



La gestion pour compte de tiers génère 70 000 emplois

ENQUÊTE
"LES EMPLOIS DANS LA GESTION POUR COMPTE DE TIERS"

Septembre 2008

Publication réalisée par les services Recherche-Economie et Communication-Formation

Sommaire

Introduction	1
1. Gestion pour compte de tiers, un métier à part entière	2
1.1. Délégation d'une fonction complexe	2
1.2. Les SGP, entreprises clés de la gestion pour compte de tiers	2
2. Gestion pour compte de tiers : une activité riche en emplois qualifiés	4
2.1. Un poste dans les SGP, quatre emplois dans l'écosystème	4
2.2. Grand nombre d'acteurs et forte concentration des effectifs	7
2.3. Plus de 13 000 personnes employées en interne dans les SGP	8
2.4. Une externalisation de l'ordre de 9 000 équivalent-emplois	10
3. Une chaîne de valeur en ligne avec la professionnalisation des acteurs	13
3.1. Métiers et fonctions de la société de gestion	13
3.2. La société de gestion et les métiers de son écosystème	15
3.3. La distribution des produits de gestion collective	17
Annexe 1 Effectifs des SGP et fonctions externalisées	18
Annexe 2 Revenus et coûts agrégés des SGP	19
Annexe 3 Chaîne de valeur de la gestion financière	20
Annexe 4 La société de gestion dans son écosystème	21
Annexe 5 Nomenclature des métiers de la gestion	22
Présentation du PRAM	24
Présentation de l'AFG	25

La gestion pour compte de tiers génère 70 000 emplois

La gestion pour compte de tiers, avec des capitaux gérés de l'ordre du PIB mondial, soit 35 trillions de dollars, est au centre du financement des économies modernes. De manière plus spécifique, en France, à fin 2007, à travers plus de 540 sociétés de gestion de portefeuille (SGP) et environ 12 000 fonds, cette profession gère plus de 2 500 milliards d'euros, dont 1 500 milliards investis dans la gestion d'OPCVM et 1 000 milliards sous forme de mandats de gestion. D'autres grandeurs témoignent du rôle et de la place indéniable de la gestion dans la sphère financière et la vie économique : les SGP gèrent plus de 16 % du flottant de la capitalisation boursière du CAC 40 ; les OPCVM, qu'ils soient détenus directement ou indirectement, représentent 20 % du patrimoine financier des ménages français... Toutefois, si l'on connaît relativement bien la volumétrie des actifs gérés sous ses différentes dimensions, il n'en est pas de même concernant le nombre de personnes contribuant à cette activité. C'est pour cette raison que l'AFG a décidé de réaliser une étude à ce sujet, sous la responsabilité de ses services Recherche-Economie et Communication-Formation.

La première partie de cette étude explicite les notions de base de la gestion pour compte de tiers, ainsi que certaines de ses principales particularités. Elle a pour vocation de mettre en perspective et d'aider à la compréhension d'une activité et de ses institutions en pleine expansion. Grâce aux données recueillies par l'enquête "Les emplois dans la gestion", la deuxième partie permet de fournir une première estimation quantitative des effectifs, concernant notamment les principaux métiers et fonctions pratiqués au sein des sociétés de gestion, ou externalisés par celles-ci. Enfin, la troisième partie décrit plus en détail ces différents métiers et fonctions de la chaîne de valeur de la gestion. Ce travail est à la base de la nomenclature des métiers propres à la gestion, et de son écosystème le plus proche, ayant contribué à établir le questionnaire de l'enquête.

1. Gestion pour compte de tiers, un métier à part entière

1.1. Délégation d'une fonction complexe

De manière générale, la gestion d'actifs peut être exercée soit pour compte propre, soit pour compte de tiers. Lorsqu'elle est faite pour compte propre, c'est aux investisseurs d'assumer directement la composition et la gestion courante de leur portefeuille. Quant à la gestion pour compte de tiers, elle se définit par la délégation des fonctions d'investissement et de gestion des capitaux par de nombreux agents, privés ou institutionnels, au bénéfice d'une entité spécialisée, la société de gestion, en contrepartie d'une rémunération (commissions de gestion et frais de souscription). La gestion offre aux investisseurs une diversification des risques via l'expertise de professionnels, un accès efficace aux marchés offrant des économies d'échelle et des techniques de gestion souvent inaccessibles en direct pour la plupart d'entre eux. Cette activité se caractérise en outre par un fondement juridique, le mandat de gestion¹, par un cadre législatif et réglementaire strict, qui évolue progressivement de la notion de produit à la notion d'intermédiaire financier à part entière, et dont la société de gestion de portefeuille (SGP) représente sa forme institutionnelle la plus courante.

1) Le mandat est un contrat entre le gestionnaire et le "client". Celui-ci, qu'il soit institutionnel ou épargnant privé, délègue à un professionnel de la finance l'initiative des opérations sur le portefeuille de titres. Le client est, quant à lui, libre de vendre ou d'acheter les parts ou actions de l'OPC ou de rompre le mandat. Dans le cas de la gestion discrétionnaire individualisée, le mandat se concrétise par la signature d'un contrat synallagmatique (ou convention écrite). Dans le cas de la gestion collective, via les OPCVM, la souscription vaut adhésion au contrat de gestion, matérialisé par la notice d'information ou prospectus simplifié.

1.2. Les SGP, entreprises clés de la gestion pour compte de tiers

Les SGP sont les institutions chargées de la gestion financière, administrative et comptable des produits gérés pour compte de tiers (OPCVM) et des mandats discrétionnaires. Agréées à cet effet par l'AMF, elles s'engagent à gérer de manière indépendante et dans l'intérêt exclusif de l'investisseur les sommes qui leur sont confiées. Quelque soit la forme de la délégation, la responsabilité repose, en droit, sur la notion de mandat de gestion. Par le mandat, le gestionnaire reçoit la mission, dans le cadre de la politique d'investissement définie dans le contrat, de prendre les décisions de gestion en acquérant ou en cédant les titres pour le compte de l'investisseur ou mandant. Au delà des obligations traditionnelles d'agir avec diligence et de rendre compte de la gestion au mandant, le mandat de gestion de portefeuille génère deux obligations principales :

- une obligation de loyauté envers le titulaire du portefeuille : le gestionnaire (et ses gérants), dont la mission est par essence fiduciaire, doit agir dans l'intérêt exclusif du porteur. Il est soumis à ce principe de loyauté aux termes de la réglementation ainsi que des principes de déontologie que la profession a formalisé dans divers textes.² De ce point de vue, la reconnaissance du métier de la gestion pour compte de tiers et la séparation de cette fonction de celle du dépositaire et de celles susceptibles de donner lieu à conflits d'intérêts (*investment banking*, activités de marché, gestion pour compte propre...) constituent des mécanismes ex-ante de protection des investisseurs ;
- une obligation de moyens : le gestionnaire doit disposer de moyens financiers (capitaux propres...), techniques (organisation comptable, moyens d'analyse

2) Un recueil des codes de déontologie de l'AFG est disponible sur www.afg.asso.fr.

d'aide à la décision, suivi des résultats de la gestion...) et humains (adéquation entre les effectifs et la nature et le développement des activités...) en adéquation avec les services d'investissement proposés. Cette obligation fait l'objet d'un agrément spécifique du régulateur (l'AMF), qui assure le contrôle et un suivi régulier de cette adéquation. Dans le cas de la gestion alternative, un programme d'activité détaillé est exigé pour pouvoir exercer ce métier. Des sanctions sont prévues qui peuvent aller jusqu'au retrait d'agrément en cas de non respect des engagements pris.

Afin de remplir sa mission de gestion financière, administrative et comptable, la société de gestion³ s'organise autour de trois pôles d'activités principaux que sont le *front office* – chargé de la gestion financière –, le *middle office* – plus spécifiquement chargé du contrôle – et le *back office* – chargé de la gestion administrative des fonds. Cette enquête a tenté, en premier lieu, de cerner l'ensemble des métiers que recouvrent ces pôles et ceux gravitant autour.

3) Dont l'organisation sera détaillée dans la troisième partie de cette étude.

Par ailleurs, si les SGP sont au cœur du métier de la gestion financière, d'autres acteurs concourent également au déroulement efficace du processus de gestion et à la compétitivité de l'activité. En effet, l'industrie de la gestion vit en symbiose avec tout un tissu de professions : dépositaires, conservateurs, commissaires aux comptes, valorisateurs, équipes de mesure et attribution de performance... pour n'en citer que quelques unes. Les professeurs et chercheurs en économie et finance, ainsi que les régulateurs et les métiers juridiques font également partie de ce que l'on appelle l'écosystème de la gestion. Afin de réduire un champ d'application qui s'avère très vaste, cette enquête a cependant concentré son analyse de l'écosystème de la SGP sur les activités issues de la réglementation ne pouvant en aucun cas être menées par les sociétés de gestion et sur les autres métiers techniques hors du champ des compétences réglementaires de la SGP.

2. Gestion pour compte de tiers, une activité riche en emplois qualifiés

4) Avec un actif net sous gestion d'environ 2 500 milliards d'euros (OPCVM de droit français et de droit étranger gérés de France et mandats), les SGP représentent 97 % du marché de la gestion pour compte de tiers. La différence revient aux prestataires de services d'investissement (PSI).

