الهيئة المغربية لسوق الرساميل
ⵜⴰⵀⵉⵢⵜ ⵜⴰⵎⵖⵔⵉⴱⵜ ⵏ ⵓⵅⵎⵎⴰⵎ ⵏ ⵉⵣⵎⵔⴰⵏ
AUTORITÉ MAROCAINE DU MARCHÉ DES CAPITAUX

Guide des bonnes pratiques pour le dispositif de contrôle interne des sociétés de gestion d'OPCVM

2022

SOMMAIRE

Préambule 4

1. Un environnement de contrôle favorable à la maîtrise des risques 7

1.1 Les comités internes de la société 9
a) La création d'un comité de contrôle interne 9
b) La mise en place d'un comité de gestion des risques 9
c) La formalisation des travaux des comités internes de la société 10

1.2 Le déploiement des procédures 11

1.3 La politique en matière de gestion des ressources humaines 12

1.4 La conception d'une organisation assurant la bonne conduite des activités 14
a) La prévention des conflits d'intérêts et le cumul de fonctions sensibles 14
b) La fonction de *risk management* 16
c) Les conventions de prestation de services 18

2. Un processus dynamique d'identification et de gestion des risques 21

2.1 L'identification et l'évaluation des risques 22
2.2 L'audit du système d'information 25
2.3 Le plan de continuité de l'activité 26

3. Des activités de contrôle adéquates 30

3.1 Les niveaux de contrôle 32
a) Les rapprochements espèces, titres et porteurs de parts 32
b) La valorisation des actifs et le calcul de la valeur liquidative 33
c) La politique d'investissement, les limites internes et les ratios règlementaires 34
d) L'entrée en relation avec les clients et l'envoi des reportings 35
e) La gestion des réclamations 36

3.2 L'évaluation du dispositif de contrôle interne 38

4. Des contrôles permettant l'amélioration des processus 40

4.1 Les modalités de remontée des travaux du contrôle interne aux organes de direction et de gouvernance 42

4.2 Le suivi et la régularisation des anomalies et des actions pour la maîtrise des risques identifiés 43

Préambule

Les OPCVM (Organismes de placement collectif en valeurs mobilières) sont des acteurs majeurs du secteur financier marocain du fait de leur contribution au financement de l'économie, avec un ratio actif net sur épargne nationale qui s'établit à plus de 180% à fin 2020, contre 116% à fin 2015.

Compte tenu du rôle important de ces organismes financiers dans la captation de l'épargne, le dispositif de contrôle interne mis en place par les sociétés de gestion d'OPCVM devrait jouer un rôle clé dans l'assurance de la fiabilité et de la conformité aux lois et aux règlements des opérations réalisées, la maîtrise des risques liés à leur activité, et dans la protection de l'épargne qui leur est confiée.

Ce guide relatif au dispositif de contrôle interne des sociétés de gestion d'OPCVM vise à énoncer les attentes de l'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux vis-à-vis du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques desdites sociétés.

Les principes et recommandations énoncés se basent sur des référentiels reconnus ainsi que sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne. En effet, sa conception s'inscrit dans la continuité de la mission d'inspection thématique SCOP[1] réalisée par l'AMMC dans le but de constater les bonnes et mauvaises pratiques dans la mise en place des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques conçus par les sociétés de gestion d'OPCVM au Maroc. Cette mission d'inspection s'est basée sur l'élaboration d'un benchmark afin de recenser et d'analyser les principales normes et recommandations formulées à l'international : référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), norme ISO 31000 - Management du risque, AMF France– Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

[1] Supervision et Contrôle des Opérateurs sur certaines Pratiques du marché

Les objectifs de ce guide sont de :

- Fournir un cadre de référence afin de permettre aux sociétés de gestion d'OPCVM de déployer et renforcer leurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Faciliter l'identification des points de contrôle interne et de gestion des risques à implémenter et/ou à améliorer ;
- Énoncer les bonnes pratiques encouragées par l'AMMC.

Plutôt que d'imposer un certain formalisme, les bonnes pratiques ont pour objectif de recenser des principes directeurs tout en maintenant un degré de souplesse permettant d'élargir la portée des bonnes pratiques à toutes les sociétés de gestion, et ce indépendamment de leur taille ou de la complexité de leur activité.



Les recommandations présentées dans ce guide ne sont pas exhaustives, et les intervenants sont invités à tenir compte du caractère dynamique du cadre réglementaire et de l'évolution des pratiques de l'industrie de la gestion d'actifs afin de renforcer en permanence le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place.

Légende

Principes

Notions et idées directrices tirées des meilleures pratiques à l'international, à partir desquelles découlent les bonnes pratiques identifiées. Ils visent également à apporter certaines explications préliminaires qui ont été jugées nécessaires pour le développement des pratiques.

Bonnes pratiques

Pratiques dont la diffusion est encouragée par l'AMMC afin de renforcer les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques des sociétés de gestion d'OPCVM.

Cadre réglementaire

Rappel des dispositions réglementaires prévues par la circulaire de l'AMMC et la législation en vigueur.

