

CAHIERS DE LA GESTION - 2  
Septembre 2011

# La gestion pour compte de tiers génère 83 000 emplois qualifiés

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



**(afg)**  
association française  
de la gestion financière

AFG Service Economie/Recherche  
C. Pardo / T. Valli

# Sommaire

<b>Principaux résultats</b>	1
<b>1. Un métier à part entière, un vecteur essentiel du financement de l'économie</b>	3
1.1. Délégation de la fonction d'investissement	3
1.2. Les SGP : entreprises clés de la gestion pour compte de tiers	3
1.3. Contribution substantielle au financement des entreprises et de l'État	4
1.4. Apport de liquidité sur les marchés et diversification des risques	5
<b>2. Une activité riche en emplois qualifiés</b>	6
2.1. Un grand nombre d'acteurs et une concentration de l'effectif	6
2.2. Un échantillon représentatif et une méthodologie en consolidation	8
2.3. Un poste de travail dans les SGP induit cinq emplois dans l'écosystème	9
2.4. Environ 16 500 personnes travaillent dans les SGP	12
2.5. Une externalisation <i>stricto sensu</i> de l'ordre de 9 500 équivalent-emplois	18
<b>3. Une population à valeur ajoutée</b>	20
3.1. Une féminisation de l'emploi variable selon les fonctions	20
3.2. Une structure par âge plutôt jeune	22
3.3. Des niveaux de diplômes en ligne avec un métier à valeur ajoutée	24
3.4. Une ancienneté corrélée à la jeunesse institutionnelle du métier	25
3.5. Un <i>front-office</i> aux effectifs expérimentés	27
<b>4. Une chaîne de valeur qui reflète la professionnalisation des acteurs</b>	29
4.1. Métiers et fonctions de la société de gestion (internalisés ou externalisés)	29
4.2. La société de gestion et les métiers de son écosystème	32
4.3. La distribution des produits de gestion collective	34
<b>Annexes</b>	
A1. Revenus et coûts agrégés des sociétés de gestion	35
A2. Détail des effectifs directs et des prestataires en interne dans les SGP	36
A3. Chaîne de valeur de la gestion financière	37
A4. La société de gestion dans son écosystème	38
A5. Nomenclature des métiers de la gestion	39
A6. Comparatif démographique entre différents métiers de la finance	41
A7. Liste alphabétique des SGP ayant participé à l'enquête	42

# Principaux résultats

- En France, la gestion pour compte de tiers génère au total 83 000 emplois.
- Au-delà des 15 000 emplois directs dans les sociétés de gestion, chaque poste de travail dans celles-ci suscite près de cinq postes supplémentaires dans son écosystème.
- Outre leurs effectifs directs, les SGP sont à la source de près de 11 000 emplois supplémentaires auprès de prestataires, que le travail soit exécuté à l'intérieur des SGP elles-mêmes (1 650 emplois) ou externalisé (9 500).
- L'externalisation est due notamment à la complexité croissante de la réglementation et des techniques de gestion (fonctions contrôle et *middle-office*), ainsi qu'à l'industrialisation de certaines activités permettant des économies d'échelle (*back-office* et informatique).
- Avec 48 300 équivalents-emplois, la distribution/commercialisation de produits, notamment d'OPCVM, représente de loin la principale source d'emplois issue des revenus générés par les SGP.
- L'activité des SGP génère au moins 9 000 postes de travail auprès des métiers associés, qui réalisent des tâches en dehors des compétences de gestionnaires : dépositaires/teneurs de compte (3 750 emplois) ; professions comptables (1 250) ; courtiers (4 000).
- L'emploi dans les SGP se caractérise par une prédominance des professionnels ayant un diplôme supérieur ou égal à bac +5, par des effectifs du *front-office* avec un niveau d'expérience élevé, et par un niveau de féminisation variant selon les fonctions exercées.
- Comparativement aux métiers de la banque et de l'assurance, les effectifs en poste dans les SGP ont une ancienneté moindre et sont plus jeunes du fait probablement de la jeunesse institutionnelle de la gestion.

# La gestion pour compte de tiers en France génère 83 000 emplois

La gestion pour compte de tiers, avec des capitaux gérés de l'ordre du PIB mondial, soit environ 37 trillions de dollars, est au centre du financement des économies modernes. De manière plus spécifique, en France, à travers quelque 600 sociétés de gestion de portefeuille (SGP) et plus de 11 000 fonds d'investissement, cette profession gère plus de 2 650 milliards d'euros, dont 1 500 milliards investis dans des fonds, français et étrangers, et 1 150 milliards sous forme de mandats en titres vifs (hors fonds).

Afin d'enrichir les connaissances sur l'emploi dans la gestion en France, l'AFG a décidé de prolonger et d'approfondir en 2011 son étude sur l'emploi dans la gestion, dont la première édition date de septembre 2008.

La première partie de cette étude décrit les notions de base de la gestion pour compte de tiers, ainsi que certaines de ses principales particularités. Elle met en perspective et aide à la compréhension d'une activité en pleine évolution. Elle explicite également le rôle clé de la gestion en matière de mobilisation et valorisation des patrimoines des agents économiques et de financement de l'économie.

À l'aide des données recueillies en particulier par une enquête auprès des adhérents de l'AFG, réalisée entre octobre 2010 et janvier 2011, la deuxième partie fournit une estimation quantitative des effectifs globaux de la gestion dans son ensemble.

Élément nouveau de cette enquête, la troisième partie présente et analyse par grandes fonctions la démographie du métier : genre, structure par âge, niveau de diplôme, ancienneté dans la société de gestion et niveau d'expérience des gérants. La quatrième partie définit les différents métiers et fonctions composant la chaîne de valeur de la gestion. Enfin une annexe fournit des données complémentaires susceptibles d'améliorer la connaissance de l'emploi dans la gestion pour compte de tiers.

# 1. Un métier à part entière, un vecteur essentiel du financement de l'économie

La gestion pour le compte de tiers est une activité relativement jeune d'un point de vue institutionnel<sup>1</sup>. Elle a aujourd'hui une légitimité et une fonction sociale largement reconnues (1.1.). Ce chapitre met également en évidence les particularités de ce métier (1.2.), sa contribution au financement de l'économie (1.3.), ainsi que sa participation active en tant qu'apporteur de liquidités sur les marchés et son rôle dans la diversification des risques des investisseurs (1.4.).

*1) Les premières SGP ont été créées début 1990, et elles étaient majoritairement entrepreneuriales. La deuxième vague est celle consécutive à la loi de modernisation des activités financières de 1996, qui a suscité la filialisation massive des gestions financières pour le compte de tiers auprès des groupes financiers.*

*2) 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 à tout moment 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 remise du DICI (Document d'Information Clé pour l'Investisseur), désormais harmonisé au niveau européen.*

*3) Les codes de déontologie et de bonnes pratiques de l'AFG sont disponibles sur [www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr) rubrique "Déontologie et conformité".*

## 1.1. Délégation de la fonction d'investissement

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 et de l'épargne 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 gestion<sup>2</sup>.

## 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 mandats discrétionnaires. Agréées à cet effet par le régulateur (Autorité des Marchés Financiers, AMF par la suite), 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 elle-même a formalisé dans divers textes<sup>3</sup>. De ce point de vue, l'indépendance juridique des acteurs 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 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 du régulateur (AMF), qui assure le contrôle et un suivi régulier de cette adéquation.

4) L'organisation de la SGP, ainsi que la définition des différents métiers et fonctions, est détaillée dans la quatrième partie et dans les annexes de cette étude.

Afin de remplir sa mission de gestion financière, administrative et comptable, la société de gestion<sup>4</sup> est essentiellement organisée autour de quatre pôles d'activité que sont le *front office*, responsable de la gestion financière ; le *middle office*, dédié notamment au traitement administratif des transactions ; le *back office*, en charge de la valorisation et la comptabilité des portefeuilles ; et le contrôle/conformité, assurant aussi bien la surveillance des risques que le respect des obligations professionnels et les engagements contractuels. L'enquête 2010/2011 s'est attachée, en premier lieu, à estimer l'ensemble des métiers que recouvrent ces pôles, ainsi que d'autres fonctions qui leur sont associées.

En effet, 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. Ainsi, l'industrie de la gestion vit en symbiose avec tout un tissu de professions : dépositaires / conservateurs, valorisateurs, commissaires aux comptes, 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.

### 1.3. Contribution substantielle au financement des entreprises et de l'État

Tout en allouant des ressources financières aux entreprises identifiées comme les plus prometteuses, la gestion contribue de manière essentielle au financement de l'économie réelle<sup>5</sup>, en fournissant des capitaux sur les marchés primaires et secondaires aux différents acteurs de l'économie et segments des marchés.

5) Cf. premier numéro des Cahiers de la gestion (février 2011), "Contribution des OPCVM aux fonds propres des entreprises", document accessible dans la rubrique Études et Analyses du site de l'AFG ([www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)).

En effet, avec plus de 2 650 milliards d'euros de capitaux sous gestion (soit 1,3 fois le PIB de la France) cette contribution très diversifiée au financement de l'économie française se concrétise par :

- l'apport en capitaux propres pour les entreprises : 20 % du flottant de la capitalisation boursière en actions (SBF 120, CAC 40...) ;
- la souscription et la détention de titres de dette des entreprises : 15 % de la capitalisation des obligations "corporate" ;
- la détention de dette souveraine : 20 % de la capitalisation des obligations émises par l'État et les collectivités locales français ;

- la contribution sans faille à la liquidité des banques (via la détention d'environ 40 % des titres émis sur le marché monétaire : certificats de dépôt, billets de trésorerie, BNMT...) et d'autres acteurs économiques (État, entreprises...) ;
- l'amélioration du fonctionnement des marchés et des entreprises par le développement de l'exercice des droits de vote et de l'investissement socialement responsable ;
- l'apport via le capital investissement de fonds propres pour les PME et, de manière plus générale, pour les entreprises innovantes et de croissance et la transmission d'entreprises.

#### 1.4. Apport de liquidité sur les marchés et diversification des risques

La gestion pour compte de tiers contribue activement à la liquidité des marchés, en favorisant la formation des prix, et à la mobilisation d'une partie croissante de l'épargne et des patrimoines des agents économiques, personnes physiques, entreprises et investisseurs institutionnels. En effet, environ un cinquième du patrimoine financier des ménages est composé d'OPCVM, détenus directement ou indirectement (notamment via l'assurance-vie, l'épargne salariale, les PEA...).

Quant aux investisseurs institutionnels français, la gestion de leurs réserves est déléguée à hauteur de 70 % aux sociétés de gestion.

Les sociétés de gestion jouent ainsi un rôle essentiel en offrant aux ménages et aux investisseurs institutionnels (notamment les caisses de retraite, les fonds de pension, les sociétés d'assurance, les fonds souverains...) différents profils d'investissement et différentes allocations, permettant ainsi une réduction et une diversification des risques. La gestion d'actifs est l'un des moteurs majeurs de la "marchéisation" ordonnée et régulée du financement sain de l'économie, mettant en face directement l'épargne et l'investissement. C'est dans ce contexte que les professionnels de la gestion réalisent l'allocation d'actifs répondant à l'horizon de placement des investisseurs et à leur aversion ou tolérance face aux risques, et sélectionnent les opportunités de placement. Soulignons, par ailleurs, que la légitimité et l'utilité économique des gestions, en tant qu'apporteurs de capitaux, devraient être à terme renforcées par l'accroissement en cours des contraintes prudentielles pesant sur les banques (ratios de solvabilité et surtout de liquidité de Bâle III) et sur les assureurs (Solvabilité II).

Enfin, et c'est le thème de cette étude, la gestion contribue également au développement économique et à la croissance dans la mesure où elle emploie un nombre important de professionnels, disposant souvent d'un haut degré de qualification.

## 2. Une activité riche en emplois qualifiés

6) Avec un actif net sous gestion de l'ordre de 2 650 milliards d'euros (OPCVM de droit français ou de droit étranger gérés de France et mandats), les SGP représentent environ 97 % du marché de la gestion pour compte de tiers, la différence revenant aux prestataires de services d'investissement (PSI).

Les sociétés de gestion de portefeuille constituant la colonne vertébrale de la gestion pour compte de tiers<sup>6</sup>, cette partie commence par une description générale de leur population à partir des données collectées par l'AMF, qui permettent de délimiter le périmètre des effectifs directs de ces entreprises (2.1). Elle est suivie par une caractérisation de l'échantillon et des remarques méthodologiques sur l'exploitation de l'enquête réalisée par l'AFG (2.2). Une estimation de l'ensemble des emplois dans le domaine de la gestion pour compte de tiers est ensuite fournie (2.3). Puis, une quantification des effectifs des SGP par fonctions est présentée sur la base des données de l'enquête AFG (2.4). Enfin, une section sur le recours des sociétés de gestion à des prestataires en interne ou à l'externalisation de certaines tâches clôture cette partie (2.5).

### 2.1. Un grand nombre d'acteurs et une concentration de l'effectif

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 utilisés...), support de gestion (produits de gestion collective, mandats...), clientèle et canaux de distribution (clientèle institutionnelle, de gestion privée, grand public, multi-gestion...), type d'actionnariat de la société de gestion (entrepreneuriale, filiale d'un groupe...), taille de la société (actifs gérés, effectifs, nombre de produits et de comptes...).

Le tableau ci-dessous, établi sur la base des données recensées par l'AMF, met en évidence la structure globale de l'emploi direct (hors externalisation et effectifs détachés auprès des SGP) selon la taille des SGP. Il attire l'attention sur au moins deux faits. D'une part, la concentration des effectifs : sur une population de plus de 528 acteurs<sup>7</sup>, deux douzaines de SGP (employant plus de 100 personnes) concentrent près de 50 % de l'emploi direct. D'autre part, le grand nombre d'acteurs : près de 75 % des SGP, ont un effectif inférieur à 20 personnes tout en représentant au total 22 % des effectifs.

7) L'enquête se fonde sur les effectifs à fin 2009, le nombre de SGP à cette date étant de 567 unités (selon l'AMF). Pour une quarantaine de SGP, qui n'avaient pas encore un an d'exercice, les informations n'étaient donc pas disponibles. D'où le nombre de 528 sociétés dans les statistiques de cette section.

Tableau n°1 :

#### Répartition des effectifs directs selon la taille des SGP

Effectifs	En % des actifs cumulés*	Sociétés de gestion		Effectifs		Gérants/Analystes	
		en nombre	en %	en nombre	en %	en nombre	en %
Supérieurs ou égaux à 500 personnes	48%	5	1%	3 608	24%	674	16%
Entre 100 et 499 personnes	24%	19	4%	3 451	23%	770	19%
Entre 50 et 99 personnes	15%	33	6%	2 225	15%	485	12%
Entre 20 et 49 personnes	9%	73	14%	2 300	15%	729	18%
Entre 5 et 19 personnes	4%	311	59%	2 995	20%	1 314	32%
Inférieurs à 5 personnes	0,2%	87	16%	273	2%	184	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>528</b>	<b>100%</b>	<b>14 852</b>	<b>100%</b>	<b>4 156</b>	<b>100%</b>

Source : AMF et estimations AFG

\* sur un actif net total de 2 650 Mds €

Cette concentration des effectifs directs des SGP est à mettre en regard de celle relative aux volumes d'actifs sous gestion. D'un coté 27 sociétés gérant chacune plus de 15 Md € concentrent 83 % des actifs sous gestion, plus de 40 % des effectifs et 27 % des gérants. À l'autre extrémité, on observe que 46 % des acteurs (soit 241 SGP) gérant moins de 150 Mo €, qui ensemble totalisent 0,2 % des actifs totaux, ont un nombre d'employés et de gérants relativement élevé (respectivement 12 % et 18 %). Ceci peut probablement s'expliquer par le fait que les grandes SGP ont une activité de type majoritairement "industrielle", alors que les plus petites sociétés, et de même certains spécialistes, proposent des services à forte valeur ajoutée et souvent personnalisés, demandant donc plus d'effectifs.

