

Contrôle interne

LES ENJEUX ET DIFFICULTÉS DE MISE EN ŒUVRE DU SCHÉMA DÉLÉGATAIRE



JEAN-FABRICE FEUILLET
Directeur
Ineum
Consulting

Les institutions financières ont souvent recours à l'externalisation d'activités auprès de professionnels spécialisés. Les composantes majeures de ce dispositif en matière de gestion des risques concernent la structuration du schéma délégataire et des instances (comités...) en charge de le définir et de le surveiller, ainsi que la maintenance des outils de suivi des décisions.



THIERRY DE LAITRE
Senior
Consultant
Ineum
Consulting

Une des conséquences de la crise financière a été la remise en question des modèles organisationnels et des dispositifs de contrôle par la majorité des acteurs de la sphère économique. En effet, des dysfonctionnements majeurs au sein des institutions financières ont pu être constatés, relatifs notamment au dispositif de gestion des risques. Ce thème considéré comme majeur par les instances et structures de contrôle est à décliner en fonction des structures et des modèles opérationnels en place. Un type de modèle souvent utilisé par les institutions financières est le recours à l'externalisation d'activités auprès de professionnels spécialisés. C'est ainsi le cas des investisseurs comme les compagnies d'assurances désirant s'appuyer sur l'expertise des sociétés de gestion. Ces dispositifs organisationnels sont souvent soumis à une forte volonté de maîtrise des risques potentiels par les organes de régulation et les services de contrôle interne.

Un dispositif transverse

L'une des composantes de ce dispositif de gestion des risques concerne la structuration du schéma délégataire et des instances (comités...) en charge de le définir et de le surveiller. Ce dispositif se caractérise dans ses principes et pratiques par une certaine transversalité au sein des organisations. Celles-ci doivent démontrer leur capacité à contrôler et à maîtriser les risques opérationnels (liés à l'externalisation de l'activité, à la capacité d'engager...).

Au vu des récents événements constatés (fraude, erreurs de gestion...) et face à la complexité de mise en place des différents niveaux du schéma délégataire, il semble pertinent de s'interroger sur :

■ les enjeux principaux d'un schéma délégataire et des comités associés tout comme sur les difficultés afférentes à sa définition et sa mise en œuvre ;

■ la traçabilité des contrôles des décisions pour s'assurer de sa correcte

déclinaison, tout en s'inscrivant dans des processus métiers flexibles, réactifs, efficaces et opérationnels.

Des enjeux majeurs

La gouvernance et les processus suivis en matière de schéma délégataire peuvent varier en fonction des modèles d'activité des organisations. Par exemple, dans le cadre de la gestion déléguée, on peut ainsi observer un degré de liberté variable au niveau de la relation contractuelle entre le délégataire et le délégant¹.

1. Dans la gestion pour compte de tiers, on distingue généralement deux types de délégation de gestion : la gestion sous mandat et la gestion collective.

- La gestion sous mandat se caractérise par un mandat de gestion, contrat liant un investisseur, le mandant, et le gérant mandataire, professionnel de la finance. L'investisseur (privé ou institutionnel) souhaite alors déléguer la gestion de tout ou partie de ses actifs. Le gérant délégué assure alors la gestion du portefeuille en investissant dans un large panel d'instruments financiers, tout en respectant les orientations d'investissements et prises de risques définies sur le mandat.
- La gestion collective est un mode de gestion dans laquelle des gestionnaires de fonds rassemblent

Quelle que soit la structure organisationnelle adoptée, les recommandations des régulateurs démontrent l'importance d'organiser et de contrôler les processus de décision qui peuvent s'avérer complexes. Dans ce cadre, l'organisation du schéma délégataire passe par la maîtrise d'enjeux au premier rang desquels les problématiques de périmètre occupent une place centrale. Les changements de périmètres peuvent varier en fonction de facteurs tant internes liés à l'organisation (changement d'organigramme...) qu'externes (évolution du marché, réglementation...), mais dans tous les cas, ces périmètres sont à articuler autour de différents axes.