Auto-évaluation

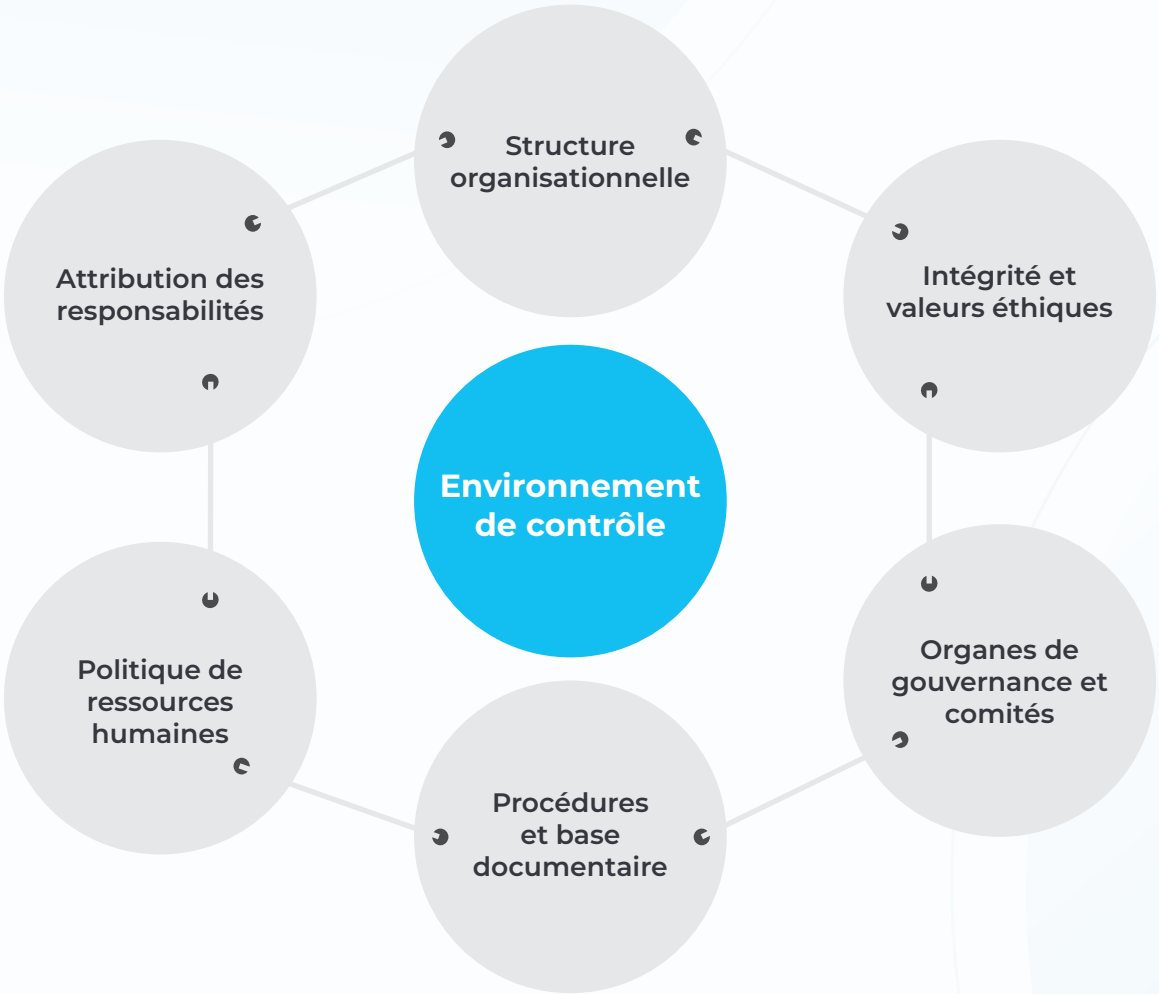
Questionnaire visant à faciliter le déploiement et l'identification des points d'amélioration du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par les sociétés de gestion d'OPCVM.

UN ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE FAVORABLE À LA MAÎTRISE DES RISQUES

1

L'environnement de contrôle est défini par l'ensemble des normes, des structures, et des procédures qui constituent le fondement du contrôle interne dans l'ensemble de la société. L'établissement et le maintien d'un environnement de contrôle adéquat permet le déploiement efficace du dispositif de contrôle interne, et ce par le biais des éléments suivants :

- Un engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques ;
- Une conception organisationnelle qui permet d'atteindre les objectifs de l'entité avec une attribution appropriée des pouvoirs et des responsabilités ;
- Des procédures et une base documentaire adéquates et précises ;
- Une politique en matière de gestion des ressources humaines qui garantit un degré élevé de compétence et le développement des collaborateurs.



1.1 Les comités internes de la société

a) La création d'un comité de contrôle interne

L'institution d'un comité de contrôle interne permet de formaliser les échanges avec la direction générale sur les travaux relatifs au contrôle interne, les anomalies et incidents survenus ainsi que les actions d'amélioration. Il contribue également à la sensibilisation des dirigeants et des employés à l'éthique et à la conformité.

Les sociétés de gestion devraient mettre en place un comité de contrôle interne se réunissant à fréquence au moins mensuelle, dont les missions, la composition et la fréquence de réunion sont formalisées suivant un degré de précision suffisant. Ces réunions devraient être documentées par des procès-verbaux actant les décisions prises.

b) La mise en place d'un comité de gestion des risques

La gestion des risques étant un processus dynamique et transverse, la mise en place d'un comité dédié facilite la mise en œuvre de la politique de gestion des risques et favorise la cohérence des actions entreprises.

La création d'un comité de gestion des risques permettant la restitution des travaux d'identification et de gestion des risques est une bonne pratique, notamment pour les structures disposant d'une fonction dédiée au risk management et dont l'actif sous gestion est important.

Les missions du comité de gestion des risques devraient prévoir :

- Le développement et l'étude des politiques et des lignes directrices de la gestion des risques au sein de la société tout en définissant sa tolérance au risque ;
- L'évaluation de l'existence des outils requis pour identifier et gérer les risques jugés pertinents ;
- L'analyse des incidents survenus et la conception des mesures correctives appropriées.

c) La formalisation des travaux des comités internes de la société

Les informations concernant les travaux ainsi que les personnes impliquées lors des comités internes de la société de gestion devraient être formalisées et conservées, et ce afin de permettre le suivi des actions entreprises et des éventuelles irrégularités ayant eu lieu.