Tableau n°2 :

### Répartition des effectifs directs des SGP selon les montants gérés

Actifs gérés	En % des actifs cumulés*	Sociétés de gestion		Effectifs		Gérants/Analystes	
		en nombre	en %	en nombre	en %	en nombre	en %
Supérieurs à 15 Md€	83%	27	5%	6 134	41%	1 133	27%
Entre 1 et 15 Md€	15%	88	17%	4 424	30%	1 299	31%
Entre 500 Mo et 1 Md€	1%	52	10%	902	6%	337	8%
Entre 150 et 500 Mo€	1%	120	23%	1 562	11%	627	15%
Inférieurs à 150 Mo€	0,2%	241	46%	1 830	12%	760	18%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>528</b>	<b>100%</b>	<b>14 852</b>	<b>100%</b>	<b>4 156</b>	<b>100%</b>

Source: AMF et estimations AFG

\* sur un actif net total de 2 650 Mds €

Ces répartitions reflètent bien la variété du vaste 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 (SGE)<sup>8</sup>. Les SGE représentent environ 60 % du nombre de sociétés de gestion, près du quart des effectifs, et un tiers des gérants. Elles constituent toutefois un groupe très hétérogène. Si la large majorité de ces sociétés est plutôt de petite taille (avec des effectifs entre 3 et 20 personnes et/ou des actifs gérés inférieurs à 150 millions d'euros), certaines d'entre elles emploient plus d'une centaine de personnes et/ou gèrent des actifs atteignant plusieurs milliards d'euros.

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

Tableau n°3 :

### Répartition des effectifs directs des SGP selon l'actionnaire de référence

Sociétés de gestion	En % des actifs cumulés*	Sociétés de gestion		Effectifs		Gérants/Analystes	
		en nombre	en %	en nombre	en %	en nombre	en %
Filiales d'un groupe financier	94%	225	43%	11 436	77%	2 785	67%
Entrepreneuriales	6%	303	57%	3 416	23%	1 371	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>528</b>	<b>100%</b>	<b>14 852</b>	<b>100%</b>	<b>4 156</b>	<b>100%</b>

Source : AMF et estimations AFG

\* sur un actif net total de 2 650 Mds €

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

## 2.2. Un échantillon représentatif et une méthodologie en consolidation

9) Comme leur nom l'indique, les "prestataires en interne", ou "détachés", exercent leurs activités dans les murs de la SGP, sans pour autant faire partie de l'effectif. Ils peuvent appartenir soit aux effectifs d'une entreprise du même groupe que la SGP, soit à une entreprise tierce.

10) La notion d'emploi "externalisé" stricto sensu fait référence au personnel concourant aux activités propres de la SGP, mais exercées en dehors des murs de la société. Le comptage des postes externalisés n'est pas aisé, car l'information disponible porte, selon les cas, sur le nombre d'emplois estimés et/ou les coûts engagés.

11) La catégorie "entrepreneurs classiques" regroupe principalement les sociétés actives dans la gestion privée et patrimoniale, avec une expertise notamment dans les services et produits actions, orientés-actions et diversifiés, sous forme de mandat ou d'OPCVM. Sont exclues de ce groupe, pour éviter les doubles comptages, les sociétés entrepreneuriales spécialisées dans la gestion alternative/structurée et le capital investissement.

Le questionnaire de l'enquête 2010/2011 comporte deux sections. La première permet de quantifier l'emploi par fonctions, et ceci selon trois critères : "effectifs directs", "prestataires en interne"<sup>9</sup> et "fonctions externalisées"<sup>10</sup>. Cette enquête, par rapport à celle de 2007, a été enrichie par une section supplémentaire qui recueille des données relatives à la "démographie" de l'effectif direct des SGP : genre, âge, diplôme, ancienneté dans la SGP et expérience globale dans le *front office*.

Ce questionnaire a été envoyé à l'ensemble des SGP membres de l'AFG.

La collecte des données a été réalisée entre octobre 2010 et janvier 2011. Elle portait sur les données à fin 2009. L'échantillon qui en résulte est très représentatif. Il a les caractéristiques suivantes :

- plus de 130 groupes ou sociétés de gestion y ont participé, pour un total de quelque 170 SGP, soit environ 41 % des adhérents de l'AFG ;
- les actifs cumulés gérés par ces sociétés sont de l'ordre de 2 350 milliards d'euros, soit un taux de représentativité de 90 % ;
- ensemble, elles emploient en direct près de 10 700 personnes, soit 72 % des effectifs des SGP.

Cette richesse statistique rend possible une segmentation de la population en tenant compte de trois dimensions : la taille des effectifs, la nature de l'actionnaire de référence et le type de gestion. Ainsi, cinq groupes de SGP ont été définis :

- généralistes filiales d'un groupe bancaire ;
- généralistes filiales d'un groupe d'assurance ou mutualiste ;
- entrepreneuriaux classiques<sup>11</sup> ;
- spécialistes en gestion alternative et structurée, que les SGP soient filiales d'un groupe financier ou entrepreneuriales ;
- enfin, spécialistes en capital investissement (filiales ou entrepreneuriales).

Afin de recenser le nombre total des emplois afférents à la gestion pour compte de tiers dans son ensemble, c'est-à-dire au-delà de l'effectif direct des seules SGP, nous avons adopté deux démarches :

- exploitation des données de l'enquête 2010/2011 afin de quantifier le nombre d'emplois relatifs aux fonctions effectuées au sein des SGP elles-mêmes (effectifs directs et prestataires internes ou détachés), et estimation des postes de travail externalisés ;

12) 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.

13) Le réajustement de certains des paramètres utilisés a la vertu de mieux refléter le nombre d'emplois générés par la gestion, mais limite la possibilité de comparer les résultats de 2010 avec ceux de 2008.

- utilisation d'autres informations disponibles : volumes de transactions suscités par les gestions ; revenus/coûts issus des comptes d'exploitation des SGP, données de marché, etc. Tout ceci afin d'estimer l'équivalent-emploi<sup>12</sup> pour les fonctions de l'écosystème, plus particulièrement celles ne pouvant pas être ou n'étant pas réalisées par les SGP du fait de la réglementation (dépositaire, commissaire aux comptes...) ou pour des motifs strictement économiques (distribution...).

Des améliorations méthodologiques ont été introduites dans l'enquête 2010/2011.

- i) Les effectifs des prestataires internes ont été comptabilisés séparément (cf. tableau n°4, sous-groupe A2) alors que l'enquête 2007 ne tenait pas compte clairement de cette catégorie.
- ii) Afin de calculer le nombre global des emplois dans les métiers associés à la gestion (cf. tableau n°4), certains paramètres<sup>13</sup> ont été modifiés par rapport à ceux de l'enquête de 2007 :
  - proportion des revenus retenus : passage de 30 % à 40 % pour les fonctions dépositaire, professions comptables (CAC, audit...) et courtiers ; celle relative à la distribution de 40 % à 45 % ;
  - salaires bruts : différenciation des salaires moyens des dépositaires et des professions comptables ; pour le distributeur, augmentation du salaire moyen estimé qui passe de 70 K€ à 75 K€.

### 2.3. Un poste de travail dans les SGP induit cinq emplois dans l'écosystème

La gestion pour compte de tiers comprenant un large éventail de métiers, fonctions et/ou activités, qui constituent l'écosystème des sociétés de gestion, et les emplois participant au bon déroulement de cette activité financière n'étant pas tous "logés" à l'intérieur des SGP, nous avons procédé par paliers au "recensement" de cette population en regroupant (Groupes A à D) ses principaux métiers et activités selon la démarche explicitée ci-après.

## **Groupe A - Métiers et activités propres aux SGP, pouvant être réalisés en interne ou externalisés**

L'enquête "Les emplois dans la gestion" a permis :

- de quantifier les effectifs directement employés par les SGP, dénommés "effectifs directs" (sous-groupe A1) ;
- de recenser les effectifs détachés auprès des SGP, par le groupe ou par une société tierce, par la suite "prestataires internes" (sous-groupe A2) ;
- et, enfin, d'estimer le nombre d'emplois externalisés par les SGP<sup>14</sup> (sous-groupe A3).

*14) Les réponses à la rubrique externalisation sont plutôt parcellaires pour certaines fonctions. De plus, elles renseignent majoritairement sur les coûts, et en moindre mesure sur le nombre de personnes par fonction (cf. note 11).*

---

## **Groupe B - Activités ne pouvant en aucun cas être menées par les sociétés de gestion pour des raisons réglementaires : dépositaire/tenu de compte et professions comptables (CAC, audit...)**

En utilisant les données comptables disponibles relatives aux coûts annuels qu'elles représentent pour les SGP (Annexe 1), un équivalent-emplois a été estimé, la contrepartie de ceux-ci représentant des revenus pour les prestataires et servant en partie à rémunérer leur personnel dédié aux tâches en question.

---

## **Groupe C - Courtage, métier technique en dehors des compétences de la SGP**

L'équivalent-emplois dans le courtage a été estimé sur la base d'une fraction des revenus annuels de ce métier dégagés au titre notamment du volume de transactions réalisées pour le compte des sociétés de gestion. Il s'agit en substance des commissions perçues par les courtiers en rémunération de l'analyse financière et des passations et exécutions d'ordres sur valeurs mobilières.

---

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

L'équivalent-emplois relatif à la **commercialisation/distribution de produits** (réseaux commerciaux, salariés et indépendants, de la banque et l'assurance, apporteurs d'affaires, CIF, conseillers patrimoniaux...) est fondé sur : d'une part la prise en compte d'une fraction des rétrocessions aux distributeurs de "frais de gestion", principal poste comptable parmi les charges d'exploitation des SGP (annexe 1) ; et, d'autre part, l'estimation des frais de souscription bruts des fonds d'investissement venant rémunérer les distributeurs (dont seule une fraction est prise en compte par souci de prudence). Par souci de prudence à l'égard des estimations, les frais de rachat, eux, n'ont pas été pris en compte.

---

Compte tenu de tous ces éléments, le tableau n°4 récapitule et détaille le nombre d'emplois (ou équivalent-emplois) de la gestion pour compte de tiers.

Tableau n°4 :

**Nombre total d'emplois dans la gestion pour compte de tiers :** **83 300**

**Groupe A. Métiers et activités propres aux sociétés de gestion :** **26 000**

Sous-groupe A1. Effectifs directs dans les sociétés de gestion **14 850**

Source : enquête emploi de l'AFG

Sous-groupe A2. Prestataires en interne dans les sociétés de gestion **1 650**

Source : enquête emploi de l'AFG

Sous-groupe A3. Emplois externalisés **9 500**

Source : enquête emploi de l'AFG

**Groupe B. Equivalent-emplois des métiers "réglementés" : dépositaires, professions comptables...**

	Actif net considéré	Revenu dégagé	Hypothèses équivalents-emplois		Equivalent-emplois
			Revenu retenu	Salaire brut	
Dépositaire, tenue de compte (3 pb)	2 500 000 000 000	750 000 000	40%	80 000	3 750
Professions comptables (1 pb)		250 000 000		100 000	1 250
					<b>5 000</b>

Source : calculs AFG

**Groupe C. Equivalent-emplois auprès des courtiers, négociateurs, analystes sell-side...**

	Volume de transactions	Revenu dégagé	Hypothèses équivalents-emplois		Equivalent-emplois
			Revenu retenu	Salaire brut	
Courtiers (actions : 13 pb)	700 000 000 000	910 000 000	40%	130 000	2 800
Courtiers (taux : 2 pb)	1 900 000 000 000	389 880 000			1 200
					<b>4 000</b>

Source : Banque de France, calculs AFG

**Groupe D. Equivalent-emplois dans le secteur de la distribution / promotion**

	Volume de souscriptions	Revenu dégagé	Hypothèses équivalents-emplois		Equivalent-emplois
			Revenu retenu	Salaire brut	
Distributeurs (frais d'entrée sur SB*)	3 000 000 000 000	3 550 000 000	45%	75 000	21 300
Promoteurs (rétrocessions)	2 500 000 000 000	4 500 000 000			27 000
					<b>48 300</b>

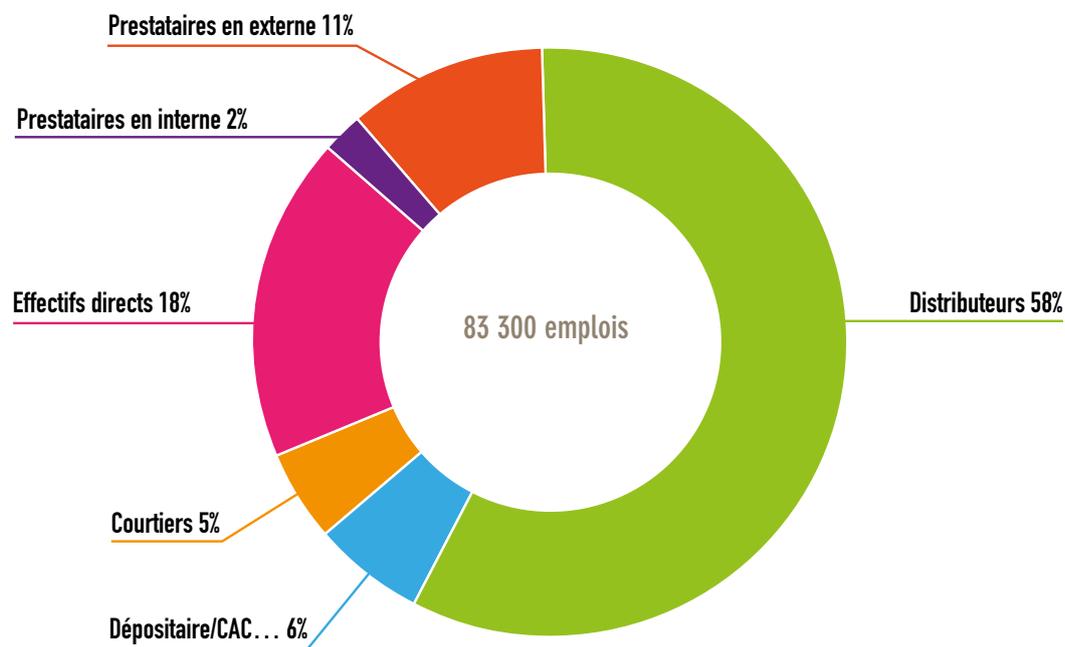
\*Souscriptions Brutes

Source : Banque de France, calculs AFG

L'effectif direct des SGP étant de 14 850 personnes, sur un total de 83 300 pour la gestion dans son ensemble, il en découle donc que la création d'un poste de travail dans les SGP suscite en moyenne environ 4,5 postes de travail dans l'écosystème. Confirmation d'une tendance bien connue, outre ses effectifs directs, les SGP sont à la source de près de 11 000 emplois supplémentaires auprès de prestataires (Sous-groupes A2 et A3), que le travail soit exécuté à l'intérieur (1 650 effectifs) ou à l'extérieur de la société (9 500). Le phénomène d'externalisation est très variable d'une SGP à l'autre. Il dépend du modèle de développement adopté et de la nature des acteurs.