On l'a vu, les sociétés de gestion de portefeuille constituent la colonne vertébrale de la gestion pour compte de tiers.⁴ Ces institutions, agréées et étroitement contrôlées par l'AMF, ont pour mission principale la gestion financière des sommes confiées en délégation par des clients privés et institutionnels. De ce fait, et sachant que les SGP ont de plus en plus tendance à se concentrer sur leur cœur de métier, ce qui se traduit par une externalisation croissante de leurs différentes tâches et fonctions, les effectifs des SGP ne reflètent que partiellement l'emploi généré par la gestion pour compte de tiers.

Ainsi, afin de quantifier de manière globale l'emploi afférent à cette activité financière, nous avons procédé en deux temps :

- d'une part, nous avons cherché par voie d'enquête à quantifier l'emploi relatif aux fonctions pouvant être effectuées par les SGP, en interne ou externalisées ;
- d'autre part, à partir des flux des revenus issus de la gestion, une estimation a été réalisée concernant les fonctions liées à la distribution des produits et celles propres à l'écosystème, mais ne pouvant pas être réalisées par les SGP elles-mêmes.

2.1. Un poste dans les SGP génère quatre emplois dans l'écosystème

La gestion pour compte de tiers comprend un large éventail de métiers, fonctions et/ou activités, qui constituent l'écosystème des sociétés de gestion. Les effectifs concourant au bon déroulement de la gestion pour compte de tiers n'étant pas tous "logés" à l'intérieur des SGP, loin de là, nous avons procédé à l'estimation de cette population en regroupant, sans cependant prétendre viser à l'exhaustivité, ses principaux métiers et activités selon la logique présentée ci-après (Groupes A à D).

Groupe A - Métiers et activités propres à la gestion pour compte de tiers, pouvant être réalisés en interne ou externalisés

L'enquête "Les emplois dans la gestion", réalisée début 2008 par l'AFG auprès de ses adhérents, a permis de recenser, d'une part, les effectifs directement employés par les SGP (sous-groupe A1) et, d'autre part, d'estimer (à partir du nombre de personnes ou des coûts déclarés) les emplois et activités externalisés par les SGP, ainsi que le nombre d'effectifs détachés auprès d'elle par le groupe ou par une société extérieure. Plus précisément, il s'agit de personnes travaillant pour les SGP, mais qui ne sont pas comptabilisées dans leurs effectifs (sous-groupe A2).

Groupe B - Activités issues de la réglementation ne pouvant en aucun cas être menées par les sociétés de gestion : dépositaire, tenue de compte, CAC...

Dans le cas de ces activités, l'équivalent-emplois⁵ a été estimé en tenant compte de leurs coûts pour les SGP, la contrepartie de ceux-ci représentant des revenus pour les prestataires et servant en partie à rémunérer leur personnel dédié aux tâches en question. (Cf. Tableau 1, Groupe B et Annexe 1, avec les principaux postes de coûts ayant servi à ces estimations).

5) La notion d'équivalent-emplois permet d'estimer le nombre de personnes participant, directement ou indirectement, à l'activité de la gestion pour compte de tiers. La méthode consiste à tenir compte d'une partie de la masse des revenus captée par les sociétés ou institutions de l'écosystème et servant à financer, directement ou indirectement, des emplois liés à la gestion.

Groupe C - Autres métiers techniques en dehors des compétences réglementaires de la SGP

Une estimation prudente de l'équivalent-emplois a été réalisée en tenant compte d'une fraction des revenus des brokers issus de leurs activités avec les sociétés de gestion : il s'agit des commissions de transactions sur titres (actions, obligations...) venant rémunérer les passations et exécution d'ordres (Cf. Tableau 1 Groupe C).

Groupe D - Activités majoritairement externalisées pour des raisons strictement économiques : commercialisation-distribution de produits...

Enfin, l'équivalent-emplois lié à la commercialisation/distribution de produits (réseaux commerciaux, salariés et indépendants, de la banque et l'assurance, apporteurs d'affaires, CIF...) est fondé sur la prise en compte, d'une part, d'une fraction des rétrocessions aux distributeurs de frais de gestion (principal poste comptable parmi les charges d'exploitation des SGP) et, d'autre part, de l'estimation prudente de la partie des frais de souscription bruts des fonds d'investissement venant rémunérer les distributeurs, sans tenir compte des frais de rachat (Cf. Tableau 1 Groupe D).

Suivant ce regroupement des métiers et des fonctions, le Tableau 1 récapitule le nombre total d'emplois générés par l'activité des SGP, c'est-à-dire leurs emplois directs ou ceux externalisés (groupe A), ainsi que l'équivalent-emplois auprès d'autres prestataires ou institutions (groupes B à D). Les données des groupes B à D ayant été estimées, ce tableau détaille également les principales hypothèses utilisées.

Tableau 1

Nombre total d'emplois générés par l'activité des sociétés de gestion :					70 000
Groupe A1. Emplois directs dans les sociétés de gestion Source : AMF et enquête AFG "Les emplois dans la gestion"					13 000
Groupe A2. Equivalent-emplois externalisés Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion" et autres estimations					9 000
Groupe B. Equivalent-emplois dans les fonctions réglementaires : dépositaire, teneur de compte, CAC... Source : AFG / AMF					
			Hypothèses équivalent-emplois		
Montant en euros	Actif net considéré	Revenu dégagé	Revenu retenu	Salaire brut	Equivalent-emplois
Dépositaire, teneur de compte (2 bp*)	2 000 000 000 000	400 000 000	30%	100 000	1 200
CAC (0,5 bp)	2 000 000 000 000	100 000 000			300
*Points de base		500 000 000			1 500
Groupe C. Equivalent-emplois auprès des brokers Source : AFG / Banque de France					
			Hypothèses équivalent-emplois		
Montant en euros	Volume de transactions	Revenu dégagé	Revenu retenu	Salaire brut	Equivalent-emplois
Brokers (actions : 10 bp)	740 000 000 000	740 000 000	30%	130 000	1 708
Brokers (taux : 2 bp)	1 730 000 000 000	343 405 000			792
		1 083 405 000			2 500
Groupe D. Equivalent-emplois dans le secteur de la distribution / promotion Source : AFG / AMF					
			Hypothèses équivalent-emplois		
Montant en euros	Volume de transactions	Revenu dégagé	Revenu retenu	Salaire brut	Equivalent-emplois
Distributeurs (SB*)	2 500 000 000 000	3 600 000 000	40%	70 000	20 571
Promoteurs (Rétrocessions**)		4 100 000 000			23 429
* Frais d'entrée sur souscriptions brutes		7 700 000 000			44 000
** Rétrocessions sur frais de gestion					

L'effectif direct des SGP étant de 13 000 personnes, sur un total de 70 000 pour la gestion pour compte de tiers, il en découle la création d'un poste de travail dans les SGP génère en moyenne plus de quatre postes de travail dans l'écosystème.

Avec 44 000 équivalent-emplois, la distribution/commercialisation de produits, notamment des OPCVM, représente de loin la principale source d'emplois issue des revenus générés par la gestion pour compte de tiers.

Confirmation d'une tendance bien connue, les SGP externalisent de plus en plus certaines fonctions pour se concentrer sur leur cœur de métier, la gestion financière. Ce phénomène est très variable d'une SGP à l'autre, et dépend du modèle de développement adopté et des exigences réglementaires en cours.

2.2. Un grand nombre d'acteurs et une forte concentration des effectifs

Les besoins des SGP en ressources humaines par type de fonctions et métiers dépendent pour chacune d'entre elles, notamment, des caractéristiques de leurs activités : profil de gestion (type de gestion, complexité des instruments financiers...), support de gestion (produits de gestion collective, sous forme de mandats...), clientèle et canaux de distribution (clientèle institutionnelle, de gestion privée, grand public, multi-gestion...), type d'actionnariat de la société de gestion (entrepreneuriale, intégrée au sein d'un groupe...), taille de la société (montant des actifs gérés, nombre de produits, nombre de comptes...).

Les effectifs que représentent chacun de ces métiers, peuvent :

- soit être logés au sein des sociétés de gestion, qu'ils soient directement employés par celles-ci ou détachés par des prestataires extérieurs (par exemple les services informatiques d'une SSII...) ou une autre entité du groupe (maison-mère) ;
- soit travailler dans des sociétés spécialisées (par exemple pour les fonctions de traitement administratif des transactions, de valorisation, de comptabilité des portefeuilles...), auxquelles les sociétés de gestion délèguent, totalement ou partiellement, les tâches qu'elles ne souhaitent pas gérer en interne. L'externalisation a tendance à se généraliser, du fait notamment qu'elle permet à la société de gestion de concentrer son savoir faire sur son cœur de métier, de bénéficier d'économies d'échelles sur des tâches à faible valeur ajoutée, d'avoir accès à une expertise, de réduire ses coûts fixes...

Le Tableau 2 met en évidence la structure globale de l'emploi dans les SGP (hors externalisation) et attire l'attention sur au moins deux faits⁶ :

- la forte concentration des effectifs : sur une population de plus de 500 acteurs, deux douzaines de SGP (employant plus de 100 personnes) concentrent près de 50 % des effectifs ;
- le grand nombre de SGP de petite taille : près de 80 % des SGP (soit 400 entreprises) emploient moins de 20 personnes et représentent le quart des effectifs.

6) Cette concentration des effectifs internes des SGP est à mettre en regard de celle relative aux actifs sous gestion : 23 SGP concentrent près de 80 % des actifs sous gestion, et 80 % des sociétés gèrent moins de 5 % des encours totaux.