Une bonne pratique consiste en la participation du contrôleur interne à l'ensemble des comités internes de la société, notamment les comités de gestion et d'investissement afin d'assurer le suivi des décisions d'investissement et de sélection des émetteurs et des intermédiaires financiers.

Les réunions de ces comités devraient être tenues conformément à la fréquence prévue par les procédures ou chartes de la société de gestion, et faire l'objet d'une formalisation suffisamment détaillée afin de pouvoir appréhender leur contenu ainsi que les décisions prises séance tenante.

1. La société dispose-t-elle de comités de contrôle interne et de gestion des risques ? Dans quelle mesure ces comités peuvent-ils contribuer à l'amélioration et au déploiement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ?

2. A quelle fréquence ces comités se réunissent-ils ? Cette fréquence est-elle suffisante afin de discuter en temps opportun des travaux réalisés, des anomalies et incidents survenus ainsi que des actions d'amélioration mises en place ?

3. Les missions, la composition et la fréquence des réunions des comités internes de la société sont-elles formalisées ?

4. La société procède-t-elle à la documentation des réunions tenues par des procès-verbaux ? Le cas échéant, ces derniers permettent-ils d'appréhender le contenu des réunions ainsi que les plans d'actions convenus ?

5. Le contrôleur interne participe-t-il à l'ensemble des comités internes de la société ? Dans le cas contraire, comment s'assure-t-il correctement du suivi des décisions d'investissement et de sélection des émetteurs et des intermédiaires ?

6. Y-a-t-il des représentants externes à la société qui participent aux comités internes ? Ces personnes ont-elles signé une charte de confidentialité ? Leur participation peut-elle générer des risques de conflits d'intérêts et dans quelle mesure la société encadre-t-elle ces risques ?

1.2 Le déploiement des procédures

Le manuel des procédures est une composante importante du dispositif de contrôle interne, et sa complétude contribue à la maîtrise des risques et à l'efficacité des processus au sein de la société.

Une bonne pratique consiste à procéder à l'implémentation de procédures détaillées, couvrant l'ensemble des processus et ne se limitant pas aux procédures minimales prévues par les dispositions réglementaires.

Ces procédures devraient inclure notamment :

- Le suivi et le contrôle de la best-execution, afin de s'assurer de la préservation des intérêts économiques du donneur d'ordre via la recherche des meilleures conditions possibles sur le marché, en termes de prix, de rapidité et de coût final de l'opération.
- Le suivi et la gestion des risques, décrivant le processus d'identification et de gestion des risques inhérents à l'activité de gestion collective, ainsi que les modalités de contrôle et de remontée de l'information aux instances dirigeantes.
- La gestion des incidents, soulignant les étapes de suivi et de traitement des incidents répertoriés, les délais de traitement ainsi que les modalités de formalisation et de consignation desdits incidents.
- La gestion du processus de recrutement, spécifiant les étapes de planification des recrutements suite à la mise en place d'un plan de recrutement annuel ou à l'identification d'un besoin ponctuel.

Il est important que le manuel de procédures soit accessible pour l'ensemble des collaborateurs de la société, et fasse l'objet d'une vérification par la fonction de contrôle interne selon une périodicité prédéfinie. Les procédures devraient faire l'objet d'une mise à jour suite à tout changement organisationnel, aux recommandations formulées suite à un audit, ainsi qu'aux nouvelles dispositions légales et réglementaires.

Enfin, les procédures implémentées devraient respecter une structure documentaire déterminée au préalable et comprenant l'ensemble des précisions nécessaires à la bonne exécution des tâches.

Article II.1.11 de la circulaire de l'AMMC.

La société de gestion élabore un manuel des procédures adapté à sa taille et aux activités qu'elle exerce. Ledit manuel comprend au moins les dispositifs suivants : prévention et gestion des conflits d'intérêts et de sauvegarde des intérêts des porteurs de parts, préservation de la confidentialité de l'information, encadrement des fonctions sensibles, vigilance et veille interne pour la prévention du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme, et respect permanent des dispositions légales et réglementaires relatives aux règles prudentielles applicables à la société de gestion [...]

1.3 La politique en matière de gestion des ressources humaines

Les moyens humains de la société de gestion d'OPCVM doivent être adaptés à la nature et à l'évolution des activités, et ce de façon permanente, notamment en ce qui concerne les fonctions essentielles à l'activité de la société. Les missions de chacun des collaborateurs de l'entité doivent être clairement définies.

Les fonctions clés au sein de la société de gestion devraient être occupées par des personnes qualifiées et expérimentées. A ce titre, la société devrait disposer d'un plan de recrutement et de remplacement lui permettant notamment de renforcer ses effectifs dans l'éventualité où des postes clés sont laissés vacants, et ce afin de poursuivre la conduite pérenne de ses activités et éviter un cumul de fonctions susceptible de générer des risques de conflit d'intérêts.

La société de gestion devrait disposer de fiches de postes exhaustives, comportant une description détaillée de l'ensemble des tâches effectuées, et faisant l'objet de mises à jour suite à l'évolution de l'activité et aux changements opérés au sein de la société.

La mise en place d'une évaluation périodique du personnel des sociétés de gestion, donnant lieu à l'élaboration de fiches d'évaluation comprenant l'atteinte des objectifs fixés et le développement en compétence du collaborateur, constitue également une bonne pratique.

Enfin, la société devrait assurer des formations continues diversifiées et adaptées aux besoins du personnel, en fonction des activités exercées et des risques qu'elles présentent. L'adéquation et la diversification de la formation continue devraient être jugées au regard de la pertinence des thèmes et des formations reçues par rapport aux problématiques majeures du métier de gestion d'actifs et l'impact qu'elle pourrait avoir sur le développement des compétences du personnel de la société.

