



LE COLLECTIF

au service de
la croissance

rapport
d'activité
2016



SOMM AIRE

Profil & chiffres clés | p.02

**Message de Ghislaine Bailly,
Présidente de Covéa Finance** | p.04

**Bilan des objectifs pluriannuels
et futurs objectifs triennaux** | p.10

**Entretien avec Sophie Beuvaden,
Directeur Général Investissements,
Contrôles et Risques du groupe
Covéa** | p.12

Gouvernance | p.14

ENSEMBLE AU CŒUR DES PROCESSUS DE GESTION

Rétrospective des Perspectives Économiques
et Financières | p.36

Focus Actions/Taux : de rares leviers
de performance | p.42

Le processus d'investissement | p.45

Réponse Actions au défi des taux nuls :
une méthode adaptée au nouveau contexte | p.46

Un mode de travail devenu complexe | p.47

Recherche et ressources externes :
un recours encadré | p.48

Reporting standard : partager la même vision | p.49

La gamme de fonds | p.50



UNIS POUR UNE MAÎTRISE DES RISQUES OPTIMISÉE

Calendrier des réformes réglementaires
2017/2018 | p.22

Système d'Information/Référentiel :
toujours plus d'optimisation | p.26

Audit interne et lutte anti-blanchiment | p.29

Une politique de sélection des prestataires
formalisée | p.30

Gestion documentaire : 100 % de traçabilité
et de dématérialisation | p.31

La chaîne de valeur de Covéa Finance | p.32

TOUS AU SERVICE DE NOS PORTEFEUILLES CLIENTS

Refonte de l'ESG : une approche globale | p.54

Ressources Humaines : cultiver les expertises | p.56

Commercialisation : une intensification
des actions | p.60

La Communication : s'adapter aux nouveaux
usages digitaux | p.62



LES 10 ANS DE COVÉA FINANCE

CROISSANCE

« Si un terme résume bien la trajectoire de Covéa Finance au cours des dix dernières années, c'est celui de croissance, avec notamment des encours sous gestion passés de 35,5 Md€ fin 2006 à 93,3 Md€ fin 2016. Un mot-clé auquel on peut associer celui de réussite : celle des fusions successives, qui portent l'effectif à près de 150 collaborateurs aujourd'hui et qui ont permis d'étendre le champ des expertises, en matière tant de gestion que de fonctions support. Le tout sans dégrader la performance financière des portefeuilles ni les équilibres financiers de l'entreprise elle-même, en gardant le contrôle du coefficient d'exploitation et en renforçant les capitaux propres sans altérer la rentabilité. »

Ghislaine BAILLY

OUVERTURE

« Durant ces dix dernières années, les modèles de la finance ont été bousculés. Dans un environnement à la fois mouvant et de plus en plus réglementé, Covéa Finance se doit de rester en éveil pour anticiper les impacts des bouleversements en cours sur son activité, détecter les menaces pour mieux anticiper, mais aussi saisir les opportunités. D'où la création en 2015 d'une fonction de Veille Stratégique et Relations Extérieures et la participation régulière aux travaux de l'Association Française de la Gestion financière (AFG). »

Yannick TATIBOUËT

Depuis dix ans, Covéa Finance a su se développer sans oublier de cultiver sa différence. Tout d'abord parce qu'elle est une société de gestion au service de l'assurance, mais également parce qu'elle a choisi un mode de fonctionnement singulier, basé sur l'anticipation et la collégialité. Ensuite parce qu'elle dispose de ses propres services de recherche, qui lui confèrent une indépendance de vue et de décision. Enfin parce qu'elle se remet constamment en question, restant à l'écoute de son environnement et faisant en sorte de s'adapter à un contexte plus que jamais instable. Autant de défis que relèvent des collaborateurs animés par un réel esprit d'équipe, soutenu par une communication interne régulière et une transmission des savoirs organisée.



STABILITÉ

« La forte progression des encours confiés à Covéa Finance depuis dix ans n'a pas déstabilisé un processus d'investissement qui a fait ses preuves. La société a réussi à pérenniser son mode de fonctionnement et à le rendre assez agile pour assurer la stabilité de sa chaîne de valeur. Une stabilité qui repose à la fois sur des principes fondateurs, partagés par chacun, et sur le développement continu des moyens nécessaires à sa croissance, à l'image de la table de négociation, des services de recherche indépendants ou du contrôle des risques. Et c'est grâce à cette stabilité que sa gamme de fonds, reflet de sa gestion de conviction sur la durée, est récompensée régulièrement par ses pairs. »

Francis JAISSON



COLLÉGIALITÉ & TRANSVERSALITÉ

« Née de rapprochements successifs, Covéa Finance se caractérise par son esprit de collégialité et de transversalité, deux principes indissociables qui trouvent leur illustration dans la chaîne de valeur de la société. En effet, elle est la preuve que chaque maillon joue un rôle dans la performance et qu'ils ne se conçoivent pas de manière isolée. C'est pourquoi les méthodes de travail au sein de Covéa Finance s'appuient sur le partage entre les équipes, avec la mise en place d'instances d'échanges et de projets transverses, mais aussi sur une communication interne qui n'a cessé de s'intensifier au cours des dernières années. »

Franck IBALOT

INDÉPENDANCE

« L'indépendance fait historiquement partie de l'ADN de Covéa Finance, qui a toujours eu la volonté de se forger sa propre vision en allant chercher la donnée à la source pour avoir une réflexion indépendante, vierge de toute orientation externe et ainsi asseoir des prévisions autonomes par rapport au consensus de marché. Pour y parvenir, la société s'appuie sur le travail de ses trois équipes de recherche interne (macroéconomique, quantitative et microéconomique), qui agissent sur instruction exclusive de la gestion, en complément du travail des gérants analystes. »

Hélène DYÉ

ANTICIPATION

« Le mot "anticipation" résume bien notre façon de travailler : en effet, nous prenons nos décisions à partir d'analyses fondées sur des données économiques et financières que nous produisons et analysons en interne. Cette méthode nous a permis durant ces dix ans de minimiser les conséquences de nombreux chocs baissiers sur nos portefeuilles, mais également d'être capables de prendre des risques au moment opportun, grâce à ce travail d'anticipation. Il n'est pas le fait d'une seule personne, mais de notre gestion collégiale. Il est aussi le résultat d'une collaboration étroite avec nos clients actionnaires. »

Lucile LOQUÈS

ADAPTABILITÉ

« L'adaptabilité est une faculté indispensable pour une société comme Covéa Finance. Elle lui a permis d'atteindre sa taille actuelle à travers deux rapprochements, passant de 60 à plus de 140 collaborateurs, d'une trentaine à 90 Md€ d'encours gérés, de 80 à 53 OPC. En dix ans, une quinzaine de nouveaux métiers ont été créés et ceux existants ont dû évoluer pour s'ajuster à un nouveau contexte. Être capable de s'adapter pour gérer la croissance organique tout en intégrant les évolutions du monde qui nous entoure, telle est l'équation à résoudre. »

Ludovic JACQUIER





LE GROUPE COVÉA EN BREF

L'histoire de Covéa est celle de trois marques puissantes aux parcours uniques, aux positionnements différents mais surtout aux valeurs communes.

Ensemble, MAAF, MMA et GMF forment ce Groupe, leader sur le marché de l'assurance des particuliers en France.

À l'aube des années 2000, Covéa est née d'une idée simple, « ensemble nous sommes plus forts » et d'un principe d'actions visionnaire « s'allier en cultivant les différences pour gagner en performance et être profitable aux hommes ».

Covéa mobilise les talents et la technologie autour d'une ambition collective : faire vivre à chaque sociétaire et client – particulier, professionnel et entreprise – la meilleure expérience d'assurance avec un partenaire qui lui ressemble.

La performance d'un modèle singulier, le progrès comme moteur, le sens du métier et l'humain au cœur sont autant d'atouts pour Covéa.

DES MARQUES FORTES

Unies au sein de Covéa, MAAF, MMA et GMF conservent leurs identités, leurs spécificités et leurs sociétariats respectifs. Une dizaine de filiales, avec des activités d'assurance, de finance ou de services sont également présentes dans le Groupe.

L'APGIS, institution de prévoyance et SMI, mutuelle inter-professionnelle spécialisée en assurance santé, sont aussi adhérents de Covéa.

Enfin, la puissance du Groupe repose sur un modèle global, représentant toutes les composantes de l'assurance : des clientèles variées, des offres diversifiées, des modes de distribution multiples, un large panel de métiers et une présence significative à l'international (Royaume-Uni, Italie, Espagne, Luxembourg, Canada, États-Unis).

16,4

Md€ de chiffre d'affaires*

11,5

millions de sociétaires*

+ de 26 000

collaborateurs en France
et à l'étranger

* Chiffres au 31/12/2016.

PORTRAIT DE COVÉA FINANCE

Covéa Finance est la société de gestion de portefeuille de Covéa, groupe réunissant les marques MAAF, MMA et GMF. Indépendante dans ses choix, Covéa Finance recherche la performance dans la durée. Grâce au travail de ses équipes de recherche intégrées, la société fait preuve d'une capacité d'analyse reconnue qui lui permet d'anticiper les évolutions de son environnement. Sa philosophie d'entreprise place la maîtrise du risque au cœur des préoccupations de ses collaborateurs, chacun apportant son expertise et son savoir-faire au service de l'assurance.

10^e

société de gestion
française*

93,3

Md€ d'actifs gérés**

53
OPC**

141
collaborateurs**

*Source AFG au 31/12/2015.

**Au 31/12/2016.

TROPHÉES DU REVENU 2016

Trophée d'or de la
meilleure gamme Actions
Europe sur 3 ans dans
la catégorie Assureurs

Trophée d'or du meilleur fonds
dans la catégorie Actions
Internationales sur 10 ans pour
Covéa Actions Investissement



2016
RÉCOMPENSES
2017

TROPHÉES DU REVENU 2017

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

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



Covéa Finance
ESSENTIEL 2016

RETROUVEZ

la vidéo
« Essentiel 2016 »
de Covéa Finance.

L'année 2016 est venue confirmer de grandes tendances déjà présentes, tout en apportant son lot de surprises tant géopolitiques qu'économiques.

Dans cet environnement plus que jamais mouvant, Covéa Finance a su trouver des points d'équilibre et continuer à renforcer tant sa gouvernance que son organisation, afin de faire face aux défis de demain.



REGARD SUR L'ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ EN 2016

SURPRENANTE ET IMPRÉVISIBLE, 2016 A ÉTÉ MARQUÉE PAR LA FAIBLESSE DES ÉCONOMIES TANT DÉVELOPPÉES QU'ÉMERGENTES. AVEC UNE CROISSANCE DU PIB MONDIAL EXTRÊMEMENT LIMITÉE ET DES ÉCHANGES COMMERCIAUX EN BERNE, LA PERSISTANCE DE TAUX D'INTÉRÊT HISTORIQUEMENT BAS ASSOCIÉE À UNE INFLATION FAIBLE DEMEURE LA PROBLÉMATIQUE MAJEURE DES INVESTISSEURS TRAVAILLANT SUR DES MARCHÉS LARGEMENT INFLUENCÉS PAR LES BANQUES CENTRALES. DÉCRYPTAGE D'UNE ANNÉE 2016 RICHE EN PÉRIPÉTIES AVEC GHISLAINE BAILLY, PRÉSIDENTE DE COVÉA FINANCE.

En 2016, la prise de risque s'est une nouvelle fois révélée complexe. La faiblesse des revenus récurrents et la survalorisation des titres de taux souverains et privés, combinées à un risque de défaut désormais non rémunéré, ont pesé sur la prise de risque actions. De même, le manque de visibilité et l'action des banques centrales qui perturbent la valorisation des actifs n'ont pas joué en faveur des actions dont l'évaluation au prix juste est difficile à apprécier.

Un contexte de déflation

Fin 2015, la situation n'était guère différente. Pourtant, les analyses optimistes dominaient et soutenaient les marchés financiers. Elles n'ont pas su anticiper l'effondrement du prix du pétrole en dessous de trente dollars le baril et ses nombreuses conséquences. Au grand désarroi des investisseurs, les indices actions ont baissé brusquement en début d'année. Le choc a été brutal. Les mesures de la Banque centrale européenne (BCE) et de la banque du Japon n'ont pas réussi à en stopper les effets négatifs. Le ralentissement avéré de l'économie chinoise et les craintes sur l'affaiblissement de l'économie américaine, cause et conséquence de l'effondrement du prix du pétrole, ont visiblement davantage pesé dans la balance. Les taux d'intérêt à long terme ont, quant à eux, baissé davantage, accentuant les craintes d'une stagnation économique séculaire sur fond de déflation, contexte également défavorable au placement actions.

Des marchés financiers résistants

Dans cet environnement pourtant peu propice, les marchés financiers se sont repris à la fin du printemps en dépit d'une baisse importante de très courte durée (moins d'une demi-journée). Ces derniers ont résisté à l'annonce des résultats du référendum britannique, la chute de la livre sterling se voyant même rapidement enrayée. Pourtant, avant et après le référendum britannique, les analyses alarmistes, en particulier pour la Grande-Bretagne, s'étaient multipliées.



La Grande-Bretagne était menacée d'un recul économique historique dans les quatre prochaines années. L'Europe et même le monde ne devaient pas en sortir indemnes.

Cette résistance s'est maintenue jusqu'à la fin de l'année. Les marchés financiers ont survécu et même rapidement plébiscité l'élection de Donald Trump. Pourtant, la perspective de voir élue Hillary Clinton, portée par des sondages extrêmement favorables, était l'argument régulièrement avancé pour justifier la résistance des marchés, portés également par les résultats des entreprises. Tout en étant assez révélateurs de l'état de faiblesse de l'économie internationale et de son pendant le commerce, les résultats ont démontré la capacité de résistance des entreprises qui naviguent dans un monde plutôt hostile.

Autre point notable également, les marchés ont bien accueilli la décision de la Banque centrale américaine (FED) de procéder à une hausse de ses taux directeurs, lançant le signal d'un cycle de resserrement monétaire à venir. L'envolée des taux d'intérêt à long terme a ainsi eu lieu dans une relative indifférence.



PERSPECTIVES 2017

LA RÉSISTANCE DES MARCHÉS FINANCIERS ÉVOQUÉE PRÉCÉDEMMENT SEMBLE INDiquer QUE LES INVESTISSEURS JUGENT L'HORIZON SUFFISAMMENT DÉGAGÉ POUR AMORCER UNE REPRISE DES ÉCONOMIES DANS LE SILLAGE DES ÉTATS-UNIS ET SUR FOND DE HAUSSE DES PRIX DU PÉTROLE. LA REMONTÉE DES TAUX APPARAÎT BIENVENUE.

Le Brexit, l'arrivée au pouvoir du président Donald Trump à la tête des États-Unis et la politique de la FED rebattent incontestablement les cartes. 2017 est une année qui comporte, à ce titre, de nombreuses inconnues. Sur le plan politique, l'attention se portera sur le front des élections, principalement en Europe. Sur le plan géopolitique et géo-économique, plusieurs problématiques occuperont le devant de la scène parmi lesquelles la politique internationale américaine, l'évolution des relations sino-américaines et russo-américaines, la situation au Proche-Orient et les conséquences du plan de sortie de la Grande-Bretagne de l'Union européenne.

Ce contexte international ne peut laisser indifférentes les multinationales cotées aux États-Unis, en Europe ou en Asie. Chaînes de production éclatées, marchés multiples, stabilité politique sont autant d'éléments qui affectent les décisions d'investissement et les bénéfices de ces entreprises dont le rendement repose depuis trente ans sur l'amplification du mouvement de mondialisation.

Les marchés financiers devraient connaître de nombreuses zones de turbulences avec deux questions en ligne de mire pour Covéa Finance. Côté actions, les replis de marchés seront-ils propices au renforcement de nos positions ? Côté taux, la hausse des rendements sera-t-elle une opportunité pour renforcer nos investissements à long terme sur les marchés obligataires au détriment de nos liquidités placées sur des instruments monétaires ?

Une économie mondiale fragilisée

Le resserrement de la politique monétaire américaine est une source d'instabilité pour les marchés financiers mais pas seulement. Les services aux collectivités, les entreprises mais aussi les pays endettés et émergents, dépendants de l'accès au dollar, sont également touchés.

Les principales banques centrales de la planète ont mené depuis des années des politiques monétaires qui ont conduit à l'explosion de la création de monnaie sans création de richesse équivalente et sans pouvoir enrayer le ralentissement de l'inflation aujourd'hui à un plus bas historique depuis l'après-guerre.

La hausse du dollar n'est pas favorable aux sociétés européennes, ni celle des prix des matières premières dont elles sont très consommatrices. La hausse de la devise américaine vient, elle, entraver la compétitivité des entreprises américaines. La hausse du prix des matières premières vient favoriser la stabilisation des économies émergentes comme le Brésil, mais la hausse du dollar met leurs devises et leur endettement extérieur souvent élevé et libellé en dollar sous pression.

Enfin, les entreprises investissent lorsqu'elles ont de la visibilité, or celle-ci fait clairement défaut aujourd'hui et de nombreux risques perdurent : bulles financières et immobilières, risque chinois et bien d'autres encore.

L'accélération des économies est très incertaine tant les signaux d'amélioration sont ténus.

En conséquence, l'économie mondiale reste fragile et à la merci des incertitudes géopolitiques. S'il y a reprise de la croissance, celle-ci risque de s'accompagner d'une flambée de l'inflation difficile à contrôler en raison des politiques monétaires non conventionnelles menées par les banques centrales.



