

“Quelles sont nos pratiques pour appréhender les risques liés à notre activité?”

Appréhender les risques financiers

Contrôle des risques : rester en phase avec un environnement toujours plus complexe

En matière de modernisation du contrôle des risques, et compte tenu de l'évolution tant du contexte que des marchés, Covéa Finance a intensifié en 2025 son chantier dédié.

« Il s'agissait à la fois d'accompagner le lancement de nos nouveaux produits, de s'adapter à la réglementation et de répondre aux attentes du groupe Covéa en matière de durabilité, afin de rendre notre contrôle des risques encore plus réactif, tout en faisant

de lui un authentique contributeur à la sécurisation des processus de gestion », explique Vincent Haderer, Responsable du pôle Gestion Actions Internationales. « Dans cette optique, l'un des chantiers a consisté à réfléchir à des indicateurs plus quantitatifs afin de proposer des analyses nouvelles à la Gestion, tandis qu'un autre s'attachait au suivi des risques extra-financiers, à savoir les aspects liés à l'environnement, au social et à la gouvernance (ESG) des entreprises. Enfin, les évolutions de l'année 2025 ont confirmé l'intégration du service Contrôle des Risques au sein des comités de gestion », précise Soufiane Jaouani, Responsable de l'équipe Contrôle des Risques.



Modernisation des contrôles, enjeux de durabilité, problématiques de liquidité, préparation du T+1 en Europe : en 2025, Covéa Finance a poursuivi ses travaux pour anticiper et prévenir les nouveaux risques inhérents à son activité.

Durabilité : à nouveaux risques, nouvelles approches



Les risques de durabilité font désormais totalement partie du contrôle des risques chez Covéa Finance. « On entend par risque de durabilité un événement ou une situation sur les piliers E, S ou G qui, s'il survient, pourrait avoir une incidence négative matérielle sur la valeur de l'investissement », commente Raphaël Pelat,

Chargé d'Études Risques. Pour garantir une approche large, l'équipe d'Analyse Financière et Extra-Financière contribue à double titre à ce travail : « Par nos réflexions sur les sujets de durabilité, nous accompagnons les équipes de Covéa Finance afin d'anticiper les évolutions à venir dans ce domaine, comme cela a été le cas en 2025 avec la biodiversité, les risques climatiques, ainsi que le cadre réglementaire, sans oublier les labels. D'un point de vue opérationnel, nous suivons et analysons les controverses dans une approche risque fondée sur trois niveaux de criticité (modéré, élevé, critique). De plus, nous identifions le périmètre des émetteurs exclus tels que précisé dans notre politique d'exclusion », ajoute Victor Pavlov, Analyste Financier et Extra-Financier. Enfin, l'équipe Contrôle des Risques a poursuivi ses travaux en 2025 sur l'élaboration d'un indicateur synthétique de risque de durabilité.



Gestion de la liquidité : s'adapter aux nouvelles réglementations

L'année 2025 a également été marquée par la préparation de la mise en place des politiques dites *swing pricing* et *gates*, qui s'inscrit dans une démarche d'anticipation des évolutions réglementaires introduites par la directive AIFM 2.

« Cette dernière rend obligatoire, à compter du 16 avril 2026, de disposer d'au moins un mécanisme de gestion de la liquidité pour les fonds monétaires, et de deux mécanismes pour les autres fonds », rappelle Louis Peugnet, Juriste Produits & Distribution. « Ces mécanismes visent à protéger les porteurs sur le long terme des coûts de réaménagement liés aux souscriptions et rachats », ajoute Maurice Massone, Chargé d'Études Risques.

Une évolution majeure qui exige une coordination étroite entre les équipes. « Le Middle Office pilote le volet opérationnel, avec notamment la centralisation des paramètres transmis par l'équipe Contrôle des Risques, la diffusion sécurisée au valorisateur ou au centralisateur, le paramétrage des outils et le suivi quotidien des écarts avant validation de la valeur liquidative par les équipes de Gestion », indique Soraya Léger, Gestionnaire Middle-Office. De son côté, en coordination avec les équipes opérationnelles, l'équipe Juridique a engagé dès l'été 2025 les travaux relatifs à l'obtention des agréments AMF et à la mise à jour de la documentation réglementaire des fonds concernés. Enfin, le Contrôle des Risques a défini les politiques et paramètres applicables à chaque fonds. En cas de dépassement des seuils de *gates*, il contrôlera que la liquidité des marchés ne présente pas de tensions et que le fonds peut absorber les rachats sans surcoûts significatifs.