La constitution des limites quantitatives ou qualitatives

Un premier axe d'articulation est la constitution des limites quantitatives ou qualitatives. Les contraintes de gestion (ratio d'emprise...) et les principes prudentiels (risque de crédit, risque de liquidité, ALM...) ont conduit les institutions financières à prendre des dispositions pour limiter les risques en se dotant d'outils et de méthodologies permettant, notam-

les capitaux d'investisseurs désirant déléguer également la gestion de leurs portefeuilles. Les actifs sont alors gérés au travers d'OPCVM. Que ce soit en gestion collective ou en gestion sous mandat, les gérants délégués restent maîtres, sauf cas exceptionnel, quant au choix des instruments financiers dans lesquels ils investissent. Cette précision marque alors la différence entre la gestion déléguée et la gestion conseillée ou assistée, dans laquelle l'investisseur choisit lui-même ses placements.

ment, d'avoir une maîtrise sur leurs décisions d'investissement. L'instauration de limites quantitatives ou qualitatives est un moyen souvent efficace pour encadrer les relations entre délégant et délégataire. Ces limites pourront varier selon des critères spécifiques.

■ **Le niveau hiérarchique du décisionnaire.** Le principe est d'attribuer des limites planchers pour les opérationnels et des montants plus importants aux responsables. Il faudra cependant veiller à accorder un pouvoir de décision suffisant aux opérationnels afin d'éviter des sollicitations multiples des responsables hiérarchiques dans l'optique de garantir une certaine stabilité dans la prise de décision.

■ **Le portefeuille ou la classe d'actif concernée.** Les décisions d'investissement prises sur un portefeuille ou une classe d'actif donné(e) sont souvent effectuées en fonction des flux de cash, d'un arbitrage rendement/risque ou selon des opportunités liées aux marchés financiers. Dans le cadre des classes d'actifs, les limites attribuées pourront varier en fonction du risque associé aux décisions d'investissement sur l'actif concerné. À titre d'exemple, les décisions d'investissement prises sur des produits moins risqués (obligataires, monétaires) sont souvent confiées aux opérationnels avec des limites quantitatives plus importantes que les décisions prises sur les actifs plus risqués (actions, produits dérivés).

D'autres critères peuvent être pris en compte pour la constitution de limites quantitatives. Ces critères

pourront varier en fonction des organisations et du modèle de contrôle mis en place.

Les zones d'overlap ou de mixité

En se référant au modèle de gestion déléguée sous mandat qui est couramment utilisé par les gros investisseurs et les caisses de retraite (60 % des actifs gérés sont délégués²), la délégation peut être plus ou moins forte en fonction de la catégorie d'actifs déléguée ou de l'importance stratégique du portefeuille confié.

Dans le cadre d'une activité de gestion de portefeuille, le gérant délégué dispose souvent d'une latitude à pouvoir administrer et prendre des décisions d'investissement conformément à la stratégie initialement définie et validée par les plus hautes instances décisionnaires chez l'investisseur (conseil d'administration, comité exécutif ou direction générale). Tandis que le périmètre initial du cadre d'intervention est préalablement défini par le délégant, le contenu et la réali-

2. Source : enquête AF21, 2008.

“ L'organisation du schéma délégataire passe par la maîtrise d'un certain nombre d'enjeux au premier rang desquels les problématiques de périmètre occupent une place centrale. ”

sation de l'activité sont à l'initiative de la société de gestion qui en est responsable contractuellement.

Cependant, le mandat se donne souvent la possibilité d'exercer une inflexion sur ce cadre en envoyant des instructions précises pour des investissements qui seront traités par exception au mandat. Il est à noter que, dans ce cas de figure, la responsabilité du gérant ne sera pas engagée juridiquement. De plus, ces exceptions font habituellement l'objet d'une identification spécifique dans les *reportings* en raison de l'impact potentiel sur la mesure de la performance du gérant.

La maintenance des outils de suivi des décisions

En termes de schéma délégataire, un autre enjeu tout aussi important demeure la maintenance des outils de suivi des décisions en général et des limites quantitatives en particulier. La complexité de cet exercice réside dans la mise en place d'un système simple qui puisse évoluer en fonction des changements organisationnels ou contractuels et des pratiques opérationnelles. Une révision annuelle de ces critères est conseillée au niveau de chaque service afin de s'assurer de la prise en compte des mouvements des équipes ou des changements de périmètre d'activité.

De manière générale, les outils de délégation permettent de centraliser les critères de décisions et de les modifier si besoin en fonction des évolutions de l'activité. Ils peuvent donc constituer des facteurs de différenciation pour une organisation qui désire adapter rapidement ses critères et modèles de prises de décision stratégiques en période d'incertitude ou de changements sur les marchés financiers.