Article 30 du dahir portant loi n° 1-93-213 du 21 septembre 1993.

La SICAV, l'établissement de gestion et l'établissement dépositaire doivent présenter des garanties suffisantes, notamment en ce qui concerne leur organisation, leurs moyens techniques et financiers et l'expérience de leurs dirigeants.

Article II.1.38 de la circulaire de l'AMMC.

La société de gestion veille à ce que toute personne faisant partie de son personnel dispose des qualifications, des connaissances et de l'expertise requises pour exercer les fonctions qui lui sont confiées.

Article II.1.39 de la circulaire de l'AMMC.

La société de gestion met en place une description détaillée des différentes fonctions

et/ou postes précisant les compétences et les qualifications nécessaires pour les remplir. Les fiches de poste doivent être signées par les personnes concernées.
.

Article II.1.40 de la circulaire de l'AMMC.

La société de gestion doit se donner les moyens de répondre, en termes de ressources humaines, aux changements liés à l'évolution des marchés financiers, de l'environnement technologique et réglementaire, ainsi qu'à un accroissement durable ou conjoncturel de l'activité. [...] Lorsque des insuffisances sont relevées ou au cas où des recrutements sont prévus, un plan de formation doit être élaboré et être adapté aux besoins spécifiques de l'activité de la société de gestion. [...]

1. Les moyens humains sont-ils suffisants et en adéquation avec les activités de la société ?
2. Comment ont évolué les effectifs au cours de ces trois dernières années ? Quelles sont les raisons des départs des membres du personnel ?
3. Quelle est la politique mise en œuvre afin de favoriser la stabilité des éléments clés de la société ?
4. Quelle est la politique de recrutement de la société ? Existe-t-il des plans de recrutement et de succession formalisés ?
5. Les fonctions sensibles au sein de la société sont-elles occupées par des personnes qualifiées et expérimentées ?
6. L'organisation de la société prévoit-elle un back-up pour les fonctions clés ? La société est-elle en mesure de poursuivre son activité normalement en cas d'absence d'un membre de son personnel ?
7. La société dispose-t-elle de fiches de postes exhaustives et comportant une description détaillée de l'ensemble des tâches effectuées ? A quelle fréquence sont-elles mises à jour ?
8. Les membres du personnel sont-ils évalués périodiquement ? Le cas échéant, comment cette évaluation est-elle formalisée ?
9. Dans quelle mesure la société favorise-t-elle le développement des compétences de ses collaborateurs ? Quelles sont les formations dont a bénéficié le personnel de la société ? Ces formations sont-elles pertinentes et diversifiées ?

1.4 La conception d'une organisation assurant la bonne conduite des activités

a) La prévention des conflits d'intérêts et le cumul de fonctions incompatibles

La structure organisationnelle d'une société de gestion est déterminante pour la maîtrise des risques et la bonne conduite de ses activités. Elle devrait être conçue de façon à tenir compte du risque de cumul de fonctions pouvant générer des conflits d'intérêts en rapport avec les activités exercées. Une situation de conflit d'intérêts se traduit par une décision ou un comportement des dirigeants ou collaborateurs de la société, des sociétés liées ou de tout autre prestataire ou client avec lequel elle est en relation professionnelle, pouvant porter atteinte aux intérêts des porteurs de parts ou actionnaires et ce, du fait d'un intérêt d'ordre matériel, professionnel, commercial ou financier.

L'organisation mise en place devrait être de nature à :

- Préserver l'indépendance et l'impartialité de la fonction de contrôle interne ;
- Favoriser le respect des principes de primauté des intérêts des porteurs de parts ou actionnaires, et d'équité dans le traitement des clients ;
- Maintenir une séparation suffisante des activités opérationnelles incompatibles ou pouvant générer un risque de conflit d'intérêts ;
- Limiter le risque de diffusion d'informations confidentielles ou privilégiées ;
- Ne pas remettre en cause l'autonomie de gestion de la société, notamment s'agissant de ses décisions d'investissement.

La cartographie des situations de conflit d'intérêts représente un outil fondamental pour la détection et la gestion des conflits d'intérêts. La société devrait procéder au recensement de l'ensemble des situations susceptibles de faire apparaître des conflits d'intérêts, au regard des activités exercées et/ou des situations rencontrées dans le passé. A cette fin, l'une des pistes envisageables peut consister dans un premier temps à classifier les conflits potentiels en identifiant clairement :

- Les fonctions sensibles ainsi que les personnes exerçant au sein de la société de gestion, et dont les agissements peuvent créer un conflit d'intérêt au détriment des clients au regard des activités qu'elles opèrent ;
- Les personnes externes liées directement ou indirectement à la société de gestion, pouvant également créer des risques de conflits d'intérêts ;
- Les fonctions incompatibles nécessitant la mise en place de « murailles de chine ».

L'objectif de ce travail préliminaire est de permettre l'établissement d'une liste des scénarios de conflits d'intérêts la plus exhaustive possible, et de prendre a posteriori des mesures dans le cas où des risques avérés sont relevés.

La cartographie devrait être mise à jour périodiquement (au moins annuellement ou à chaque évènement important) afin de prendre en compte l'évolution des activités ou de l'organisation de la société, l'entretien de nouvelles relations commerciales et le recours à des prestations de services, ou encore les nouveautés légales et réglementaires.

Enfin, le processus de détection et de gestion des conflits d'intérêts devrait être formalisé au sein d'une charte ou d'une procédure dédiée, prévoyant notamment des procédures d'alerte et de résolution des conflits observés.

Article 23 du dahir portant loi n° 1-93-213 du 21 septembre 1993.

Peuvent exercer les fonctions d'établissement de gestion les personnes morales remplissant les conditions suivantes :

- Avoir pour objet exclusif la gestion d'OPCVM ; [...]