VISION DE LA SOCIÉTÉ SUR L'ANNÉE 2016

**FACE AUX NOMBREUX
ENJEUX QUI SONT LES SIENS,
COVÉA FINANCE A CONTINUÉ
À RENFORCER SON
ORGANISATION ET
SES PROCÉDURES TOUT
AU LONG DE L'ANNÉE 2016.
NOUVEAUX MEMBRES
AU COMITÉ DE DIRECTION,
REDÉFINITION DES PÉRIMÈTRES
DE DÉLÉGATION, POLITIQUE
DE FORMATION ET DE
RECRUTEMENT AMBITIEUSE,
CRÉATION D'UN NOUVEAU
FONDS, COMMUNICATION
EXTERNE ACCRUE :
AUTANT D'INITIATIVES
QUI PERMETTRONT
À LA SOCIÉTÉ D'AFFRONTER
PLUS SEREINEMENT LES DÉFIS
DE DEMAIN.**

Début 2016, le comité de direction de Covéa Finance s'est enrichi de deux nouveaux membres, Lucile Loquès et Francis Jaisson, tous deux directeurs de gestion sur le périmètre actions. Cette nouvelle composition s'est déployée durant les premiers mois de l'année, avec pour conséquence la révision du règlement intérieur du comité de direction et des périmètres de délégation. Parallèlement, face à l'univers instable décrit précédemment, Covéa Finance a entrepris un travail sur le positionnement de la fonction contrôle des risques au sein de sa chaîne de risques, notamment par rapport au contrôle interne. L'objectif était de s'assurer de la conformité des pratiques par rapport à la réglementation.

La politique des Ressources Humaines a également été au centre de nos réflexions. Parmi les temps forts de l'année, citons l'intensification de notre Université interne avec la poursuite du déploiement de la formation aux principes managériaux de la société, et plus largement à la fonction de management, le tout dans la perspective de notre volonté de transmission du savoir-faire indispensable pour la pérennité de l'entreprise et de ses performances.

Le renforcement des équipes s'est enfin poursuivi, grâce à une politique active de recrutement.

Dans une démarche d'ouverture et afin d'accentuer sa visibilité sur la place financière, Covéa Finance est engagée depuis plusieurs années dans une stratégie de communication externe en constant développement. Symbole de cette dynamique, la participation de Covéa Finance au salon Patrimonia, destiné aux professionnels de la gestion de patrimoine, en son nom propre après une première participation en 2015 aux côtés de MMA Vie.

Enfin, consciente des attentes et des besoins de ses clients soumis à un contexte incertain, les équipes de gestion ont étendu leurs domaines de compétences en créant un nouveau fonds, Covéa Ultra Flexible dont nous détaillerons les spécificités en page 51 de ce rapport annuel.

Défis 2017

Plus que jamais, un de nos défis majeurs réside dans notre adaptation aux multiples textes réglementaires (FROG, PRIIPs, UCITS V, article 173 de la loi sur la transition énergétique) qui touchent notre activité et celle de nos clients. Il s'agit d'y répondre tout en maintenant des performances honorables sous contrôle des risques associés.

Le défi réglementaire se double d'un défi informatique qui consiste à reprendre sous le périmètre de Covéa Finance l'ensemble de la chaîne de production informatique, sans rupture dans l'activité de gestion et dans le bon déroulement des opérations de règlement-livraison.

Dernier défi et non des moindres, faire fructifier notre nouveau plan d'objectifs triennaux afin qu'il soit porteur de bénéfices concrets pour la société dans les années à venir. Un défi qui repose sur le savoir-faire de ses équipes et la force de ses produits dans un contexte extrêmement concurrentiel.

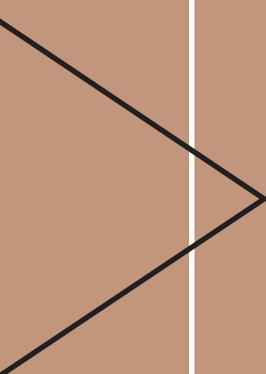
99

Cette prise de parole est pour moi l'occasion de saluer le travail de toutes les équipes de Covéa Finance qui, d'année en année, mettent tout en œuvre pour répondre à l'ensemble de ces défis, bien conscientes de leur engagement au service de nos clients.



BILAN

DES OBJECTIFS PLURIANNUELS 2014-2016



**LA GESTION D'ACTIFS
EST UN MÉTIER D'ANALYSE,
D'ANTICIPATION IMPLIQUANT
DE PRENDRE DES DÉCISIONS
ASSUMÉES ET DE MAÎTRISER
LES STOCKS D'ACTIFS
DÉTENUS POUR LE COMPTE
DE NOS CLIENTS. CETTE
DÉFINITION TROUVE
ENCORE PLUS DE RÉALITÉ
AUJOURD'HUI ALORS QUE
LES MARCHÉS FINANCIERS
ÉVOLUENT DANS UN
ENVIRONNEMENT MONDIAL.**

C'est cette réalité qui a conduit Covéa Finance en 2014 à adopter deux objectifs triennaux centrés sur la maîtrise des risques et le déploiement d'une communication efficace entre tous les acteurs de la chaîne de production financière. Deux grandes étapes ont jalonné ce travail.

- Première étape, mener une réflexion sur notre capacité d'exécution dans les domaines suivants, garants d'une société performante et attractive : perfectionnement du système d'information, adaptation de la méthode de gestion et ordonnancement de ses comités décisionnaires, consolidation des procédures de contrôle interne, optimisation du comité des risques, renforcement du dispositif de recrutement et de formation, intensification et extension de l'activité du service Juridique notamment sur de nouveaux axes, développement d'un suivi des sources de rentabilité à travers la comptabilité analytique, évolutions des métiers de la commercialisation et de la communication.

- Seconde étape, développer nos capacités de mesure et nos moyens de « rendre compte » de nos activités. Cette étape s'est matérialisée par la mise en place d'un reporting standard reposant sur trois piliers : reporting de gestion d'actifs, reporting d'indicateurs d'activité des équipes, reporting global de l'activité de Covéa Finance. En parallèle, la refonte de nos supports de commercialisation et de communication et la modernisation de nos outils comme notre site Internet ont permis d'instaurer une meilleure communication avec nos clients.

Ce cycle d'objectifs porte d'ores et déjà ses fruits : une maîtrise des risques plus pointue sur l'ensemble des fonctions de la chaîne de valeur, grâce à la production des différents reportings cités ci-dessus, mais aussi une communication plus transverse et plus efficace, tant vers l'interne que vers l'externe.

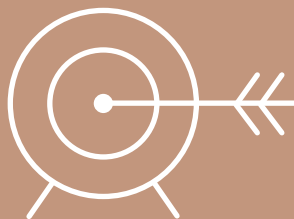
LES FUTURS

OBJECTIFS TRIENNAUX 2017-2019

Au fil des ans, les performances de Covéa Finance, son soutien aux réseaux Vie mais aussi le renforcement de sa communication, lui ont donné une plus grande visibilité. Son changement de taille a œuvré pour la consolidation et le développement de ses expertises. Parallèlement, le monde dans lequel évolue la société s'est durci, devenant de plus en plus instable et concurrentiel, notamment dans le secteur de la gestion d'actifs. Toujours dans le cadre de ses valeurs et de ses principes fondateurs, Covéa Finance ambitionne de garder sa place parmi les premières sociétés de gestion de la place de Paris*.

Un nouveau cycle en marche

Forte de sa culture fondée sur une gestion collégiale des portefeuilles et sur le principe de la finance au service de l'assurance, Covéa Finance s'est dotée de deux objectifs sur les trois prochaines années : être moteur d'une croissance durable et capitaliser sur le collectif. Deux objectifs pour un seul but : maintenir et développer les encours sous gestion en accompagnant les réseaux Vie du groupe Covéa, en augmentant le référencement de la société auprès d'autres réseaux mais aussi en offrant ses services et son savoir-faire aux investisseurs institutionnels.



**Covéa Finance est classée 10^e société de gestion française par l'AFG au 31/12/2015.*



ENTRETIEN AVEC SOPHIE BEUVADEN

L'ANNÉE 2016 A RÉSERVÉ BIEN DES SURPRISES AUX INVESTISSEURS, AVEC DES TAUX HISTORIQUEMENT BAS, VOIRE NÉGATIFS, DES MARCHÉS ACTIONS EUPHORIQUES ET UNE SURVALORISATION DES ACTIFS. DANS CE CONTEXTE INÉDIT OÙ ELLE A SOUFFLÉ SES DIX PREMIÈRES BOUGIES, COVÉA FINANCE A RÉAFFIRMÉ SA SPÉCIFICITÉ « AU SERVICE DE L'ASSURANCE » EN CULTIVANT SA LUCIDITÉ ET SON SENS DE L'À-PROPOS.



Plus que jamais, compte tenu du contexte économique et financier très tendu, Covéa Finance doit aujourd'hui cultiver la capacité d'anticipation qui fait sa spécificité.

Quel regard portez-vous sur 2016, du point de vue des marchés financiers ?

L'année s'est révélée très imprévisible. Les marges de manœuvre des banques centrales de plus en plus ténues, la survalorisation des actifs, la relative faiblesse de la reprise aux États-Unis... tout laissait prévoir des marchés déprimés, avec des points d'entrée liés à des chocs tant politiques que macroéconomiques. Ce fut le cas en janvier, avec un « trou d'air » qui nous a permis d'investir fortement sur les actions. Cependant, nous avons ensuite assisté à une nouvelle baisse des taux d'intérêt, allant jusqu'à des taux proches de zéro, pour certaines dettes souveraines de la zone euro et ce, suite notamment à une accentuation des mesures de la Banque centrale européenne (BCE). Un contexte qui nous a décidés, mi-2016, à augmenter considérablement le programme actions. Mais, malgré le Brexit, les élections américaines et le référendum italien, les fenêtres de tir ont été rares. Notre réactivité nous a tout de même permis de réaliser 24 % du programme d'investissement, sur un marché actions étonnamment euphorique. Curieusement, plus personne ne

parle aujourd'hui d'économie « réelle », alors que la distorsion entre la valeur et la réalité des actifs est de nouveau très forte. Et la masse des liquidités cherchant à se placer atteint des niveaux inédits, ouvrant la porte à des investissements hasardeux que, pour notre part, nous refusons de considérer.

Quel regard portez-vous sur les résultats de Covéa Finance en 2016 ?

Malgré le peu de latitude dont elle disposait, Covéa Finance a plutôt bien tiré parti de la situation. En gestion obligataire, elle n'a pas entré d'obligations à des taux trop bas (voire négatifs), et en gestion actions elle a été suffisamment raisonnable pour ne pas réaliser la totalité de son programme d'investissement, restant sourde aux sirènes du marché. À court terme, cela signifiera vraisemblablement des performances moindres par rapport à d'autres acteurs qui, pour leur part, font le choix de stratégies d'investissements plus risquées, avec des produits que je qualifierais de dopants. L'une des forces de Covéa Finance est de savoir raison garder, en conservant toute sa lucidité, pour jouer la carte du long terme.

Sophie BEUVADEN,

Directeur Général
Investissements,
Contrôles et Risques
du groupe Covéa



Covéa Finance a fêté ses dix ans en octobre 2016 : quel bilan tirez-vous de cette décennie ?

C'est une belle histoire que celle de Covéa Finance, qui s'est écrite sans sauter aucune étape, avec rigueur et ambition. Au sein du Groupe, elle est la preuve qu'il est possible de « raisonner Covéa » en devenant un acteur clé de son marché, puisque Covéa Finance fait aujourd'hui partie des dix plus importantes sociétés de gestion de la place, reconnue par ses pairs pour son cœur de métier, tout en ayant conservé sa spécificité : être au service de l'assurance. Autre réussite marquante de cette décennie : avoir su gérer le changement de taille, puisque Covéa Finance a plus que doublé de volume en dix ans, un défi habilement relevé par Ghislaine Bailly et son équipe.

Comment abordez-vous 2017 ?

Il est plus que jamais difficile de faire des pronostics. Nous nous tenons prêts à agir selon différents scénarios. Le premier consiste à gérer les rares opportunités qui s'offrent à nous, en étant ultra réactifs. Le deuxième nous amènerait à absorber les effets d'un éventuel « krach », qui n'est pas à exclure et à acheter des actions de façon conséquente sur un marché déprimé. Le troisième pourrait permettre aux marchés de profiter d'un regain de vigueur de la croissance mondiale, dans le sillage de la prise de fonction de Donald Trump. Cependant, même si, depuis son élection, les déclarations de ce dernier ont eu un effet stupéfiant sur les marchés financiers, le nouveau président américain n'a pas forcément la main sur certains éléments de risques fondamentaux, en Chine et au Moyen-Orient notamment. En 2017, le défi de Covéa Finance va donc être de continuer à précéder le marché, à anticiper et à agir au mieux pour servir les intérêts de son client, le groupe Covéa.



COMITÉ DE DIRECTION

Au 31/12/2016

Présidente et Directrice des Gestions

1| Ghislaine BAILLY

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

2| Hélène DYÉ

**Directeur Veille Stratégique
et Relations Extérieures**

3| Yannick TATIBOUËT

Directeur du Secrétariat Général et RCCI

4| Ludovic JACQUIER

Directeur Administratif et Contrôle des Risques

5| Franck IBALOT

Directrice de la gestion Actions Internationales

6| Lucile LOQUÉS

**Directeur de la gestion Actions Europe,
Multigestion et Commercialisation**

7| Francis JAISSON

COMITÉ DE SURVEILLANCE

Au 31/12/2016

Présidente

Sophie BEUVADEN

Vice-Présidents

MAAF Vie | Édouard VIEILLEFOND

MMA IARD SA | Hervé FRAPSAUCE

Membres du Comité

GMF Vie | Didier LEDEUR

GMF Assurances | Laurent TOLLIE

MAAF Assurances

| Stéphane DUROULE

MAAF Assurances SA

| Dominique CHEVILLON

Assistance Protection Juridique

| Olivier LE BORGNE

MMA Vie AM | Philippe NARZUL

MMA Vie SA | Geoffroy BROSSIER



GOUVERNANCE DÉLÉGATION ET AUTONOMIE

POUR RELEVER LES NOMBREUX DÉFIS QUI LUI SONT POSÉS, COVÉA FINANCE A RENFORCÉ EN 2016 SON COMITÉ DE DIRECTION AVEC LA NOMINATION DE DEUX NOUVEAUX DIRECTEURS, REDÉFINI SES PÉRIMÈTRES DE DÉLÉGATION ET D'AUTONOMIE, RÉAJUSTÉ SA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION EN FONCTION DE NOUVELLES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES, CRÉÉ UNE FONCTION D'AUDIT INTERNE ET MIS EN PLACE UNE NOUVELLE DÉLÉGATION UNIQUE DU PERSONNEL UNIFIÉE.

Deux nouveaux membres au comité de direction

Point majeur de l'année 2016 en matière de gouvernance, l'arrivée au comité de direction de deux nouveaux membres, à la date du 1^{er} février. Lucile Loquès, présente dans la société depuis 2000, était responsable de la gestion Actions Internationales et du pilotage transverse avec la Gestion Actions Mandats Europe et devient Directrice en charge de la gestion Actions Internationales. Francis Jaisson, après un parcours chez MMA Finance, était responsable de la Multigestion et de la Commercialisation avant d'être nommé Directeur en charge de la gestion Actions Europe, Multigestion et Commercialisation. Objectif de ces nominations ? « Rééquilibrer la représentativité de la gestion au sein du comité de direction, suite au repositionnement de Yannick Tatibouët, qui avait quitté ce périmètre pour devenir Directeur Veille Stratégique et Relations Extérieures. Cette évolution nous a amenés à affiner les délégations de pouvoir de chacun et à mieux formaliser la transversalité au sein des équipes de gestion. À cet effet, outre ses fonctions de Directrice Gestion Taux, Recherche et Négociation, Hélène Dyé a également été nommée Directrice adjointe des Gestions », indique Ludovic Jacquier, membre du comité de direction, Directeur du Secrétariat Général et RCCI.

Des périmètres de délégation et d'autonomie redéfinis

L'augmentation de la taille de la société et l'élargissement du comité de direction ont conduit Covéa Finance à poursuivre sa démarche de délégation et d'autonomie. « Nous avons déjà créé des niveaux hiérarchiques complémentaires en 2012, mais il nous fallait passer la vitesse supérieure en définissant pour chaque directeur un périmètre de responsabilité pleine et entière, afin d'éviter de faire remonter tous les sujets au comité de direction. Celui-ci peut alors redevenir une instance d'arbitrage sollicitée lorsqu'il s'agit de définir des priorités en termes de ressources ou de budget », précise Ludovic Jacquier.



L'augmentation de la taille de la société et l'élargissement du comité de direction nous ont conduits à renforcer notre démarche de délégation.

