact@isfa.fr

Web : <http://isfa.fr>



Stages de 1 à 6 mois

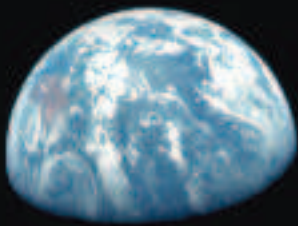
Alternance

Formation Continue



A S T O N
i T C l i e n t s

Un petit pas pour l'homme...



...Un pas de géant
pour la gestion du Poste Clients



La 1ère plateforme numérique de gestion globale du poste Clients
Relance - Credit Management - Financement

powered by

A S T O N
i T r a d e F i n a n c e

www.astonitf.com contact@astonitf.com 01 76 48 42 84

Paris | Hong Kong | Taipei | Singapour | Mexico | Santiago