Tableau 2

Répartition des effectifs internes des SGP				
Effectifs	Sociétés de gestion		Effectifs totaux	
	en nombre	en %	en nombre	en %
> à 500 personnes	5	1%	3 645	28%
compris entre 100 et 499 personnes	18	4%	2 731	21%
compris entre 50 et 99 personnes	23	5%	1 570	12%
compris entre 20 et 49 personnes	65	13%	2 014	15%
compris entre 5 et 19 personnes	278	55%	2 733	21%
< à 5 personnes	111	22%	322	3%
Total	500	100%	13 015	100%

Source : AMF / AFG

7) Une SGP entrepreneuriale est une entité dédiée à la gestion pour compte de tiers dont plus de 50 % du capital est détenu par des personnes physiques.

Cette répartition globale des effectifs reflète bien la variété du tissu de SGP présentes sur le marché français de la gestion pour compte de tiers, que celles-ci soient filiales d'un groupe financier (établissement bancaire, société d'assurance, mutuelle,...) ou entrepreneuriales.⁷ Ces dernières représentent plus des 2/3 de la population des SGP et près du 1/4 des effectifs. Elles constituent un groupe dynamique et très hétérogène : si la majorité de ces sociétés est plutôt de petite taille (avec des effectifs entre 3 et 20 personnes), certaines d'entre elles emploient jusqu'à 100 personnes.

Le dynamisme démographique des SGP, notamment ces 5 dernières années, avec en moyenne plus de 35 nouvelles entités créées chaque année, dont une large majorité de sociétés de gestion entrepreneuriales (spécialisées, notamment, dans la gestion privée, la gestion alternative, la multigestion, le capital investissement...), explique en grande partie le nombre important des sociétés disposant d'un effectif inférieur à 5 personnes.

2.3. Plus de 13 000 personnes employées en interne dans les SGP

Les Graphiques 1 et 2 et le Tableau 3 présente des résultats issus de l'enquête "Les emplois dans la gestion" afférents à la répartition des effectifs internes des SGP par grandes catégories de métiers ou fonctions,⁸ aussi bien pour l'ensemble des SGP (cf. colonne "toutes SGP") que pour les différents groupes composés selon le nombre des effectifs employés en interne (cf. 3 premières colonnes du tableau).

8) Dans beaucoup de sociétés de gestion, notamment celles dont l'effectif est inférieur à 20 personnes, la répartition de celui-ci est délicat à estimer, car souvent une personne peut occuper plusieurs fonctions, et notamment celle de dirigeant. Ainsi, dans l'enquête AFG, il n'a été retenu que la fonction principale de chaque personne.

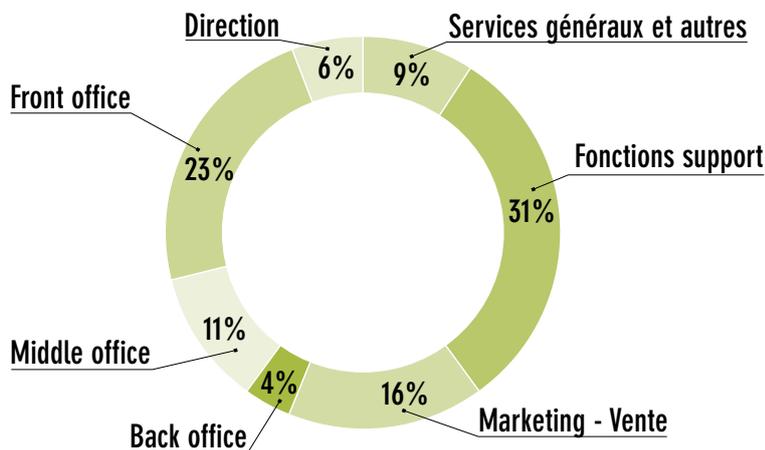
- Si l'on considère la structure des effectifs totaux employés en interne par les SGP (ou emplois directs) : on constate sans surprise la prépondérance du *front office* (28 % des effectifs totaux), et tout naturellement de la gestion financière (20 %), activité au cœur du métier de la gestion. Les fonctions support (23 %), dont l'informatique et les tâches liées à la réglementation, comme le contrôle interne et la conformité, et la fonction commerciale (15 %) restent des activités considérables, en termes d'emplois en interne, pour les SGP. Cependant, comme pour le *back* et le *middle office*, on observe ces dernières années une diminution de leur poids relatif dans l'emploi des SGP en raison de l'externalisation croissante des fonctions support.
- Dans une perspective plus comparative, ressortent des différences importantes en lien probablement non seulement avec la taille des acteurs, mais aussi avec leur niveau de spécialisation. L'emploi dans les sociétés de moins de 500 salariés se concentre très clairement sur le *front office*, alors que chez les généralistes, représentés ici par les SGP employant plus de 500 personnes, les "fonctions support" (dont l'informatique) jouent encore un rôle prépondérant dans la répartition des effectifs. Le poids, et le maintien en interne, de ces fonctions dans les SGP de grande taille s'explique en partie par le fait que leur périmètre d'activité couvre souvent l'ensemble des sociétés de gestion du groupe, ce qui permet la réalisation d'économies d'échelle.
- Soulignons une particularité des SGP de petite taille (employant moins de 20 personnes) : le poids des fonctions induites par la réglementation est

relativement important (6 % de l'effectif total) et pose la question de la proportionnalité de celle-ci.

- Enfin, le poids actuel du *back* et du *middle office*, principalement mais non exclusivement dans les SGP employant moins de 500 personnes, pose la question du bien fondé de garder une partie de ces fonctions en interne, car elles demandent en effet des investissements très lourds en technologies de l'information. On peut donc aisément tabler sur la poursuite de l'externalisation de ces fonctions. Il en est de même, concernant les sociétés de moins de 100 employés, qui devraient sous-traiter de plus en plus des fonctions réglementaires comme le contrôle interne et la conformité à des sociétés spécialisées, sous-traitance favorisée par la complexité croissante de la réglementation et de la technique.

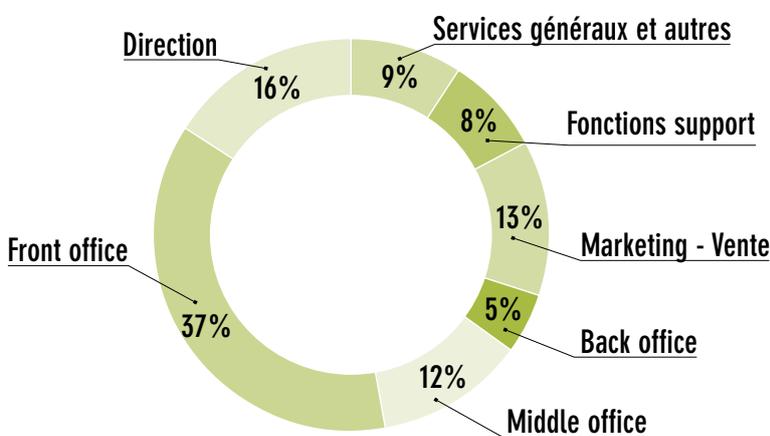
Graphique 1

Répartition des effectifs en fonction de la taille des SGP :
SGP > 500 personnes (3 645 personnes)



Graphique 2

Répartition des effectifs en fonction de la taille des SGP :
SGP < 20 personnes (3 055 personnes)



Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion"

Tableau 3

Répartition des effectifs directs par métiers selon la taille des SGP				
SGP employant :	+ de 500 personnes	de 20 à 500 personnes	- de 20 personnes	Toutes SGP
1. Direction de l'entreprise (1.1 + 1.2 + 1.3)	6%	6%	16%	8%
1.1 Direction et secrétariat général*	2%	3%	14%	5%
1.2 Comptabilité générale	3%	1%	2%	2%
1.3 Contrôle de gestion	2%	2%	1%	1%
2. Front office - Gestion (2.1 + 2.2 + 2.3)	23%	39%	37%	28%
2.1 Gestion financière / Allocation d'actifs	16%	32%	28%	20%
2.2 Analyse de la valeur / Analyse économique	5%	5%	8%	6%
2.3 Négociation	2%	2%	1%	2%
3. Middle office - Contrôle (3.1 + 3.2 + 3.3)	11%	14%	12%	12%
3.1 Traitement administratif transactions/teneur de positions	5%	9%	9%	6%
3.2 Contrôle des risques de marché	3%	1%	2%	2%
3.3 Reporting et calcul de la performance	3%	3%	2%	3%
4. Back office - Administration de fonds (4.1 + 4.2 + 4.3)	4%	8%	5%	5%
4.1 Valorisation des portefeuilles	2%	2%	3%	2%
4.2 Comptabilité des portefeuilles	1%	6%	1%	2%
4.3 Traitement juridique des portefeuilles	1%	0%	0%	1%
5. Marketing - Commercialisation (5.1 + 5.2 + 5.3)	16%	13%	13%	15%
5.1 Commercial / Vente / Conseil	10%	9%	11%	10%
5.2 Gestion de la gamme/marque (marketing/promotion)	3%	3%	1%	3%
5.3 Recherche et développement	3%	1%	1%	2%
6. Fonctions support (cœur de métier) (6.1 + ... + 6.4)	31%	13%	8%	23%
6.1 Contrôle interne / Conformité / Déontologie	2%	3%	6%	3%
6.2 Juridique / Fiscalité	4%	1%	1%	3%
6.3 Support informatique / Gestion des données	24%	8%	1%	17%
6.4 Communication	2%	1%	1%	1%
7. Services généraux (7.1 + 7.2)	7%	5%	7%	7%
7.1 Ressources humaines / Moyens généraux	4%	1%	0%	3%
7.2 Secrétariat / Assistance	3%	4%	7%	4%
8. Autres fonctions	2%	3%	2%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%
Pour mémoire : effectifs totaux	3 645	6 315	3 055	13 015

* Fonction comptabilisée en tant que telle si exercée seulement à titre exclusif.