## Graphique n°1 :

### Répartition des acteurs de la gestion pour compte de tiers



Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

Parmi les métiers associés, l'activité des SGP génère 3 750 postes de travail auprès des dépositaires / teneurs de compte, 1 250 du côté des professions comptables et l'équivalent de 4 000 emplois chez les courtiers.

Enfin, avec 48 300 équivalent-emplois, la distribution/commercialisation de produits, notamment des OPCVM, représente de loin la principale source d'emplois (58 %) issue des revenus générés par les SGP.

#### 2.4. Environ 16 500 personnes travaillent dans les SGP

Cette section approfondit l'analyse des sous-groupes A1 et A2 du tableau n°4 qui recense l'emploi interne dans les SGP (effectif direct et prestataires en interne). Elle s'appuie sur les données de l'enquête 2010, qui ont été généralisées à l'ensemble de la population. Cette section présente une répartition des effectifs par grandes catégories de métiers ou fonctions<sup>15</sup>. Afin d'affiner l'analyse, la population des SGP a été segmentée selon deux critères : la taille de l'effectif et la nature de l'actionnariat et/ou le type de gestion.

15) 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 même personne peut occuper plusieurs fonctions. Ainsi, dans l'enquête AFG, il n'a été retenu que la fonction principale de chaque personne.

Les données agrégées contenues dans la dernière colonne du tableau n°5, qui décrit la structure des effectifs directs totaux des SGP (hors prestataires en interne), confirment sans surprise la prépondérance du "front office" (37 % des effectifs totaux), comportant en particulier la gestion financière et l'allocation d'actifs (30 %). Et il en est de même quelque soit la taille et le type d'activité des entreprises considérées.

Une approche fondée sur la taille, mesurée par le nombre d'effectifs des SGP (tableau n° 5), fait ressortir les points suivants :

Tableau n°5 :

Ventilation des effectifs directs selon la taille des SGP

Fonctions	SGP < 20 personnes	SGP 20 - 99 personnes	SGP 100 - 499 personnes	SGP ≥ 500 personnes	Toutes SGP
<b>1. Direction de l'entreprise (1.1 + 1.2 + 1.3)</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>
1.1 Direction et secrétariat général*	9%	5%	2%	1%	4%
1.2 Comptabilité générale	3%	2%	2%	4%	2%
1.3 Contrôle de gestion	0%	1%	2%	2%	1%
<b>2. Front office - Gestion (2.1 + 2.2 + 2.3)</b>	<b>43%</b>	<b>39%</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>	<b>37%</b>
2.1 Gestion financière / Allocation d'actifs	35%	34%	26%	25%	30%
2.2 Analyse de la valeur / Analyse économique	7%	4%	4%	5%	5%
2.3 Négociation	1%	2%	2%	1%	2%
<b>3. Middle office - Reporting (3.1 + 3.2)</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>	<b>13%</b>
3.1 Traitement administratif des transactions / Tenue de positions	9%	11%	10%	8%	10%
3.2 Reporting et analyse de la performance	2%	4%	3%	3%	3%
<b>4. Back office - Administration de fonds (4.1 + 4.2 + 4.3)</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>
4.1 Valorisation des portefeuilles	2%	1%	2%	2%	2%
4.2 Comptabilité des portefeuilles	1%	3%	4%	0%	2%
4.3 Traitement juridique des portefeuilles	0%	1%	2%	0%	1%
<b>5. Contrôle (5.1 + 5.2 + 5.3)</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>
5.1 Contrôle des risques	2%	3%	3%	4%	3%
5.2 Contrôle interne / Conformité	6%	3%	2%	2%	3%
5.3 Audit	0%	0%	0%	1%	0%
<b>6. Commercialisation - Marketing (6.1 + 6.2 + 6.3)</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>14%</b>
6.1 Commercial / Vente / Conseil	10%	9%	12%	10%	10%
6.2 Gestion de la gamme et de la marque (marketing/promotion)	1%	2%	4%	5%	3%
6.3 Recherche et développement	1%	0%	2%	2%	1%
<b>7. Fonctions support (7.1 + ... + 7.5)</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>19%</b>	<b>26%</b>	<b>18%</b>
7.1 Systèmes d'information / Gestion des données / Organisation	3%	5%	9%	13%	7%
7.2 Communication	0%	1%	2%	2%	1%
7.3 Juridique / Fiscalité	1%	2%	3%	4%	3%
7.4 Ressources humaines / Moyens généraux	2%	1%	2%	4%	2%
7.5 Secrétariat / Assistance	6%	5%	3%	3%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Pour mémoire : effectifs totaux</b>	<b>3 268</b>	<b>4 525</b>	<b>3 451</b>	<b>3 608</b>	<b>14 852</b>

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

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

- Plus la SGP est petite plus la part des effectifs du "front office" est importante. En effet, pour les sociétés de plus de 500 personnes, cette fonction concentre 31 % des effectifs, contre 43 % pour celles de moins de 20 personnes. Soulignons que chez ces dernières, les dirigeants occupent souvent également les fonctions de gérant/commercial ou de RCCI, ce qui explique le poids (9 %) de cette fonction dans ce groupe de SGP, relativement à celles de taille plus importante.
- Le poids actuel du *back-* et du *middle-office*, principalement mais non exclusivement, pour les acteurs employant moins de 500 personnes (respectivement de 14 % à 21 % pour les sociétés de ces groupes), pose la question du bien fondé de conserver ou non une partie de ces fonctions en interne, car elles demandent des investissements très lourds en technologies de l'information, notamment du fait du besoin d'industrialisation des *reporting* et de la normalisation des procédures. On peut donc aisément tabler sur la poursuite de l'externalisation de ces fonctions.
- Les effectifs liés aux fonctions de contrôle/conformité pèsent désormais de 5 % à 8 % des effectifs selon la taille des sociétés. Une partie de ces tâches sont également sous-traitées à des sociétés spécialisées, sous-traitance favorisée par la complexité croissante de la réglementation et des techniques de gestion. Mais il n'y a pas de modèle unique en la matière, certaines sociétés ayant tendance aussi bien à sous-traiter à l'extérieur, qu'à garder en interne, voire même à réinternaliser en totalité ces fonctions.
- Parmi les fonctions "support", l'informatique est la principale source d'effectifs directs, et tout particulièrement dans les entreprises de plus de 500 personnes. Cette situation s'inverse rapidement avec la diminution de la taille des sociétés, où l'externalisation semble la règle. 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 également l'ensemble des sociétés du groupe, ce qui permet la réalisation d'économies d'échelle.
- Dans un contexte de concurrence accrue, la fonction commercial/vente/conseil apparaît sans surprise comme l'une des principales sources d'emplois après la gestion financière, et ce quelque soit la taille des SGP.

La segmentation des sociétés de gestion selon la nature de leur actionnaire de référence et le type de gestion est présentée par le tableau n°6 qui appelle quelques remarques.

Tableau n°6 :

## Ventilation des effectifs directs selon le type de SGP

Fonctions	Généralistes banques	Généralistes assurance	Entre- pre- neuriales classiques	Gestion alternative / structurée	Capital investisse- ment	Toutes SGP
<b>1. Direction de l'entreprise (1.1 + 1.2 + 1.3)</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>8%</b>
1.1 Direction et secrétariat général*	1%	2%	6%	2%	5%	4%
1.2 Comptabilité générale	3%	3%	2%	1%	5%	2%
1.3 Contrôle de gestion	2%	2%	1%	1%	2%	1%
<b>2. Front office - Gestion (2.1 + 2.2 + 2.3)</b>	<b>33%</b>	<b>34%</b>	<b>38%</b>	<b>33%</b>	<b>39%</b>	<b>37%</b>
2.1 Gestion financière / Allocation d'actifs	26%	28%	32%	29%	35%	30%
2.2 Analyse de la valeur / Analyse économique	5%	4%	5%	3%	2%	5%
2.3 Négociation	2%	2%	2%	1%	1%	2%
<b>3. Middle office - Reporting (3.1 + 3.2)</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>18%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>
3.1 Traitement administratif des transactions / Tenue de positions	7%	12%	8%	14%	13%	10%
3.2 Reporting et analyse de la performance	3%	3%	3%	4%	2%	3%
<b>4. Back office - Administration de fonds (4.1 + 4.2 + 4.3)</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
4.1 Valorisation des portefeuilles	2%	1%	1%	2%	1%	2%
4.2 Comptabilité des portefeuilles	2%	4%	1%	0%	3%	2%
4.3 Traitement juridique des portefeuilles	1%	0%	0%	3%	0%	1%
<b>5. Contrôle (5.1 + 5.2 + 5.3)</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>
5.1 Contrôle des risques	4%	3%	1%	4%	1%	3%
5.2 Contrôle interne / Conformité	2%	2%	4%	3%	2%	3%
5.3 Audit	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>6. Commercialisation - Marketing (6.1 + 6.2 + 6.3)</b>	<b>18%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>
6.1 Commercial / Vente / Conseil	11%	8%	16%	9%	2%	10%
6.2 Gestion de la gamme et de la marque (marketing/promotion)	5%	3%	3%	3%	3%	3%
6.3 Recherche et développement	3%	0%	0%	1%	2%	1%
<b>7. Fonctions support (7.1 + ... + 7.5)</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>18%</b>
7.1 Systèmes d'information / Gestion des données / Organisation	9%	12%	4%	11%	1%	7%
7.2 Communication	2%	2%	1%	1%	2%	1%
7.3 Juridique / Fiscalité	4%	4%	1%	1%	4%	3%
7.4 Ressources humaines / Moyens généraux	3%	4%	2%	1%	3%	2%
7.5 Secrétariat / Assistance	4%	2%	7%	3%	11%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Pour mémoire : effectifs totaux</b>	<b>6 203</b>	<b>2 417</b>	<b>2 333</b>	<b>1 891</b>	<b>2 008</b>	<b>14 852</b>

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

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

- Au global, toutes SGP confondues, cette segmentation confirme une fois de plus le rôle central du *front office*, qui représente de 33 % à 39 % des effectifs des SGP.
- Concernant le *middle-office* on observe un poids relatif plus important dans les sociétés spécialisées en gestion alternative et en capital investissement (respectivement 18 % et 14 %), probablement en lien avec la complexité des sous-jacents utilisés et la technicité de ces différentes stratégies de gestion. De même, et à titre comparatif, les sociétés généralistes filiales de groupe d'assurance semblent avoir moins externalisé cette fonction (15 % des effectifs) que les sociétés généralistes filiales d'un groupe bancaire (10 %).
- Les effectifs relatifs aux fonctions commercialisation-*marketing* sont les plus fortement représentés parmi les sociétés de gestion entrepreneuriales classiques (19 %) et les généralistes filiales d'un groupe bancaire (18 %). Pour ces dernières, en raison de la diversité des réseaux de distribution, y compris à l'international, les fonctions liées à la gestion de la gamme et la recherche/développement ont un rôle significatif (8 % des effectifs).

Le tableau ci-après permet d'appréhender le nombre et la structure des effectifs internes des SGP (emplois directs et prestataires en interne), ainsi que leur structure par fonctions selon qu'elles emploient plus ou moins de 100 personnes.

- Une partie des effectifs des sociétés de gestion étant détachés par une société du groupe ou un prestataire, les métiers de l'informatique accaparent plus de la moitié de celle-ci (55 %). Les métiers du contrôle (11 %), plus spécifiquement le contrôle interne-conformité et le *middle-office*, figurent également parmi les principaux concernés.
- Dans les SGP de moins de 100 personnes, le *front office* représente près de 40 % des effectifs internes, suivi par ceux du *middle office* (14 %), et de la commercialisation (11 %). Pour ces sociétés, principalement entrepreneuriales et/ou spécialistes, les effectifs sont concentrés sur l'activité de gestion et de la relation client.
- S'agissant des SGP de plus de 100 personnes, le *front-office* (28 %) et l'informatique (19 %) représentent près de la moitié des effectifs travaillant en interne. L'importance de la gestion des données et de la sécurisation de l'information confirme le caractère industriel de ces sociétés principalement filiales de grands groupes financiers.

Tableau n°7 :

## Structure des effectifs "internes" des SGP

Fonctions	Effectifs directs (1)	Prestataires en interne (2)	Effectifs directs + prestataires en interne		
			Effectifs dans les SGP (1) + (2)	dont SGP < 99 personnes	dont SGP ≥ 100 personnes
<b>1. Direction de l'entreprise (1.1 + 1.2 + 1.3)</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>
1.1 Direction et secrétariat général*	4%	0%	4%	6%	1%
1.2 Comptabilité générale	2%	5%	3%	3%	3%
1.3 Contrôle de gestion	1%	1%	1%	1%	2%
<b>2. Front office - Gestion (2.1 + 2.2 + 2.3)</b>	<b>37%</b>	<b>4%</b>	<b>33%</b>	<b>39%</b>	<b>28%</b>
2.1 Gestion financière / Allocation d'actifs	30%	3%	27%	32%	22%
2.2 Analyse de la valeur / Analyse économique	5%	1%	4%	5%	4%
2.3 Négociation	2%	0%	1%	2%	1%
<b>3. Middle office - Reporting (3.1 + 3.2)</b>	<b>13%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>
3.1 Traitement administratif des transactions / Tenue de positions	10%	6%	9%	10%	8%
3.2 Reporting et analyse de la performance	3%	1%	3%	3%	3%
<b>4. Back office - Administration de fonds (4.1 + 4.2 + 4.3)</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
4.1 Valorisation des portefeuilles	2%	3%	2%	2%	2%
4.2 Comptabilité des portefeuilles	2%	1%	2%	2%	2%
4.3 Traitement juridique des portefeuilles	1%	1%	1%	1%	1%
<b>5. Contrôle (5.1 + 5.2 + 5.3)</b>	<b>6%</b>	<b>11%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>
5.1 Contrôle des risques	3%	3%	3%	3%	3%
5.2 Contrôle interne / Conformité	3%	6%	3%	5%	2%
5.3 Audit	0%	2%	0%	0%	0%
<b>6. Commercialisation - Marketing (6.1 + 6.2 + 6.3)</b>	<b>14%</b>	<b>2%</b>	<b>13%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>
6.1 Commercial / Vente / Conseil	10%	2%	9%	9%	10%
6.2 Gestion de la gamme et de la marque (marketing/promotion)	3%	1%	3%	1%	4%
6.3 Recherche et développement	1%	0%	1%	1%	2%
<b>7. Fonctions support (7.1 + ... + 7.5)</b>	<b>18%</b>	<b>64%</b>	<b>23%</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>
7.1 Systèmes d'information / Gestion des données / Organisation	7%	55%	12%	5%	19%
7.2 Communication	1%	1%	1%	1%	2%
7.3 Juridique / Fiscalité	3%	3%	3%	2%	3%
7.4 Ressources humaines / Moyens généraux	2%	3%	2%	2%	3%
7.5 Secrétariat / Assistance	5%	1%	4%	6%	3%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Pour mémoire : effectifs totaux</b>	<b>14 852</b>	<b>1 661</b>	<b>16 513</b>	<b>8 249</b>	<b>8 264</b>

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

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

## 2.5. Une externalisation *stricto sensu* de l'ordre de 9 500 équivalent-emplois

Depuis quelques années on observe une tendance à l'externalisation de certaines fonctions, en raison notamment de l'opportunité de bénéficier d'économies d'échelles sur des tâches notamment à faible valeur ajoutée, d'avoir accès à une expertise, de réduire ses coûts fixes, etc. On l'a vu, le nombre des effectifs internes des SGP ne représente qu'une partie de la population concourant aux activités propres aux SGP, qui externalisent un équivalent de 9 500 emplois. Ce nombre est à comparer à un total de 16 500 personnes dans les SGP, dont un peu moins de 15 000 dans des emplois directs et 1 661 au titre de prestataires en interne.