Ludovic JACQUIER



Rémunération : définir les niveaux de responsabilité au sein des équipes de gestion

L'exercice 2016 a vu l'entrée en vigueur de la politique de rémunération imposée par la directive AIFM et, parallèlement, la nécessité de prendre en compte une nouvelle réglementation imposée par une autre directive, baptisée OPCVM V. « Cette dernière n'est pas synonyme de grands changements pour Covéa Finance, puisque la société a historiquement toujours eu sa propre politique définissant les règles de calcul des éléments variables des équipes de gestion, avec une instance de gouvernance matérialisée par une commission des rémunérations et un plafonnement des bonus. Néanmoins, pour nous conformer à OPCVM V, nous avons retravaillé le texte afin d'identifier le réel niveau de responsabilité de chaque collaborateur dans la prise de risque liée à l'activité de gestion financière. Une démarche d'autant plus complexe que Covéa Finance pratique une gestion en mode collégial », commente Ludovic Jacquier. Objectif : définir un nombre précis de preneurs de risques, la rémunération de ces derniers étant désormais encadrée par de nouvelles règles, encore plus strictes.





Création d'une équipe en charge de l'audit interne

La position particulière de Covéa Finance, société de gestion financière au service d'un groupe d'assurance, l'a amenée en 2016 à créer une fonction d'audit interne intégrée. *« Le groupe Covéa n'étant pas un expert du métier de la gestion financière, il ne peut être seul en charge du contrôle périodique et de l'audit de Covéa Finance. La réglementation nous obligeant à avoir un dispositif de contrôle permanent et de contrôle périodique, plutôt que de continuer à confier ces missions pour partie à l'audit groupe et pour partie à des prestataires externes, nous avons préféré nous doter d'une compétence à temps complet sur le sujet (voir page 29) »,* précise Ludovic Jacquier, qui souhaite par ce biais pérenniser une véritable culture de l'audit, activité indépendante et objective, au sein de l'entreprise.

Une délégation unique du personnel unifiée

Dès 2006, lors de sa création, Covéa Finance s'est dotée de sa propre convention collective. Une volonté affichée qui a permis à la société d'entretenir avec les représentants du personnel un dialogue fourni et régulier, chaque évolution du Code du travail débouchant sur une adaptation de ladite convention collective. *« Pour renforcer plus avant notre culture du dialogue social, il nous a semblé judicieux de regrouper en une Délégation Unique du Personnel (DUP) Unifiée les différentes instances existantes, afin de garantir à la représentativité salariale une pérennité et une pluralité optimales. Aujourd'hui, la DUP unifiée compte sept membres, contre seulement deux dans l'ancienne configuration »,* ajoute Ludovic Jacquier, qui précise que le conseil de surveillance de Covéa Finance a par ailleurs accueilli en 2016 deux nouveaux représentants des salariés.

Contraintes réglementaires : trouver le bon équilibre

Le groupe Covéa, maison mère de Covéa Finance, est soumis en tant que groupe d'assurance à la directive Solvabilité II, qui édicte un certain nombre de contraintes de bonne gouvernance à décliner dans toutes les filiales, sous le contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), organe de supervision français de la banque et de l'assurance. Cependant, en tant que société de gestion, Covéa Finance est soumise à d'autres contraintes, sous la tutelle de son propre régulateur, l'Autorité des marchés financiers (AMF). *« Nous travaillons avec Covéa afin d'infléchir la portée des contraintes réglementaires Groupe sur notre activité, sans toucher bien entendu à la politique d'audit Groupe qui n'a pas lieu d'être remise en question »,* indique Ludovic Jacquier. Un débat qui devrait aboutir au premier trimestre 2017.



La création d'une fonction d'Audit dédiée va permettre de pérenniser une véritable culture de maîtrise des risques au sein de l'entreprise.

Ludovic JACQUIER



DEPUIS DIX ANS,
MALGRÉ DEUX FUSIONS
ET UNE FORTE CROISSANCE
DE L'EFFECTIF, COVÉA FINANCE
A SU MAINTENIR UN NIVEAU
DE PERFORMANCE ÉLEVÉ
DANS UN CONTEXTE
FINANCIER DIFFICILE.
SON SECRET ? LA FIDÉLITÉ
À SEPT PRINCIPES CLÉS,
FONDATEURS DE « L'ESPRIT
MAISON » PROPRE
À LA SOCIÉTÉ ET DÉCLINÉS
DANS LES OBJECTIFS
INDIVIDUELS DE CHACUN
DES COLLABORATEURS.



ADHÉRER À UN ESPRIT D'ÉQUIPE COVÉA FINANCE

« Adhérer à l'esprit d'équipe Covéa Finance, c'est appuyer l'idée que l'on est plus performant et plus productif à plusieurs que seul, que la pérennité de l'entreprise et sa capacité financière sont mieux assurées par le jeu collectif que par la somme des jeux individuels. C'est enfin être animé d'un esprit d'entraide et de critique constructive, mais aussi savoir partager les succès, les risques et sa propre expertise. »

Ghislaine Bailly



ASSURER LA CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ

« La continuité est un autre versant de la collégialité et l'une des valeurs ajoutées du travail d'équipe. L'assurer, c'est garantir le suivi des dossiers même en l'absence d'un collaborateur. La continuité s'exprime aussi dans la transmission de savoir-faire entre les salariés, du plus expérimenté au plus jeune, à laquelle nous sommes attachés. C'est la garantie de la pérennité de notre méthode de gestion. »

Lucile Loquès



ASSURER LA TRAÇABILITÉ DE L'ACTIVITÉ

« La traçabilité prend une dimension particulière chez Covéa Finance, dont l'activité est soumise à de strictes exigences réglementaires. La garantir est une seconde nature pour toutes les équipes, conscientes que nous devons être en mesure de tracer tout ce que nous faisons, en interne comme en externe. »

Yannick Tatibouët



CONTRIBUER À LA RÉALISATION DE LA PERFORMANCE

« Chez Covéa Finance, la recherche de la performance a l'originalité d'être construite sur une vision de long terme fondée sur les fondamentaux qui donnent un sens à l'économie et une orientation à nos investissements. Cette expertise, basée sur la maximisation de la valeur ajoutée interne, est spécifique à notre maison et permet de croiser les points de vue : une démarche qui se révèle source de performance pour nos clients. »

Hélène Dyé



FAIRE CE QUE L'ON DIT ET DIRE CE QUE L'ON FAIT

« Covéa Finance s'engage sur ses analyses économiques et financières, présentées à ses mandants à trois reprises dans l'année, et assume pleinement les décisions de gestion qui en découlent. Par ailleurs, nous sommes en mesure de rendre compte, au fil du temps, de ces engagements que nous savons pouvoir tenir. »

Francis Jaisson



MAÎTRISER LES RISQUES DE GESTION ET LES RISQUES OPÉRATIONNELS

« Nous nous assurons en permanence que nos risques sont bien identifiés, mesurés et suivis, dans le cadre exigeant de la chaîne de risque de Covéa Finance. Un principe qui met également l'accent sur la cohérence des procédures et des moyens, mais aussi sur la nécessaire amélioration continue en matière de maîtrise des risques. »

Franck Ibalot



TRANSMETTRE LE SAVOIR-FAIRE

« La transmission du savoir-faire est une nécessité pour pouvoir maintenir nos bonnes pratiques, malgré la forte croissance de l'effectif et les mouvements naturels au sein des équipes. Elle s'appuie sur l'encadrement de proximité et la formation par les managers, institutionnalisée au sein de l'Université interne Covéa Finance. »

Ludovic Jacquier





UNIS

pour une maîtrise
des risques optimisée





CALENDRIER DES RÉFORMES RÉGLEMENTAIRES 2017/2018

**POUR SE CONFORMER
À SES OBLIGATIONS TOUT
EN RENFORÇANT LA FIABILITÉ
ET LA QUALITÉ DE SES
PROCESSUS, COVÉA FINANCE
APPLIQUE LÀ AUSSI LE
PRINCIPE D'ANTICIPATION
QUI FAIT SA SPÉCIFICITÉ.**

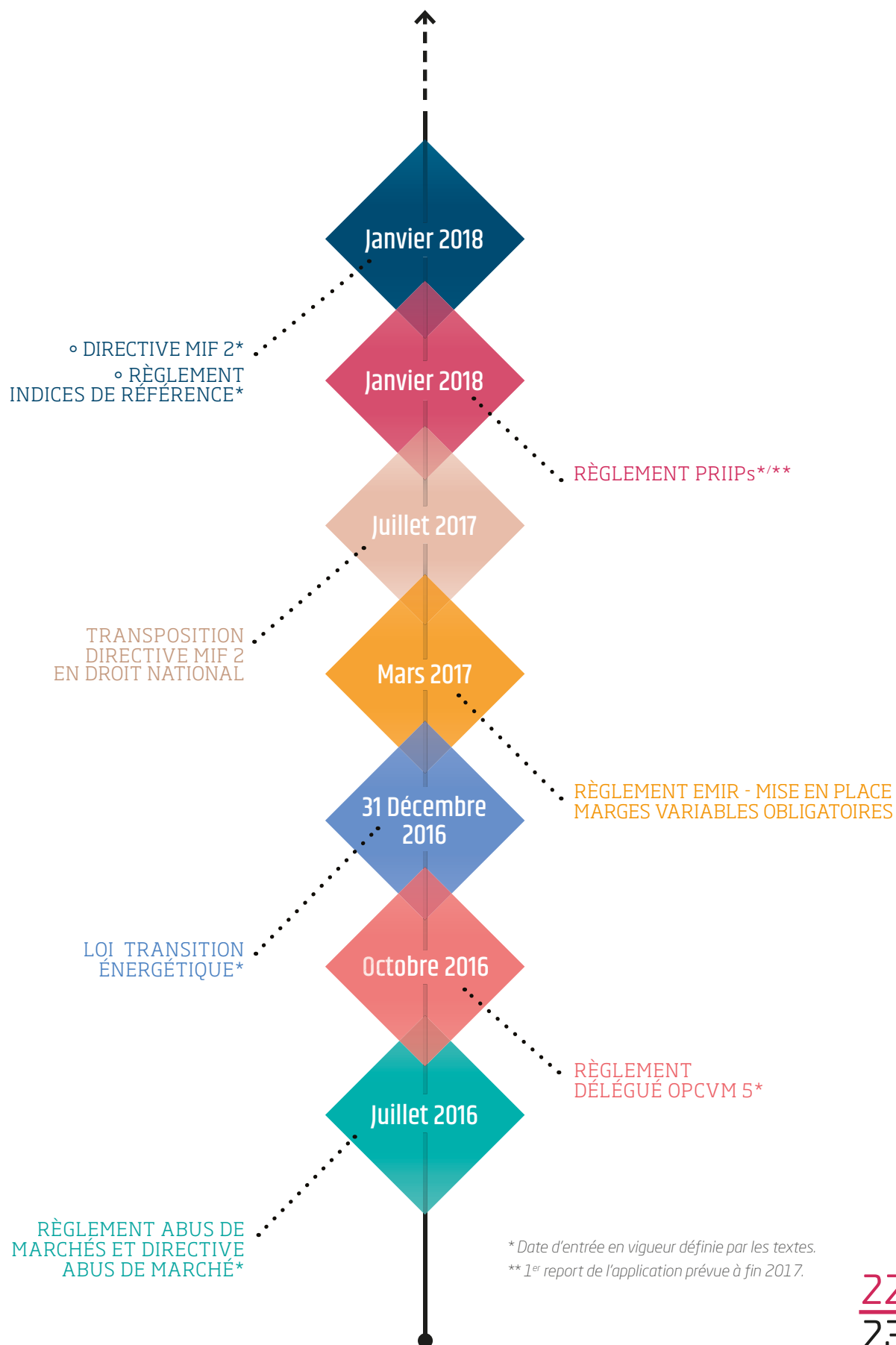
MIF 2

La directive MIF 2 est l'une, sinon la réglementation centrale en matière financière ayant des impacts significatifs sur les choix organisationnels de Covéa Finance. Elle encadre tous les marchés financiers européens, les systèmes de négociation, leurs acteurs et les services financiers.

À travers le prisme de la transparence des marchés et de la protection des investisseurs, cette révision de la directive MIF 1 met en place toute une série de mesures visant à affermir les obligations de transparence des prix et de la liquidité sur les marchés financiers et les plates-formes, étendre ces obligations aux produits de taux et renforcer la lutte contre les conflits d'intérêts.

Dans cette optique, tout au long de 2016, le service Juridique de Covéa Finance a travaillé en lien étroit avec les acteurs de la place de Paris et de Londres (l'AFC, la Direction du Trésor, des intermédiaires de marché) sur le périmètre d'application de la directive, mais également sur certaines obligations visant directement Covéa Finance comme le financement des prestataires de recherche. Menés par l'équipe Juridique, ces travaux sont étroitement suivis par le comité de direction de Covéa Finance. En effet, si les mesures portant sur le financement de la recherche concernent en premier lieu les équipes de gestion-négociation, les autres exigences de MIF 2 concerneront d'autres lignes métiers : Commercialisation, Communication et Contrôle de Gestion, Système d'Information et Contrôle Interne. Des groupes de travail seront mis en place pour assurer une mise en conformité au 1^{er} janvier 2018.

Les mesures de transposition de la directive sont attendues d'ici juillet 2017, ce qui augure d'une fenêtre de tir assez étroite pour sa mise en œuvre opérationnelle.





RÈGLEMENT ABUS DE MARCHÉ

Entré en vigueur en 2016, ce règlement révisé la directive Abus de Marché de 2003 et instaure de nouvelles règles de prévention et de répression de ces abus : opérations d'initiés, divulgations d'informations privilégiées et manipulations de marché, etc. Il s'appuie sur une extension du champ d'application aux marchés organisés et un renforcement des obligations des sociétés cotées, notamment dans le cas des rachats d'actions de titres ou des déclarations des dirigeants. Pour s'y conformer, Covéa Finance a dû mettre à jour ses procédures internes. La société a également travaillé en partenariat avec ses mandants (la Direction des Participations, de la Trésorerie et du Contrôle des Actifs du groupe Covéa) afin de renforcer son indépendance de gestion entre ce qui relève de la gestion de portefeuille sous mandat et les prises de participations du groupe Covéa. Un chantier traité sous l'angle contractuel, par la mise à jour des mandats de gestion financière, mais également sous l'angle opérationnel, avec la mise à jour des outils de suivi des seuils et de la politique de vote de Covéa Finance.

EMIR

Le règlement européen EMIR (European Market and Infrastructure Regulation) impose depuis août 2012 de nouvelles contraintes aux différents acteurs des marchés de produits dérivés non compensés.

Le but est d'encadrer l'ensemble des transactions sur ces produits via la mise en place d'obligations de déclaration à un référentiel central européen agréé, mais aussi mettre en place des mesures d'atténuation des risques de contreparties. Après une première phase en 2013-2014, les équipes Juridique, Chaîne-Titres et Système d'Information ont poursuivi en 2016 la mise en place d'EMIR

avec, d'une part, un travail sur la sécurisation des déclarations au référentiel central, d'autre part, la mise en place des appels de marges variables. Parallèlement, le service Juridique a étudié un panel d'offres d'adhérents compensateurs, dans la perspective de la compensation obligatoire applicable à Covéa Finance à compter de 2019. L'équipe a également participé au groupe de travail Marchés de l'AFG, où était notamment discutée la révision du règlement.

OPCVM V

La directive OPCVM V est venue compléter et harmoniser les mesures de coordination européennes applicables aux OPCVM, sur le modèle de celles prévues par la directive AIFM. Elle porte principalement sur le renforcement de la responsabilité du dépositaire – un régime désormais harmonisé au niveau européen –, notamment ses fonctions de conservation des actifs et les conditions de transfert de sa responsabilité à un sous-dépositaire. Son autre volet consiste en la mise en place d'une politique de rémunération garante de l'absence de conflits d'intérêts et d'excès dans la prise de risque. Entrée en vigueur en mars 2016, la directive a été suivie d'un règlement délégué OPCVM V applicable en octobre 2016. Dans ce cadre, Covéa Finance a lancé un chantier de mise à jour des conventions dépositaires fin 2016. Une démarche qui se poursuivra en 2017 avec la mise en place de conventions de services, de procédures internes d'audit et de contrôles des fonctions dépositaires/sous-dépositaires.

PRIIPs

PRIIPs désigne un règlement européen qui cible les documents d'information clé relatifs aux

produits d'investissement packagés de détail et fondés sur l'assurance, applicable au 1^{er} janvier 2018. Celui-ci prévoit la mise en place d'un document d'information clé (DIC), énoncé dans un langage clair et compréhensible pour les produits d'investissement dits « packagés » commercialisés par les banques ou les compagnies d'assurance. En tant qu'assureur vie qui commercialise des unités de compte (UC) à travers des contrats multisupport, le groupe Covéa est concerné par ce règlement et Covéa Finance en tant que société de gestion de portefeuille va l'accompagner dans sa mise en œuvre et lui fournira, dans ce cadre, les informations nécessaires.

FROG

Fruit d'une ambition commune de l'AMF et de l'AFG, le groupe de travail FROG vise à accroître la visibilité et la distribution des fonds d'investissement français à l'étranger. Objectif central : promouvoir la commercialisation des fonds de droit français en Europe, à travers des propositions concrètes. Une démarche à laquelle s'associe naturellement Covéa Finance, soucieuse d'anticiper tout impact sur la commercialisation de ses fonds.

AUTOMATISER LES DIC ET METTRE EN PLACE UNE CONTRATHÈQUE

« Dans un contexte de fortes évolutions réglementaires, le service Juridique de Covéa Finance s'est équipé début 2016 d'un outil d'automatisation des DIC (Document d'information clé pour l'investisseur) des OPC afin d'optimiser leur suivi et leurs mises à jour périodiques », indique Nadia Ben Salah, Responsable Juridique. Les équipes travaillent aujourd'hui à la mise en place d'une contrathèque, un outil de suivi et de gestion des contrats, avec pour objectif la digitalisation de l'ensemble du patrimoine contractuel de Covéa Finance.