Voir détail des effectifs (en nombre) en annexe 1.

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion"

2.4. Une externalisation de l'ordre de 9 000 équivalent-emplois

Par rapport aux seuls effectifs directement employés par les SGP, passés en revue dans la section précédente, la structure de l'emploi externalisé penche tout naturellement sur les fonctions support (31 % des effectifs) et le *back office* (21 %) (cf. Tableau 4). Leur externalisation se justifie tout particulièrement par une

industrialisation croissante de ces métiers permettant de réaliser des économies d'échelle. Le contrôle interne/conformité et les fonctions juridiques ont, elles aussi, tendance à être de plus en plus externalisées (55 %, contre 45 % de ces activités réalisées en interne), du fait de la recherche d'expertises, parfois ponctuelles. Concernant les filiales de groupes, l'externalisation peut aussi s'effectuer vers la maison mère, notamment pour les fonctions de marketing/commercialisation.

Tableau 4

Répartition des effectifs directs des SGP et des fonctions externalisées						
	Emploi :	interne (1)	externalisé (2)	total (1)+(2)	Répartition par métier	
					interne	externalisé
1. Direction de l'entreprise (1.1 + 1.2 + 1.3)		8%	5%	7%	73%	27%
1.1 Direction et secrétariat général*		5%	0%	3%	100%	0%
1.2 Comptabilité générale		2%	3%	3%	54%	46%
1.3 Contrôle de gestion		1%	2%	1%	55%	45%
2. Front office - Gestion (2.1 + 2.2 + 2.3)		28%	9%	20%	83%	17%
2.1 Gestion financière / Allocation d'actifs		20%	2%	13%	93%	7%
2.2 Analyse de la valeur / Analyse économique		6%	4%	5%	68%	32%
2.3 Négociation		2%	2%	2%	52%	48%
3. Middle office - Contrôle (3.1 + 3.2 + 3.3)		12%	13%	12%	57%	43%
3.1 Traitement administratif transactions/tenu de positions		6%	8%	7%	56%	44%
3.2 Contrôle des risques de marché		2%	3%	2%	57%	43%
3.3 Reporting et calcul de la performance		3%	3%	3%	61%	39%
4. Back office - Administration de fonds (4.1 + 4.2 + 4.3)		5%	21%	12%	26%	74%
4.1 Valorisation des portefeuilles		2%	6%	4%	37%	63%
4.2 Comptabilité des portefeuilles		2%	9%	5%	23%	77%
4.3 Traitement juridique des portefeuilles		1%	6%	3%	16%	84%
5. Marketing - Commercialisation (5.1 + 5.2 + 5.3)		15%	14%	15%	61%	39%
5.1 Commercial / Vente / Conseil		10%	10%	10%	60%	40%
5.2 Gestion de la gamme/marque (marketing/promotion)		3%	2%	2%	70%	30%
5.3 Recherche et développement		2%	2%	2%	56%	44%
6. Fonctions support (cœur de métier) (6.1 +...+ 6.4)		23%	31%	26%	53%	47%
6.1 Contrôle interne / Conformité / Déontologie		3%	5%	4%	45%	55%
6.2 Juridique / Fiscalité		3%	6%	4%	39%	61%
6.3 Support informatique / Gestion des données		17%	17%	17%	59%	41%
6.4 Communication		1%	2%	2%	47%	53%
7. Services généraux (7.1 + 7.2)		7%	6%	6%	60%	40%
7.1 Ressources humaines / Moyens généraux		3%	2%	2%	70%	30%
7.2 Secrétariat / Assistance		4%	5%	4%	55%	45%
8. Autres fonctions		2%	1%	2%	72%	28%
TOTAL		100%	100%	100%	60%	40%
Pour mémoire : effectifs totaux		13 015	8 741	21 756	13 015	8 741

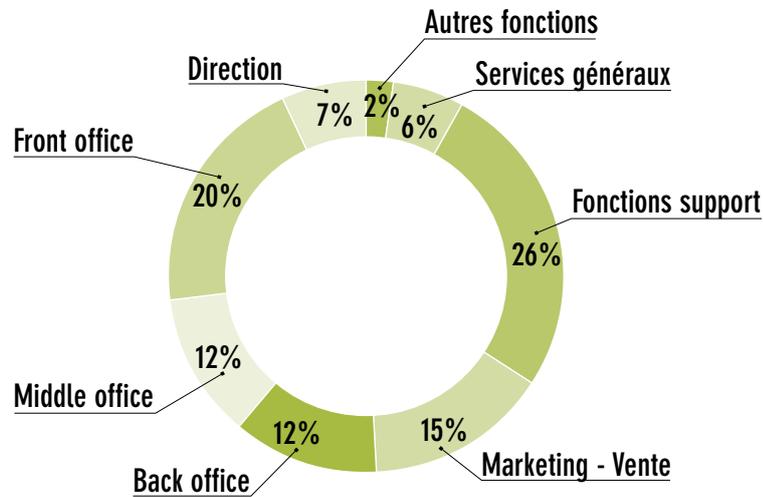
Note de lecture : les fonctions liées à la rubrique "Direction de l'entreprise" (1.1+1.2+1.3) représentent 8 % des emplois internes des SGP (colonne 1) et 5 % des emplois externalisés (colonne 2). Par ligne des métiers, les emplois du back office sont externalisés à hauteur de 74 % (colonne 5) ; 26 % restent dans les SGP (colonne 4).

* Fonction comptabilisée en tant que telle si exercée seulement à titre exclusif.

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion"

Graphique 3

Répartition des effectifs internes et externalisés, soit 22 000 personnes

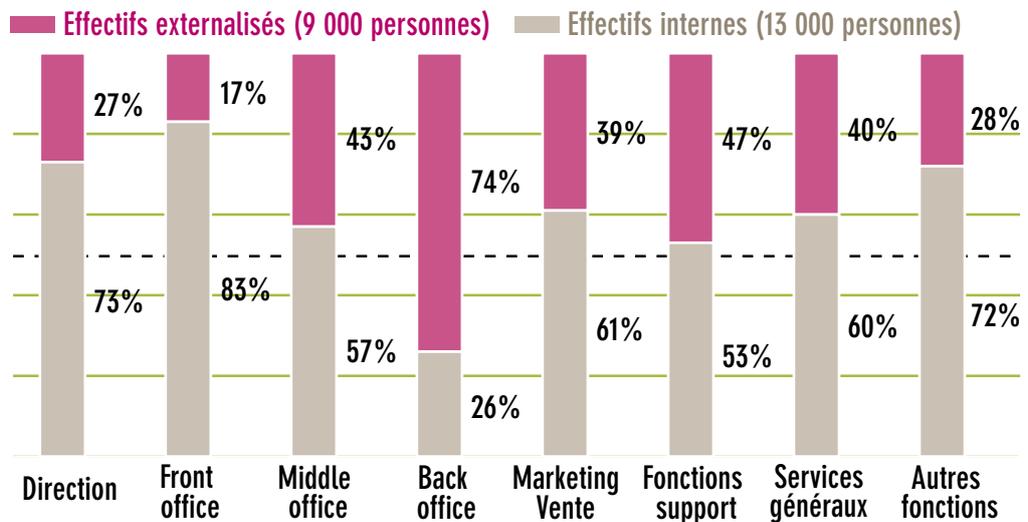


Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion"

Au global, 40 % des métiers nécessaires au fonctionnement de la gestion (hors distribution, *brokerage*... et des tâches réglementaires dont les fonctions dépositaire, conservation...) sont actuellement externalisés (cf. Graphique 4). Sans surprise, le *back office* est le métier le plus externalisé (à hauteur de 74 %). Si l'externalisation du *middle office* ne concerne que 43 % des effectifs aujourd'hui, on peut supposer, au regard de l'évolution du *back office*, que ce chiffre aura à l'avenir tendance à s'accroître. A l'opposé, les métiers du *front office* restent dans les SGP et, tout particulièrement, les activités de gestion financière et d'allocation d'actifs. Les analyses économiques et de la valeur ont, quant à elles, un niveau relatif de délégation déjà significatif (32 %).

Graphique 4

Répartition par métier des effectifs internes des SGP et de ceux externalisés



Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion"

3. Une chaîne de valeur en ligne avec la professionnalisation des acteurs

La gestion pour compte de tiers s'appuie sur un vaste ensemble de métiers, fonctions et compétences qui concourent à son dynamisme. Ceux-ci étant relativement mal connus, parallèlement à l'enquête ayant permis de décompter les effectifs, il nous a semblé nécessaire et opportun d'établir une nomenclature visant à mieux cerner les métiers afférents à la gestion, tant dans les sociétés de gestion que ceux externalisés ; et de manière plus large, ceux employés dans l'écosystème le plus proche et dans la distribution.