Article 30 du dahir portant loi n°1-93-213 du 21 septembre 1993.

La SICAV, l'établissement de gestion et l'établissement dépositaire doivent présenter des garanties suffisantes, notamment en ce qui concerne leur organisation, leurs moyens techniques et financiers et l'expérience de leurs dirigeants.

Article II.1.10 de la circulaire de l'AMMC.

L'organigramme de la société de gestion doit être détaillé, faisant apparaître les responsables des activités exercées, ainsi que l'organisation hiérarchique.

Article II.1.11 de la circulaire de l'AMMC.

La société de gestion élabore un manuel des procédures adapté à sa taille et aux activités qu'elle exerce. Ledit manuel comprend au moins les dispositifs suivants : prévention et gestion des conflits d'intérêts et de sauvegarde des intérêts des porteurs de parts (...).

Article II.1.19 de la circulaire de l'AMMC.

La fonction de contrôle interne doit être permanente et assurée par des personnes compétentes et dont le rattachement hiérarchique en garantit l'indépendance.

Article II.1.23 de la circulaire de l'AMMC.

[...] Le contrôleur interne tient, au moins une fois par an, une réunion de sensibilisation aux dispositions légales et réglementaires encadrant l'activité au profit de l'ensemble du personnel. Il tient une réunion de sensibilisation aux dispositions légales et réglementaires avec tout membre du personnel nouvellement recruté.

Article II.1.48 de la circulaire de l'AMMC.

La société de gestion est tenue de consigner de manière chronologique sur un registre spécial toute opération de souscription et de rachat effectuée dans l'un des OPC qu'elle gère pour

son propre compte ou pour le compte de l'un de ses dirigeants ou membre du personnel [...].

Article II.1.49 de la circulaire de l'AMMC.

[...] La société de gestion tient un registre spécial sur lequel elle consigne, de manière chronologique, toutes les opérations de bourse réalisées par ses dirigeants et les membres de son personnel pour leur propre compte [...].

1. Le manuel des procédures de la société comporte-t-il l'ensemble des procédures minimales prévues par les dispositions réglementaires ?
2. Comment sont rédigées les procédures de la société ? Existe-t-il une trame commune élaborée au préalable ?
3. Les procédures comportent-elles l'ensemble des précisions nécessaires à la bonne exécution des tâches ? Comment la société s'assure-t-elle de ce point ?
4. Existe-t-il des procédures obsolètes ou nécessitant une mise à jour ?
5. A quelle fréquence les procédures font-elles l'objet d'une modification ou mise à jour ? A l'initiative de qui et/ou suite à quel type d'évènement ? Quel est le degré d'implication de la fonction de contrôle interne à ce niveau ?
6. Comment la société s'assure-t-elle que l'ensemble des collaborateurs a accès au manuel des procédures ? La société dispose-t-elle d'une plateforme permettant la consultation de l'ensemble des procédures ?
7. La société dispose-t-elle de procédures en plus de celles prévues par les dispositions réglementaires ? Un travail de réflexion a-t-il été mené afin d'enrichir la base documentaire de la société avec des procédures supplémentaires jugées utiles ?

b) La fonction de risk management

La fonction de risk management, dédiée à la mise en œuvre de la politique de gestion des risques de la société de gestion d'OPCVM, contribue à l'efficacité du déploiement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, notamment lorsque ladite fonction dispose des moyens humains et techniques nécessaires à l'exercice de ses activités, à savoir :

- Une compétence et une expertise professionnelle ;
- Des systèmes et techniques adaptés à la complexité de la stratégie d'investissement mise en place et aux instruments financiers dans lesquels les fonds investis sont placés.

La création d'une fonction de risk management qui soit permanente et indépendante, sur les plans hiérarchique et fonctionnel des unités opérationnelles, et dédiée à l'identification et à la gestion des risques, est une bonne pratique pour les sociétés dont l'actif sous gestion est important.

Il appartient aux sociétés de gestion de déterminer l'étendue des attributions de cette fonction dépendamment de la taille de la société et de la complexité des activités. Toutefois, il est important que les périmètres d'intervention du contrôleur interne et du risk manager soient clairement délimités et n'interfèrent pas entre eux.
Les missions attribuées au risk manager devraient comprendre, entre autres :

- L'identification et l'analyse des risques ;
- La participation à l'élaboration d'une politique d'identification et de gestion des risques ;
- La participation à la fixation de limites internes conformément à la politique d'investissement de la société ;
- La participation au suivi et au contrôle des règles définies en interne et/ou réglementaires (limites de concentration, règles de couverture...) ;
- La mesure des risques par le biais d'outils techniques ainsi que la participation à l'amélioration des outils de suivi et d'analyse des risques ;
- La participation à l'élaboration de procédures liées à l'identification et à la gestion des risques ;
- L'établissement de reportings de suivi des risques à destination des dirigeants de la société de gestion.

1. Dans quelle mesure la mise en place d'une fonction dédiée au risk management peut-elle améliorer le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de la société ?
2. Quelles sont les missions pouvant être attribuées à cette fonction ?
3. Le risk manager de la société réalise-t-il des tâches revenant au contrôleur interne ? Comment leurs périmètres d'intervention respectifs peuvent-ils être clairement délimités ?
4. Le risk manager bénéficie-t-il de formations afin d'améliorer ses compétences ? S'il existe un besoin à ce niveau, quels types de formations peuvent être proposées ?

c) Les conventions de prestation de services

Les sociétés de gestion d'OPCVM doivent s'assurer que les prestataires de services disposent des moyens et des compétences nécessaires à l'exercice de leurs activités.

Les relations entretenues avec les prestataires de services, dans le cadre de conventions de prestations de services ou de commercialisation, peuvent être des sources exogènes de risques et doivent en conséquent faire l'objet d'une attention particulière pour ce qui est de la formalisation des services prestés ainsi que des responsabilités de chacune des parties.