Tableau n°8 :

### Répartition des effectifs dans les SGP (dont prestataires en interne) et emploi externalisé

Fonctions	Emploi direct (1)	Prestataires en interne (2)	Effectifs dans les SGP (3)=(1)+(2)	Emploi externalisé (4)	Total (3)+(4)
Direction de l'entreprise	8%	6%	8%	7%	7%
Front office - Gestion	37%	4%	33%	9%	24%
Middle office - Reporting	13%	8%	12%	9%	11%
Back office - Administration de fonds	4%	5%	4%	16%	8%
Contrôle	6%	11%	7%	13%	9%
Commercialisation - Marketing	14%	2%	13%	14%	13%
Fonctions support	18%	64%	23%	32%	26%
<b>TOTAL</b>	<b>14 852</b>	<b>1 661</b>	<b>16 513</b>	<b>9 555</b>	<b>26 069</b>

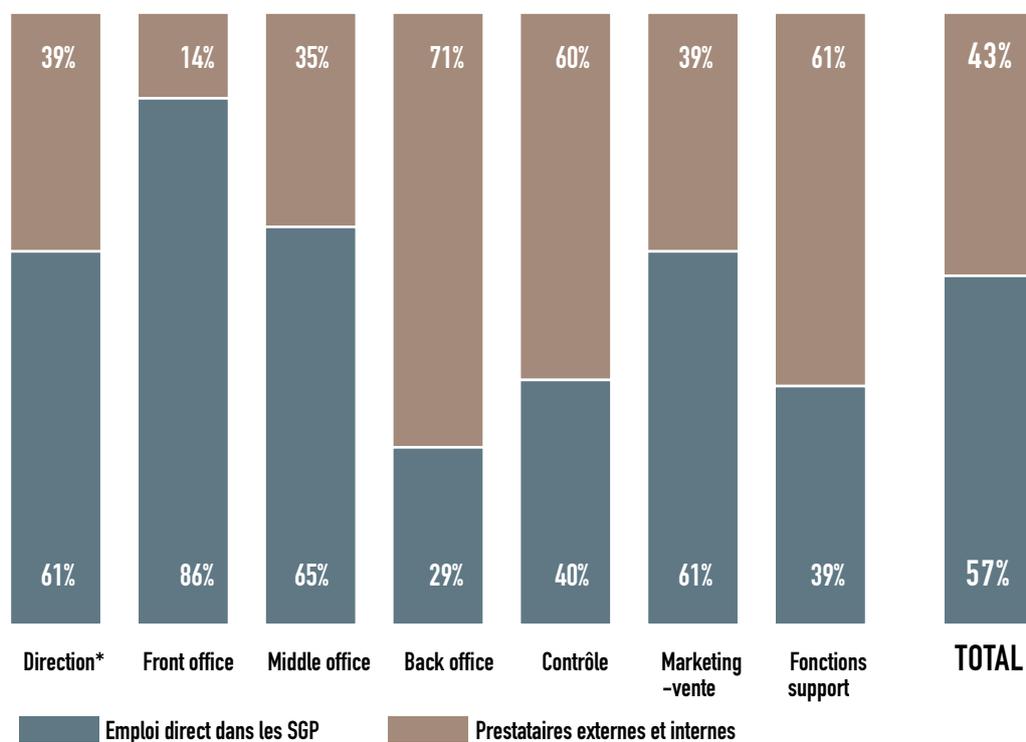
Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

Comparativement aux effectifs directement employés par les SGP, la structure de l'emploi externalisé est largement dominée par les fonctions support avec 32 % (dont l'informatique, 21%), et le *back office* 16 %.

Sous une autre dimension, si l'on agrège l'ensemble des prestataires, qu'ils soient logés dans la SGP ou à l'extérieur, au global, le graphique n°2 montre que 43 % des métiers propres et nécessaires au fonctionnement des sociétés de gestion (hors distribution, courtage, dépositaire/conservation...) sont actuellement réalisés par du personnel n'appartenant pas à strictement parler à celles-ci.

Graphique n°2 :

Répartition par fonctions/métiers entre emploi direct et l'emploi "externalisé"



\* Y compris personnel de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

Conjuguée à la recherche d'économies d'échelle par les SGP, l'offre très développée et concurrentielle de prestations par des sociétés de services internationalisées, à la pointe des technologies de l'information, a pour conséquence un haut degré d'externalisation du *back office* (à hauteur de 71 %). De leur côté, en raison notamment d'une pression réglementaire accrue ces dernières années, les fonctions liées au contrôle sont également majoritairement sous-traitées. En revanche, les métiers du *front office* restent majoritairement en interne (86 %). À l'intérieur de ce groupe de fonctions, celles afférentes à la gestion financière et à l'allocation d'actifs connaissent un niveau d'externalisation inférieur à 10 %, alors que l'analyse financière et la négociation ont tendance à être de plus en plus déléguées surtout chez les petites et moyennes structures.

### 3. Une population à valeur ajoutée

16) Sur certaines de ces dimensions, l'annexe 6 présente quelques données agrégées des SGP permettant des comparaisons avec les activités bancaires et d'assurance.

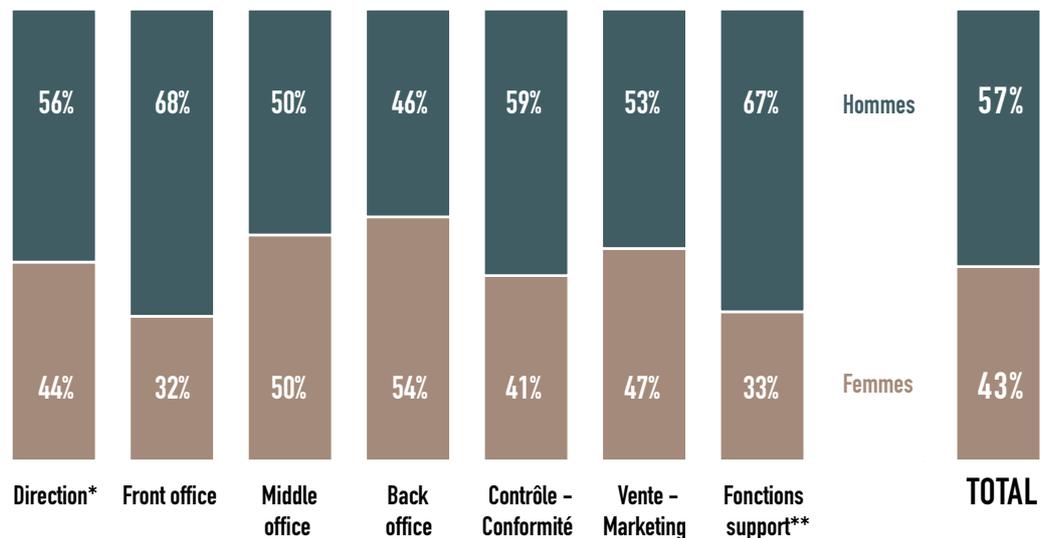
Cette partie (section 3.1 à 3.5), nouvelle par rapport à l'enquête de 2007, s'attache à caractériser de manière spécifique l'effectif direct des sociétés de gestion<sup>16</sup> (hors prestataires en interne). Pour cela, elle tient compte des critères démographiques suivants : genre, âge, niveau de diplôme, ancienneté dans la société et expérience des gestionnaires dans le métier.

#### 3.1. Une féminisation de l'emploi variable selon les fonctions

Au global, si la répartition des effectifs directs ressort à 57 % d'hommes et 43 % de femmes, on constate de fortes différences selon les fonctions (graphique n°3).

Graphique n°3 :

Répartition selon le genre des effectifs directs des SGP



\* Y compris personnel de la comptabilité générale et du contrôle de gestion

\*\* Hors secrétariat, ressources humaines et moyens généraux...

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

Les fonctions du *front office* (gestion, analyse et négociation) apparaissent comme les moins féminisées, la part des femmes étant légèrement inférieure à un tiers des effectifs. Soulignons, par ailleurs, que le niveau relativement élevé des femmes dans la rubrique "direction" (44 %) s'explique par l'assimilation à cette fonction des métiers liés à la comptabilité générale et au contrôle de gestion. En excluant des calculs le personnel non dirigeant de ces deux groupes de fonctions, la proportion des femmes à la tête des SGP, plus précisément parmi les cadres de direction, est bien plus faible, de l'ordre de 10 %, et encore inférieur si l'on considère les seules fonctions de directeur général et/ou de président.

Hors secrétariat, ressources humaines et moyens généraux, les hommes représentent les deux tiers des effectifs des fonctions support, dont l'informatique (infrastructure et gestion des données) occupe la place centrale.

À l'inverse, la répartition hommes-femmes est bien équilibrée dans le *middle* et le *back office*. Les femmes sont de même bien représentées dans les métiers inhérents à la commercialisation des produits et le *marketing*. Les fonctions liées au contrôle, plus particulièrement celles liées à la conformité, ont des effectifs féminins de l'ordre de 41 %.

Si l'on considère la segmentation des sociétés par la taille des effectifs, inférieures ou supérieures à 100 personnes, on constate au global un taux de féminisation moindre dans les sociétés de taille plus petite du fait d'une concentration de leurs effectifs sur les activités cœur du métier (qui sont plus masculinisées) et un recours plus intensif à l'externalisation des fonctions en moyenne plus féminisées.

Tableau n°9 :

Répartition des effectifs directs par genre selon le nombre d'effectifs

	Front office	Middle office	Back office	Contrôle - Conformité	Vente - Marketing	Total
<b>SGP avec moins de 100 effectifs</b>						
Femmes	22%	50%	62%	33%	36%	36%
Hommes	78%	50%	38%	67%	64%	64%
<b>SGP avec plus de 100 effectifs</b>						
Femmes	36%	50%	51%	45%	50%	45%
Hommes	64%	50%	49%	55%	50%	55%

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

La segmentation des effectifs selon la nature de l'actionnaire de référence et l'activité principale des SGP, permet de constater une féminisation plus forte dans la plupart des fonctions chez les généralistes filiales de groupes financiers. A part le contrôle-conformité, on observe une répartition hommes-femmes assez similaire entre sociétés entrepreneuriales classiques et spécialistes en gestion alternative et/ou structurée et capital investissement.

Tableau n°10 :

Répartition des effectifs directs par genre selon le type SGP

	Front office	Middle office	Back office	Contrôle - Conformité	Vente - Marketing	Total
<b>SGP généralistes filiales de groupes financiers</b>						
Femmes	35%	49%	54%	42%	48%	44%
Hommes	65%	51%	46%	58%	52%	56%
<b>SG entrepreneuriales classiques</b>						
Femmes	23%	56%	51%	41%	47%	40%
Hommes	77%	44%	49%	59%	53%	60%
<b>SGP spécialisées (gestion alternative et capital investissement)*</b>						
Femmes	19%	52%	50%	32%	45%	39%
Hommes	81%	48%	50%	68%	55%	61%

\* Ce groupe est composé aussi bien de filiales de groupes financiers que des SG entrepreneuriales "non classiques".

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

### 3.2. Une structure par âge plutôt jeune

Si le métier de la gestion est ancien, sa forme institutionnelle est plutôt jeune : près des deux tiers des SGP ont moins de 10 ans d'existence, et un tiers ont été créées depuis moins de 5 ans.

Tableau n°11 :

Répartition des SGP en activité selon leur ancienneté

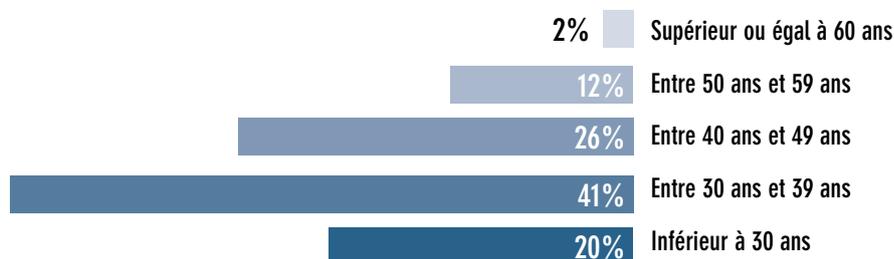
Ancienneté	Sociétés de gestion	
	en nombre	en %
Supérieure ou égale à 15 ans	64	12%
Comprise entre 10 et 14 ans	137	26%
Comprise entre 5 et 9 ans	158	30%
Inférieur à 5 ans	169	32%
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>100%</b>

Source : AMF et estimations AFG

Cette jeunesse institutionnelle des SGP se reflète d'une certaine manière dans la structure par âge de l'emploi : environ un cinquième de la population a un âge inférieur à 30 ans et 60 % moins de 40.

Graphique n°4 :

Répartition des effectifs directs par tranches d'âge

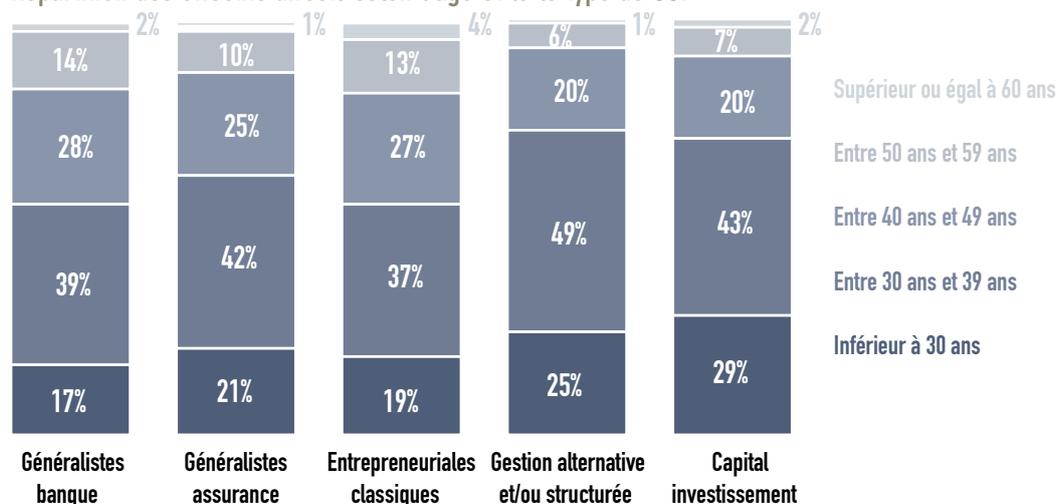


Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

L'enquête met en évidence des différences relativement importantes dans la répartition par âge selon que les SGP sont généralistes ou spécialistes. Celles-ci, du fait des techniques de gestion innovantes utilisées, recrutent de préférence du personnel jeune et fraîchement diplômé. A titre d'exemple, les trois quarts du staff employé auprès des spécialistes en gestion alternative et en capital investissement ont moins de 40 ans, contre 60 % chez les généralistes.