3.1. Métiers et fonctions de la société de gestion (internalisés ou externalisés)

Cette section décrit l'organisation des sociétés de gestion en s'inspirant largement de celle propre à la gestion collective des OPCVM, sachant que la gestion sous mandat de titres vifs, qu'elle s'adresse à une clientèle institutionnelle ou individuelle, est organisée suivant un schéma largement similaire. Il existe par ailleurs une grande variété de schémas organisationnels ou de *business model*,⁹ que les sociétés de gestion adoptent en fonction de leur taille, de la structure de leur actionnariat, de leur stratégie en matière de développement commercial et de leurs partenariats, de leur spécialisation, de leurs modes de distribution... Toutefois, deux grands axes dans l'activité de la société de gestion peuvent être distingués : la gestion de l'actif et la gestion du passif¹⁰ dont est tirée l'organisation de la SGP retenue dans l'enquête.

La gestion de l'actif regroupe l'ensemble des activités liées à l'allocation et aux investissements réalisés par la société de gestion (achat/vente de titres détenus en portefeuille, passation d'ordres, négociation confirmation et contrôle de ces ordres...). Cet ensemble d'activités est axé sur la gestion financière et constitue le cœur du métier de la société de gestion. La gestion du passif regroupe, quant à elle, essentiellement les activités liées aux souscriptions et rachats des parts de l'OPC par les porteurs.

Ainsi, il est possible de présenter, de façon schématique, les multiples métiers de la société de gestion en grandes familles de fonctions organisées autour de ses activités.¹¹

Correspondant aux opérations de marché (c'est-à-dire la gestion de l'actif), trois groupes de fonctions peuvent être identifiées : le *front*, le *middle* et le *back office*. Ce dernier, via l'administration de fonds est également un des acteurs de la gestion du passif qui repose également sur les fonctions de **marketing-commercialisation**. L'ensemble de ces quatre unités est appuyé par des **fonctions support** (cœur de métier) telles que la conformité, le juridique, la gestion des données... Enfin, à l'instar de toute entreprise, la société de gestion repose sur une **direction** et des **services généraux**.¹²

9) En théorie, chacune des activités de la société de gestion peut être déléguée. Cependant, l'intégralité des activités de la SGP ne saurait être sous-traitée, plus particulièrement les fonctions de direction et, en principe, celles liées à la gestion financière.

10) Voir schéma en annexe 4.

11) Voir le schéma de la chaîne de valeur en annexe 3.

12) Un exemple de nomenclature détaillant l'ensemble de ces diverses fonctions est présenté en annexe 5.

Direction de l'entreprise

Réglementairement, la **direction** de la société de gestion doit être assurée par au moins deux personnes. Dans les sociétés de gestion entrepreneuriales de petite taille cette fonction est souvent cumulée avec celle de gérant et/ ou avec celle du RCCI. On a également inclus dans cette rubrique les fonctions suivantes : **secrétariat général, comptabilité générale et contrôle de gestion** de la SGP.

Front office – Gestion

Cœur du métier, le *front office* est en charge de l'ensemble des actes de **gestion financière** des portefeuilles, c'est-à-dire des décisions d'investissement ou de désinvestissement. Responsable de ces décisions, le gérant met en œuvre l'allocation d'actifs et décide du style de gestion en fonction de son engagement contractuel, tout en tenant compte bien entendu des contraintes réglementaires. Pour cela, il s'appuie sur le travail des **analystes financiers** (analyse de la valeur, analyse économique...) qui vont l'informer des éventuelles opportunités de marché. Pour exécuter les ordres d'achat ou de vente de titres chez les brokers ou sur les marchés, le gérant fait appel au service chargé de la négociation. Les **négoceurs**, souvent regroupés en tables de négociation suivant les actifs traités (actions, obligations...), transmettent aux brokers ou à leurs contreparties les ordres émis par les gérants et ont pour mission de rechercher les meilleures conditions d'exécution possibles.

Middle office – Contrôle

En charge du **traitement administratif des transactions** transmises et négociées par le *front office*, cette fonction vérifie et contrôle les ordres passés par celui-ci en les rapprochant des confirmations envoyées par les brokers ou les contreparties. Le *middle office* complète également ces ordres des conditions et instructions de règlement/livraison. Ainsi, il révèle les **tenues de position** du *front office*, veille aux diverses opérations sur titres. Cette fonction est aussi en charge, dans certains modèles d'organisation, du **contrôle des risques de marché** pris par le *front office*, ainsi que du **reporting et du calcul de la performance** des portefeuilles. Le contenu de l'activité de *middle office* peut toutefois sensiblement varier d'une société à l'autre.

Back office – Administration de fonds

Les ordres validés par le *middle office* sont ensuite transmis à la fois au *back office* de la société de gestion et au *back office* du dépositaire. Ce dernier assure le suivi des opérations d'appariement et de déboucement du règlement/livraison. Le *back office* de la SGP est en charge, quant à lui, de l'administration des fonds, c'est-à-dire la **comptabilité et la valorisation des portefeuilles** et donc le **calcul de la valeur liquidative** des portefeuilles. Le **traitement juridique des portefeuilles** (enregistrement et modification des fonds auprès de l'AMF...) fait également partie de son activité.

Marketing - Commercialisation

Les **fonctions commerciales** (vente, conseil...) de la société de gestion s'adressent plus fréquemment à d'autres intermédiaires financiers ou distributeurs qu'à l'investisseur final directement (exception faite de la gestion institutionnelle), la distribution des produits de la gestion pour compte de tiers étant essentiellement déléguée à d'autres intermédiaires (grands réseaux bancaires ou d'assurance, conseillers indépendants...). Sont rattachés à cette rubrique les métiers et fonctions en charge de la **gestion de la gamme** et de la **marque** (marketing, promotion...) et de la **recherche et développement**, en liaison avec les gérants, le juridique et la communication.

Fonctions support (cœur de métier)

Le groupe de métiers et de fonctions concoure au bon déroulement des processus liés à la gestion d'actifs. Ainsi, s'intègrent à ce pôle le **contrôle interne** (conformité, déontologie...) qui met en place et veille au respect des réglementations et procédures, ainsi que les **fonctions juridiques et fiscales** qui s'assurent, avec l'appui d'avocats et de conseils, de la régularité juridique des contrats et conventions et, avec le contrôle interne, de la conformité légale des documents et procédures. Dans le schéma retenu, **l'informatique** (gestion des données...) et la **communication** sont également intégrés à ces fonctions.

Services généraux

Ces services regroupent notamment les **ressources humaines** (moyens généraux, formation...) et le **secrétariat** de la SGP.

3.2. La société de gestion et les métiers de son écosystème

L'enquête "Les emplois dans la gestion" de l'AFG a également cherché à décrire et à estimer le nombre d'emplois induits par la gestion d'actifs dans son écosystème proche, c'est-à-dire l'ensemble des métiers qui concourent au bon déroulement du processus de gestion et d'administration des fonds : les **dépositaires**, les **teneurs de compte**, les **conservateurs** (lorsque ces deux entités sont distinctes), les **commissaires aux comptes** et les **brokers**. Parce que cette fonction est essentielle dans la gestion du passif, nous avons également détaillé les attributions du **centralisateur**, pourtant la plupart du temps logé chez le teneur de compte ou le dépositaire de l'OPC. Enfin, riche de ses particularités et, dans la grande majorité des cas, externalisée pour des raisons économiques, ou tout simplement historiques, la **distribution** des produits de la gestion pour compte de tiers fait l'objet d'un paragraphe particulier.

Le dépositaire

Selon le principe de la ségrégation des actifs (ou "muraille de Chine"), les SGP ne peuvent détenir ni titres ni espèces en provenance de leurs clients. Les instruments financiers constituant le portefeuille de leurs véhicules d'investissement (OPC et mandats en titres vifs) sont, de par la réglementation, confiés à une entité distincte : le dépositaire,¹³ intermédiaire dont les deux fonctions principales sont :

13) Ainsi, selon l'article L214-24 du Code monétaire et financier "le fonds commun de placement est constitué à l'initiative conjointe d'une société de gestion de portefeuille, chargée de sa gestion, et d'une personne morale, dépositaire des actifs du fonds. Cette société et cette personne établissent le règlement du fonds."

- la conservation des actifs du fonds : il tient à jour les comptes titres et espèces, conserve les documents de propriété de ceux-ci, reçoit les ordres de règlement/livraison et les exécute en relation avec le dépositaire central ou des dépositaires locaux ou étrangers. Enfin, il informe le fonds et traite les opérations sur titres (OST) intervenant sur les portefeuilles ;
- le contrôle de la régularité des décisions de gestion prises pour le compte du véhicule d'investissement : le dépositaire vérifie la régularité des décisions d'investissement effectuées par l'OPC (conformité de ces décisions aux règles de composition de l'actif et de répartition des risques, ainsi qu'aux objectifs de gestion tels que décrits dans la notice d'information de l'OPC) et du calcul de la valeur liquidative.

D'un point de vue fonctionnel, le dépositaire peut assurer les deux fonctions précédentes. Dans certains cas le conservateur peut être une entité distincte de celle exerçant le contrôle dépositaire.

Le teneur de compte

La tenue de compte-conservation consiste à assurer le suivi et l'exécution de toutes les opérations dont les parts de l'OPC font l'objet et à les inscrire en compte au nom de leur titulaire, puis à assurer la conservation des avoirs correspondants (c'est-à-dire la détention des parts de l'OPC). Le teneur de compte-conservateur procède également aux opérations de règlement/livraison sur les parts de l'OPC.