Nadia BEN SALAH,
Responsable
Juridique





SYSTÈME D'INFORMATION/RÉFÉRENTIEL TOUJOURS PLUS D'OPTIMISATION

EN 2016, COVÉA FINANCE A POURSUIVI SA DÉMARCHE D'OPTIMISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION, AVEC NOTAMMENT UN PLAN DE SÉCURISATION ET L'ABOUTISSEMENT DE L'AMBITIEUX PROJET OCTOPUS, DÉDIÉ À L'HOMOGENÉISATION DE LA DONNÉE.



Le futur service d'infogérance du Système d'Information de Covéa Finance doit être adapté au métier de la gestion d'actifs et en adéquation avec les besoins et contraintes propres à notre activité.

Lat-Dior SECK

SYSTÈME D'INFORMATION

Garantir un niveau de service optimal

Depuis 2014, Covéa Finance a réintégré en son sein l'activité « Études et Développement », auparavant déléguée à la direction informatique Covéa. Ce transfert s'était matérialisé par l'intégration de nouvelles équipes au siège de Covéa Finance, et avait été suivi d'un audit sur la production informatique confié à un partenaire externe. « *Les conclusions de cet audit avaient mis en lumière des axes d'optimisation qui ont débouché sur un plan de sécurisation de la production, mis en œuvre sur 2015 et 2016* », explique Lat-Dior Seck, Responsable du pôle Système d'Information. « *Le projet avait deux objectifs centraux : pallier les inefficiences permettant ainsi la restauration du niveau de service nominal défini dans la convention de service 2013, signée entre Covéa Finance et la DGTSI (Direction Générale Technologie & Système d'Information), mais également dresser un état des lieux de ce qui restait à faire et à documenter, au travers de préconisations et de plans d'action* », poursuit-il.

Vers une infogérance mieux adaptée aux besoins de Covéa Finance

Le plan de sécurisation, qui comportait plusieurs chantiers, s'est achevé en octobre 2016. Il a notamment permis de travailler sur les processus de gestion des changements et incidents et l'optimisation des traitements de nuit, avec la (re)définition d'indicateurs permettant de mieux appréhender la qualité de service. « *Pour aller plus loin tout en restant dans cette dynamique, le comité de surveillance de Covéa Finance a décidé, à l'automne 2016, d'externaliser l'infogérance de son système d'information* », précise Lat-Dior Seck. Objectif : mettre à niveau le service d'infogérance, qui doit être adapté à l'activité de gestion d'actifs et en adéquation avec le besoin et les contraintes exprimés par Covéa Finance. Un second plan, dit de transformation du Système d'Information, a aujourd'hui pris le relais du premier et encadrera des travaux prévus en 2017 sur plusieurs volets, parmi lesquels la gestion des accès et la documentation.



Nadia
BENDRIOUA,
Chargée de Référentiel

Lat-Dior
SECK,
Responsable du
pôle Système
d'Information

RÉFÉRENTIEL

Qualité de la donnée : aboutissement du projet Octopus

Depuis 2012, Covéa Finance a mené un ambitieux chantier de centralisation de l'administration et de l'acquisition des données au sein d'un outil dédié. Le projet a été baptisé Octopus.

Cette centralisation a notamment permis d'homogénéiser les données entre les différents applicatifs, comme l'harmonisation des libellés instruments ainsi que des types valeurs ou encore la fixation de règles de gestion concernant les émetteurs et groupes émetteurs.

Quinze lots ont été livrés depuis le démarrage du projet, dont trois sur l'année 2016, parmi lesquels deux dédiés à l'automatisation des demandes de création de valeurs Actions et Taux. « En effet, dans un

99

Le projet Octopus nous a permis de mener des réflexions qualitatives autour de la sélection des fournisseurs des données. Ces études ont permis une diversification de ces fournisseurs dans notre système d'information.

Nadia BENDRIOUA

souci d'efficience, les fiches Excel de création de valeurs, mises en place initialement par le service Référentiel, ont été remplacées par un écran dédié dans l'outil dont les fonctionnalités ont permis de bénéficier d'une piste d'audit, de réduire le risque opérationnel et d'optimiser les délais de création », indique Nadia Bendrioua, Chargée de Référentiel.

Autre jalon clé en 2016 : la bascule des instruments OPC vers l'outil centralisé avec un changement de fournisseur des données.

« Octopus a permis la supervision ainsi que l'implémentation de contrôle de présence et cohérence au sein de l'outil garantissant ainsi la qualité des données nécessaires avant le passage d'ordre par la gestion dans les applications clientes », ajoute Nadia Bendrioua. Outre les bénéfices directs pour l'activité de Covéa Finance, ce projet permet également à ses clients assureurs de se conformer aux exigences de Solvabilité II en matière de qualité.

Clarifier la gouvernance des données

Toujours dans le cadre des chantiers liés au projet Octopus, des groupes de travail transverses ont permis d'identifier les données dites « sensibles » autour desquelles une gouvernance adéquate a été mise en place. *« Ces instances, qui seront élargies et poursuivies en 2017, ont été menées conjointement avec les équipes de gestion, le service Juridique, le Contrôle Interne ainsi que le Back-Office », précise Nadia Bendrioua.*



Nous avons travaillé de concert à la vérification de la cohérence des données financières enregistrées dans la base et à la mise en place d'une communication homogène entre les pôles de gestion. Pour y parvenir, nous avons défini des caractéristiques communes aux émetteurs des univers actions et taux telles que le secteur économique, le pays d'émission ou encore la notion de groupe émetteur. Sur la partie actions, nous avons collaboré très étroitement avec le service Juridique afin de mieux classer les différents types d'instruments.

Romain BOCHER,
Gérant Actions Internationales

Matthieu OHANA,
Gérant Mandats Taux





AUDIT INTERNE ET LUTTE ANTI-BLANCHIMENT

L'ANNÉE 2016 A VU LA CRÉATION CHEZ COVÉA FINANCE D'UN POSTE DÉDIÉ À L'AUDIT INTERNE ET À LA LUTTE ANTI-BLANCHIMENT, CONFIE À MAXIME PERRON, SOUS LA RESPONSABILITÉ DE LUDOVIC JACQUIER. OBJECTIF : DISPOSER D'UNE RESSOURCE À TEMPS PLEIN SUR CETTE FONCTION POUR OPTIMISER LA MAÎTRISE DES RISQUES ET LA CONFORMITÉ DES PROCÉDURES.



Maxime PERRON,
Auditeur interne
et Chargé de Lutte
Anti-Blanchiment

À quels enjeux a répondu la création de votre poste en 2016 ?

Le dispositif de contrôle interne de la société intégrait déjà une fonction de contrôle périodique, dit « audit interne », mais il n'y avait pas de personne dédiée auparavant : la majorité de ces travaux était donc assurée par des prestataires, en lien avec des contributeurs internes. Cependant, il était devenu nécessaire pour la société de disposer d'une personne dédiée, pour préserver une certaine autonomie d'intervention et pouvoir accroître la fréquence des audits et enquêtes internes.

I Quel est votre rôle ?

L'audit interne contribue à l'amélioration de la maîtrise des risques. Il vient répondre aux préoccupations et aux besoins de la Présidence, tout en intégrant les attentes du régulateur dans ses missions. Il sécurise l'ensemble du dispositif et s'assure de la conformité des activités et des procédures. Dans cette optique, il formule des recommandations et vérifie leur mise en œuvre dans le temps.

Avec quels services interagissez-vous ?

L'audit interne mène des missions dans tous les domaines : le plan pluriannuel, défini sur cinq ans, s'appuie sur la couverture des principales activités de Covéa Finance, du cœur de métier (gestion, négociation...) aux fonctions support.

Quelles ont été vos premières missions en 2016 ?

À ma prise de poste en juin dernier, la première mission a concerné la gestion Taux. Mené entre juin et septembre, ce travail a fait l'objet d'une restitution au comité de direction fin novembre. À l'automne, un de nos prestataires de données a annoncé vouloir auditer Covéa Finance pour vérifier notre respect des engagements contractuels. J'ai été le contact de l'auditeur au sein de la société durant sa mission. J'ai également travaillé sur une mission d'audit de l'un de nos déposataires en toute fin d'année. En 2017, le plan comportera la formalisation d'une politique d'audit interne et la réalisation de plusieurs missions déjà définies.



UNE POLITIQUE DE SÉLECTION DES PRESTATAIRES FORMALISÉE

POUR S'ASSURER DE TRAVAILLER AVEC LES PARTENAIRES LES PLUS COMPÉTENTS ET LES PLUS ADAPTÉS À SES BESOINS, COVÉA FINANCE A FORMALISÉ EN 2016 LE RECOURS PONCTUEL À DES PRESTATAIRES EXTÉRIEURS. À LA CLÉ, L'ÉCRITURE D'UNE PROCÉDURE ET LA CRÉATION D'UN COMITÉ DE SÉLECTION QUI SE RÉUNIRA DÉSORMAIS CHAQUE SEMESTRE.

Comme toutes les sociétés, Covéa Finance fait régulièrement appel à des prestataires de services lorsqu'elle a besoin de compétences externes à un instant donné, sur des projets spécifiques. En 2016, le recours à ces ressources a fait l'objet d'une formalisation. « *Il s'agit d'une volonté de la part de Covéa Finance, avec pour objectif d'identifier les partenaires les mieux adaptés à nos besoins et d'encadrer les relations que nous avons avec eux* », explique Franck Ibalot, Directeur Administratif et Contrôle des Risques, membre du comité de direction. Il s'agit de renforcer les équipes projets internes de manière ponctuelle, afin de leur adjoindre des expertises qui ne sont pas présentes chez Covéa Finance et n'ont pas vocation à l'être de manière pérenne.

Un comité de sélection des prestataires

Concrètement, Covéa Finance a commencé par identifier les compétences sur lesquelles le besoin était le plus fréquent, en l'occurrence le système d'information. « *Nous avons ensuite évalué les prestataires possibles à travers différents critères qui seront désormais examinés chaque semestre par un comité de sélection transverse. Les métiers consommateurs de ces prestations seront aussi amenés à noter les partenaires choisis (qualité du travail, de la relation commerciale, etc.), et ceux-ci pourront être remis en question par le comité si besoin* », précise Franck Ibalot. À terme, d'autres métiers de Covéa Finance seront amenés à utiliser ce processus de sélection, qui vise à garantir un niveau optimal des prestations achetées.



Dans le cadre de ce chantier, le service Juridique a contribué à sécuriser la relation entre Covéa Finance et ses prestataires de services. Un inventaire des contrats a été effectué suivi d'une sécurisation de ceux-ci. En parallèle, une formation sur les risques juridiques a été dispensée en interne. Des critères juridiques et déontologiques ont été définis en vue du référencement des prestataires. Enfin, des contrats-cadres ont été mis en place avec les différentes sociétés sélectionnées auxquels s'ajoutent des contrats d'application pour chaque prestation. L'ensemble des contributions du service Juridique s'est inscrit dans un travail d'étroite collaboration notamment avec le service Organisation et le pôle Système d'Information.

Djafar HALLAL,
Juriste





GESTION DOCUMENTAIRE 100 % DE TRAÇABILITÉ ET DE DÉMATÉRIALISATION

SI LA GESTION ÉLECTRONIQUE DES DOCUMENTS EST DÉJÀ OPÉRATIONNELLE DEPUIS LONGTEMPS CHEZ COVÉA FINANCE, AVEC PRÈS DE 60 000 DOCUMENTS NUMÉRISÉS, ELLE S'ORIENTE AUJOURD'HUI VERS UN MODÈLE INCORPORANT ENCORE PLUS DE FONCTIONNALITÉS COLLABORATIVES.

Covéa Finance est entrée depuis cinq ans déjà dans l'ère numérique, avec la GED (Gestion Électronique des Documents), une démarche qui permet à la société de disposer d'une seule et unique base d'information officielle sécurisée, centralisant tous les documents et exploitant les données en temps réel. « *Le système permet l'accès en consultation à la dernière version officielle des documents et à leurs versions antérieures archivées, sans risque d'effacement ou de modification, soit à date presque 60 000 fichiers, dont 6 898 ont été classés, référencés et mis en ligne en 2016 avec la collaboration des équipes de Covéa Finance* », explique Mohamed Kerrache, Chargé de Gestion documentaire.

Des éléments de traçabilité de l'activité

Le spectre des documents numérisés est large : prospectus des OPC, reporting, rapports de gestion ou encore accords sociaux. « *Ces documents constituent des éléments de traçabilité de nos activités, donc des preuves pour la société. La GED nous permet aussi de gagner du temps en rationalisant la recherche, de limiter les échanges de mails entre les collaborateurs et de mieux garantir la pérennité et la sécurité des informations* », précise Mohamed Kerrache.

Gérer le cycle de vie complet d'un document

Nouveauté 2017 : le lancement d'un projet à trois ans visant à remplacer l'actuelle GED par une solution incorporant des fonctionnalités collaboratives, en phase avec les besoins futurs des équipes. Cette GED « nouvelle formule » permettra de gérer en interne le cycle de vie complet d'un document électronique, de sa création à sa destruction. Sa mise en place fait partie des objectifs de digitalisation 2017-2019 de Covéa Finance.



La GED chez Covéa Finance, c'est avant tout une méthodologie de travail collaboratif qui centralise tous les documents et exploite les informations en temps réel.