Graphique n°5 :

Répartition des effectifs directs selon l'âge et le type de SGP



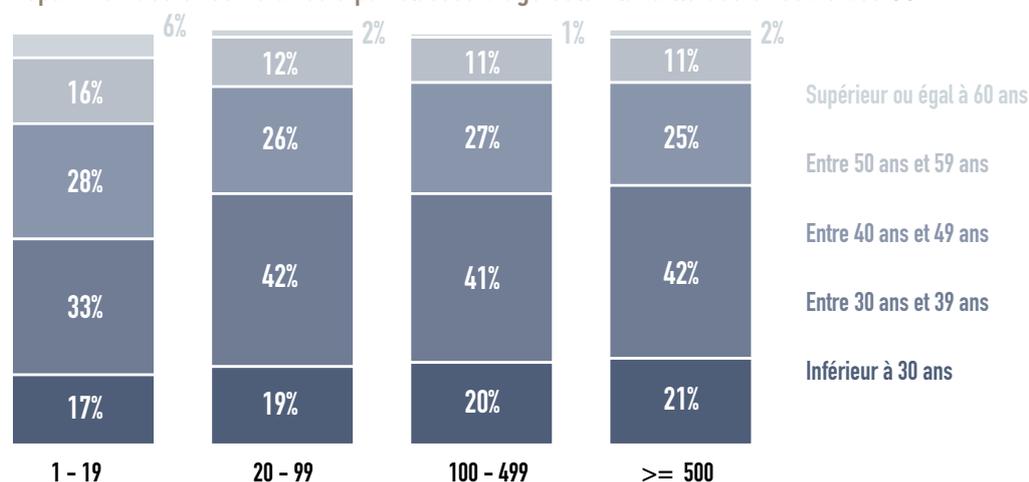
Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

Soulignons de même la part relativement significative des plus de 50 et 60 ans chez les entrepreneuriaux classiques (17 %). Ceci devrait s'expliquer pour au moins deux raisons : l'ancienneté institutionnelle plus grande d'une partie de ces entreprises, dont beaucoup existaient bien avant la vague de filialisations du milieu des années 1990 d'un côté ; le statut entrepreneurial d'un grand nombre des dirigeants de ces sociétés leur permettant de travailler bien au-delà de l'âge légale de la retraite de l'autre côté... *Last but not least*, l'existence d'un grand nombre de SGE dédiées à la gestion privée de patrimoines explique probablement cette structure d'âge plus élevée.

Selon le tableau ci-dessous, la taille de l'effectif n'aurait pas ou peu d'impact sur la structure par âge des sociétés de gestion, sauf pour celles employant moins de 20 personnes, où l'on observe un surpoids des plus de 50 ans. Une explication à ce phénomène est que, à côté du groupe de structures entrepreneuriales anciennes, celles plus récemment créées (moins de cinq ans) disposent également de dirigeants expérimentés et en règle générale plus âgés que la moyenne de leurs employés.

Graphique n°6 :

Répartition des effectifs directs par classes d'âge selon la taille des effectifs des SGP



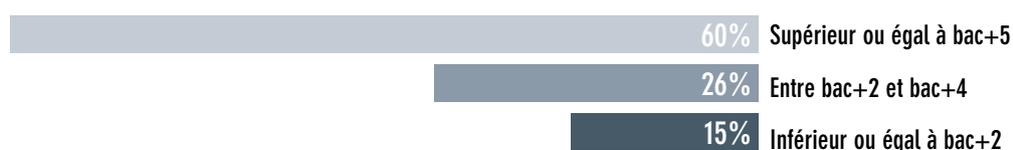
Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

### 3.3. Des niveaux de diplômes en ligne avec un métier à valeur ajoutée

En moyenne, 60 % des effectifs des SGP ont un niveau de diplôme supérieur ou égal à bac+5, alors que moins d'une personne sur cinq a un diplôme inférieur à bac+2. Ce niveau élevé de diplôme dans les SGP s'explique, outre la technicité de ce métier, par le fait notamment qu'elles externalisent une partie croissante des tâches industrielles et demandeuses de main d'œuvre moins qualifiée.

Graphique n°7 :

Répartition selon le niveau de diplôme des effectifs directs des SGP



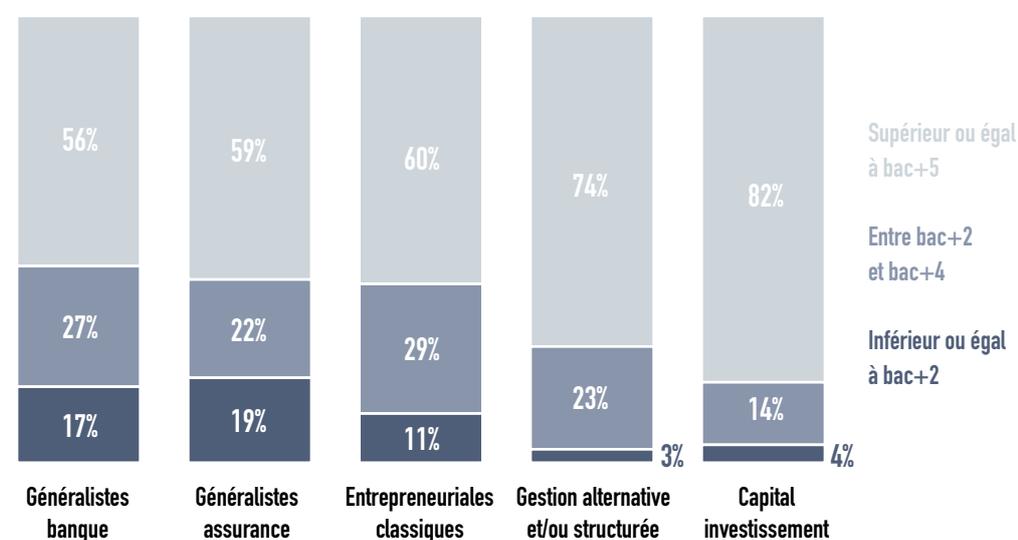
Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

On relève des différences significatives selon le type de SGP : plus les sociétés sont spécialisées, plus le niveau moyen des diplômes est élevé. Ceci semble logique compte tenu, entre autres, du fait que, à la différence des généralistes, les spécialistes se concentrent en particulier sur leur cœur de métier, la gestion et l'ingénierie financières. De même, outre le fait d'externaliser largement les tâches à faible valeur ajoutée, pour ces sociétés, les fonctions et métiers liés au *middle-office* et au contrôle demandent un niveau de technicité élevée, ce qui se traduit par une politique d'embauche de professionnels ayant un diplôme supérieur ou égal à bac+5, et plutôt jeunes.

Concernant les entrepreneurs classiques, l'effet générationnel devrait expliquer en partie la forte différenciation de la proportion des bac+5 et plus, selon que la structure ait plus ou moins de 10 ans (respectivement 45 % et 72 %).

Graphique n°8 :

Répartition des effectifs directs selon le diplôme et le type de SGP



Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

Selon la taille des SGP, les sociétés employant entre 20 et 500 personnes ont un effectif relativement plus diplômé. L'ancienneté des structures filiales de groupes financiers, ainsi qu'une externalisation des tâches plus accrue chez les spécialistes, en général de taille moyenne ou petite, expliquent certaines de ces différences de diplôme.

Tableau n°12 :

Répartition des effectifs directs selon le niveau de diplôme et la taille des SGP

Niveau de diplôme	Nombre d'effectifs			
	1 - 19	20 - 99	100 - 499	≥ 500
Supérieur ou égal à bac+5	62%	66%	64%	54%
Entre bac+2 et bac+4	26%	26%	22%	28%
Inférieur ou égal à bac+2	13%	8%	14%	19%
Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

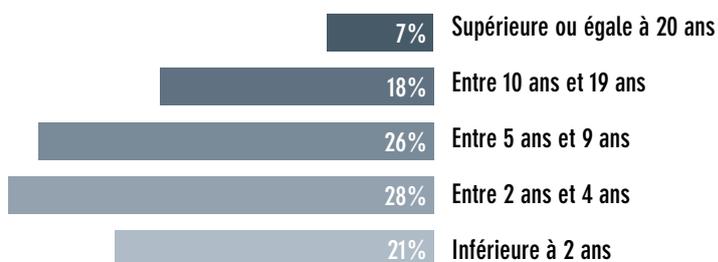
### 3.4. Une ancienneté corrélée à la jeunesse institutionnelle du métier

Les statistiques sur l'ancienneté ne reflètent que les années passées par les effectifs dans la société où ils sont recensés lors de la réalisation de cette enquête. Elles ne préjugent en rien du niveau d'expérience globale du personnel des SGP. Le critère d'ancienneté appliqué résulte de ce fait, en partie, du turnover existant entre sociétés de gestion, et aussi entre celles-ci et leur écosystème. Les niveaux d'ancienneté, qui peuvent paraître faibles, s'expliquent également par le caractère relativement jeune, d'un point de vue institutionnel, du métier de la gestion d'actifs pour le compte de tiers en France.

Le graphique ci-dessous montre qu'environ la moitié des effectifs sont dans la même SGP depuis moins de 5 ans. Ceux avec une ancienneté supérieure à 10 ans représentent, eux, un quart de la population concernée. Moins d'une personne sur 10 travaille depuis plus de 20 ans dans la même entreprise.

Graphique n°9 :

Répartition des effectifs directs selon l'ancienneté dans la société

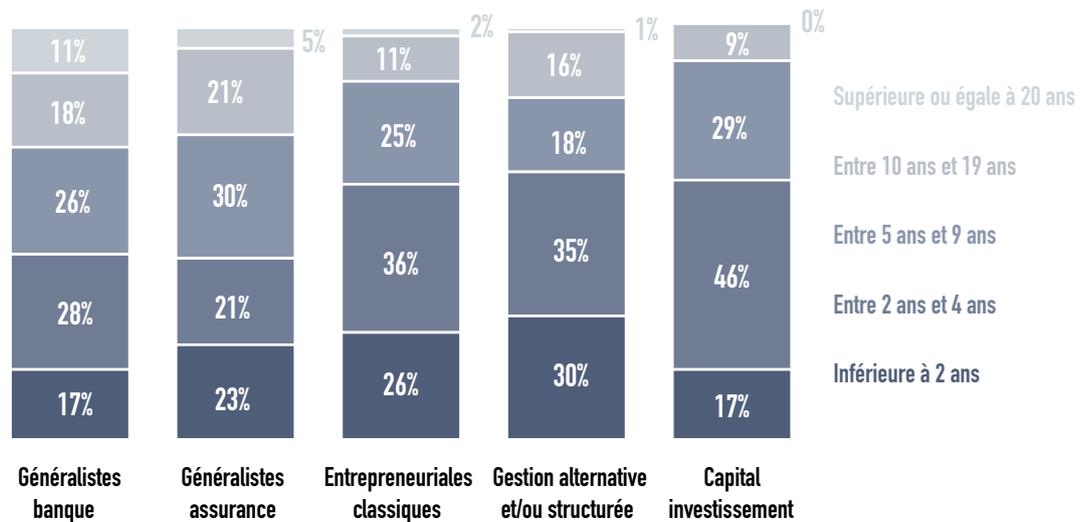


Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

On remarque des différences notables en termes d'ancienneté moyenne selon le type de SGP. En effet, à l'opposé des généralistes filiales de groupes financiers, les spécialistes de la gestion alternative et du capital investissement témoignent d'effectifs ayant une ancienneté moyenne plus faible. Ceci peut probablement s'expliquer par le fait que dans ces deux métiers on retrouve des sociétés relativement plus jeunes avec des programmes d'activité récents et qui proposent des styles de gestion nouveaux.

Graphique n°10 :

Répartition des effectifs directs selon l'ancienneté et le type de SGP



Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

Si, en moyenne, l'ancienneté dans les SGE classiques apparaît également relativement faible, ceci est dû en substance au "biais naturel", déjà signalé, lié à la coexistence de deux sous-groupes bien distincts, à l'ancienneté et aux styles de gestion différents : celles spécialisées dans la gestion de patrimoine, qui existaient bien avant le mouvement de filialisation des années 1990 ; et celles plutôt créées ces cinq-dix dernières années. Dans le premier sous-groupe, environ un tiers des effectifs est dans la SGP depuis plus de 10 ans, alors que dans le second, une telle ancienneté est logiquement introuvable car la date de naissance de ces entreprises est plus récente.

Dans le cas des filiales de banque et d'assurance, l'ancienneté plus élevée peut être imputée probablement à ce qu'une partie des effectifs était déjà dans le métier de la même entreprise (dans les services d'investissement ou ailleurs) parfois avant même la filialisation des activités mise en œuvre dans le milieu des années 1990.

Eu égard à la taille des SGP, en moyenne, il existe un lien fort entre celle-ci et l'ancienneté des effectifs. De manière générale, plus les effectifs de la société sont nombreux plus l'ancienneté de ceux-ci apparaît importante, et inversement.

Tableau n°13 :

Répartition des effectifs directs selon leur ancienneté et la taille des SGP

Ancienneté	Nombre d'effectifs des SGP			
	1 - 19	20 - 99	100 - 499	≥ 500
Supérieure ou égale à 20 ans	3%	4%	5%	10%
Entre 10 ans et 19 ans	11%	12%	19%	19%
Entre 5 ans et 9 ans	22%	28%	24%	28%
Entre 2 ans et 4 ans	37%	34%	30%	23%
Inférieure à 2 ans	26%	21%	21%	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

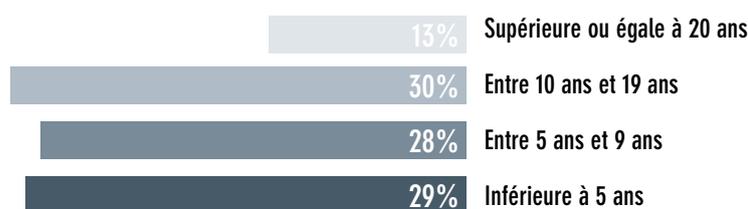
Source : Enquête AFG “Les emplois dans la gestion pour compte de tiers”

### 3.5. Un front-office aux professionnels expérimentés

Au sein des sociétés de gestion, 43 % des personnes du *front office*-gestion, dont majoritairement des gérants et des analystes, cumulent plus de 10 ans d'expérience, tout au long de leur carrière, dans les métiers afférents à cette fonction. Cette structure reflète par ailleurs la diversité des parcours et de niveau d'expérience à l'intérieur des équipes du *front office*, où souvent plusieurs générations cohabitent, allant des gérants *junior* à des gérants/analystes *senior*, ou en passe de le devenir.