Le centralisateur

Le centralisateur réceptionne l'ensemble des ordres de souscription/rachat sur les parts de l'OPC venant des distributeurs. Il contrôle la conformité de ces ordres aux conditions figurant dans le prospectus ou la convention de commercialisation. Une fois connue la valeur liquidative, le centralisateur convertit en montant les ordres libellés en parts (et inversement). Il communique les diverses informations collectées notamment au *back office* de la société de gestion, au teneur de compte-conservateur et au dépositaire de l'OPC.

Les brokers

Intervenant sur des marchés organisés, les brokers (dénommés également négociateurs pour compte de tiers ou courtiers) sont des intermédiaires habilités à négocier les actifs financiers sur un marché réglementé pour le compte de tiers. C'est aux brokers que les négociateurs de la société de gestion s'adressent afin de bénéficier des meilleures conditions d'exécution possibles de leurs ordres résultant des décisions d'investissement des gérants.

Dans le cadre de la gestion alternative, intervient le *prime broker*. Il propose des services spécifiques permettant à la gestion alternative de mieux exercer ses activités : outre les opérations classiques d'intermédiation sur les marchés financiers (achat et vente pour le compte du client), celui-ci offre notamment des services de financement en appui des stratégies d'investissement des gestions alternatives (prêts et emprunts de titres...).

Le commissaire aux comptes

La principale mission du commissaire aux comptes est de certifier que les comptes annuels de l'OPC sont exacts et réguliers. Il est également chargé de vérifier le respect des dispositions législatives et réglementaires concernant la gestion comptable de l'OPC, de la société de gestion ou de ses délégataires. Le commissaire aux comptes est tenu de révéler à l'autorité de tutelle de l'OPC et de la SGP (l'AMF), les irrégularités ou inexactitudes éventuellement rencontrées.

3.3. La distribution des produits de gestion collective

En France, comme dans la majorité des pays d'Europe continentale, la commercialisation de la gestion s'insère principalement dans un schéma global de banque universelle ou, plus précisément, de banque-assurance. Dans un même groupe, cohabitent en effet diverses activités financières, telles que la banque de dépôts, la banque privée, les activités de marché, l'assurance, la gestion d'actifs... Bien que, à la faveur de la loi de modernisation des activités financière de 1996, les activités de gestion soient largement filialisées, la distribution des produits de la gestion collective se fait via le réseau du groupe auquel appartient la SGP. Les grands réseaux de la banque et de l'assurance constituent des canaux relativement naturels de distribution des produits et services de la gestion collective. Ce schéma correspond à l'intégration verticale du secteur, même s'il tend à évoluer actuellement au gré de la multigestion/multidistribution en faveur de l'architecture ouverte.

En effet, de nombreuses sociétés de gestion spécialisées, principalement entrepreneuriales, se créent chaque année. La distribution de leurs produits s'effectue plus spécifiquement au travers des conseillers indépendants (Conseiller en investissement financier – CIF ou Conseiller en gestion de patrimoine – CGPI) qui mettent en concurrence les produits disponibles sur le marché. Producteur et distributeur sont alors dans une relation contractuelle de type client-fournisseur, matérialisée par une convention de distribution.

Détail des effectifs directs des SGP et emplois dans les fonctions externalisées

	SGP de + de 500 personnes	SGP de 20 à 500 personnes	SGP de - de 20 personnes	Total emplois en interne (1)	Emplois externalisés (2)	Total : (1) + (2)
1. Direction de l'entreprise (1.1 + 1.2 + 1.3)	224	391	494	1 096	405	1 501
1.1 Direction et secrétariat général*	61	205	419	609	0	609
1.2 Comptabilité générale	105	74	59	314	265	579
1.3 Contrôle de gestion	59	111	16	173	140	313
2. Front office - Gestion (2.1 + 2.2 + 2.3)	828	2 456	1 127	3 659	765	4 424
2.1 Gestion financière / Allocation d'actifs	572	2 009	858	2 667	200	2 867
2.2 Analyse de la valeur / Analyse économique	188	316	252	779	365	1 144
2.3 Négociation	68	131	16	213	200	413
3. Middle office - Contrôle (3.1 + 3.2 + 3.3)	396	881	374	1 503	1 126	2 629
3.1 Traitement administratif des transactions/Tenue de positions	184	575	260	830	660	1 490
3.2 Contrôle des risques de marché	102	94	53	304	225	529
3.3 Reporting et calcul de la performance	111	213	61	370	240	610
4. Back office - Administration de fonds (4.1 + 4.2 + 4.3)	151	490	142	648	1 865	2 513
4.1 Valorisation des portefeuilles	77	114	102	318	550	868
4.2 Comptabilité des portefeuilles	34	358	41	234	805	1 039
4.3 Traitement juridique des portefeuilles	40	18	0	96	510	606
5. Marketing - Commercialisation (5.1 + 5.2 + 5.3)	596	796	391	1 945	1 250	3 195
5.1 Commercial / Vente / Conseil	378	546	350	1 348	900	2 248
5.2 Gestion de la gamme et de la marque (marketing/promotion)	117	194	24	345	150	495
5.3 Recherche et développement	101	56	16	252	200	452
6. Fonctions support (cœur de métier) (6.1 + ... + 6.4)	1 144	828	240	3 053	2 670	5 723
6.1 Contrôle interne / Conformité / Déontologie	60	162	175	358	435	793
6.2 Juridique / Fiscalité	132	76	24	346	535	881
6.3 Support informatique / Gestion des données	885	529	24	2 164	1 495	3 659
6.4 Communication	67	62	16	185	205	390
7. Services généraux (7.1 + 7.2)	251	306	214	853	560	1 413
7.1 Ressources humaines / Moyens généraux	151	60	8	362	155	517
7.2 Secrétariat / Assistance	100	245	205	491	405	896
8. Autres fonctions	55	168	73	258	100	358
TOTAL	3 645	6 315	3 055	13 015	8 741	21 756

* Fonction comptabilisée en tant que telle si exercée seulement à titre exclusif.

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion"

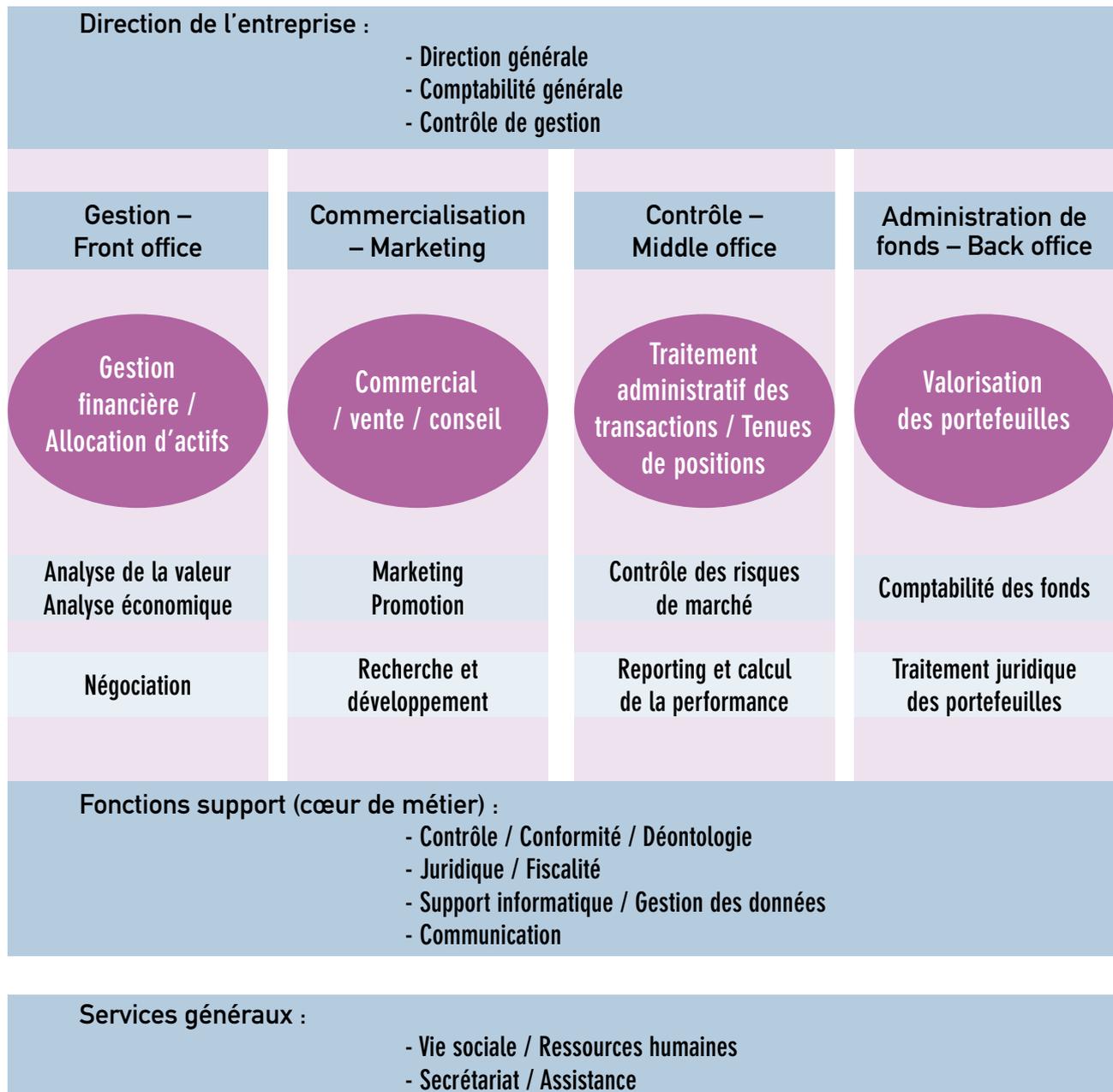
Revenus et coûts agrégés des SGP

(Montants en millions d'euros à fin 2006)