**Mohamed
KERRACHE,**
Chargé de Gestion
documentaire



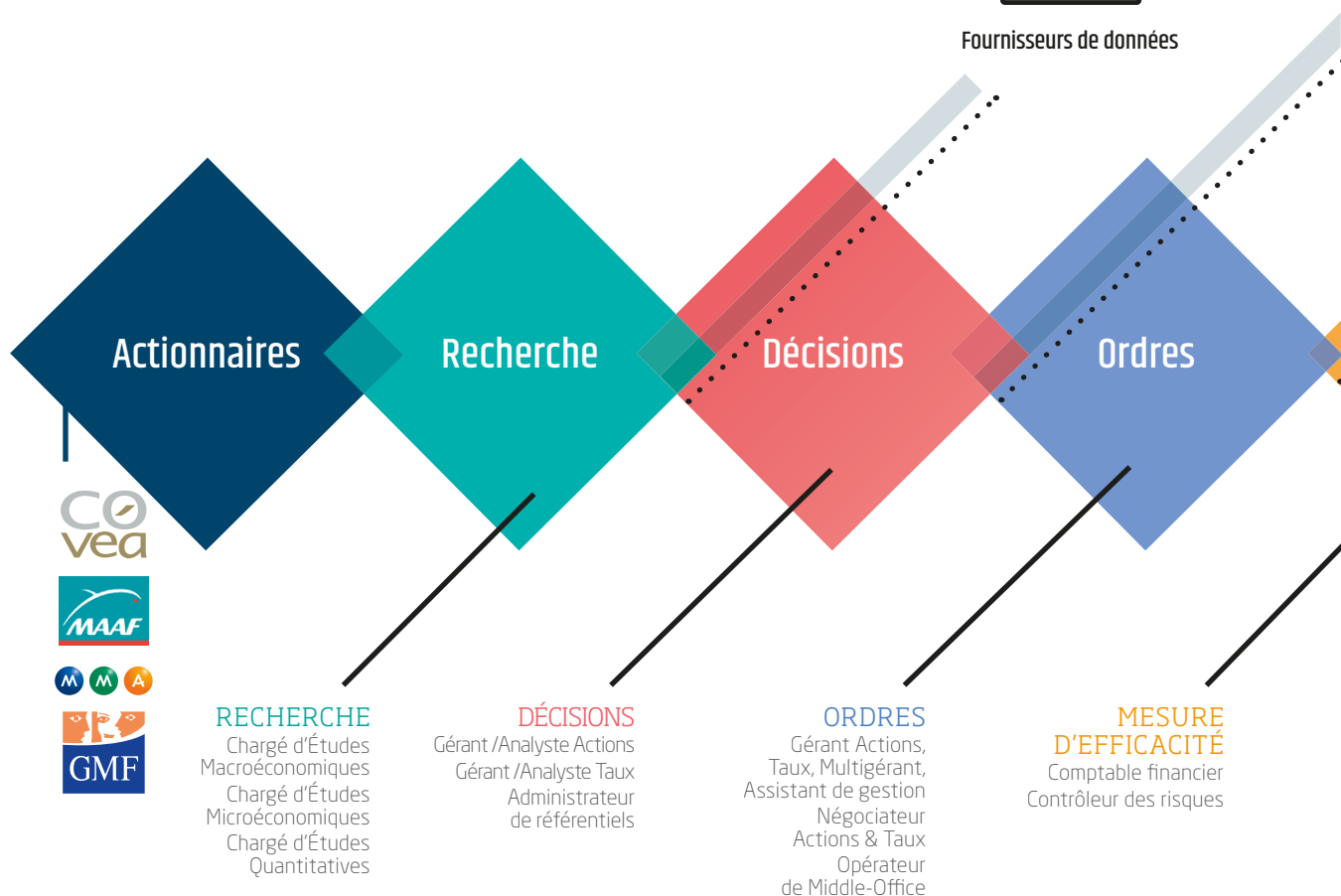


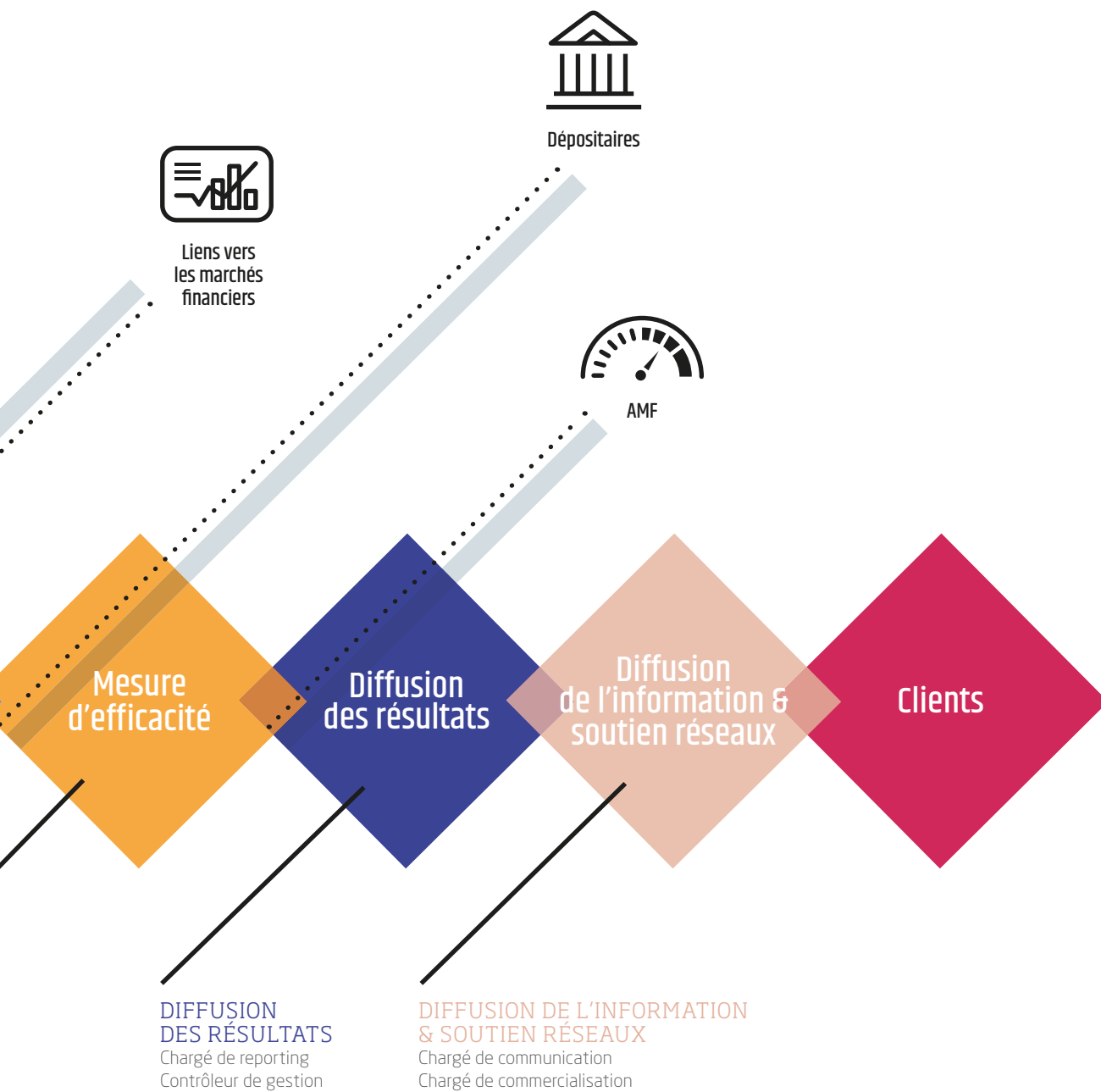
LA CHAÎNE DE VALEUR DE COVÉA FINANCE

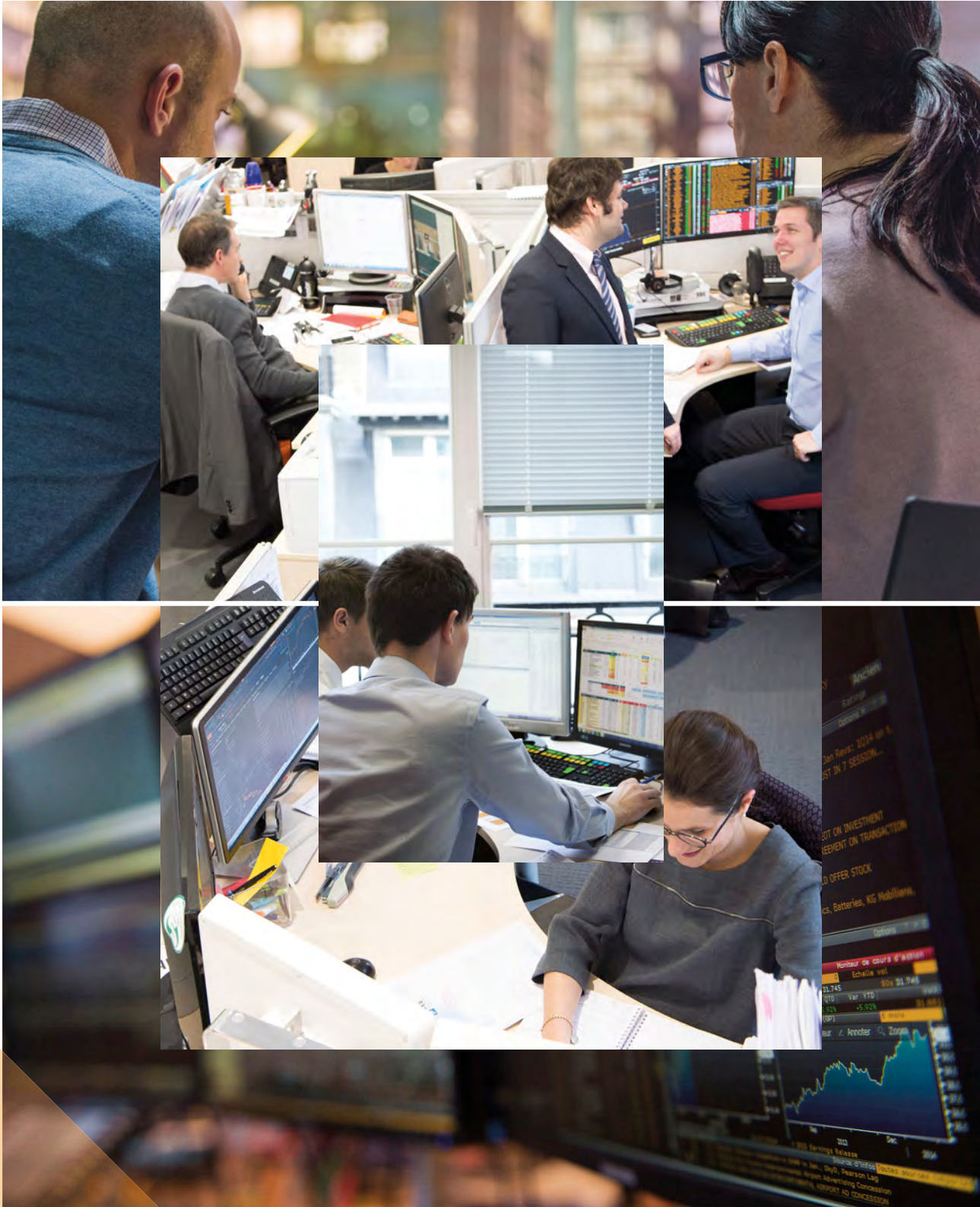
CETTE CHAÎNE MATÉRIALISE LES CONTRIBUTIONS
DES DIFFÉRENTS MÉTIERS DE LA SOCIÉTÉ DE GESTION
À LA VALORISATION DES PORTEFEUILLES DE SES CLIENTS.



Fournisseurs de données









ENSEMBLE

au cœur
des processus de gestion



V RÉTROSPECTIVE DES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

**LES PERSPECTIVES
ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES
SONT L'EXPRESSION DE LA
VOLONTÉ D'INDÉPENDANCE
D'UNE SOCIÉTÉ TRÈS ATTACHÉE
À DÉVELOPPER SA PROPRE VISION
DES MARCHÉS FINANCIERS.
PARFOIS À CONTRE-COURANT,
SOUVENT VISIONNAIRE, LA
GESTION DE COVÉA FINANCE
A MAINTES FOIS PROUVÉ CES
DIX DERNIÈRES ANNÉES
À QUEL POINT SA DÉMARCHE
DE RECHERCHE RENFORÇAIT
SA FACULTÉ D'ANTICIPATION.**

L'indépendance de jugement est véritablement dans les gènes de Covéa Finance. Si le PEF (Perspectives Économiques et Financières) n'a été ainsi baptisé officiellement qu'en 2007, il préexistait déjà sous la forme d'un Comité Financier dès 2006. Objectif de ce rendez-vous triennal : décrypter le futur des marchés financiers, en s'affranchissant des partis pris et des analyses extérieures trop souvent orientées. Autres vocations du PEF : étayer les recommandations de Covéa Finance auprès de Covéa en matière d'allocation d'actifs, mais également inscrire la gestion dans la durée, en sortant des schémas court-termistes. Dernier bénéfice, et non des moindres, le PEF permet d'asseoir la collégialité propre à Covéa Finance.

Le PEF, colonne vertébrale de la gestion

Concrètement, le PEF consiste en une analyse macro et microéconomique à l'échelle mondiale. Colonne vertébrale de la gestion, ce document permet aux équipes d'élaborer la stratégie d'investissement sur toutes les classes d'actifs. Une fois publiés, les scénarios qu'il contient font foi pour tous les gérants : chacun s'en inspire pour travailler et chacun s'en sent responsable. Grâce à sa dimension prospective, il a permis à Covéa Finance de prendre la mesure de l'évolution du fonctionnement des marchés financiers sur ces dernières années. L'identification de nouveaux facteurs d'influence, résultant du travail conjoint des équipes Gestion et Recherche, a été déterminante dans la façon dont Covéa Finance a su faire face aux nouveaux enjeux des marchés financiers.



RETROUVEZ

en vidéo l'analyse de Ghislaine Bailly
sur les 10 ans de Perspectives Économiques
et Financières de Covéa Finance.

À chaque édition, près de 200 visuels créés

Une première version de la démarche existait dès 2003 chez Boissy Gestion, mais c'est en 2006 que le rendez-vous a été formalisé et inscrit dans le dossier d'agrément de l'AMF. Depuis, la structure a relativement peu bougé, tant en termes de fréquence que de durée. Dans sa préparation, en revanche, la croissance de l'effectif a quelque peu modifié la donne. Avant 2010, la gestion comptait une trentaine de collaborateurs, contre une soixantaine aujourd'hui : c'est pourquoi les réunions préparatoires ont été scindées en deux depuis 2011 : les réunions « panorama », où l'ensemble de la Gestion participe et les réunions d'approfondissement constituées seulement des responsables d'équipe. À chaque édition, ce sont près de deux cents visuels créés et quatre semaines de travail à temps plein pour l'équipe de recherche macroéconomique, à partir de données brutes issues de statistiques en provenance des États et d'organismes internationaux. Des chantiers qui ont leur utilité bien au-delà du PEF lui-même, puisque tous les thèmes explorés, aussi divers soient-ils (l'inflation, les assureurs japonais, la Chine...) sont régulièrement présentés par les équipes de Recherche Macroéconomique lors de leurs points d'échanges avec les gérants.

3

présentations des Perspectives
Économiques et Financières
par an



Les Perspectives Économiques et Financières consistent en une analyse macro et microéconomique à l'échelle mondiale. Colonne vertébrale de la gestion, ce document permet aux équipes d'élaborer la stratégie d'investissement sur toutes les classes d'actifs.

Ghislaine BAILLY,
Présidente de Covéa Finance
et Directrice des Gestions



Prendre de la hauteur et voir loin

Covéa Finance part des données pour construire sa vision. Les équipes de recherche et de gestion ont identifié un certain nombre de variables majeures permettant de décrire une économie ou un marché : ce sont ces paramètres clés qu'elles vont étudier sur le long terme, observant leur déformation dans le temps. L'ensemble de ces variables est recensé dans une liasse qui reste la même, année après année. Cette trame, examinée trois fois par an, est un fil rouge indispensable qui permet de prendre de la hauteur et de contextualiser les évolutions, en les enrichissant à chaque fois d'éclairages spécifiques sur un point ou un autre.

Des décisions à contre-courant de la tendance

En 2006, lors des premiers PEF, le contexte conjugait une croissance américaine forte, une mondialisation en pleine expansion et des perspectives prometteuses du côté des pays émergents. L'Allemagne était à la traîne et l'Espagne faisait figure de nouvel eldorado. À cette époque, Covéa Finance met en avant l'irréalisme des modèles économiques espagnol et américain, basés sur l'immobilier. Elle identifie également la montée des risques et perçoit certains signes d'essoufflement. Lorsqu'elle décide de vendre 40 % de son portefeuille actions en 2007, elle suscite l'étonnement, tout comme lorsqu'elle se sépare en 2008 de ses financières, notamment anglaises et irlandaises, bien avant la faillite de Lehman Brothers. Cette anticipation de la crise de 2008 apporte une première preuve tangible de l'efficacité du PEF.

En janvier 2009, alors que l'économie « réelle » s'effondre et que l'austérité gagne tous les pays, Covéa Finance prend une nouvelle décision de gestion à contre-courant du marché, avec une politique d'achat d'actions massive. Les raisons de ce choix ? La conviction que la croissance mondiale restera durablement faible, mais que la sortie de crise passera nécessairement par les États-Unis, où se dessinait déjà un plateau de stabilité. En 2009, la situation s'installe : l'endettement excessif des États et des ménages soutient la reprise, mais génère des déséquilibres qui doivent être résorbés et constituent un frein à une croissance de qualité. Lorsqu'éclate la crise de la dette grecque, en 2010, Covéa Finance déclenche un programme de vente actions qui, allié au fait qu'elle était peu présente sur la dette des pays à risque, lui permet alors de passer la crise bancaire assez sereinement. Jusqu'en 2012, la situation financière et économique continue de se dégrader, l'Europe est frappée par une crise de l'économie réelle à laquelle les



Cette anticipation de la crise de 2008 apporte une première preuve tangible de l'efficacité des Perspectives Économiques et Financières de Covéa Finance.

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





200

visuels créés (graphiques, tableaux) pour chaque présentation

400%

du portefeuille Actions de Covéa Finance a été vendu en 2007 bien avant la faillite de Lehman Brothers

États n'apportent que des solutions à court terme. Les PEF de l'époque présentent une Europe qui vit dans une spirale auto-entretenu (crise de la dette souveraine, crise bancaire, économique-financière et politique) et prévoient des années difficiles avec la probabilité de sortie de la zone euro d'un pays, doublée d'un risque d'utilisation de l'épargne pour couvrir les besoins de financement public. En 2012, néanmoins, Covéa Finance fait le choix audacieux d'acheter massivement de la dette européenne, majoritairement italienne.

Un grand angle sur le monde économique et financier

L'année 2013 marque le début d'une nouvelle phase. Apparaissent alors dans les PEF des changements fondamentaux, à l'œuvre dans les modèles de croissance de chaque pays, mais aussi de nombreux autres facteurs de risques : celui de la déflation en Europe, la montée en puissance de bulles alimentées par des investisseurs en quête de rendement, une intensification de la concurrence fiscale en Europe, sans oublier les risques géopolitiques en Ukraine, au Maghreb et au Proche-Orient. En 2015, l'effondrement du prix du pétrole mine la croissance américaine et la réduction des dettes (publiques et privées) dans ce cadre reste une gageure. L'excès de régulation de la sphère financière traditionnelle a fini par conduire à un développement incontrôlé de la sphère non régulée, rendant la prise de risque quasiment impossible. Dans ce contexte, Covéa Finance a profité de l'effritement progressif du dollar entre 2013 et 2016 pour en acheter et les revendre aujourd'hui. La gestion Taux s'est aussi interdit d'acheter des taux négatifs en 2015 et 2016. Enfin, la gestion Actions s'était préparée à profiter des opportunités offertes par le Brexit, grâce à un travail d'anticipation mené dès avril 2016. Autant d'exemples qui montrent à quel point le PEF guide la stratégie de gestion de Covéa Finance, grâce au grand angle par lequel il envisage la planète économique et financière.

ee

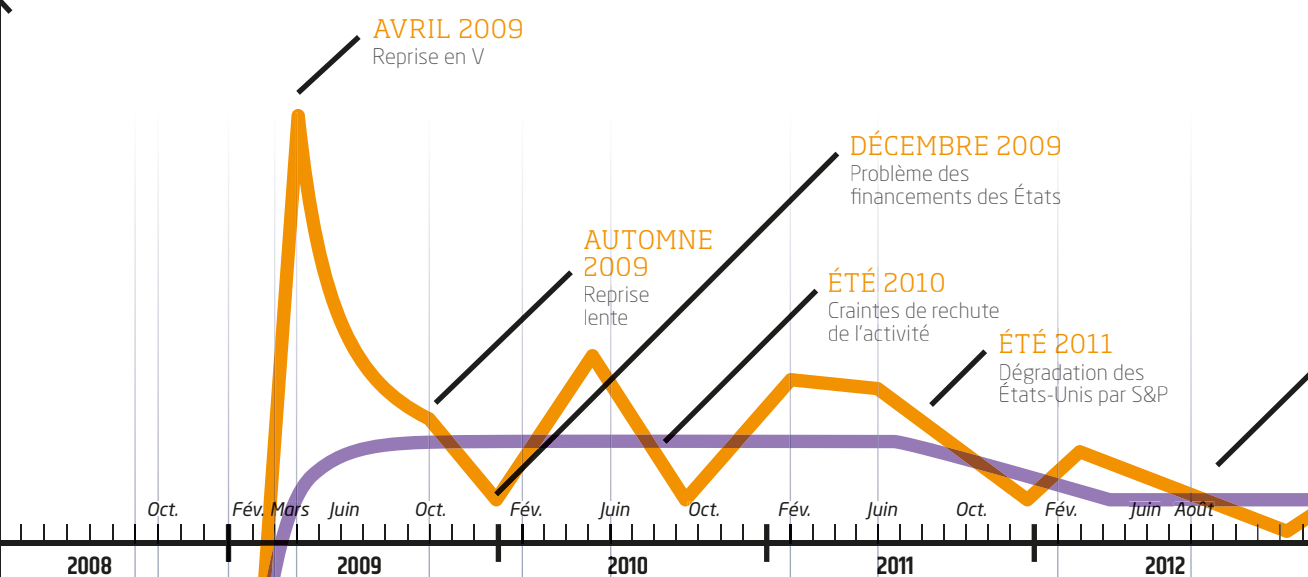
La gestion Actions s'était préparée à profiter des opportunités offertes par le Brexit, grâce à un travail d'anticipation mené dès avril 2016.