Graphique n°11 :

Répartition des gérants/analystes selon leur niveau d'expérience

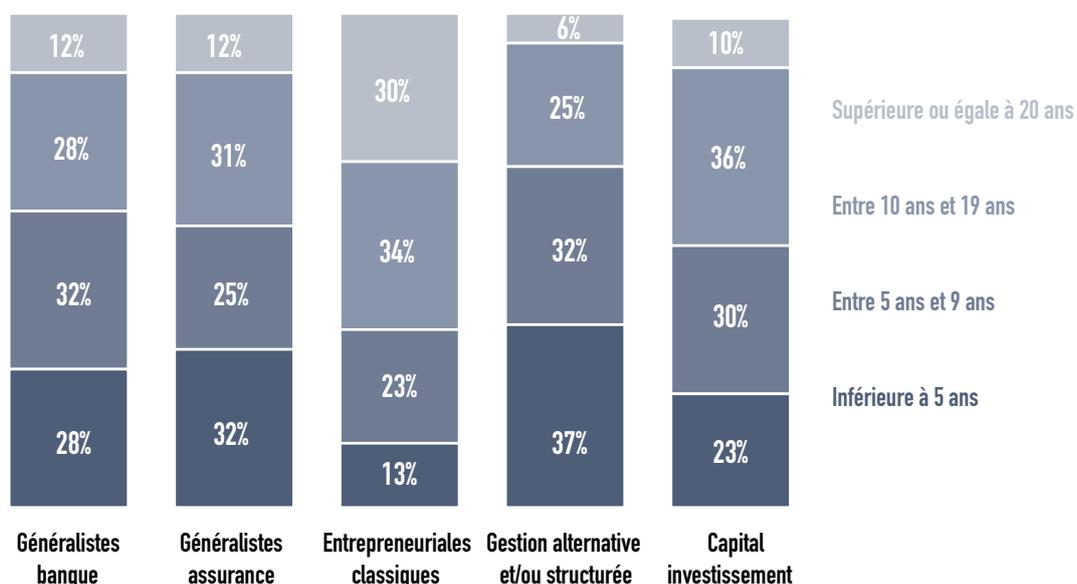


Source : Enquête AFG “Les emplois dans la gestion pour compte de tiers”

Il existe de grandes différences suivant la nature des sociétés, le nombre d'années d'expérience le plus fort se manifestant chez les SGE classiques, où 30 % des gérants ont plus de 20 ans dans le métier de gérant. Ceci peut être attribué à la stabilité actionnariale de ces institutions, dont un nombre important sont très anciennes, et où dirigeants et gérants/analystes sont souvent les mêmes personnes. Quant aux généralistes, les données indiquent une certaine proportionnalité pour les niveaux d'expérience inférieurs à 20 ans. La gestion alternative et structurée, elle, semble se caractériser par la relative jeunesse de ses gérants.

Graphique n°12 :

Répartition par types de société des gérants/analystes selon leur niveau d'expérience



Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

En lien avec les analyses précédentes, le tableau n°14 fait apparaître une relation inverse entre le nombre d'années d'expérience des gérants et la taille de l'effectif des SGP : plus l'entreprise est petite, plus la fraction des gérants disposant d'une expérience dépassant vingt ans est importante.

Tableau n°14 :

Distribution des gérants/analystes selon leur expérience et la taille des SGP

Expérience	Nombre d'effectifs			
	1 - 19	20 - 99	100 - 499	≥ 500
Supérieure ou égale à 20 ans	29%	14%	10%	10%
Entre 10 ans et 19 ans	30%	32%	32%	27%
Entre 5 ans et 9 ans	24%	30%	28%	28%
Inférieure à 5 ans	18%	24%	29%	35%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

## 4. Une chaîne de valeur qui reflète 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. À l'instar de l'étude de 2007/2008 sur l'emploi, il a semblé opportun, parallèlement à l'enquête 2010/2011 ayant permis de décompter les effectifs, de reproduire l'exercice consistant à définir les principales fonctions afin de mieux cerner les métiers propres à la gestion (section 4.1) ; de même que ceux dans l'écosystème le plus proche (section 4.2) et dans la distribution (section 4.3).

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

*17) 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..*

Cette section décrit l'organisation des sociétés de gestion en s'inspirant largement de celle propre à la gestion 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 similaire. Il existe par ailleurs une grande variété de schémas organisationnels ou de *business model*<sup>17</sup>, 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, ainsi que des convictions de leurs dirigeants... Toutefois, deux grands axes peuvent être distingués dans l'activité de la société de gestion : la gestion de l'actif et la gestion du passif<sup>18</sup>. Pour des raisons méthodologiques et pratiques, l'organisation de la SGP retenue dans l'enquête s'inspire de cette logique.

*18) Voir schéma en annexe 4.*

La gestion de l'actif est composée de l'ensemble d'activités de marché liées à l'allocation, la sélection de titres 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 qui constitue le cœur du métier de la société de gestion.

La gestion du passif regroupe essentiellement, quant à elle, les activités liées à la centralisation des ordres de souscriptions/rachats des porteurs, ou opération de règlement/livraison, ainsi qu'à tenir le compte émetteurs de l'OPCVM, c'est-à-dire à mettre à jour en permanence le nombre de parts en circulation de l'OPCVM qui, pour les fonds ouverts, varie au quotidien.

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<sup>19</sup>.

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

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, la communication... Enfin, à l'instar de toute entreprise, la société de gestion repose sur une direction, au sens large du terme, et des services généraux.<sup>20</sup>

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

### i) Direction de l'entreprise

Réglementairement, la direction de la société de gestion doit être assurée par au moins deux personnes qualifiées. Dans les sociétés de gestion entrepreneuriales de petite taille cette fonction est souvent cumulée avec celle de gérant et/ou avec celle du RCCI. Pour l'enquête sous-jacente à cette étude ont été incluses dans cette rubrique, du fait qu'elles se rattachent souvent à la direction générale, les fonctions suivantes : **secrétariat général, comptabilité générale et contrôle de gestion de la SGP.**

### ii) *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, seul ou dans le cadre d'un comité d'investissement, le gérant met en œuvre l'allocation d'actifs et décide du style de gestion en fonction des engagements contractuels, 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 courtiers 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 courtiers ou à leurs contreparties les ordres émis par les gérants et ont pour mission de rechercher les meilleures conditions d'exécution possibles, en accord avec les préconisations de la directive sur les instruments financiers (MIF).

### iii) *Middle office* – Reporting

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 courtiers 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 sensiblement varier d'une société à l'autre.

#### iv) *Back-office* – Administration de fonds

Les ordres validés par le *middle-office* sont ensuite transmis pour exécution 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 périodique 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.

#### v) **Contrôle interne/conformité** – **contrôle des risques**

En raison des exigences réglementaires croissantes, les fonctions liées au contrôle connaissent un fort développement. On assiste ainsi au renforcement des activités du contrôle interne et de la conformité, désormais fusionnées au sein de la fonction connue sous le nom de RCCI (pour Responsable de la Conformité et du Contrôle Interne). Pour exercer cette fonction, le RCCI doit être titulaire d'une carte professionnelle délivrée par l'AMF. Étroitement liée d'un point de vue opérationnel à la gestion financière, le contrôle des risques exerce, quant à lui, une surveillance des risques des actifs en portefeuille (mesures de volatilité, liquidité des portefeuilles sous gestion...), ainsi que du respect des ratios techniques.

#### vi) **Marketing** – **Commercialisation**

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. 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 en finance, conseillers en gestion de patrimoine...).

#### vii) **Fonctions support**

Groupe diversifié de métiers et de fonctions souvent transversales concourant au bon déroulement et à la sécurisation des processus liés à la gestion d'actifs. Ainsi, s'intègrent à ce pôle les **fonctions juridiques et fiscales** qui s'assurent, avec l'appui d'avocats et de conseils, parfois extérieurs, de la régularité juridique des contrats et conventions et, en lien dans certaines SGP avec le contrôle interne, de la conformité légale des documents et procédures. Dans le schéma retenu, **l'informatique** (développement, gestion des données...) et la **communication** sont également intégrés à ces fonctions. Ces fonctions regroupent également les **ressources humaines** (moyens généraux, formation...) et le **secrétariat administratif**.

## 4.2. La société de gestion et les métiers de son écosystème

L'enquête sur l'emploi de l'AFG, réalisée fin 2010 - début 2011, cherche à décrire et à estimer, sans souci d'exhaustivité, le nombre d'emplois induits par la gestion d'actifs dans une partie de son écosystème le plus proche : dépositaires, conservateurs, teneurs de compte, commissaires aux comptes et auditeurs, et courtiers. 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'OPCVM.

### i) Le dépositaire/conservateur

*21) Le bilan des SGP n'est pas soumis à des risques systémiques du fait que les sociétés de gestion ne portent pas dans leurs bilans les actifs de leurs clients – en raison de la ségrégation stricte entre actifs propres et ceux des clients, les comptes de ces derniers étant tenus par le conservateur.*

*22) 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."*

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<sup>21</sup>. Les instruments financiers constituant le portefeuille de leurs véhicules d'investissement (OPCVM et mandats en titres vifs) sont alors, de par la réglementation, confiés à une entité distincte, le dépositaire<sup>22</sup>, intermédiaire dont les deux fonctions principales sont :

- la conservation des actifs du fonds : il tient à jour ses comptes titres et espèces, conserve les titres de propriété de ceux-ci, reçoit ses 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'OPCVM (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 le prospectus ou la notice d'information de l'OPCVM) et du calcul périodique de la valeur liquidative. Il vérifie également les documents produits par la société de gestion (rapports annuels, comptes, états périodiques...) et doit être en mesure d'apprécier les procédures et les systèmes informatiques utilisés par la SGP.

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.

### ii) Le teneur de compte-conservateur

La tenue de compte-conservation consiste à assurer le suivi et l'exécution de toutes les opérations dont les parts de l'OPCVM 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'OPCVM). Le teneur de compte-conservateur procède également aux opérations de règlement/livraison sur les parts de l'OPCVM.

### iii) Le centralisateur

Le centralisateur réceptionne l'ensemble des ordres de souscription/rachat sur les parts de l'OPCVM 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'OPCVM.

### iv) Les courtiers

Intervenant sur des marchés organisés, les courtiers (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<sup>23</sup>. Directement ou via des tables de négociation indépendantes, c'est aux courtiers 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, surtout sous forme d'apport de liquidités, en appui des stratégies d'investissement des gestions alternatives (prêts et emprunts de titres...).

### v) Le commissaire aux comptes

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

23) Le dealer (ou négociateur pour compte propre) est, quant à lui, habilité à négocier sur un marché réglementé pour son propre compte.

### 4.3. La distribution des produits de gestion collective

Enfin, riches de leurs particularités et, dans la grande majorité des cas, externalisés pour des raisons essentiellement économiques, ou tout simplement historiques, on retrouve les réseaux de distribution qui constituent une puissante force de vente. En effet, comme dans la majorité des pays d'Europe continentale, en France la gestion s'insère largement, mais non exclusivement, 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, d'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 majoritairement via le réseau du groupe auquel appartient la SGP. Les grands réseaux de la banque et de l'assurance constituent actuellement en France les canaux privilégiés de distribution des produits et services de la gestion collective. Ce schéma correspond à l'intégration verticale du secteur, même si, dans un contexte de concurrence accrue, il tend à évoluer actuellement progressivement vers un modèle d'architecture ouverte privilégiant la multigestion et la multidistribution. En effet, de plus en plus de sociétés de gestion spécialisées, entrepreneuriales ou filiales de groupes bancaires ou d'assurance, distribuent en totalité ou en partie leurs produits via des conseillers indépendants (Conseiller en Investissement Financier – CIF, ou conseillers patrimoniaux-CGPI), qui mettent en concurrence les produits disponibles sur le marché. Producteurs et distributeurs sont alors dans une relation contractuelle de type client-fournisseur, matérialisée par une convention de distribution.

## Revenus et coûts agrégés des SGP

(Montants en millions d'euros à fin 2009)

<b>1. Produits d'exploitation</b>	<b>11 109</b>
1.1. Total des commissions de gestion de portefeuille	9 668
1.1.1 Commissions de gestion sous mandat	666
1.1.2 Commissions de gestion d'OPC (dont commissions de conseil gestion OPCVM)	9 002
1.2 Total des produits accessoires liés à l'activité de gestion de portefeuille	826
1.2.1 Quote-part commissions (de mouvement, de souscription-rachat d'OPC, sur encours OPC...)	696
1.2.2 Autres produits accessoires liés à l'activité de gestion de portefeuille	130
1.3 Total des autres produits, reprises sur provisions...	615
<b>2. Coûts d'exploitation</b>	<b>8 899</b>
2.1 Autres achats et charges externes	6 348
- dont frais de mise à disposition ou détachement de moyens humains et techniques	401
- dont rétrocessions de produits	3 464
- dont charges : comptabilité, administration, valorisation, CAC et dépositaire des OPCVM	732
- dont autres	1 751
2.2 Charges salariales (salaires, traitements et charges sociales)	2 014
2.3 Dotations aux amortissements et aux provisions ; impôts et autres charges	537

Source : AMF "La gestion d'actifs pour le compte de tiers en 2009"

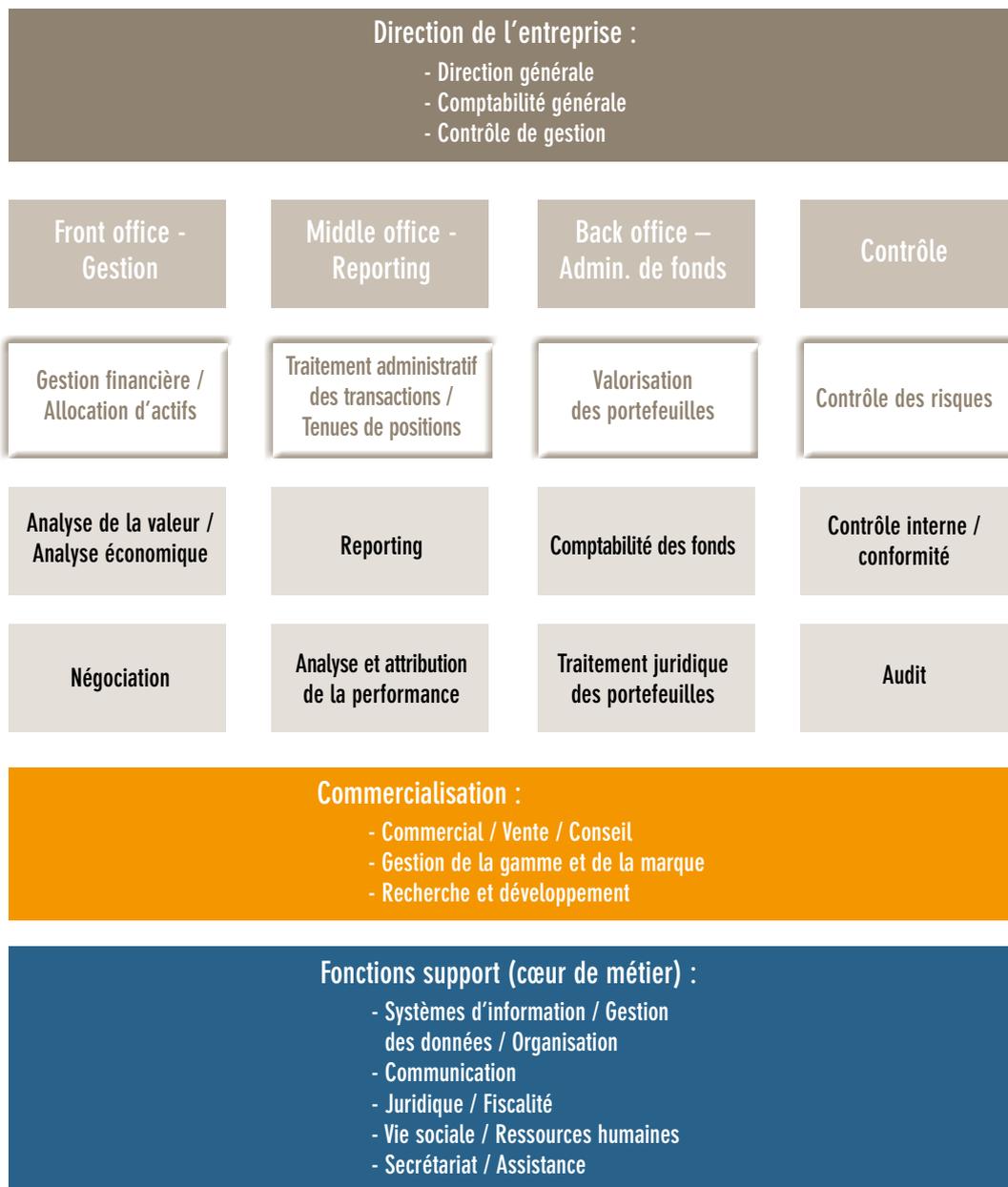
## Détail des effectifs directs et des prestataires en interne dans les SGP