1. Produits d'exploitation	11 897,5
1.1. Total des commissions de gestion de portefeuille	10 223,2
1.1.1 Commissions de gestion sous mandat	651,1
1.1.2 Commissions de gestion d'OPC (dont commissions de conseil gestion OPCVM)	9 572,1
1.2 Total des produits accessoires liés à l'activité de gestion de portefeuille	1 140,0
1.2.1 Quote-part commissions (de mouvement, de souscription-rachat d'OPC, sur encours OPC...)	930,3
1.2.2 Autres produits accessoires liés à l'activité de gestion de portefeuille	209,7
1.3 Total des autres produits, reprises sur provisions...	534,3
2. Coûts d'exploitation	8 914,0
2.1 Autres achats et charges externes	6 650,5
- dont frais de mise à disposition ou détachement de moyens humains et techniques*	349,5
- dont rétrocessions de produits*	4 109,3
- dont charges : comptabilité, administration, valorisation, CAC et dépositaire des OPCVM*	731,5
- dont autres	1 460,2
2.2 Charges salariales (salaires, traitements et charges sociales)	1 826,1
2.3 Dotations aux amortissements et aux provisions ; impôts et autres charges	437,4

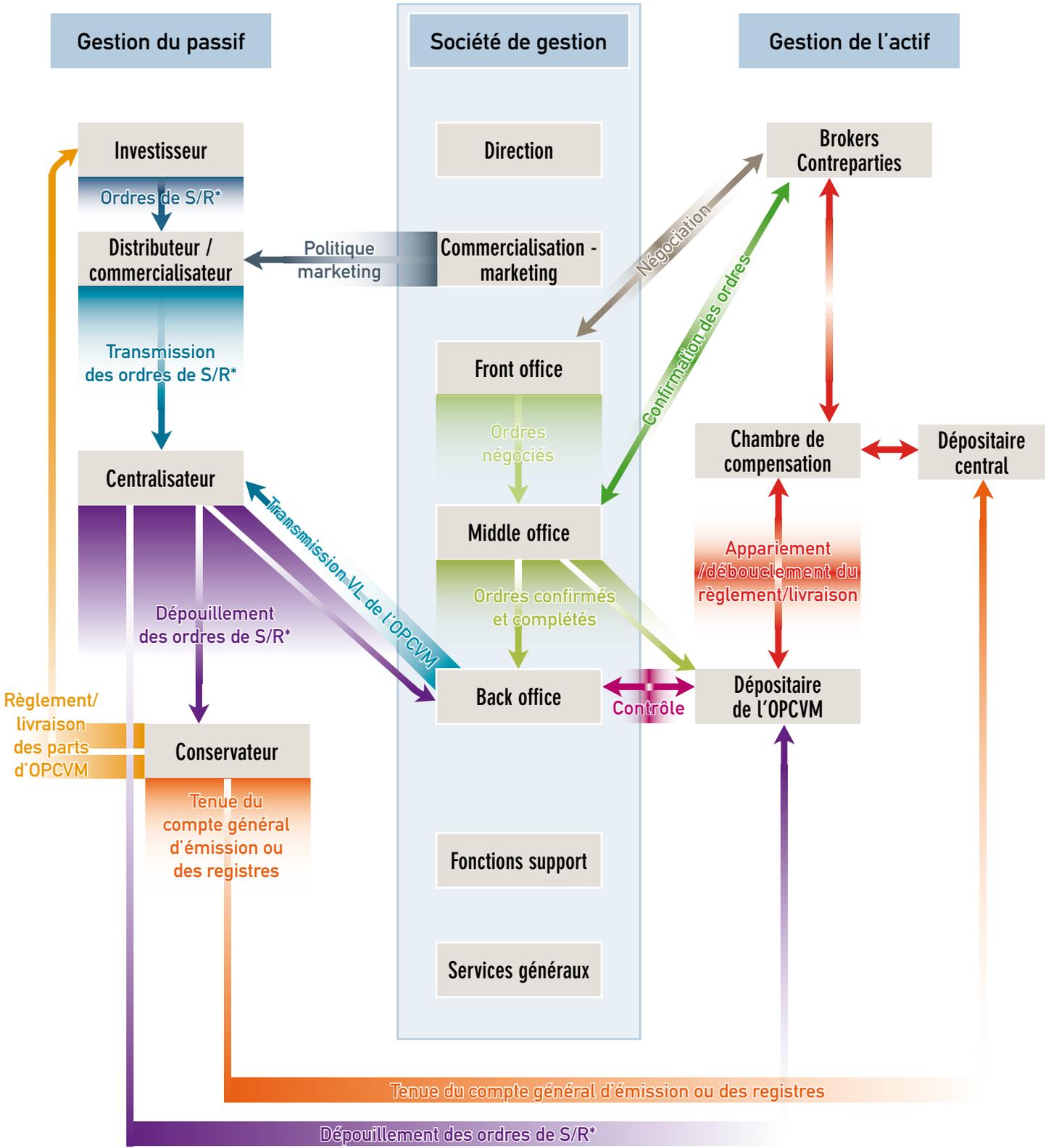
*Ces montants ont servi de base à l'estimation de certaines grandeurs figurant dans le [Tableau 1](#).

Source : AMF "La gestion d'actifs pour compte de tiers"



Source : AFG

* Ce schéma représente une approche fonctionnelle parmi d'autres, les modèles de gestion étant variables d'une société à l'autre.



*Souscription/Rachat

Autres activités associées :

Avocat/juridique Conseil Commissaire au comptes [...]

Source : AFG

Front office – Gestion : la gestion financière des portefeuilles, de l'analyse à la négociation...

Gestion financière / Allocation d'actifs	Gérant de portefeuille (gestion individualisée ou gestion d'OPCVM)	Le gérant de portefeuille a pour fonction de valoriser, dans les conditions précisées par le mandat (objectif de gestion...) et dans le respect de la législation et du cadre déontologique, le portefeuille qui lui est confié. Après analyse du marché et collecte d'information, le gérant fait des choix d'investissement afin de valoriser au mieux les actifs qui lui sont confiés. Il participe également à la création de nouveaux produits.
	Allocataire d'actifs	L'allocataire d'actifs sélectionne les instruments financiers appelés à composer un portefeuille en fonction du processus d'investissement retenu. Il participe à l'élaboration de la stratégie d'allocation d'actifs et à la définition de la gestion financière la plus adaptée aux objectifs et contraintes fixées par le mandat.
	Sélectionneur de fonds	Le sélectionneur de fonds intervient dans le cadre de la multigestion alternative. Il sélectionne les fonds et/ou gérants susceptibles de convenir au portefeuille géré dans une logique de diversification.
Analyse de la valeur / Analyse économique	Analyste financier	L'analyste financier fournit des informations, à partir de données financières (comptes annuels, rapports de gestion...), des émetteurs, des instruments financiers ou des secteurs économiques. A partir de ces informations, il formule une opinion sur l'évolution de leur situation économique destinée à aider les gérants de portefeuille dans leur choix d'investissement.
	Analyste ISR	L'analyste ISR intègre des critères extra-financiers (environnement, gouvernance, social) à l'étude de valeurs ou secteurs économiques afin d'envisager leur impact sur l'évolution économique des émetteurs ou secteurs analysés.
	Economiste	L'économiste fournit une analyse économique globale des marchés et élabore les scénarios économiques et financiers servant de base au processus d'investissement.
	Stratégiste	Le stratégiste a pour fonction principale d'identifier l'évolution la plus probable des marchés financiers à divers horizons. Il participe à l'élaboration de stratégies d'investissements financiers en liaison avec les gérants de portefeuilles et pour le compte d'investisseurs finaux.
Négociation	Négociateur	Les négociateurs, souvent regroupés en tables de négociation en fonction des types de marchés traités (action, obligation...), centralisent les ordres passés par les gérants et négocient auprès des brokers externes les conditions d'exécution de ses ordres les plus intéressantes possibles.

Middle office - Contrôle : un support opérationnel et un premier contrôle de la gestion

Traitement administratif des transactions / Tenues de positions	Responsable "middle office"	Le responsable "middle office" assure le traitement administratif des opérations de marché initiées par le front office, suit les statuts d'appariement et de dénouement de ces opérations et en vérifie le bon déroulement entre les négociateurs, le dépositaire et la comptabilité. Il transmet également les informations aux valorisateurs.
Reporting et calcul de la performance	Responsable "reporting clientèle"	Le responsable "reporting clientèle" prend en charge, en étroite liaison avec les équipes commerciales et les gérants, l'établissement des comptes-rendus de gestion (reporting) destinés à la clientèle à partir de données d'origines diverses, internes et externes. Il participe à la création et à l'évolution des maquettes de ces reportings.
	Analyste "performances"	L'analyste "performances" est en charge de l'analyse et de l'attribution de la performance des fonds et produit ainsi un reporting de performance sur les portefeuilles. Il peut également produire des études quantitatives ponctuelles, des mesures et analyses qualitatives et quantitatives de performance à destination des gérants, commerciaux, ou service ' Appel d'offres '.
Contrôle des risques de marché	Responsable "contrôle risque marché"	Le contrôleur des risques assure la surveillance prudentielle des risques de marché, de taux et de liquidité des portefeuilles sous gestion. Il contribue à leur mesure et à leur maîtrise, en vérifiant le respect des limites (des ratios) et notifie si besoin les éventuels dépassements de ces dernières. Il contribue à l'élaboration et au respect de la politique ainsi fixée. Il effectue ainsi un contrôle de deuxième niveau sur le respect des procédures opérationnelles des gérants.