Par ailleurs, l'une des conséquences de la crise financière a été la naissance d'une volonté commune d'instaurer une transparence plus forte des responsabilités des équipes opérationnelles qui sont amenées à prendre des décisions pouvant fortement toucher l'activité des entreprises. La clarification des responsabilités des décisionnaires constitue aussi un enjeu essentiel du schéma délégataire au sein des organisations.

Pour y répondre, un exercice de formalisation des rôles et responsabilités au travers de fiches de délégation s'avère bénéfique. En effet, la fiche de fonction qui permet de décrire les attributions opérationnelles et managériales d'une personne, utilisée souvent par les ressources humaines comme fiche de poste, peut être adaptée pour prendre en compte les tâches subdéléguées.

Formaliser les rôles et responsabilités avec les fiches de délégation

En pratique, la fiche de délégation peut être articulée de trois manières :

- une présentation synthétique des objectifs généraux attendus de la fonction du délégataire en rapport avec les tâches qui lui ont été déléguées et dont il se doit d'assurer la bonne réalisation ;

- une description détaillée des processus opérationnels délégués ainsi que les différentes restrictions possibles. La fiche de fonction peut mentionner les limites de périmètre (par exemple, le montant maximum autorisé) associés à un processus opérationnel donné ;

- les mentions légales de validation de la fiche de délégation ainsi que l'étendue de la délégation de fonction dans le temps et les possibilités de subdélégation en cas d'absence ou d'indisponibilité du délégataire.

Au-delà d'une description des rôles

de délégation de fonction devient un outil efficace du dispositif de contrôle interne pouvant être associée à la délégation de pouvoir, qui est un document juridique de plus en plus utilisé par les organisations (afin de permettre notamment à leurs responsables de réduire les risques inhérents à leurs activités). Dans la mesure où les institutions financières et leurs environnements se complexifient, avec des risques encourus de plus en plus importants, la fiche de délégation de pouvoir est souvent utilisée pour maîtriser les sanctions pénales pouvant être encourues par le délégataire.

De même, la mise en place de chartes pour les différents comités décisionnaires et consultatifs permet d'éclaircir les responsabilités de chaque service ou acteur dans le suivi et la bonne exécution des décisions prises au cours de ces comités. En effet, la réalisation de chartes permet non seulement de normaliser le fonctionnement des comités, mais aussi d'assurer leur utilité au sein de l'organisation.

De manière générale, nous observons une multiplication des instances de décisions qui sollicitent souvent les mêmes responsables hiérarchiques. Un effort de simplification doit être pratiqué afin de regrouper les comités avec pour objectif d'aménager l'emploi du temps des responsables tout en améliorant la productivité de ces comités décisionnaires.

La traçabilité des contrôles sur les décisions

Tout schéma délégataire doit être associé à un dispositif de contrôle afin de garantir une maîtrise des risques potentiellement liés aux décisions déléguées. Il est en effet de la responsabilité du délégant de démontrer en quoi son dispositif lui permet de contrôler les tâches déléguées. La traçabilité de ce dispositif repose généralement sur des moyens de contrôle des flux transmis par le délégant, mais aussi de la bonne réalisation des activités externalisées. Aujourd'hui, les relations entre délégant et délégataire peuvent être très proches avec des échanges journaliers multiples. Les courriers électro-

“ L'une des conséquences de la crise financière a été la naissance d'une volonté commune d'instaurer une transparence plus forte des responsabilités des équipes opérationnelles. ”

des différents intervenants du processus d'investissement, la fiche de délégation permet de définir clairement les responsabilités de chacun en matière de prise de décision et d'avoir une vision transverse et complète de la chaîne de décision entre les différents acteurs. Dès lors, la fiche

niques qui sont souvent utilisés pour transmettre des décisions doivent donc être suivis et archivés.

Un moyen pratique pour y parvenir est la mise en place de clients de messagerie collectifs permettant non seulement un archivage automatique des décisions transmises, mais aussi une conservation de ces informations en cas de contrôle. Cet outil permet en effet aux décisionnaires de retrouver le courriel de décision tout en réduisant les problématiques liées aux capacités de stockage et à la propriété des données si la personne est absente ou quitte l'entreprise.