CHIFFRES CLÉS

Le mécanisme de *swing pricing* concerne

44 fonds.

Le seuil de déclenchement des *gates* est à

5%

pour un nombre maximal de 20 valeurs liquidatives.



Laëtitia Courdoisy, Responsable de l'équipe Middle-Office.

T+1 EUROPE : UNE PRÉPARATION À LA HAUTEUR DE L'ENJEU

Quelle est la problématique et comment Covéa Finance anticipe-t-elle cette échéance ?

Laëtitia Courdoisy. En 2027, soit dans moins de deux ans, les différents acteurs du post-marché vont voir leurs délais réduits d'une journée pour régler et livrer leurs opérations de Bourse sur l'Europe. Au demeurant, une société comme la nôtre, qui a travaillé ces quinze dernières années à anticiper les évolutions en investissant dans l'automatisation de certaines tâches et en se dotant d'outils robustes, est d'ores et déjà capable de transmettre des instructions de qualité à « J » à ses dépositaires. Toutefois, cela a des impacts sur toute la chaîne, d'où l'importance de bien les mesurer, qu'il s'agisse de la réduction des délais pour gérer la trésorerie (en euros comme en devises), de contrôler et valider nos valeurs liquidatives, processus lié à un éventuel alignement du passif sur l'actif.

Quel parallèle peut-on faire avec le T+1 US ?

L. C. Cette échéance de 2024 nous a permis d'appréhender les impacts d'un tel changement avec une difficulté liée au décalage horaire. Bien que nous ne rencontrions pas ce souci sur l'Europe, le morcellement des différentes places financières et les spécificités propres à chacune ajoutent un degré de difficulté non négligeable.

Appréhender les risques globaux

Le monde dans lequel évolue Covéa Finance change et, avec lui, les risques auxquels la société est confrontée. Afin d'être toujours en mesure d'anticiper et de réagir avec pertinence, un chantier de modernisation des fonctions de contrôle et de leur articulation a été mené depuis 2024 au sein de l'organisation. Éclairages.

Maxime Perron,
Responsable de l'équipe
Audit Interne.

Soufiane Jaouani,
Responsable de l'équipe
Contrôle des Risques.

Valérie Piquet-Gauthier,
Responsable du pôle
Veille Stratégique.

Franck Ibalot,
Directeur Général Délégué
en charge de l'ensemble
des fonctions Supports
et de Contrôle.

Pourquoi moderniser les fonctions de contrôle et quel est l'objectif de ce chantier ?

Franck Ibalot. Des dispositifs de contrôle ont toujours existé chez Covéa Finance impliquant une revue régulière de nos fonctions de contrôle et une cartographie des risques. Le contexte de travail de Covéa Finance est en constante évolution, avec notamment la multiplication des réglementations et l'émergence de l'intelligence artificielle : les modes de contrôles doivent donc s'adapter en permanence ! C'est pourquoi le comité de direction a lancé en 2024 un groupe de travail chargé de réfléchir à la modernisation de l'ensemble des fonctions de contrôle, à savoir le Contrôle Interne et la Conformité, le Contrôle des Risques, l'Audit Interne et la Veille Stratégique. Ensemble, nous étudions de nouvelles manières de penser les contrôles, de gérer les problématiques nouvelles ou encore d'adapter les outils.

Valérie Piquet-Gauthier. L'objectif était de remettre à plat la gouvernance des fonctions de contrôle à travers un état des lieux et de s'assurer de la bonne articulation de chaque fonction de contrôle déjà existante au sein de Covéa Finance. Avec, à la clé, une revue afin d'optimiser notre chaîne de risque à la lumière du contexte précédemment évoqué.