Ghislaine BAILLY

10 ANS DE SUIVI DES MARCHÉS FINANCIERS

Cette frise reflète les positions de Covéa Finance par rapport au marché et aux grands mouvements stratégiques effectués depuis 10 ans.

croissance



SEPTEMBRE 2008

JANVIER 2009
Retour aux années 30

Retour de la puissance publique et fin de l'orthodoxie monétaire

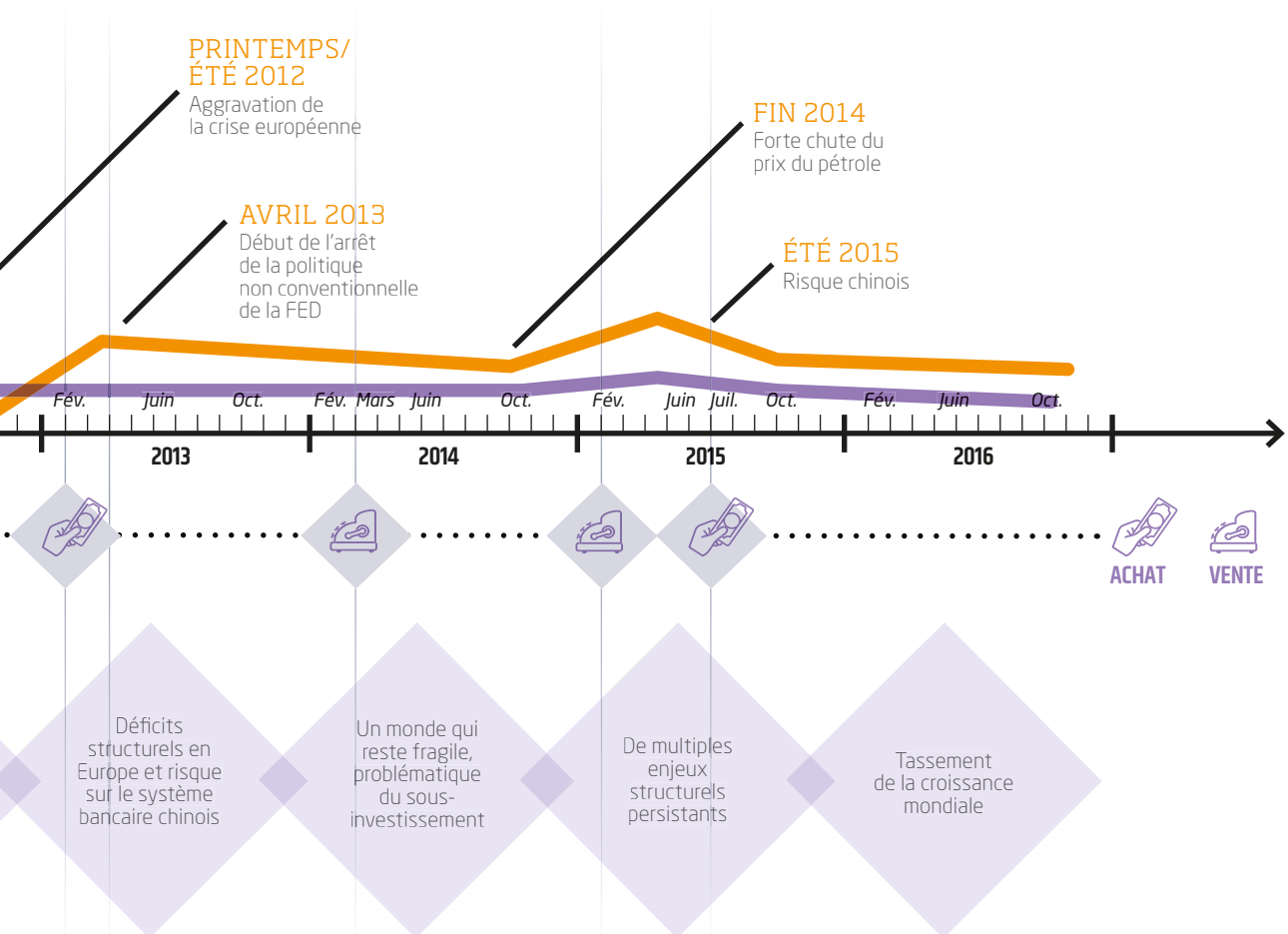
Endettement public et retour du risque souverain

Émergence du risque politique en Europe et retour du protectionnisme

Nombreux atouts des États-Unis et leadership sur la scène internationale

VISION
COVÉA FINANCE

VISION DU MARCHÉ





FOCUS ACTIONS/TAUX DE RARES LEVIERS DE PERFORMANCE

**TAUX BAS, VARIATION DU PRIX
DES MATIÈRES PREMIÈRES
ET ÉVÉNEMENTS GÉOPOLITIQUES
MAJEURS : 2016 FUT UNE
ANNÉE RICHE EN DÉFIS SUR
LES MARCHÉS FINANCIERS.
UN CONTEXTE EXIGEANT,
DANS LEQUEL COVÉA FINANCE
A MIS EN PRATIQUE AVEC
SUCCÈS LES MÉTHODES
DE GESTION ORIGINALES
QUI FONT SA SPÉCIFICITÉ.**



Nous avons su faire preuve
d'agilité tout au long de l'année,
avec des choix géographiques
tranchés entre les zones actions
et entre les secteurs.

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

2016, année d'opportunités ? En tout cas, Covéa Finance a fait face à un contexte difficile à décrypter, dans lequel il lui a fallu être non seulement visionnaire, mais également lucide et agile, afin d'identifier les rares leviers de performance sans céder à la facilité. Les marchés actions ont présenté une importante disparité de performances entre les différents secteurs de l'économie sur fond de flux vendeurs pour les marchés européens, tandis que les secteurs les plus cycliques affichaient des performances positives sur l'ensemble de l'année, en particulier les matériaux de base et l'énergie. À l'inverse, les secteurs défensifs comme ceux de la consommation non cyclique et de la santé, ainsi que les secteurs sensibles à la remontée des taux d'intérêt comme l'immobilier, les services aux collectivités et les télécommunications, ont enregistré des performances annuelles négatives. Enfin, la baisse du secteur de la finance sur l'ensemble de l'année masque une volatilité importante et des performances contrastées entre le premier et le second semestre.

Une politique de gestion Actions plus que jamais différenciante

Dans cet environnement imprévisible, la gestion Actions de Covéa Finance a une fois de plus affiché sa différence, approfondissant sa réflexion fondamentale et développant une méthodologie innovante qui privilégie des interventions tactiques sur les marchés. Outre l'intégration dans les portefeuilles de valeurs générant une croissance des résultats et du dividende indépendante de la croissance économique, citons la constitution de paniers de titres afin de profiter de points bas de marché. Les équipes de gestion Actions ont donc été en mesure de profiter des opportunités majeures de 2016, qui se sont articulées autour de plusieurs temps forts. Tout d'abord, une première phase de baisse des marchés actions européens, initiée dès le début de l'année 2016 et jusqu'au point bas annuel atteint mi-février, suivie par un rebond du pétrole, qui met un coup d'arrêt à la baisse des marchés. D'autres occasions intéressantes se sont présentées, au moment du référendum du 23 juin 2016 en Grande-Bretagne, qui a ménagé de nouveaux points d'entrée attractifs, puis au cours de l'été, où Covéa Finance a su profiter d'un premier rebond des marchés actions, pour prendre des bénéfices. Enfin, les deux autres moments clés de la fin 2016 furent une baisse des marchés actions



européens immédiatement à la suite de l'élection du nouveau président américain, le 9 novembre, et à l'annonce du rejet du référendum italien, le 5 décembre.

Taux : une année sous le signe du négatif

Dans la continuité de 2015, l'année 2016 a été caractérisée par de nouveaux points bas historiques sur les taux d'intérêt, dans la plupart des pays développés. Dans un contexte où les risques de taux, de crédit et de liquidité ne sont pas rémunérés à leur juste valeur, les investissements sur les taux sont encadrés par l'exigence d'obtenir des rendements positifs sur les obligations, mais également de limiter l'exposition de Covéa Finance aux OPC monétaires externes. En conséquence, le premier vecteur d'investissement durant l'année 2016 fut, de loin, la dette souveraine française, avec une majorité des achats réalisée au cours du deuxième trimestre, en anticipation du renforcement des mesures accommodantes de la BCE. Covéa Finance a veillé à intervenir au mieux, en tenant compte des contraintes et de ses anticipations sur l'évolution des taux.

99

Notre capacité d'anticipation
nous a permis de profiter
de plusieurs opportunités
majeures en 2016.

Lucile LOQUÈS
Directrice de la Gestion
Actions Internationales

Ainsi, aucun investissement n'a été réalisé en juillet et en août, période au cours de laquelle les taux ont touché un point bas historique (0,13 sur l'emprunt français à dix ans). La gestion a conservé une attitude prudente sur les pays non cœurs, compte tenu des risques politiques auxquels l'Europe est actuellement confrontée, tandis qu'au global, son exposition sur les pays du Sud diminuait. Une approche prudente qui a également prévalu sur le marché de la dette privée.

2017, entre risques et opportunités

Covéa Finance devrait continuer à évoluer dans un environnement favorable au maintien de taux bas pour une période prolongée, particulièrement en Europe, en raison d'un contexte de croissance et d'inflation modérées, mais aussi d'un niveau d'endettement élevé. Certains facteurs créent cependant des conditions moins favorables pour les marchés obligataires et les risques de volatilité se sont renforcés, compte tenu notamment des perspectives sur l'inflation suite à la remontée des prix du pétrole (à la faveur des accords récents des pays producteurs), de l'annonce des mesures du programme de Donald Trump et de la moindre influence des politiques monétaires, avec en toile de fond la perspective d'un rééquilibrage au profit de la politique budgétaire dans un certain nombre de pays (États-Unis, Royaume-Uni). Le risque politique sera particulièrement présent en Europe avec des échéances importantes en 2017 aux Pays-Bas, en France, en Allemagne et en Grèce. Covéa Finance restera également attentive à l'amélioration des indicateurs d'activité ou de confiance, particulièrement aux États-Unis et en Europe.



Covéa Finance a veillé à intervenir au mieux, en tenant compte des contraintes et de ses anticipations sur l'évolution des taux.

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



RETROUVEZ

en vidéo l'analyse d'Hélène Dyé, Francis Jaisson et Lucile Loquès sur une année 2016 riche en défis sur les marchés financiers.





LE PROCESSUS D'INVESTISSEMENT



Le processus d'investissement de Covéa Finance érige la collégialité en principe, à tous les niveaux de décision.

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



RÉPONSE ACTIONS AU DÉFI DES TAUX NULS UNE MÉTHODE ADAPTÉE AU NOUVEAU CONTEXTE

DANS UN CONTEXTE DE TAUX NULS, VOIRE NÉGATIFS, COVÉA FINANCE A SU TRAVAILLER SES PORTEFEUILLES EN JOUANT LA CARTE DE LA RÉACTIVITÉ ET DE LA TRANSVERSALITÉ. ÉCLAIRAGE AVEC FRANCIS JAISSON, DIRECTEUR DE LA GESTION ACTIONS EUROPE, MULTIGESTION ET COMMERCIALISATION, MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION.



Nous avons su être réactifs, notamment grâce à la transversalité qui existe entre les équipes de gestion et la table de négociation.

Francis JAISSON

Quelle stratégie a adoptée Covéa Finance face au défi des taux nuls ?

La gestion Actions Europe a privilégié des interventions tactiques sur les marchés, tout en approfondissant sa réflexion fondamentale afin de faire face à cet environnement atypique. Les équipes ont élaboré des paniers de valeurs de façon à s'exposer efficacement soit au risque de marché, soit à tel ou tel secteur ou thème. Autre axe de travail privilégié : façonner les portefeuilles avec des valeurs dont les caractéristiques intrinsèques permettent d'envisager une croissance des résultats et du dividende malgré un environnement dégradé.

Quels défis ont su relever les équipes ?

Il s'agissait de bien préparer en amont nos seuils d'intervention et de se donner les moyens d'être opportunistes le jour venu : nous nous devons d'être réactifs, et nous avons su l'être grâce à la transversalité qui existe entre les équipes de gestion et la table de négociation. Au niveau des titres, nous avons exclu de nos choix ceux des secteurs financiers,

trop impactés par les effets destructeurs des taux négatifs, tout en élargissant notre champ de recherche à des capitalisations moins importantes.

En quoi cette réactivité est-elle spécifique à Covéa Finance ?

Cette réactivité à contre-tendance des marchés est une marque de fabrique. Elle est rendue possible par l'accumulation depuis plusieurs années d'un matelas de plus-values, notamment sur des valeurs « cœur de portefeuille », obtenu grâce à une gestion fine des piles FIFO* de ces valeurs car les règles de la comptabilité d'assurance qui s'imposent dans le cadre de la gestion financière sont intégrées en amont dans nos travaux de simulation et de construction des portefeuilles. Par ailleurs, l'élargissement de notre univers d'investissement concourt à trouver de nouveaux foyers de croissance et diminue les risques de concentration, tout en préparant la constitution de positions sur les valeurs « cœur » de demain.

* FIFO – First In First Out – Premier entré, premier sorti.



UN MODE DE TRAVAIL DEVENU COMPLEXE

LE CONTEXTE DE TRAVAIL DE COVÉA FINANCE A ÉTÉ SIGNIFICATIVEMENT BOULEVERSE CES DERNIÈRES ANNÉES. ÉCLAIRAGE SUR LA NOUVELLE DONNE ET SES IMPACTS SUR L'ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ AVEC VINCENT HADERER, RESPONSABLE ACTIONS INTERNATIONALES - AMÉRIQUE.

En quoi le mode de travail de Covéa Finance s'est-il complexifié ?

La recherche macroéconomique a toujours été le socle de nos réflexions en matière d'allocation d'actifs. Or, les liens de cause à effet entre l'économie réelle et les marchés financiers sont moins évidents, notamment en raison de l'interventionnisme accru des banques centrales mondiales. Ces interventions ont perturbé la valorisation des actifs financiers sans toutefois permettre de redynamiser l'économie réelle. Pour Covéa Finance, cela a nécessité d'intégrer de nouveaux paramètres

dans ses prises de décisions afin de mieux anticiper les mouvements de marché et pouvoir agir dans un contexte plus volatil.

Comment Covéa Finance s'adapte-t-elle à ce nouveau contexte ?

Brexit, élections américaines, référendum italien : les réactions immédiates des marchés ont d'abord été très négatives, avant de se tempérer. De son côté, Covéa Finance se tient plus que jamais prête à anticiper pour saisir les rares opportunités. Il nous faut aujourd'hui travailler très en amont pour analyser pleinement les risques et agir le moment venu, sans pour autant manquer de lucidité sur les conséquences à moyen et long terme des événements.

Pourquoi le nouveau fonds Covéa Ultra Flexible répond-il à ces enjeux ?

La déformation de la valorisation des actifs financiers, conséquence de la politique des banques centrales, et les risques politiques grandissants (notamment en zone euro), nous ont conduits à créer ce fonds afin de rechercher de la diversification dans des actifs réels et des marchés en dehors de la zone euro.



99

Dans le cadre du lancement de Covéa Ultra Flexible, le Middle-Office a veillé à ce que les investissements souhaités par la Gestion, dans les zones géographiques choisies, soient rapidement réalisables d'un point de vue opérationnel. Dans cette optique, en collaboration avec le service Juridique et la table de négociation, le Middle-Office a pris en charge les ouvertures des comptes pour les pays sélectionnés auprès du dépositaire, informé les contreparties, référencé le nouveau fonds sur les plateformes de réconciliation automatique des opérations et, enfin, mis à jour les outils informatiques de gestion.