Fonctions	Effectifs directs (1)	Prestataires en interne (2)	Effectifs directs + prestataires en interne		
			Effectifs dans les SGP (1) + (2)	dont SGP < 99 personnes	dont SGP ≥ 100 personnes
<b>1. Direction de l'entreprise (1.1 + 1.2 + 1.3)</b>	1 178	104	1 282	819	463
1.1 Direction et secrétariat général*	596	6	603	521	82
1.2 Comptabilité générale	367	82	449	210	239
1.3 Contrôle de gestion	212	15	227	85	142
<b>2. Front office - Gestion (2.1 + 2.2 + 2.3)</b>	5 426	67	5 493	3 214	2 279
2.1 Gestion financière / Allocation d'actifs	4 485	51	4 536	2 677	1 859
2.2 Analyse de la valeur / Analyse économique	701	10	711	414	297
2.3 Négociation	242	6	247	125	123
<b>3. Middle office - Reporting (3.1 + 3.2)</b>	1 899	129	2 028	1 130	898
3.1 Traitement administratif des transactions / Tenue de positions	1 426	105	1 531	854	678
3.2 Reporting et analyse de la performance	473	24	497	276	221
<b>4. Back office - Administration de fonds (4.1 + 4.2 + 4.3)</b>	630	81	711	341	370
4.1 Valorisation des portefeuilles	244	49	293	132	161
4.2 Comptabilité des portefeuilles	290	21	311	167	144
4.3 Traitement juridique des portefeuilles	96	11	107	41	66
<b>5. Contrôle (5.1 + 5.2 + 5.3)</b>	958	180	1 138	634	504
5.1 Contrôle des risques	447	47	494	228	266
5.2 Contrôle interne / Conformité	472	105	577	372	204
5.3 Audit	39	29	68	34	34
<b>6. Commercialisation - Marketing (6.1 + 6.2 + 6.3)</b>	2 100	41	2 141	887	1 254
6.1 Commercial / Vente / Conseil	1 501	26	1 528	739	788
6.2 Gestion de la gamme et de la marque (marketing/promotion)	422	12	434	106	328
6.3 Recherche et développement	177	3	180	41	138
<b>7. Fonctions support (7.1 + ... + 7.5)</b>	2 661	1 059	3 720	1 225	2 495
7.1 Systèmes d'information / Gestion des données / Organisation	1 071	910	1 981	378	1 603
7.2 Communication	199	22	221	87	134
7.3 Juridique / Fiscalité	379	47	426	160	266
7.4 Ressources humaines / Moyens généraux	334	57	391	135	256
7.5 Secrétariat / Assistance	678	23	701	466	235
<b>TOTAL</b>	<b>14 852</b>	<b>1 661</b>	<b>16 513</b>	<b>8 249</b>	<b>8 264</b>

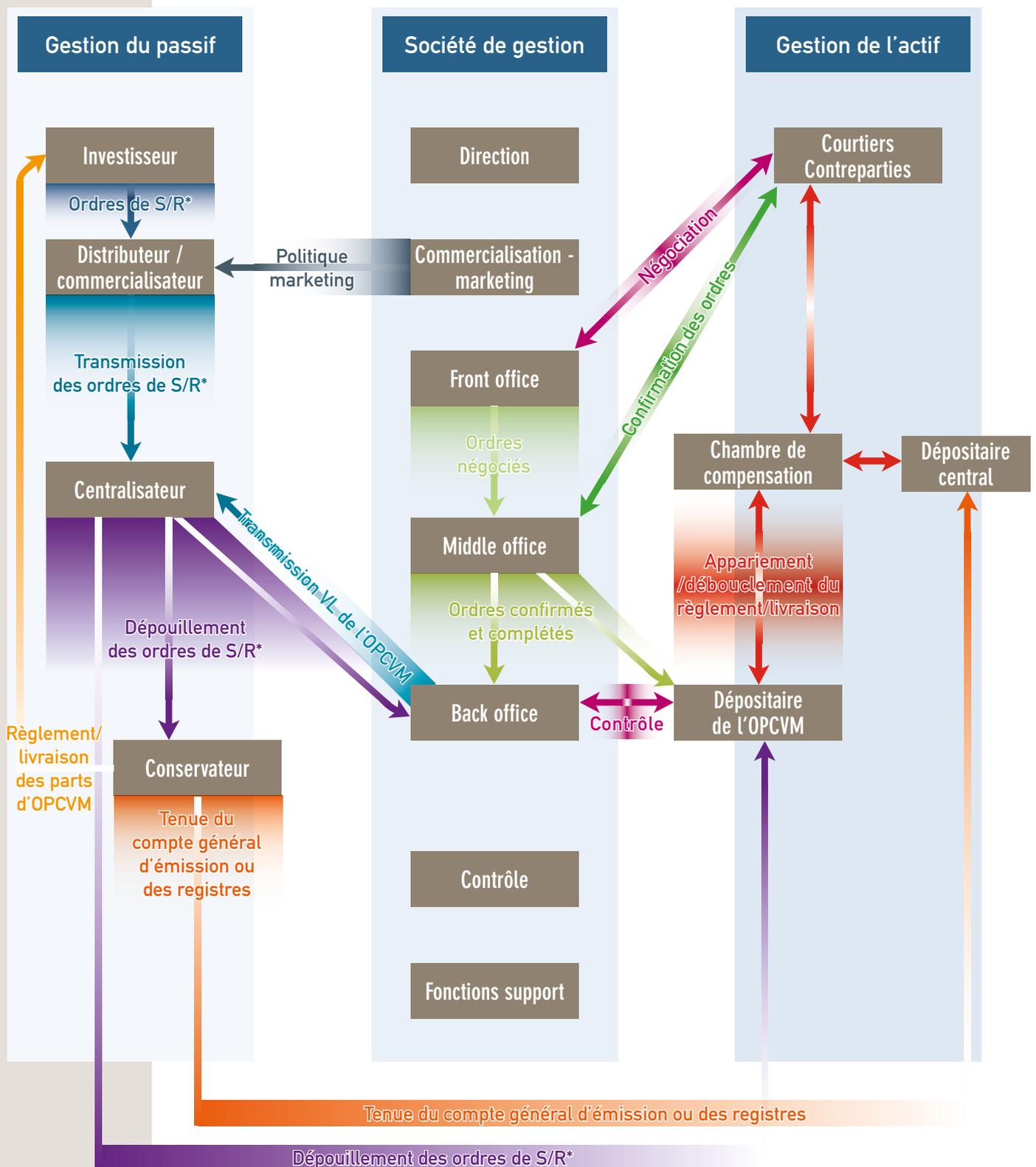
\* Fonction comptabilisée en tant que telle si exercée seulement à titre exclusif

Source : Enquête AFG "Les emplois dans la gestion pour compte de tiers"

## Chaîne de valeur de la gestion financière



## La société de gestion dans son écosystème



\*Souscription/Rachat

## Nomenclature des métiers de la gestion

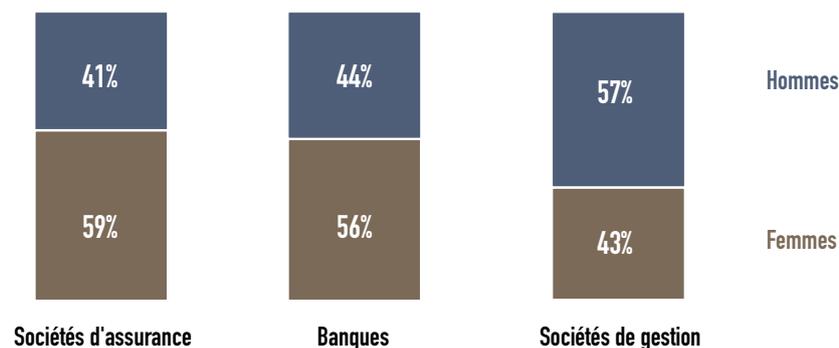
Front office – Gestion		
Gestion financière / Allocation d'actifs	Gérant de portefeuille (gestion individualisée ou gestion d'OPCVM)	Le gérant de portefeuille est mandaté par un investisseur pour valoriser, dans les conditions précisées par le mandat (objectif de gestion...) et dans le respect de la réglementation et du cadre déontologique, les capitaux qui lui sont confiés. Après analyse du marché et collecte d'information, et ceci selon un style que lui est propre, le gérant fait des choix d'investissement visant à valoriser au mieux les actifs en portefeuille. Il participe également à la création de nouveaux produits et au lancement de nouvelles techniques de gestion.
	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/gérants	Le sélectionneur de fonds intervient dans le cadre de la multigestion. Il sélectionne les fonds et/ou gérants susceptibles de convenir au portefeuille géré dans une logique de diversification des styles de gestion et donc des risques.
Analyse de la valeur / Analyse économique	Analyste financier	L'analyste financier fournit des informations, à partir de données financières (comptes annuels, rapports de gestion...), relatives notamment à d'entreprises ou secteurs économiques, aux États. A partir de ces informations, il formule une opinion sur l'évolution de leur situation économique destinée à aider les gérants de portefeuille dans leurs choix d'investissement.
	Analyste ISR	L'analyste ISR intègre des critères extra-financiers ESG (environnement, social, gouvernance) à l'étude des émetteurs en vue d'anticiper l'impact de ces critères sur leur révolution.
	Économiste	L'économiste fournit une analyse macro- ou micro-économique des marchés et élabore des scénarios 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'investissement en liaison avec les gérants de portefeuilles et souvent les investisseurs institutionnels.
Négociation	Négociateur	Les négociateurs, souvent regroupés en tables de négociation en fonction des types de marchés traités (actions, obligations...), centralisent les ordres passés par les gérants et négocient auprès des courtiers les conditions d'exécution les plus intéressantes possibles de ces ordres.
Middle office - Reporting		
Traitement administratif des transactions / Tenue 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 analyse/ attribution 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 du maquetage des documents.
	Analyste "performances"	L'analyste "performances" est en charge de l'analyse et de l'attribution de la performance des fonds. Il produit aussi le reporting de performance des portefeuilles. Il peut également produire des études quantitatives ponctuelles, des mesures et analyses qualitatives et quantitatives de performance à destination des gérants, commerciaux, ou du service 'Appel d'offres'.
Back office - Administration de fonds		
Comptabilité des portefeuilles	Responsable "back office"	Le responsable "back office" assure les traitements administratifs, comptables et fiscaux 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.
	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.

Valorisation	Valorisateur	Le valorisateur assure la valorisation ligne à ligne des portefeuilles, calcule les frais de gestion et établit selon une périodicité prédéterminée 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, assurent 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 de même à la veille réglementaire afférente aux produits.
<b>Contrôle</b>		
Contrôle des risques de marché	Responsable du contrôle des risques de 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 celles-ci. Il vérifie que la société de gestion respecte la politique de gestion affichée. Il effectue pour cela un contrôle de deuxième niveau sur le respect des procédures opérationnelles des gérants.
Contrôle interne/ Conformité Déontologie	Responsable du contrôle interne et de la conformité (RCCI)	Le RCCI s'assure du respect des obligations professionnelles (règles légales, réglementations ou codes professionnels) 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 en charge de la lutte anti-blanchiment.
Audit	Responsable de l'audit interne	L'auditeur interne certifie la régularité de la gestion de l'entreprise relativement au suivi des procédures, en lien avec ses objectifs. Pour cela, il évalue par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance d'entreprise.
<b>Commercialisation - marketing</b>		
Commercial / Vente / Conseil	Chargé des relations réseaux / distributeurs	Le chargé des relations avec les distributeurs organise et prend en charge le développement de la vente d'OPCVM auprès des différents réseaux (internes et externes, de type CGPI, CIF, plateformes...). Il développe la promotion de la gamme des produits auprès des différents canaux de distribution.
	Responsable "appel d'offres"	Le responsable "appel d'offres" répond aux questionnaires envoyés par les investisseurs institutionnels dans le but d'obtenir la gestion de capitaux.
	Responsable clientèle	Le responsable clientèle est dédié à un segment particulier de clientèle (institutionnels, entreprises...) et leur apporte l'ensemble des informations et, le cas échéant, conseils nécessaires à leur décision d'investissement.
Gestion de la gamme et de la marque	Responsable "Marketing produits"	En charge de la promotion de la gamme de produits, il élabore la stratégie de vente des produits, de même qu'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 des supports internes transversaux (guide de produits et techniques de vente...).
Recherche et développement	Ingénieur financier/ Concepteur de produits	L'ingénieur financier met en place des instruments et des produits financiers destinés à optimiser le couple rentabilité-risque des investissements des clients de la société de gestion. 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.
<b>Les fonctions supports cœur de métier</b>		
Support informatique / Gestion des données	Responsable informatique / Administrateur base de données	Il met en langage informatique les techniques de gestion choisies dans le cadre du processus d'investissement. Également en charge de la gestion des bases de données, il documente 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	Outre ses fonctions en interne, il est en charge de la communication externe de la SGP, il travaille en étroite collaboration avec les équipes commercialisation et marketing, et est également responsable des relations avec la presse et autres instances extérieures.
Juridique / Fiscalité	Juriste / Fiscaliste	Le juriste apporte son expertise juridique et/ou fiscale aux directions opérationnelles (commerciale, gestion, finance, middle office) et aux équipes de contrôle interne/conformité et risques de gestion, ainsi qu'à la direction de la société.

## Comparaison des données démographiques pour les effectifs des métiers de la finance<sup>23</sup> : banques, sociétés d'assurance, sociétés de gestion

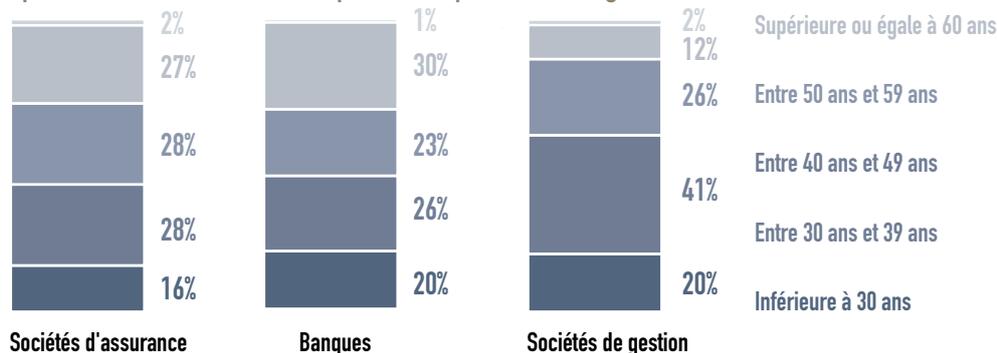
Genre : rapport femmes/hommes symétrique entre les métiers de la banque ou de l'assurance et ceux de la gestion.