On assiste aussi à une standardisation des courriers électroniques utilisés lors des échanges d'information, notamment lors des prises de décision. Si l'on se réfère, par exemple, aux courriers électroniques transmis par les investisseurs lors d'envoi d'ordres d'achat ou de vente de valeurs, un format générique est souvent utilisé pour réduire les erreurs humaines. Ces modèles préformatés permettent non seulement de véhiculer des informations standardisées compréhensibles par les deux parties (Référence du produit, code ISIN, quantité, montant...), mais aussi d'améliorer la productivité grâce à leur facilité d'utilisation.

Généralement, ces contrôles impliquent, d'une part, l'existence de moyens humains et techniques et, d'autre part, la mise en place de procédures précises de reporting et d'alertes au travers de différents niveaux de contrôles entre le délégant et le délégataire.

La mise en place de niveaux de contrôle

Différents niveaux de contrôle doivent être mis en place au sein du dispositif de gestion des risques. Un premier niveau de contrôle peut être effectué par le délégataire en informant son client du bon fonctionnement des activités déléguées. L'instauration d'un rapport de gestion régulier est utilisée pour communiquer au client les opérations effectuées sur une période donnée.

Dans le cadre de la gestion déléguée, les contrôles de premier niveau effectués par la société de gestion peuvent

comporter des contrôles sur l'exécution des flux avec le dépositaire, et des contrôles sur la bonne prise en compte des orientations transmises par l'investisseur.

Le client qui est informé périodiquement de la situation se doit aussi de mettre en place et d'organiser ses moyens de contrôle en tenant compte de ceux déjà réalisés par la société délégataire. Ainsi, la nature et la fréquence des contrôles seront aménagées par le délégant en fonction de son appréciation de la capacité de la société délégataire à exercer ses activités conformément aux critères de performance préalablement définis.

Cette pratique s'illustre dans le cas de la gestion sous mandat, par la mise en place par le délégant de contrôles de deuxième niveau pour vérifier le bon respect du cadre d'intervention défini dans le mandat. Ces contrôles peuvent être de plusieurs sortes :

- le rapprochement du rapport de gestion communiqué avec la stratégie définie ;

- les rapprochements bancaires pour effectuer des vérifications comptables ;

- le suivi des relevés de décisions via la mise en place de tableau de bord de suivi des indications transmises par le délégant ;

- la validation des relevés de décisions produits à l'issue des comités de gestion, ces relevés permettant aux responsables hiérarchiques d'avoir un contrôle et un suivi sur la bonne exécution des décisions prises.

Ces moyens qui auront l'avantage de renforcer le dispositif de maîtrise des risques opérationnels du schéma délégataire nécessiteront d'être intégrés à un dispositif en interaction avec les acteurs externes afin de renforcer la communication, la transparence et la perception extérieure envers la société.

Le manque de transparence

Depuis le début de la crise, le manque de transparence de la part des acteurs des marchés financiers est sans aucun doute l'un des sujets les plus mis en exergue. Ces défauts de communication se sont fait ressentir à plusieurs niveaux, notamment à travers la documentation des fonds ou

“ La fiche de délégation de fonction devient un outil efficace du dispositif de contrôle interne. ”

de certains actifs financiers. La restauration de la confiance des investisseurs constitue ainsi un des principaux enjeux pour les délégataires et plus généralement pour l'ensemble des acteurs des marchés financiers. Ceci passe dans un premier temps par une évolution de la réglementation³. La mise en place d'un code de bonne conduite ou d'un code déontologique est également un bon moyen de rassurer et protéger les investisseurs tout en assurant une autorégulation des acteurs⁴.

En réaction à la crise financière, de nombreuses directives de régulation et préconisations sont en préparation afin de renforcer et sécuriser les activités déléguées et notamment la relation entre les investisseurs et les gestionnaires. Toutefois, il apparaît nécessaire, au-delà de ce contrôle normatif, de pouvoir d'ores et déjà créer une relation basée sur la confiance entre les différents acteurs. Les pistes évoquées précédemment constituent autant d'axes de travail et d'amélioration. ■

3. Suite à l'affaire Madoff, l'AMF, dans son rôle de protection des épargnants, a annoncé la création d'une direction des relations avec les épargnants. De même, toujours dans un souci d'améliorer la qualité des informations diffusées aux investisseurs, la directive UCITS IV prévoit la création d'un document synthétique et standardisé : le Key Information Document (KID).

4. L'AFG a notamment engagé depuis 2007 des travaux de refonte de son code de déontologie des OPCVM et de la gestion sous mandat, dans le but de l'adapter à la directive Mif.