Clara CIGARE,
Adjointe Middle-Office
Organisation et Projet



**Vincent
HADERER,**
Responsable Actions
Internationales
- Amérique



RECHERCHE ET RESSOURCES EXTERNES UN RECOURS ENCADRÉ

POUR COMPLÉTER LE TRAVAIL DE SES ÉQUIPES DE RECHERCHE, COVÉA FINANCE FAIT ÉGALEMENT APPEL À DES RESSOURCES EXTERNES. EN 2016, CETTE UTILISATION A ÉTÉ FORMALISÉE, QUANTIFIÉE ET CHIFFRÉE EN INTERNE. COVÉA FINANCE A AUSSI ANNONCÉ À SES CONTRIBUTEURS DES BUDGETS DE RECHERCHE, ALLANT DANS LE SENS DE CE QU'EXIGE LA DIRECTIVE MIF II. EXPPLICATIONS AVEC HÉLÈNE DYÉ, DIRECTRICE ADJOINTE DES GESTIONS ET DIRECTRICE GESTION TAUX, RECHERCHE ET NÉGOCIATION, MEMBRE DU COMITÉ DE DIRECTION.



La base de données que nous avons créée nous permet de mesurer finement les coûts liés aux contributions externes en matière de recherche.

Hélène DYÉ



Comment avez-vous formalisé le recours aux ressources externes ?

Dès l'été 2015, nous avons harmonisé les coûts de la recherche pour le pôle Actions Europe. Cela signifie budgéter la consommation de services et sensibiliser les équipes à cette problématique. Nous avons également participé à de nombreux groupes de travail de place et décortiqué les différents modèles de financement compatibles avec le régime MIF II. Nous avons par la suite mis en place un outil permettant de suivre la consommation de la recherche externe par chaque personne du Front-Office, sur un plan global et par contreparties. Covéa Finance ne veut pas se priver de la recherche externe, mais nous voulons qu'elle réponde à nos besoins, à nos demandes.

À la fin du premier semestre 2016, nous avons ainsi pu comparer cette consommation à ce que nos fournisseurs avaient eux aussi constaté. Cette analyse a permis de valider la pertinence de l'outil que nous avons développé et qui est aujourd'hui utilisé par tout le Front-Office. Le tableau de suivi des relations avec les prestataires de services d'investissement et les courtiers nous permet de quantifier les services fournis afin d'établir un budget, de justifier l'utilisation de chaque prestation afin de prouver sa nécessité et son utilité, et enfin d'évaluer la prestation fournie.

Comment suivre la « consommation » des gérants en matière de recherche externe ?

À l'été 2015, une base de données dédiée a été créée chez Covéa Finance : chaque gérant la renseigne au fil de l'eau lorsqu'il fait appel à une source externe. Puis nous avons affiné cet outil en 2016 afin d'intégrer les remarques des utilisateurs.



REPORTING STANDARD PARTAGER LA MÊME VISION

DOTER TOUT LE FRONT-OFFICE D'UN LANGAGE COMMUN : TELLE EST LA VOCATION DU NOUVEL OUTIL DE REPORTING STANDARD QUI SERA OPÉRATIONNEL EN 2017.

La collégialité et la transversalité propres à Covéa Finance se traduisent aussi dans l'étroite collaboration entre le Système d'Information de la société et le cœur de métier. La mise en place d'un nouvel outil qui va permettre à l'ensemble du Front-Office de partager la même vision des portefeuilles en témoigne. Objectif premier, s'assurer que tout le monde travaille sur une base documentaire identique en termes de reporting. Objectif numéro deux, définir un langage commun qui fait que, quel que soit le gérant concerné et son univers de travail, il emploie les mêmes termes que ses collègues et compare ce qui est comparable. Troisième objectif, garantir une lecture granulaire des reportings, c'est-à-dire pouvoir adapter la focale selon le niveau de détail demandé : un directeur de gestion n'a pas forcément besoin d'une information aussi exhaustive qu'un gérant et doit pouvoir rapidement accéder aux données qu'il recherche.

Créer différents niveaux de lecture

Le chantier, initié il y a trois ans dans le cadre des objectifs triennaux 2014-2016, avait débuté par une expression de besoin de la part des directeurs de gestion : identification des informations nécessaires pour travailler les portefeuilles, mais aussi des différents niveaux de lecture à créer dans le futur outil, afin qu'il soit utilisable par toutes les équipes concernées. Une fois ces jalons posés, l'équipe projet s'est attelée à construire l'entrepôt de données qui centralisera l'intégralité des informations et sera très prochainement opérationnel. Dernière étape du chantier, la sélection d'un outil d'extraction suffisamment dynamique pour pouvoir opérer les « zooms » thématiques est en cours de finalisation. L'outil de reporting standard verra donc le jour en 2017 et constituera l'une des actualités marquantes de la gestion dans les mois à venir.



Ce nouvel outil va nous permettre d'avoir une vue à la fois globale et fine des risques embarqués dans nos portefeuilles. Il fonctionne déjà en partie depuis l'automne 2016, même si le passage « en automatique » interviendra courant 2017. Bénéfice attendu : que chaque gérant puisse utiliser un document unique de reporting et avoir ainsi une excellente vision des risques, mais aussi améliorer la construction des portefeuilles dans un langage commun et facile d'utilisation, car standardisé. Ce projet a nécessité de mettre en place des travaux avec des équipes d'horizons différents : le Reporting, le Système d'Information, la Gestion et le Référentiel.

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



LA GAMME DE FONDS*

FONDS TAUX

OPCVM

Obligations Europe

Covéa Moyen Terme

Covéa Obligations

Covéa Euro Souverain

Covéa Euro Spread

Covéa Haut Rendement

Obligations Internationales

Covéa Oblig Inter

Convertibles

Covéa Obligations Convertibles

Monétaire court terme

Covéa Sécurité

FONDS ACTIONS

OPCVM

Actions France

Covéa Actions France

Covéa Perspectives Entreprises

Actions Europe

Covéa Actions Europe

Covéa Actions Rendement

Covéa Actions Croissance

Covéa Actions Euro

Covéa Actions Europe hors Euro

Covéa Actions Europe Opportunités

Actions Internationales

Covéa Actions Investissement

Covéa Actions Monde

Actions Asie

Covéa Actions Japon

Covéa Actions Asie

Actions Amérique

Covéa Actions Amérique

Covéa Actions Amérique Mid Cap

Diversifié

Covéa Patrimoine

Covéa Sélectif

FIA

Développement durable/ISR

Covéa Actions Solidaires

Diversifié

Covéa Ultra Flexible

* Ouverts au public.

MULTIGESTION

OPCVM

Europe

Covéa Multi Europe
Covéa Multi Small Cap Europe
Covéa Multi Immobilier

International

Covéa Multi Monde

Profilés

Covéa Profil Équilibre
Covéa Profil Dynamique
Covéa Profil Offensif

FIA

International

Covéa Multi Haut Rendement
Covéa Multi Absolute Return

Pays émergents

Covéa Multi Émergents

FONDS D'ÉPARGNE SALARIALE*

FIA

Covéa Sécurité Monétaire ES
Covéa Prudence ES
Covéa Équilibre ES
Covéa Dynamique ES
Covéa Investissement ES
Covéa Solidaire ES

* Multientreprises.



COVÉA ULTRA
FLEXIBLE :
DES SUPPORTS
D'INVESTISSEMENTS
TRÈS DIVERSIFIÉS

Kévin NET
Gérant Actions Internationales

Destiné pour le moment exclusivement au groupe Covéa, Covéa Ultra Flexible propose une alternative aux placements obligataires et actions en euro, et a été pensé pour investir sur des classes d'actifs et des pays offrant une diversification face à un triple risque : l'inflation future en raison de la politique menée par la BCE, l'implosion de la monnaie unique en raison des fragilités constitutives de la zone monétaire, la fuite devant la monnaie, risque élevé quand les taux d'intérêt deviennent négatifs. « En offrant une alternative d'investissement, l'OPC ultra diversifié vise à rechercher du rendement à long terme en dehors de la zone euro mais aussi à tenter de préserver les investissements contre l'inflation future et contre le risque qui pèse sur la monnaie unique », explique Kévin Net, Gérant Actions Internationales.

Principale caractéristique et atout clé de Covéa Ultra Flexible, la diversité de ses supports d'investissement, sur des territoires encore peu explorés par Covéa Finance, à savoir des pays émergents et des pays producteurs de matières premières (actions, dette, devise). Comme son nom l'indique, il s'agit d'un fonds ultra diversifié, qui permet de régler l'exposition au marché actions et au marché taux entre 0 et 100 % (soit en direct au moyen d'achat d'actions ou de titres obligataires, soit via des OPC) et offre également la possibilité d'être exposé à des contrats à terme (de 0 à 100 %) sur les matières premières, devises, indices actions ou taux/crédit. Conçue au second semestre 2016, cette alternative aux supports d'investissement déjà existants chez Covéa Finance a obtenu l'agrément de l'Autorité des marchés financiers début novembre. Sa mise en place a mobilisé une équipe transverse issue des services Juridique, Middle-Office, Reporting, Contrôle Interne, Système d'Information, Négociation, Gestion Actions/Taux, Multigestion et Communication.



A white diagonal line starts from the left edge of the frame and extends towards the letter 'T' in the word 'TOUS'.

TOUS

au service de
nos portefeuilles clients





REFONTE DE L'ESG UNE APPROCHE GLOBALE

BIEN AU-DELÀ DE L'ANGLE ISR CLASSIQUE, PRINCIPALEMENT ORIENTÉ PRODUIT, COVÉA FINANCE DÉVELOPPE UNE APPROCHE GLOBALE DE L'ESG.

Si l'ESG (Environnement Social Gouvernance) est une notion connue, Covéa Finance en a développé une approche originale. Traditionnellement en effet, les sociétés de gestion ont traduit l'ESG par la création de fonds ISR (Investissement Socialement Responsable). « *Rappelons que, chez Covéa Finance, nous pratiquons la gestion sous mandat, pour le compte du groupe Covéa. Nous gérons donc des portefeuilles, et non des classes d'actifs, et nous le faisons de manière collégiale, ce qui n'est pas compatible avec une approche ISR classique, trop restrictive* », explique Yannick Tatibouët, Directeur Veille Stratégique et Relations Extérieures, membre du comité de direction. D'où la nécessité d'aborder le sujet par le biais d'une démarche globale qui prend en compte l'ESG au sens large, c'est-à-dire pas uniquement ciblée « produit » ; il s'agit d'une « *approche intégrant la spécificité de Covéa Finance dont la grande majorité des actifs est gérée sous forme de mandats du groupe Covéa, ces mandats s'articulant avec la gestion OPC à travers la collégialité* », précise Yannick Tatibouët.

Faire entendre la voix de Covéa Finance sur l'ESG

En cohérence avec sa démarche d'ouverture, Covéa Finance s'est ainsi mobilisée pour faire valoir les particularismes d'une société de gestion de portefeuille dédiée à un groupe d'assurance dont le modèle favorise l'allocation d'actifs et pas seulement le produit. Dans cette optique, Yannick Tatibouët a participé en 2016 aux travaux de deux associations professionnelles. L'Association Française de la Gestion financière (AFG) et la Fédération Française de l'Assurance (FFA, ex-AFA) ont chacune créé un premier groupe de travail sur la mise en application de la loi sur la transition énergétique et un second, plus spécifique, sur l'empreinte carbone. Au total, quatre groupes, auxquels Yannick Tatibouët et les analystes ESG ont participé. « *Parallèlement, nous avons travaillé main dans la main avec le groupe Covéa sur la loi de transition énergétique, avec la création d'une "task force" dont j'assure le pilotage et qui rassemble plusieurs entités de Covéa : les affaires publiques, la DGICR (Direction Générale Investissements, Contrôles et Risques), la RSE* et Covéa Immobilier* », ajoute Yannick Tatibouët.

Une refonte progressive de l'ESG

L'année 2016 a donné lieu à une mise à jour des politiques existantes et à la préparation d'une politique globale ESG pour Covéa Finance. « *En effet, si l'ESG préexistait dans la gestion, elle était un peu diffuse au sein de l'organisation. Nous avons donc réfléchi au moyen de la rendre*



La refonte de l'ESG se poursuivra en 2017 de manière progressive, afin de garantir la bonne appropriation de la démarche par les gérants.

Yannick TATIBOUËT



plus visible, avec la création d'une politique "chapeau" ESG, fédérant les politiques nouvelles ayant trait à l'ESG et une refonte des politiques existantes », décrypte Yannick Tatibouët. Le sujet a fait l'objet de premiers travaux en direct avec la gestion, par le biais de « pilotes sectoriels », afin notamment de déterminer et tester la pertinence de critères ESG sur les secteurs les plus « carbo-intensifs » : une démarche qui se poursuivra tout au long de 2017, pour aboutir à une validation et un déploiement progressif. « Il faut savoir que le groupe Covéa est lui-même en train de changer sa politique RSE, et demande désormais à Covéa Finance de prendre en compte des critères ESG dans son processus de gestion. Nos politiques étant aussi une déclinaison de la politique d'investissement du Groupe sur les mandats qui nous sont confiés, nous sommes bien entendu tenus de nous aligner sur ces demandes », rappelle Yannick Tatibouët. Après une phase préparatoire en 2016, la refonte de l'ESG se poursuivra en 2017 de manière progressive, avec un passage en mode projet, afin de garantir la bonne appropriation de la démarche par les gérants.

* RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

LA POLITIQUE DE VOTE, COMPOSANTE DE L'ESG

La politique de vote était auparavant du ressort du service Juridique de Covéa Finance. Avec la création de la Direction Veille Stratégique et Relations Extérieures, mais également en raison des évolutions liées à la loi sur la transition énergétique, la politique de vote est devenue un élément à part entière de l'ESG. De ce fait, elle est désormais sous la responsabilité de Yannick Tatibouët.



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



RETROUVEZ

en vidéo l'approche globale de l'ESG
chez Covéa Finance expliquée par
Yannick Tatibouët.



RESSOURCES HUMAINES CULTIVER LES EXPERTISES

EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES, COVÉA FINANCE A FAIT FACE EN 2016 À UN DÉFI MAJEUR : GÉRER AU MIEUX LA CROISSANCE ET LE RENOUELEMENT DE L'EFFECTIF POUR ACCOMPAGNER LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA SOCIÉTÉ, DANS UN CONTEXTE OÙ LA CONCURRENCE EST DE PLUS EN PLUS RUDE EN TERMES DE RECRUTEMENT. OBJECTIF CENTRAL : CONTINUER À ATTIRER DES COLLABORATEURS DE QUALITÉ, PASSIONNÉS ET DÉSIREUX D'APPRENDRE, TOUT EN FIDÉLISANT CEUX QUI ONT DÉJÀ REJOINT LA SOCIÉTÉ. DÉCRYPTAGE PAR LUDOVIC JACQUIER, DIRECTEUR DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL.



99

Participer au comité de pilotage DUERP a constitué une expérience enrichissante qui m'a permis de me rapprocher des autres salariés de la société et d'être à leur écoute. Chacun a contribué à l'amélioration de ce document. Le travail mené conjointement avec la direction a permis de favoriser le dialogue avec les collaborateurs pour mieux les accompagner dans leur vie quotidienne et de leur faire bénéficier de meilleures conditions de travail. Les actions menées ont déjà porté leurs fruits et je reste confiante quant à l'évolution de ce document.

Hanane IBOURK,
Comptable

TRAVAUX AUTOUR DU DUERP

Mené dans la droite ligne des actions entreprises ces dernières années pour améliorer la qualité de vie des collaborateurs de Covéa Finance, le travail sur l'actualisation du DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels) a abouti en 2016. Un comité de pilotage composé, autour du Responsable Ressources Humaines, d'une dizaine de collaborateurs non élus volontaires, représentant les métiers de l'entreprise, a effectué un état des lieux de l'existant, pointé les dysfonctionnements, proposé des solutions et suivi leur mise en œuvre. L'implication forte de ces salariés a été un gage de réussite de la démarche, qui a d'ores et déjà débouché sur des initiatives très concrètes. Premièrement, des actions de communication interne destinées à favoriser la convivialité, le « vivre ensemble », la mobilité ou encore la compréhension mutuelle entre les différents métiers.



Deuxièmement, une réflexion sur l'organisation du plan de charge des équipes et une refonte de l'organisation des réunions, afin de les rendre à la fois plus pertinentes et plus performantes, mais aussi de mieux communiquer sur leurs résultats. Troisièmement, une clarification des périmètres de responsabilité a été menée, accompagnée d'un travail sur les délégations et de la désignation

de managers de proximité dans toutes les équipes. Enfin, dernier point, une action d'amélioration de l'ergonomie et de la sécurité sur les postes de travail a été conduite, avec l'appui d'experts. Au terme de ce chantier de presque dix-huit mois, les avancées sont donc nombreuses et la démarche se poursuivra sous l'impulsion de la nouvelle DUP unifiée, mise en place en 2016.