Les sociétés de gestion devraient veiller, lorsqu'elles bénéficient de prestations de services par des tiers, à ce que la contractualisation des engagements et des responsabilités de chacune des parties comporte :

- Des clauses précises et complètes, notamment la prise en compte au niveau des conventions de commercialisation (i) de la description des prestations fournies, (ii) des modalités de rémunération et (iii) du respect des obligations de vigilance et de veille interne telles que prévues par la circulaire relative aux obligations de vigilance et de veille interne incombant aux organismes et personnes soumis au contrôle de l'AMMC.
- L'inclusion d'un cadre d'évaluation des prestations fournies au sein des conventions de prestation de service.

Aussi, une évaluation effective des prestations de services devrait être effectuée, conformément aux conventions de prestation signées, selon des critères prédéfinis ainsi qu'un barème de notation. Cette évaluation devrait par la suite être formalisée au niveau d'une fiche d'évaluation selon une fréquence au moins annuelle.

1. Comment la société procède-t-elle à la sélection de ses prestataires ? Ces derniers disposent- t-ils des moyens et ressources nécessaires à l'exercice de leurs activités ? Quelles sont les diligences supplémentaires qui peuvent être effectuées dans ce cadre ?

2. Quels sont les risques auxquels la société s'expose dans le cadre des relations qu'elle entretient avec ses prestataires de services ? Ces risques peuvent-ils être maîtrisés ? La société sensibilise- t-elle son prestataire au sujet des zones de risques jugées importantes ?

3. La société a-t-elle déjà subi des préjudices en lien avec l'un de ses prestataires ? Les solutions apportées a posteriori ont-elles été jugées satisfaisantes ?

4. La société est-elle satisfaite de la contractualisation des engagements et des responsabilités qui la lient avec ses prestataires de services ? Quels sont les points d'amélioration à effectuer dans ce cadre ?

5. Les contrats de prestation de service comportent-t-ils des clauses précises et complètes, notamment vis-à-vis (i) de la description des prestations fournies, (ii) des modalités de rémunération et (iii) du respect des obligations de vigilance et de veille interne telles que prévues par la circulaire de l'AMMC relative au dispositif de vigilance et de veille interne ?

6. Les contrats de prestation de service incluent-t-ils un cadre d'évaluation des prestations fournies ?

7. La société procède-t-elle à l'évaluation effective desdites prestations selon des critères prédéfinis ainsi qu'un barème de notation ? Le cas échéant, de quelle façon et à quelle fréquence cette évaluation est-elle formalisée ?

Synthèse des recommandations relatives à l'environnement de contrôle

1. L'élaboration d'une cartographie des situations de conflit d'intérêts susceptibles de se produire et la formalisation du processus de détection et de gestion des conflits d'intérêts au sein d'une charte ou d'une procédure dédiée.

2. La création d'une fonction de risk management qui soit permanente et indépendante, sur les plans hiérarchique et fonctionnel des unités opérationnelles, et dédiée à l'identification et à la gestion des risques, pour les sociétés dont l'actif sous gestion est important.

3. L'évaluation des services fournis par les prestataires et leur suivi dans le temps.

4. La mise en place d'un comité dédié au dispositif de contrôle interne et de gestion des risques tenu à fréquence au moins trimestrielle, dont les travaux sont formalisés dans des procès-verbaux.

5. La création d'un comité de gestion des risques permettant la restitution des travaux d'identification et de gestion des risques, notamment pour les structures disposant d'une fonction de risk management.

6. La participation du contrôleur interne à l'ensemble des comités internes de la société, notamment les comités de gestion et d'investissement afin d'assurer le suivi des décisions d'investissement et de sélection des émetteurs et des intermédiaires financiers.

7. La mise en place d'une fonction indépendante de la gestion pour la valorisation des fonds, afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts et de favoriser la spécialisation des métiers, pour les sociétés dont l'actif sous gestion est important.

8. L'implémentation de procédures mises à jour et détaillées, couvrant l'ensemble des processus de la société, et ne se limitant pas aux procédures minimales exigées par la circulaire de l'AMMC.

9. La mise à jour des fiches de poste des sociétés afin de définir de manière exhaustive et claire l'ensemble des tâches effectuées par le personnel.

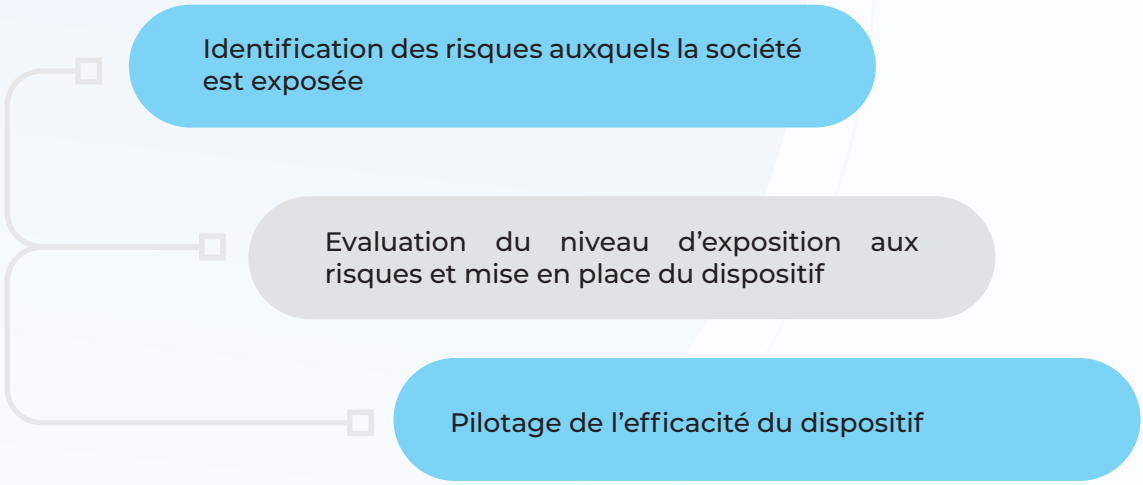
10. La tenue de séances de sensibilisation formelles donnant lieu à l'établissement de procès- verbaux permettant de définir leur contenu ainsi que les personnes concernées.