Back office - Administration de fonds : la comptabilité des fonds, le calcul de la valeur liquidative...

Comptabilité des portefeuilles	Comptable OPCVM	Le comptable OPCVM comptabilise et valorise les titres détenus dans le portefeuille de l'OPCVM. Il enregistre quotidiennement toutes les opérations de gestion effectuées par les gérants. Il établit les documents comptables de synthèse.
	Responsable "back office"	Le responsable "back office" assure les traitements administratif, comptable et fiscal qui permettent la mise en place et l'enregistrement comptable des opérations conclues sur les marchés par le front office dans le respect de la réglementation.
Valorisation	Valorisateur	Le valorisateur assure la valorisation des portefeuilles, calcule des frais de gestion et établit de la valeur liquidative des parts de l'OPCVM.
Traitement juridique des portefeuilles	Juriste	Ces juristes ont la charge des relations avec les autorités de tutelle pour les produits offerts par la SGP et, d'une manière générale, assure le suivi des relations avec tout tiers (dépositaire, CAC, etc.) dans ce cadre. Ils élaborent et/ou négocient les différents types de contrats se rattachant à l'activité "produits" (contrat de gestion, de conseil, de mandat, de délégation de gestion financière et comptable, convention dépositaire, contrats de liquidité...). Ils participent à la veille réglementaire afférente aux produits.

Commercialisation - marketing du produit

Commercial / Vente / Conseil	Chargé des relations réseaux / distributeurs	Le chargé des relations distributeurs prend en charge le développement de la vente d'OPCVM auprès des différents réseaux (internes et externes type CGPI, plateformes...). Il développe la promotion de la gamme des produits auprès des distributeurs.
	Responsable "appel d'offres"	Le responsable "appel d'offres" répond aux appels d'offres et questionnaires lancés par les investisseurs institutionnels ou autres dans le but d'obtenir la gestion d'actifs.
	Responsable clientèle	Le responsable clientèle est dédié à une clientèle particulière (institutionnels, entreprises...) et lui apporte l'ensemble des informations et conseils nécessaires à sa décision d'investissement.
Gestion de la gamme et de la marque	Responsable "Marketing produits"	En charge de la promotion de la gamme de produits, le responsable "marketing produit" élabore la stratégie de vente des produits. Ainsi, il pilote la réalisation d'argumentaires commerciaux à destination des distributeurs. Il rédige les messages qui alimentent la base d'informations, de conseils et d'aide à la vente de ces derniers, ainsi que les supports internes transversaux (guide des produits et techniques de vente, ...). Il doit s'assurer de la conformité des documents marketing.
Recherche et développement	Ingénieur financier / Concepteur de produits	L'ingénieur financier met en place des instruments et des produits financiers destinés à optimiser la rentabilité des investissements des clients de la société de gestion. Son objectif est donc de maîtriser les risques, tout en générant un profit maximum. Il a pour mission principale le développement des outils quantitatifs d'aide à la décision, au suivi et à la construction de portefeuilles gérés, en étroite collaboration avec l'équipe de gestion.

Les fonctions supports (cœur de métier)

Contrôle/ Conformité Déontologie	Responsable du contrôle interne et de la conformité (RCCI)	Le RCCI s'assure du respect des obligations professionnelles (règles légales, réglementaires ou professionnelles) propres à l'exercice des services d'investissement fournis par la SGP, des engagements contractuels liés à l'exercice de ces services et des décisions prises par l'organe de direction. Il met en place, surveille et contrôle les règles de bonne conduite. Sa mission peut également inclure celle de déontologie et celle relative à la lutte anti-blanchiment.
Juridique / Fiscalité	Juriste / Fiscaliste	Le juriste apporte une expertise juridique et fiscale aux directions opérationnelles (commerciales, gestions, finance, middle office) et aux équipes de conformité, contrôle interne et risques de gestion, ainsi qu'à la direction de la société, en traitant des aspects juridiques et réglementaires relatifs aux activités de la SGP.
Support informatique / Gestion des données	Responsable informatique / Administrateur base de données	Ingénieur informaticien, il met en langage informatique les techniques de gestion choisies dans le cadre du processus d'investissement. Egalement en charge de la gestion des bases de données, il appuie le front office dans ses décisions d'investissement.
	Responsable systèmes d'information	Le responsable des systèmes d'information a le choix des technologies de l'information et élabore la stratégie informatique de l'entreprise.
Communication	Responsable communication	Le responsable de la communication est en charge de la communication externe de la SGP. Il travaille en collaboration avec les équipes commercialisation et marketing en matière de communication commerciale. Il se charge également des relations avec la presse et autres instances extérieures.

La formation : une priorité pleinement reconnue par l'AFG

La gestion pour compte de tiers, industrie jeune et en plein essor, a connu de nombreuses évolutions au cours de ces dernières années : restructurations, regroupements, créations de sociétés entrepreneuriales, expansion internationale, nouveaux métiers, nouveaux produits et techniques de gestion de plus en plus sophistiquées...

Cet essor a suscité une très forte demande en matière de formation.

Pour y répondre, L'AFG a mis en place il y a huit ans une entité spécialisée : **AFG-ASFFI Formation**. Ses interventions vont de la **formation initiale**, avec notamment un appui donné à des enseignements universitaires, à la formation continue avec le PRAM (Programme Asset Management). Sont également proposées des **formations courtes**, des journées spécialisées, des programmes intra-entreprises et, de plus en plus, afin **d'exporter le savoir-faire français, des formations internationales**.

Le PRAM : un programme de formation conçu et animé par des professionnels

Depuis 2001, le Programme Asset Management (PRAM) mis en place par l'AFG propose une formation qui couvre l'ensemble des activités liées à la gestion pour compte de tiers. Il compte une trentaine de journées de formation réparties en six modules :

Module 1 / L'économie du métier : l'industrie, les acteurs, la réglementation

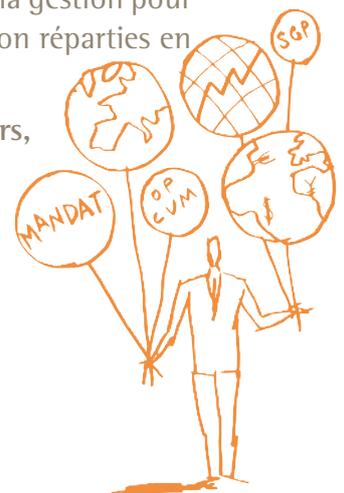
Module 2 / La gestion financière

Module 3 / La commercialisation

Module 4 / L'administration de fonds et la comptabilité

Module 5 / Le postmarché

Module 6 / Les risques et les contrôles



Le PRAM, dans sa version Diplôme, permet d'obtenir une **certification professionnelle**. Le PRAM, dans sa version Module, permet à l'étudiant de se servir "à la carte" lorsqu'il a une connaissance ponctuelle à approfondir.

Formations courtes dispensées en 2007/2008 : outre les formations récurrentes (blanchiment : prévention et contrôle, capital risque...), ont été organisés un cycle de formation sur les impacts opérationnels de la directive MIF ainsi qu'un séminaire sur les appels d'offre. Pour la rentrée 2008 : un séminaire d'initiation à la gestion et une formation sur les institutions européennes et l'élaboration de la réglementation sont prévus.

Formations internationales avec différents pays d'Asie, d'Afrique et d'Europe.

**Former les acteurs de la gestion d'actifs,
un métier phare de la finance française**

A propos de l'AFG

L'Association Française de la Gestion Financière (AFG) représente les professionnels de la gestion pour compte de tiers. Elle réunit tous les acteurs du métier de la gestion d'actifs, qu'elle soit individualisée (mandats) ou collective. Ces derniers gèrent 2 500 milliards d'euros d'actifs, dont 1 500 milliards d'euros sous forme de gestion collective (1^{er} rang européen et 2^e rang mondial après les Etats-Unis).

Les sociétés de gestion de portefeuille, au nombre de 550, permettent aux investisseurs - particuliers et institutionnels - d'accéder aux compétences de professionnels de la gestion d'actifs. Elles répondent à des règles strictes, notamment en matière d'agrément et de contrôle, et sont placées sous le bloc de compétence de l'Autorité des marchés financiers. Au cours des dernières années se sont créées de nombreuses sociétés de gestion (près d'une cinquantaine en 2007) spécialisées pour la plupart dans des secteurs innovants. 5 sociétés de gestion françaises figurent parmi les 25 premières sociétés de gestion au niveau mondial.

L'industrie de la gestion est à la pointe du développement de nouveaux types de techniques ou de produits spécialement adaptés à l'évolution de la demande et aux nouvelles conditions de marché : capital investissement, gestion active, gestion alternative, multigestion, investissement socialement responsable, fonds immobiliers, fonds garantis ou à promesse...





AFG

Association Française de la Gestion Financière

31 rue de Miromesnil

75008 Paris

Tél.: 01 44 94 94 00

www.afg.asso.fr