NOUVEAUX OUTILS RH

L'année 2016 a vu la mise en place de nombreux outils RH chez Covéa Finance, au premier rang desquels le Bulletin Social Individuel (BSI). Ce document, conçu sur mesure pour chaque collaborateur par l'équipe Administration du Personnel et Paie et reprenant toutes les caractéristiques de son profil social (acquis, droits, rémunération), a su convaincre puisqu'il affiche un taux de satisfaction de 96 %. Il fera l'objet d'une nouvelle édition en 2017. Autre nouveauté, la Base de Données Économiques et Sociales (BDES) : outil de communication, elle vise à délivrer aux partenaires sociaux un ensemble d'indicateurs économiques et sociaux, en vue de favoriser un dialogue plus constructif, s'appuyant sur des données objectives et quantifiées. En avance sur le calendrier réglementaire, Covéa Finance est également passée à la Déclaration Sociale Nominative (DSN), qui permet d'automatiser les échanges avec toutes les parties

prenantes de la paie (systèmes comptables, organismes sociaux, etc.) : une avancée majeure qui vient fiabiliser ces flux et s'inscrit dans le plan de digitalisation de la société, avec, à la clé, la dématérialisation des bulletins de salaire et du traitement de la paie, mais aussi les futures exigences liées au prélèvement à la source des impôts. Enfin, dernier outil innovant mis en place en 2016 par l'équipe Gestion Prévisionnelle des Emplois et Carrières, un logiciel de gestion des candidatures est venu simplifier la communication interne entre les managers qui recrutent et les RH, mais également renforcer la capacité de traitement des dossiers entrants, soit environ 6 000 candidatures l'an dernier.



Les Ressources Humaines ont délivré et présenté aux collaborateurs une plaquette individualisée, baptisée BSI, présentant la rémunération et les avantages sociaux de façon concrète et objective. Ce document m'a permis d'avoir une vision exhaustive et pédagogique de tous les composants de ma rémunération, au-delà du seul salaire, tout en retraçant mon parcours professionnel. Il m'a aussi fait prendre conscience des efforts en matière de formation et m'a donné un aperçu graphique de la répartition de mon temps de travail de l'année écoulée, ce qui était très instructif.

Emmanuelle HOUDARD
Gestionnaire Back-Office



Covéa Finance offre un cadre de travail favorable à l'épanouissement professionnel d'un jeune diplômé. Ma participation quotidienne à la matinale de marché, aux différents comités hebdomadaires, ainsi que ma collaboration avec les équipes de Gestion ont été propices au développement de compétences techniques et à l'acquisition d'une culture financière solide. Cela m'a également permis d'appréhender les principes de collégialité caractérisant Covéa Finance. Suite à mon stage de fin d'études, il m'a été proposé d'intégrer l'entreprise au sein de la Direction Administrative et Contrôle des Risques. À ce titre, j'ai pu bénéficier d'un encadrement personnalisé tout au long de ma période de formation, en participant notamment à des circuits « découverte » à l'initiative de la société.

Mohand BENBACHIR,
Chargé de Référentiel

99

POLITIQUE DE RECRUTEMENT

Pour la troisième année consécutive, Covéa Finance a ouvert en 2016 plus de trente postes au recrutement, afin de répondre à ses besoins de croissance. Rappelons que près de quarante métiers interagissent au sein de l'entreprise, un chiffre élevé eu égard à la taille de la société. Au-delà des arrivées, les équipes RH travaillent aussi à anticiper les souhaits et besoins des collaborateurs, dans un but de fidélisation des salariés.

Objectif : cerner leurs aspirations et leur proposer des évolutions en interne afin de capitaliser sur leur expertise et leur connaissance de la société. Deux personnes sont aujourd'hui dédiées à temps complet à cette mission de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières), qui passe par un dialogue nourri avec les collaborateurs, y compris ceux qui choisissent de quitter l'entreprise, pour comprendre les raisons de leur départ.



RETROUVEZ

en vidéo l'interview de Ludovic Jacquier sur la façon dont les Ressources Humaines cultivent les expertises.

NOUVEAU CADRE LÉGISLATIF

Loi Rebsamen, loi Macron et loi El Khomri : à la faveur de ces trois textes qui ont profondément recodifié le dialogue social, Covéa Finance a décidé de renforcer ses instances représentatives du personnel avec la mise en place d'une DUP unifiée (voir page 17). Pour former les élus à leurs nouvelles prérogatives, et en accord avec les syndicats, des modules ont même été créés dans le cadre de l'Université interne. Par ailleurs, les nouvelles dispositions de la loi El Khomri concernant notamment le temps de travail ont été intégrées dans le paramétrage de la gestion de l'administration du personnel.

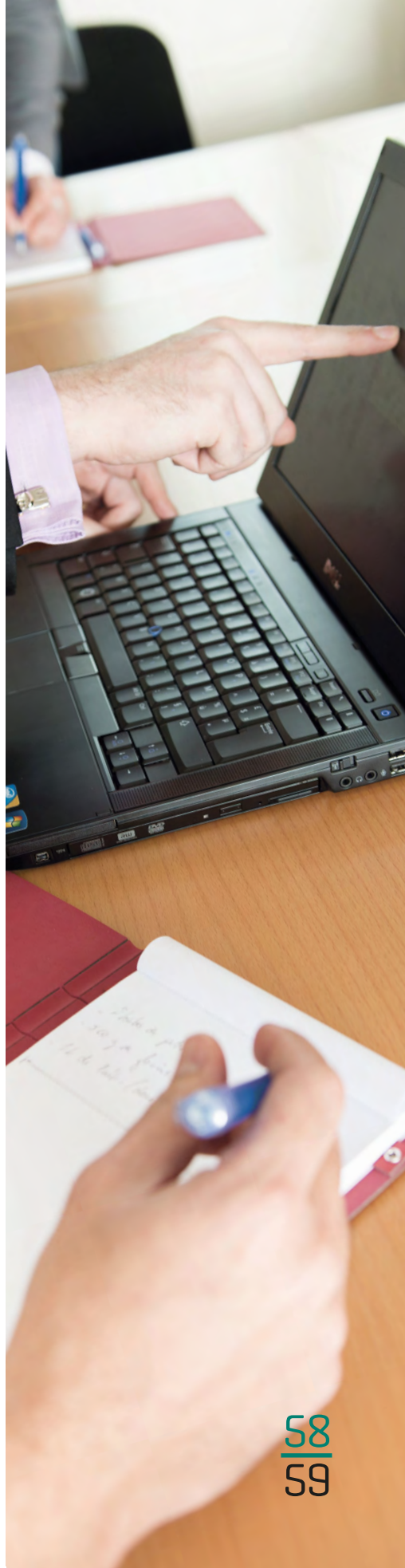
UNIVERSITÉ INTERNE

L'Université interne de Covéa Finance, dont la vocation est de permettre l'adaptation de la société et des collaborateurs aux nouveaux enjeux, a poursuivi sa mission en 2016, avec un total de 3 300 heures de formation dispensées et un budget deux fois supérieur aux exigences réglementaires. Familiarisation avec les nouveaux outils, techniques de communication, compétences managériales, mais aussi mobilité interne furent parmi les thèmes clés de l'année. En 2017, les formations autour de la conduite de projets seront au cœur du programme, sans oublier le décryptage des nouveaux outils réglementaires, à l'image du Compte Personnel de Formation.



On ne s'improvise pas manager, c'est un métier à part entière : être formé pour est indispensable. Grâce au cursus dédié au sein de l'Université interne, j'ai pu m'approprier les outils et méthodes propres à Covéa Finance, ce qui facilite l'organisation quotidienne. Au travers de mises en situation, j'ai aussi pu travailler sur les attitudes adéquates pour répondre aux problématiques rencontrées en tant que manager. Enfin, les quelques jours partagés avec les managers d'autres services sont l'occasion, pour chacun, de mieux se connaître et de prendre conscience des problématiques de l'autre.

Jacques-André NADAL,
Responsable Gestion Mandats
Actions Europe





COMMERCIALISATION UNE INTENSIFICATION DES ACTIONS

**AU-DELÀ DE L'ACCOMPAGNEMENT
DES RÉSEAUX VIE DE MAAF,
MMA ET GMF, DÉSORMAIS
RASSEMBLÉS AU SEIN D'UNE
DIRECTION ASSURANCE VIE
UNIFIÉE COVÉA, COVÉA FINANCE
A COMPLÉTÉ SON ÉVENTAIL
D'ACTIONS EN 2016 AVEC
UNE PARTICIPATION AU SALON
PATRIMONIA.**

Avec les réseaux Vie du groupe Covéa, l'équipe Commercialisation de Covéa Finance a poursuivi son travail d'accompagnement tout au long de 2016. L'année a été marquée par près de quatre-vingts réunions pour l'ensemble des trois marques, par des points de suivi réguliers avec les managers des différents réseaux, mais aussi par la participation aux séminaires nationaux. « *Ces opérations nous ont permis de rencontrer un millier de personnes sur l'année, des salariés du groupe (à l'image des conseillers financiers MAAF, MMA ou GMF) aux agents, en passant par les conseillers en gestion de patrimoine indépendants (à travers MMA Expertise Patrimoine)* », explique Quentin Calvet, Chargé de Commercialisation. Au-delà des réunions, le service a également développé de nouveaux outils en collaboration avec l'équipe



Patrimonia est un lieu privilégié pour mettre en lumière notre maison de gestion et son savoir-faire.

**Damien COLOMBEL
et Quentin CALVET,**
Chargés de Commercialisation

**Quentin CALVET
et Damien
COLOMBEL**





Communication : au programme, en 2016, la publication de rétrospectives sur la gestion des fonds profilés et Covéa Patrimoine, mais également une vidéo pédagogique sur les fonds profilés.

Une Direction Vie unifiée chez Covéa

En mars 2016, la nouvelle Direction Assurance Vie (DAV) de Covéa est devenue opérationnelle. « *Le Groupe a en effet décidé de rapprocher les compagnies Vie de ses trois marques sous une direction commune. Pour nous, le changement est d'ordre organisationnel, puisque nous avons désormais moins d'interlocuteurs et que ceux-ci sont davantage centralisés. Au-delà de cet aspect, sur le fond, notre travail d'accompagnement demeure identique* », indique Damien Colombel, Chargé de Commercialisation. « *En effet, les réseaux restent les mêmes et nous devons toujours nous adapter à leurs spécificités. Et ceux d'un agent, d'un salarié ou d'un conseiller en gestion de patrimoine (CGP) sont de nature différente. En outre, chaque réseau a son offre propre et ne commercialise pas forcément les mêmes produits Covéa Finance. Cependant, cette nouvelle organisation nous a déjà offert des opportunités inédites, comme la possibilité d'intervenir en plénière au cours du séminaire des conseillers financiers GMF* », poursuit Damien Colombel.

Une présence au salon Patrimonia

Déjà présent en 2015 sur un stand partagé avec MMA, Covéa Finance a décidé en 2016 de participer en son nom propre au salon Patrimonia, rendez-vous annuel incontournable des conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI), avec 270 exposants et plus de 7 000 congressistes. « *Dans notre logique d'accompagnement des réseaux, nous étions présents aux côtés de MMA, sur un stand mitoyen. Notre objectif : développer la notoriété de la maison Covéa Finance, mais également dynamiser notre collecte auprès des CGP* », précise Damien Colombel. Sur le stand, aux côtés des équipes Commercialisation et Communication, la Présidente Ghislaine Bailly était là en personne, avec deux autres membres du comité de direction, Yannick Tatibouët et Francis Jaisson. Dans le cadre des ateliers du salon, Ghislaine Bailly et Francis Jaisson ont également animé un atelier intitulé « *Apports de la diversification en unités de compte dans un contexte de taux bas* ». « *Nous avons constaté, depuis notre participation au salon fin septembre 2016, une accélération sensible de la collecte. Et notre proximité avec les équipes MMA a été renforcée par ces deux jours de collaboration sur le terrain. Nous avons donc décidé de reconduire notre participation au salon en 2017* », conclut Quentin Calvet.



99

La réflexion sur Patrimonia a été initiée un an avant l'édition 2016, de concert avec l'équipe Commercialisation. Notre enjeu : représenter au mieux l'image et le savoir-faire de Covéa Finance et assurer la coordination de l'événement.

Pour y répondre, un plan d'action global a été déployé afin d'affirmer notre identité, via le stand, des outils marketing spécifiques, une campagne média ainsi qu'une soirée organisée dans un lieu privatisé pour l'occasion.

L'opportunité pour nous de créer un moment de convivialité au cours duquel ont été accueillis des conseillers en gestion de patrimoine comme nos partenaires du groupe Covéa.

Sabrina SIEDLER,
Chargée de Communication



Être présents sur Patrimonia pour affirmer notre identité.

Sabrina SIEDLER



LA COMMUNICATION S'ADAPTER AUX NOUVEAUX USAGES DIGITAUX

EN 2016, COVÉA FINANCE A AFFINÉ SA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DIGITALE, RÉFLÉCHISSANT NOTAMMENT À SA PRÉSENCE SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX. PARALLÈLEMENT, UNE PROCÉDURE DÉDIÉE À LA COMMUNICATION LIÉE AUX CRISES DE MARCHÉS EST SUR LE POINT DE VOIR LE JOUR, TRAVAILLÉE AVEC LES ÉQUIPES DE GESTION.



La création d'une culture digitale dans l'entreprise est l'une de nos priorités.

Alice GUYOT,
Responsable Marketing
et Communication

Enjeu aujourd'hui majeur pour les entreprises, la digitalisation fait désormais partie intégrante de la stratégie de communication de Covéa Finance, qui a mené en 2016 une réflexion visant à adapter ses outils et ses contenus aux nouveaux usages des utilisateurs, aussi bien en interne qu'en externe. Au-delà de la communication, la digitalisation touche également l'ensemble des métiers et a d'ailleurs été intégrée aux futurs objectifs triennaux de la société.

Un plan de communication digitale

En 2016, l'équipe Marketing & Communication de Covéa Finance a travaillé sur le positionnement de la société dans l'écosystème digital. Au programme : l'adaptation des contenus aux nouveaux usages digitaux, l'intégration de nouveaux formats sur le site Internet, notamment la vidéo, mais également des études sur l'utilisation des réseaux sociaux dans l'univers des sociétés de gestion et sur les enjeux du référencement et de l'e-réputation. « *En amont de notre présence sur les réseaux sociaux, il s'agit déjà d'y sensibiliser nos collaborateurs. Ensuite, il faut définir une réelle stratégie éditoriale, ce que nous ferons en 2017* », explique Alice Guyot, Responsable Marketing et Communication. Pour cela, le service a notamment édité un *Guide des bonnes pratiques sur les médias sociaux*, en version papier et vidéo, et a présenté le dispositif en avant-première à son réseau de correspondants communication interne. « *Cette présentation avait également pour objectif de leur présenter le fruit de notre réflexion autour de la communication digitale, mais aussi d'échanger avec eux autour de ces enjeux* », poursuit Alice Guyot.

De nouveaux outils marketing

Pour accompagner les conseillers des réseaux de distribution, Covéa Finance a également enrichi son panel d'outils marketing, en collaboration avec le service Commercialisation. Le fonds Covéa Patrimoine a notamment fait l'objet d'une toute nouvelle fiche pédagogique, ainsi que d'un document récapitulatif sur sa stratégie d'investissement au premier semestre : deux outils novateurs, très bien accueillis par les équipes de terrain, et dont la production sera intensifiée pour être étendue à d'autres produits de la gamme, à l'image des fonds profilés dès janvier 2017.



Alice GUYOT

Organiser la communication de « crise de marchés »

La volatilité des marchés et les nombreux événements survenus en 2016 ont rendu indispensable la formalisation d'un processus de communication de « crise de marchés ». « Il y a une réelle attente de la part de nos clients. Pour preuve, sur notre site, les deux notes les plus consultées cette année furent celles consécutives au Brexit et aux élections américaines. Nous nous devons d'anticiper au maximum afin d'être réactifs, et cela passe par la mise en place d'un mode opératoire précis », indique Alice Guyot. La Communication a donc travaillé en ce sens avec les directeurs de gestion, le service Commercialisation et le Contrôle des risques. « Nous avons commencé par identifier les différentes typologies de crise de marchés auxquelles pouvait être confrontée Covéa Finance, en listant pour chacune d'elles les facteurs déclencheurs et les conséquences possibles pour la société. Nous avons ensuite défini trois circuits de communication différents et déterminé le type de messages à privilégier pour communiquer sur le regard que Covéa Finance porte sur les événements », ajoute Alice Guyot. Ce travail devrait aboutir à une formalisation en 2017, avec notamment la création d'une cellule de coordination de crise de marchés et l'édition d'un kit de communication dédié.

99

La réflexion sur le plan de communication de crise de marchés a été l'occasion de vivre la transversalité en plusieurs temps.

Ainsi, le recensement des critères qui définissent ce qu'est une crise a fait l'objet de partage entre les directeurs et les responsables de gestion, avant la présentation d'une synthèse à l'équipe Communication.

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

Conception et réalisation : PUBLICORP – 01 55 76 11 11 – 14525 – **Rédaction :** Covéa Finance, Publicorp
– **Crédits photos :** Laurent Mauger, visuels GettyImages / Istockphotos : Maskot, Portra, David Lees, mediaphotos, loveguli, lutavia, samxmeg, mf-guddyx, shapecharge, SeanPavonePhoto, Glowimages, simonkr, querbeet, JenniferPhotographyImaging, narvikk, XiXinXing, scyther5, woraput.

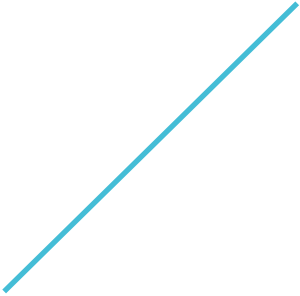


Ce document participe à la protection de l'environnement. Il est imprimé sur un papier certifié PEFC, issu de forêts gérées durablement, chez un imprimeur labellisé Imprim'Vert utilisant des encres végétales.



SOCIÉTÉ DE GESTION
DE PORTEFEUILLE
DU GROUPE COVÉA

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



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



www.covea-finance.fr
www.covea-finance.com