11. La mise en place d'une formation continue à l'ensemble du personnel de la société, adaptée aux besoins identifiés au préalable et concernant des thématiques pertinentes et d'actualité permettant le développement des compétences du personnel.

UN PROCESSUS DYNAMIQUE D'IDENTIFICATION ET DE GESTION DES RISQUES

2

La notion de risque est étroitement liée au métier de la gestion d'actifs, et nécessite un encadrement adéquat via une démarche d'analyse des risques auxquels s'exposent les sociétés de gestion. L'adoption d'un processus formalisé de management du risque permet, à travers un cadre organisationnel propice, des politiques, procédures et une démarche adéquate, d'atteindre l'objectif de création et de préservation de la valeur, et de contribuer à la réalisation des objectifs de la société de gestion.



2.1 L'identification et l'évaluation des risques

Une évaluation périodique des niveaux de risques auxquels s'exposent la société de gestion d'OPCVM ainsi que les fonds gérés doit être effectuée. Cette évaluation s'inscrit dans le cadre de la conception d'un dispositif de gestion des risques global impliquant l'ensemble des parties prenantes de la société de gestion.

Les sociétés de gestion devraient être dotées d'une politique de gestion des risques documentée, qui fournit une démarche claire afin d'identifier :

- La répartition des rôles et des responsabilités vis-à-vis des différentes étapes du dispositif de gestion des risques ;
- La définition des principes et méthodes pour l'identification et la mesure des risques ;
- La sélection des plans d'actions et des mesures de traitement des risques ;
- La périodicité de cotation des risques et de mise à jour de la cartographie des risques ;
- La définition des modalités et de la périodicité des reportings aux organes dirigeants relatifs à la gestion des risques.

A partir des méthodes et principes définis par la politique de gestion des risques, le dispositif mis en place devrait permettre d'identifier et d'évaluer tous les risques significatifs (financiers,

opérationnels et de non-conformité) pour la société et ce, périodiquement. Une démarche d'identification rigoureuse consiste à identifier les sources de risque, les domaines d'impact, les évènements ainsi que leurs causes et conséquences potentielles. L'objectif est de dresser une liste exhaustive des risques basée sur les évènements susceptibles de retarder ou de compromettre l'atteinte des objectifs de la société.

Une fois les risques identifiés, l'élaboration d'une cartographie des risques permet à la société de gestion d'avoir une vision d'ensemble des risques auxquels elle est exposée. Elle devrait prendre en compte les processus majeurs de la société, et permettre de mesurer la criticité d'un facteur de risque en déterminant le niveau de maîtrise du risque ainsi que son impact au regard de sa probabilité de réalisation.

Les risques devraient être cotés à fréquence au moins semestrielle suivant une échelle précise, et être confrontés au dispositif de maîtrise des risques afin de dégager des risques résiduels. La cartographie devrait quant à elle être mise à jour au moins annuellement suivant une méthodologie cohérente et prédéfinie. A ce titre, il est nécessaire d'exploiter la base des incidents afin d'alimenter continuellement la cartographie et mettre à jour la cotation des risques.

La mise à jour de la cartographie des risques doit permettre d'initier ensuite toutes les actions correctives ou plans d'actions nécessaires pour le dispositif de maîtrise des risques existant et de fixer les priorités dans le cadre des contrôles à réaliser. Si un plan d'actions s'avère défaillant ou inefficace, une analyse devrait être menée afin de l'améliorer, en tirant les enseignements des incidents, réussites et échecs.

De plus, il convient d'accompagner ce dispositif par la mise en place d'une procédure dédiée à la gestion des risques décrivant en amont la fréquence de mise à jour de la cartographie et de la cotation des risques d'une part, ainsi que les missions du comité de contrôle interne et de gestion des risques d'autre part.

Article II.1.28 de la circulaire de l'AMMC.

La société de gestion met à la disposition du contrôleur interne tous les moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions de façon indépendante, continue et efficace. [...] A ce titre, le contrôleur interne doit :

- Disposer d'une documentation régulièrement mise à jour décrivant l'organisation des services, les procédures et l'ensemble des risques encourus du fait des activités exercées ; [...]

Article II.1.24 de la circulaire de l'AMMC.

Dans le cadre de ses missions, le contrôleur interne :

- Vérifie la qualité des procédures spécifiques à l'activité de la société de gestion et la fiabilité des outils de contrôle ainsi que l'existence d'une cartographie des risques [...].

1. La société a-t-elle défini des objectifs en termes de gestion des risques ? Le cas échéant, sont-ils formalisés au sein d'une politique de gestion des risques et appuyés par des procédures spécifiques ?

2. La société a-t-elle adopté des principes ainsi qu'une méthodologie en matière de gestion des risques ?

3. Les rôles et responsabilités en matière de gestion des risques ont-ils été définis ?

4. De quelle façon la société procède afin d'identifier les risques qui menacent l'atteinte de ses objectifs ?

5. Une fois ces risques identifiés, lla société réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles, ainsi qu'une mesure du niveau de maîtrise d'un facteur de risque, de la probabilité de survenance et de son impact ? Ces estimations sont-elles chiffrées ?