Répartition des effectifs de chaque métier par genre



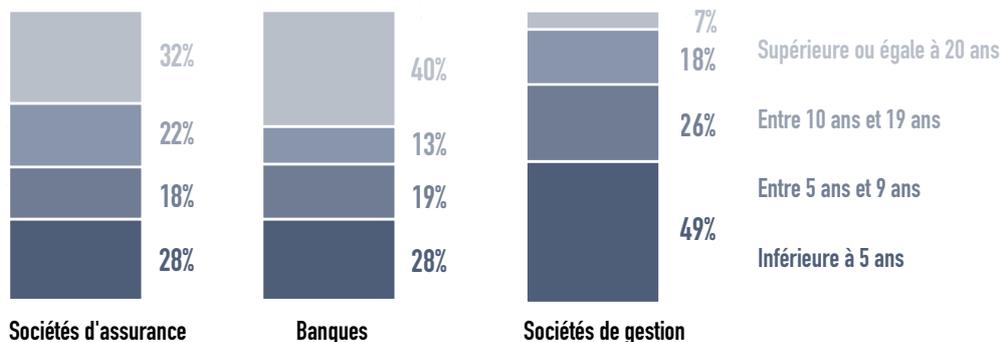
Âge : une population moins âgée pour la gestion en lien avec la jeunesse institutionnelle de cette activité.

Répartition des effectifs de chaque métier par classe d'âge



Ancienneté : une ancienneté globale moindre dans la gestion en raison notamment du rythme soutenu de créations de SGP, et probablement d'une rotation des effectifs plus forte dans ce métier.

Répartition des effectifs de chaque métier selon l'ancienneté dans les sociétés



<sup>23</sup> Source utilisées : pour l'assurance, rapport 2010 de l'Observatoire sur les métiers des salariés de l'assurance (données à fin 2009) ; pour la banque, "L'emploi dans les banques" de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque (données à fin 2009) ; pour la gestion, enquête 2010 "Les emplois dans la gestion pour le compte de tiers" (données à fin 2009).

## Liste alphabétique des SGP ayant participé à l'étude

1818 GESTION  
 A2 GESTION  
 ABERDEEN ASSET MANAGEMENT FRANCE SA  
 ABERDEEN ASSET MANAGEMENT GESTION  
 ACER FINANCE  
 ACOFI GESTION  
 ACROPOLE AM  
 AESOPE GESTION DE PORTEFEUILLES  
 AGICAM  
 AGILIS GESTION S.A  
 ALCYONE FINANCE  
 ALEXANDRE FINANCE  
 ALIS CAPITAL MANAGEMENT  
 ALLIANZ GLOBAL INVESTORS FRANCE  
 ALTERNATIVE LEADERS France SA  
 ALTO INVEST  
 AMPLEGEST  
 AMUNDI  
 AMUNDI ALTERNATIVE INVESTMENTS SAS  
 AMUNDI IMMOBILIER  
 AMUNDI INVESTMENT SOLUTIONS  
 AMUNDI PRIVATE EQUITY FUNDS  
 ASSETFI MANAGEMENT SERVICES  
 AURIS GESTION PRIVEE  
 AVENIR FINANCE INVESTMENT MANAGERS  
 AVIVA INVESTORS FRANCE  
 AXA INVESTMENT MANAGERS PARIS  
 AXA INVESTMENT MANAGERS PRIVATE EQUITY EUROPE  
 BARCLAYS WEALTH MANAGERS FRANCE  
 BDF-GESTION  
 BFT GESTION  
 BMG ASSET MANAGEMENT  
 BNP PARIBAS ASSET MANAGEMENT  
 CAPITAL FUND MANAGEMENT  
 CARMIGNAC GESTION  
 CCR ASSET MANAGEMENT  
 CHAMPEIL ASSET MANAGEMENT  
 CM - CIC ASSET MANAGEMENT  
 CM - CIC GESTION  
 COMGEST SA  
 COMMODITIES ASSET MANAGEMENT  
 COVEA FINANCE  
 CPR ASSET MANAGEMENT  
 CREDIT AGRICOLE PRIVATE EQUITY  
 DELTA ALTERNATIVE MANAGEMENT  
 DEXIA ASSET MANAGEMENT  
 DIAMANT BLEU GESTION  
 DNCA FINANCE  
 DUBLY DOUILHET GESTION  
 ECOFI INVESTISSEMENTS  
 EDMOND DE ROTHSCHILD ASSET MANAGEMENT  
 EGAMO  
 ENTHECA FINANCE  
 ERES  
 ETHIEA GESTION  
 ETOILE GESTION SA  
 EULER HERMES SFAC ASSET MANAGEMENT  
 EUROPANEL RESEARCH AND ALTERNATIVE ASSET MANAGEMENT  
 EXANE ASSET MANAGEMENT  
 FEDERAL FINANCE GESTION  
 FEDERIS GESTION D'ACTIFS  
 FIL GESTION  
 FINALTIS  
 FINANCIERE DE LA CITE  
 FINANCIERE DE L'ECHIQUIER  
 FINANCIERE DE L'OXER  
 FINANCIERE GALILEE  
 FIVAL SA  
 GENERALI GESTION  
 GENERALI INVESTMENTS FRANCE  
 GEORGE V ASSET MANAGEMENT  
 GESTION FINANCIERE PRIVEE  
 GESTION VALOR  
 GESTYS  
 GROUPAMA ASSET MANAGEMENT  
 GROUPAMA FUND PICKERS - GFP  
 GROUPAMA PRIVATE EQUITY SA  
 GUTENBERG FINANCE  
 HALBIS CAPITAL MANAGEMENT (France)  
 HDF FINANCE  
 HERITAGE ASSET MANAGEMENT  
 HMG FINANCE SA

HSBC GLOBAL ASSET MANAGEMENT (France)  
 IDEAM  
 IDINVEST PARTNERS  
 INNOVEN PARTENAIRES SA  
 INTER EXPANSION  
 INTERNATIONAL CAPITAL GESTION  
 INVESCO ASSET MANAGEMENT  
 IRIS FINANCE  
 IT ASSET MANAGEMENT  
 J. de DEMANDOLX GESTION SA  
 JEAN-PHILIPPE HOTTINGUER - GESTION PRIVEE  
 KBL RICHELIEU GESTION  
 LA BANQUE POSTALE ASSET MANAGEMENT  
 LA BANQUE POSTALE GESTION PRIVEE  
 LA BANQUE POSTALE STRUCTURED ASSET  
 MANAGEMENT  
 LA FINANCIERE DESSELLIGNY SA  
 LA FINANCIERE TIEPOLO  
 LA MONDIALE GESTION D'ACTIFS  
 LAFFITTE CAPITAL MANAGEMENT  
 LATITUDE CAPITAL MANAGEMENT  
 LEGAL AND GENERAL ASSET MANAGEMENT France  
 LFP  
 LFP - SARASIN AM  
 LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH GESTION  
 LYXOR ASSET MANAGEMENT  
 LYXOR INTERNATIONAL ASSET MANAGEMENT  
 MACIF GESTION  
 MANDARINE GESTION  
 MARTIN MAUREL GESTION  
 MARTIN MAUREL GESTION INSTITUTIONNELLE  
 MCA FINANCE  
 METROPOLE GESTION  
 MONETA ASSET MANAGEMENT  
 MONTBLEU FINANCE  
 MONTSEGUR FINANCE  
 MW GESTION  
 NATIXIS ASSET MANAGEMENT  
 NATIXIS MULTIMANAGER  
 NEUFLIZE OBC INVESTISSEMENTS  
 NEUFLIZE PRIVATE ASSETS  
 NEWSCAPE CAPITAL GROUPE France  
 OCEANIENNE DE PARTICIPATION  
 ET D'INVESTISSEMENT  
 ODDO ASSET MANAGEMENT  
 OFI ASSET MANAGEMENT  
 OFI INFRAVIA  
 OFI MANDATS  
 OFI MGA  
 OFI PATRIMOINE  
 OFI PRIVATE EQUITY  
 PALATINE ASSET MANAGEMENT  
 PATRIVAL  
 PIM GESTION FRANCE  
 POINCARE GESTION  
 PRIGEST  
 RAYMOND JAMES ASSET MANAGEMENT  
 INTERNATIONAL  
 REPUBLIC ASSET MANAGEMENT  
 REYL et COMPAGNIE (France) SAS  
 ROTHSCHILD & Cie GESTION  
 ROUVIER ASSOCIES  
 SCHELCHER PRINCE GESTION  
 SCHELCHER PRINCE PATRIMOINE  
 ET INVESTISSEMENTS  
 SCOR GLOBAL INVESTMENTS  
 SEVENTURE PARTNERS  
 SINOPIA ASSET MANAGEMENT  
 SINOPIA SOCIETE DE GESTION  
 SMA GESTION  
 SOCIETE DE GESTION PREVOIR  
 SOCIETE PARISIENNE DE GESTION  
 SOCIETE PRIVEE DE GESTION DE PATRIMOINE  
 SOMANGEST  
 STATE STREET GLOBAL ADVISORS France  
 STRATEGE FINANCE SA  
 SULLY ASSET MANAGEMENT  
 SWISS LIFE ASSET MANAGEMENT (France)  
 SYCOMORE ASSET MANAGEMENT  
 SYQUANT CAPITAL  
 TOBAM  
 TOCQUEVILLE FINANCE  
 UFG LFP GESTION PRIVEE  
 UFG REAL ESTATE MANAGERS (UFG REM)  
 ULYSSE PATRIMOINE  
 UNIGESTION ASSET MANAGEMENT (France) SA  
 UNION BANCAIRE GESTION INSTITUTIONNELLE  
 (France)  
 VATEL CAPITAL  
 VP FINANCE GESTION



## La formation : une priorité pleinement reconnue par l'AFG

L'essor de la gestion pour compte de tiers a suscité une très forte demande en matière de formation au cours de ces dernières années. 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 notre savoir-faire**, des **formations internationales**.

## Le PRAM - Programme Asset Management, la formation de référence de l'Asset Management

### Un cursus complet qui permet d'acquérir les fondamentaux de la gestion d'actifs

Depuis 10 ans le PRAM, Programme Asset Management, est la formation certifiante de la gestion pour compte de tiers. Depuis 2010, les candidats qui suivent intégralement cette formation accèdent non seulement au **diplôme PRAM** mais en plus à la **certification AMF** (examen de certification professionnelle des acteurs de marché).

### Le diplôme du PRAM inclut l'examen de certification externe AMF

Cette formation générale de l'Asset Management s'adresse aux responsables de sociétés de gestion, gérants, assistants de gestion, RCCI, personnels "middle office", gestion comptable, administrative et juridique, "reporting client", commerciaux,...

### Ses objectifs

- Élargir ses connaissances en vue d'accéder à de nouvelles fonctions
- Bénéficier, grâce à la certification, d'un atout supplémentaire en termes de mobilité et d'employabilité
- Se perfectionner dans le métier par un approfondissement et une actualisation des connaissances

### Le programme du PRAM comporte

- **Un tronc commun, constitué à la fois des fondamentaux sur la gestion d'actifs et des connaissances nécessaires à la certification AMF**
- **Un module de spécialisation "métier" choisi par le candidat**

### Organisation

Le PRAM est une formation présentielle qui peut être suivie de deux façons :

#### 1. Le PRAM « version diplôme »

Pour obtenir le "Diplôme PRAM", les candidats doivent suivre :

→ le tronc commun + un module de spécialisation.

et passer :

→ l'examen de certification professionnelle AMF

→ un oral de spécialisation sur l'Asset Management.

#### 2. Le PRAM « à la carte »

Tous les modules peuvent être suivis séparément pour compléter ou actualiser ses connaissances sur un sujet spécifique.

### La plaquette du PRAM est téléchargeable sur [www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)

Pour toute information vous pouvez contacter l'équipe de l'École de l'Asset Management

- **Dominique Pignot** : 01 44 94 94 17 / [d.pignot@afg.asso.fr](mailto:d.pignot@afg.asso.fr)
- **Véronique Morsaline** : 01 44 94 96 65 / [v.morsaline@afg.asso.fr](mailto:v.morsaline@afg.asso.fr)
- **Francesca Poddine** : 01 44 94 94 27 / [f.poddine@afg.asso.fr](mailto:f.poddine@afg.asso.fr)
- **Nathalie Rolland** : 01 44 94 94 26 / [n.rolland@afg.asso.fr](mailto:n.rolland@afg.asso.fr)

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



# L'AFG et la certification AMF

**Une vocation**  
*Former les acteurs de la gestion,  
un métier phare de la finance française*

**AFG-ASFFI FORMATION s'est associée au CFPB (Centre de Formation de la Profession Bancaire) afin de proposer l'examen certifié par l'AMF\*.**

## NOS ATOUTS

- ▶ **10 ans d'expérience** avec le PRAM, *Programme Asset Management*, un cursus complet sur la gestion pour compte de tiers
- ▶ **Une expertise unique** dans les domaines réglementaire, déontologique et financier
- ▶ **Une veille systématique** de l'actualité législative et réglementaire
- ▶ **Une logistique et un savoir-faire** éprouvés dans l'organisation des examens.

## NOTRE OFFRE

Des offres destinées à des profils de candidats très variés - parcours professionnels, niveaux d'études, expériences - et qui répondent aux besoins de chacun.

- ▶ L'examen (sessions organisées en France métropolitaine et Outremer)
- ▶ Le livre : Abrégé Marchés financiers
- ▶ L'entraînement en ligne
- ▶ Le présentiel
- ▶ Les offres packagées (préparation + examen)

\* Le CFPB et AFG-ASFFI FORMATION sont les établissements coorganisateur d'un examen certifié par l'AMF en application de l'article 313-7-3 de son règlement général (Certification AMF n°C7 délivrée en date du 25/06/2010)



**Contactez nous :**  
certification@afg.asso.fr  
01 44 94 94 00 / 26  
31 rue de Miromesnil  
75008 Paris

Consultez notre site :  
[www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)



L'Association Française de la Gestion financière (AFG) représente les professionnels de la gestion d'actifs pour compte de tiers en France. Ils gèrent près de 2 650 milliards d'euros d'actifs (4<sup>e</sup> rang mondial) dont près de 1 350 milliards d'euros sous forme de gestion collective (1<sup>er</sup> rang européen et 2<sup>e</sup> rang mondial), et le solde sous forme de gestion individualisée sous mandat, notamment via l'assurance-vie.

Les sociétés de gestion de portefeuille (SGP), au nombre de quelque 600, permettent aux investisseurs – particuliers et institutionnels – d'accéder aux compétences des professionnels de la gestion. 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 (AMF).

Deux groupes français figurent parmi les 10 premiers groupes de gestion au niveau mondial, et quatre parmi les vingt premiers.

Au cours des dernières années se sont créées de nombreuses SGP (près d'une centaine depuis 2007), spécialisées pour la plupart dans des secteurs innovants. Parmi cette vague de créations, il est à souligner l'arrivée de nouvelles sociétés de gestion entrepreneuriales, véritables pépinières de talents individuels.

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, gestions actives, gestion alternative et fonds contractuels, multigestion, fonds immobiliers, fonds garantis ou à promesse...

**Carlos Pardo**

*Directeur des Études Économiques*

Tél : +33 (0)1 44 94 94 25

c.pardo@afg.asso.fr

**Thomas Valli**

*Économiste-statisticien*

Tél : +33 (0)1 44 94 94 03

t.valli@afg.asso.fr

**Association Française de la Gestion financière**

31 rue de Miromesnil - 75008 Paris

Tél.: +33 (0)1 44 94 94 00

[www.afg.asso.fr](http://www.afg.asso.fr)