Comment se sont articulés les travaux ?

Soufiane Jaouani. Le projet a d'abord consisté à faire un état des lieux des missions et du périmètre d'intervention de chaque service de contrôle et d'analyser la couverture de l'ensemble des risques, avant de réfléchir à une meilleure articulation entre ces différentes fonctions.

F. I. Il s'agissait effectivement de travailler à une coordination optimisée entre les services afin de disposer d'un système de contrôles toujours plus efficace, en veillant notamment à éviter les contrôles en doublon. Avec un maître-mot, déjà évoqué ci-dessus : l'articulation.

CHIFFRES CLÉS

4

chantiers.

9

rendez-vous dédiés
avec le comité de
direction depuis 2024.



Maxime Perron. Nous avons raisonné selon un format de matrice des risques, en nous appuyant sur la chaîne de valeur de Covéa Finance. La notion de chaîne exprime la temporalité et l'interdépendance entre les services. En effet, à chaque étape du processus d'investissement, des risques se déclenchent. L'idée a été d'identifier par qui et quels contrôles sont mis en place à ce jour, et de mesurer leur efficacité, mais aussi d'identifier les nouveaux risques liés à notre monde en évolution.

V. P.-G. Ces travaux vont bien sûr être déclinés dans nos futurs plans de contrôle annuels.

Quelles ont été les avancées de 2025 ?

M. P. La matrice des risques évoquée ci-dessus a fait l'objet de plusieurs chantiers et de plusieurs réunions avec le comité de direction en 2025. Nous avons procédé par itération, en faisant valider chaque étape de notre travail, pour avancer à pas mesurés mais sur des bases solides.

S. J. Aujourd'hui, cette matrice repensée permet une identification de l'ensemble des risques, avec des critères de mesure du niveau de risque brut et net. Elle constitue enfin un outil de pilotage pour la construction et le déploiement des plans d'action des équipes de contrôle.

V. P.-G. Nous avons également pour objectif de rénover notre outil interne dédié aux procédures, avec une vision par activités et métiers recensés dans cette matrice des risques pour moderniser la chaîne des risques globale, qui soutient tout le processus d'investissement, de la proposition d'un nouveau mandat ou portefeuille jusqu'au suivi final avec les clients, en recensant tous les risques à chaque étape. Objectif : mettre cet outil totalement en phase avec les avancées du groupe de travail.

F. I. En 2026, dans la continuité du travail déjà effectué, tout Covéa Finance sera amené à contribuer pour alimenter cette remise à jour des risques et des contrôles associés.



Changement d'infrastructure côté Back-Office Comptable

Afin de garantir un enregistrement optimal des opérations au Back-Office, Covéa Finance a fait le choix en 2025 d'un changement d'infrastructure complet de son outil de gestion et de comptabilité.

L'application de gestion et de comptabilité des mandats est un outil au cœur de la chaîne titres de Covéa Finance, qui gère la tenue de positions FIFO valorisées et de comptabilité des mandats d'assurance. « *Ses fonctionnalités et mises à jour sont primordiales pour garantir la qualité, l'automatisation et la sécurisation de nos données* », indique Valérie Massé, Responsable de l'équipe Back-Office Comptable. En 2025, le Back-Office Comptable a opéré un changement d'infrastructure complet de l'outil de gestion et de comptabilité avec le passage vers la nouvelle version. « *Afin de maintenir une haute qualité de service pour Covéa Finance et le groupe Covéa, nous nous devons d'être en phase avec les évolutions fonctionnelles proposées. Or cette nouvelle version de l'outil est porteuse de multiples possibilités* », ajoute Emmanuelle Puig, Responsable de l'équipe MOA.

Gérer l'obsolescence technique et les vulnérabilités de sécurité associées

Le Back-Office Comptable est désormais en mesure de valoriser et tirer le meilleur parti de l'outil en se rapprochant des standards institutionnels avec, à la clé, une modernisation des paramétrages, un enrichissement de la couverture métier et, enfin, une optimisation des processus métier et des fonctionnalités existantes. « *Cette évolution permet aussi d'intégrer les exigences sécurité de la société, mais également d'automatiser, de sécuriser et de standardiser les flux entrants* », constate Valérie Massé.

Bascule réussie en mai 2025

La bascule a été effectuée avec succès en mai 2025. Le projet était séquencé en trois lots : mise au standard obligatoire des fonctionnalités avant la montée de version applicative (lot A), puis mise à jour du socle technique avec montée de version technique et mise en place des exigences de sécurité (lot B), enfin, mise en place d'évolutions fonctionnelles post-migration (lot C). « *Cette bascule a été sécurisée par plusieurs répétitions et une implication de tous les acteurs lors du week-end de bascule, notamment ceux du Back-Office Comptable* », souligne Emmanuelle Puig. À noter que, d'août 2024 à mars 2025, deux personnes du Back-Office Comptable ont été détachées à temps plein sur le projet. Le lot C, encore en cours de chantier, va permettre d'explorer les nombreuses fonctionnalités nouvelles afin d'améliorer la productivité de l'équipe Back-Office Comptable, autour de thématiques parmi lesquelles la sécurisation ou encore l'enrichissement de la couverture métier. Il s'inscrira dans les futurs plans informatiques.

Les clés en bref



- Anticipation
- Durabilité
- Liquidité
- Contrôle des risques
- Cybersécurité

Cybersécurité : un dispositif qui reste en phase avec les menaces

Avec la digitalisation accélérée et l'interconnexion des systèmes, le secteur financier est de plus en plus exposé à des cybermenaces sophistiquées. Chez Covéa Finance, la démarche de cybersécurité a d'ores et déjà permis de classer ces risques selon leur probabilité et leur impact potentiel sur la stabilité opérationnelle, la réputation et la conformité réglementaire. « *Cette évaluation nous a permis de construire un plan de traitement des risques cyber dont chaque action s'organise dans notre schéma directeur cybersécurité* », rappelle François Valente, Responsable de l'équipe Architecture et Sécurité des Systèmes d'Information. Parmi les leviers activés en 2025, la mise en œuvre d'un outil de gestion des appareils mobiles et tablettes (ou MDM*), mais aussi le traitement de l'obsolescence des dispositifs de messagerie et de téléphonie, ainsi que l'organisation d'un exercice de crise cyber s'articulant autour d'une attaque de type « rançongiciel » dans un contexte géopolitique tendu.

* Mobile Device Management : système centralisé qui permet la gestion de l'ensemble de la flotte de smartphones à distance.



François Valente,
Responsable de l'équipe
Architecture et Sécurité
des Systèmes d'Information.

RELATION FOURNISSEURS : UNE ORGANISATION DÉSORMAIS CENTRALISÉE



Nadia Tahri,
Chargée de la Relation
Fournisseurs.

Quel est l'intérêt de centraliser la relation avec les fournisseurs ?

Nadia Tahri. Toutes les équipes de Covéa Finance collaborent avec des tiers, que ce soit de façon occasionnelle ou régulière. L'objectif de ce nouveau service Relation Fournisseurs est d'améliorer la maîtrise de nos fournisseurs *via* la centralisation de leur pilotage. Disposer d'un service dédié permet aussi d'avoir une vision consolidée et de garantir une certaine homogénéité au niveau des procédures. Officiellement créé le 17 février 2025, le service est rattaché au pôle Opérations, Données et Reporting.

Quelles sont les missions du service Relation Fournisseurs ?

N. T. Il y a trois grands axes de travail. Tout d'abord, maintenir à jour notre bibliothèque des tiers avec lesquels nous travaillons. Elle a été construite principalement avec l'aide de la Conformité, du Juridique et de la Comptabilité. À partir de cette base, nous avons actualisé nos dossiers de référencement selon trois typologies de tiers, classés du plus risqué au moins risqué. Ensuite, piloter les appels d'offres, à l'aide de procédures dédiées et de documents standards. Enfin, piloter l'évaluation régulière des tiers, avec notamment la mise en place de nouvelles grilles d'évaluation.