6. Les risques bruts identifiés sont-ils confrontés au dispositif de maîtrise des risques ?

7. Quelle sont les fréquences de mise à jour de la cotation des risques et de la cartographie des risques ? Ces fréquences ont-elles été fixées au préalable ? Permettent-elles à la société de connaître en temps opportun l'évolution des niveaux de risques auxquels elle s'expose ?

8. Les risques majeurs font-ils l'objet de plans d'actions spécifiques ? Les responsabilités et les modalités de suivi de ces plans d'actions sont-elles définies ?

9. Quels sont les incidents qui se sont produits au cours de ces trois dernières années ? Les modalités de leur résolution et les plans d'actions sont-ils jugés satisfaisants ?

10. La société réalise-t-elle une analyse des expériences et incidents passés afin d'alimenter sa cartographie des risques ?

11. Lorsqu'une option de traitement d'un risque s'avère inefficace ou défaillante, comment réagit la société ?

12. Comment et à quelle fréquence les organes de gouvernance de la société sont-ils mis au courant des travaux concernant le risk management ?

2.2 L'audit du système d'information

Les sociétés de gestion doivent s'assurer de la prise en compte adéquate, par leur dispositif de contrôle interne, des risques liés au système d'information et de l'efficacité des contrôles mis en œuvre pour maîtriser ces risques.

Les sociétés de gestion d'OPCVM devraient faire appel à un prestataire indépendant pour la réalisation d'un audit du système d'information en vue d'identifier les zones de risques et les plans d'actions à mettre en œuvre à ce titre. L'audit devrait couvrir un périmètre exhaustif du système d'information de la société, à savoir la sécurité, la sauvegarde des données, la gestion des habilitations d'accès au système d'information, la capacité de traitement des données, ainsi que tout autre domaine déterminant pour le bon fonctionnement du système d'information de la société de gestion.

Les résultats de la mission d'audit du système d'information devraient être formalisés au sein d'un rapport détaillé permettant d'appréhender le périmètre de l'audit effectué et les zones de risque relevées.

1. Le système d'information de la société est-il fiable ? Quels sont les risques identifiés par la société qui sont en relation avec son système d'information ? Quels sont les contrôles opérés afin de maîtriser ces risques ?

2. A quelle fréquence le système d'information fait-il l'objet d'un audit ? Cette fréquence est-elle suffisante afin de s'assurer en temps opportun de l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques vis-à-vis du système d'information ?

3. L'entité choisie pour l'audit du système d'information de la société est-elle en charge d'une autre prestation de service ? La société s'est-elle assurée de l'indépendance de son prestataire en charge de l'audit de son système d'information ?

4. Quel est le périmètre couvert par ces audits ? Y a-t-il des domaines importants qui ne sont pas audités ?

5. Les résultats des audits sont-ils formalisés ? Le cas échéant, les rapports d'audit sont-ils détaillés et permettent-ils d'appréhender le périmètre de l'audit effectué et les zones de risque relevées ?

Article I.1.33 de la circulaire de l'AMMC.

La société de gestion met en place une politique de sécurité de l'information garantissant la sécurité de son système d'information en termes de confidentialité, d'intégrité et de disponibilité des données et des services fournis.

Elle met en place les moyens nécessaires pour garantir l'application de la politique de sécurité. Elle s'assure, pendant tout le cycle de vie du système d'information, de la capacité de celui-ci à garantir, pour chaque opération, la traçabilité de chaque étape de traitement.
Le système d'information doit faire l'objet d'un audit tous les quatre (4) ans.

2.3 Le plan de continuité de l'activité

Les sociétés de gestion d'OPCVM doivent définir un plan de continuité d'activité (PCA) présentant la stratégie ainsi que l'ensemble des mesures qui sont prévues afin de garantir à la société la reprise et la continuité de ses activités à la suite d'un sinistre ou de tout évènement perturbant gravement son fonctionnement normal. La capacité d'une société à poursuivre son activité en temps de crise ou de perturbations lui permet, à terme de :

- Contribuer à sa résilience ;
- Résorber les coûts directs et indirects des éventuelles perturbations ;
- Réduire son exposition juridique et financière ;
- Protéger et renforcer sa réputation et sa crédibilité, et rassurer sa clientèle et ses partenaires commerciaux.

Il est important que les sociétés de gestion soient conscientes des enjeux liés à la survenance d'un sinistre ou d'un évènement majeur sur la continuité de leur activité.

A ce titre, une stratégie de continuité d'activité formalisée devrait être mise en place, visant à garantir la reprise et la continuité des activités en cas de perturbation ou sinistre (ne se limitant pas à l'aspect informatique uniquement), et faisant apparaître, entre autres, la hiérarchisation des priorités, l'organisation et le processus de prise de décision, ainsi que le suivi à effectuer dans ce cadre. Un responsable PCA devrait être désigné et les postes de travail critiques devraient être définis pour la continuité des activités essentielles.

Une attention particulière devrait également être accordée à la contractualisation des prestations externes en matière d'exigence de continuité d'activité.

Les étapes suivantes suggèrent une démarche à suivre pour la mise en place d'une stratégie de continuité d'activité :

1. La définition du périmètre géographique et organisationnel, et l'identification des activités essentielles ainsi que la cartographie des processus et des flux.

2. La mesure ou l'estimation des conséquences d'une interruption de service, en termes de coûts, de perte d'image ou de confiance, afin de préciser le périmètre des processus critiques dont le bon fonctionnement doit être privilégié.

3. La détermination, pour chaque activité essentielle et chaque processus critique, des ressources minimales indispensables (en termes de ressources humaines, de système d'information et de communication, de processus et d'organisation, des infrastructures et des prestataires externes) pour la reprise de l'activité ainsi que la durée maximale d'interruption admissible (DMIA) avant la mise en place d'une solution palliative pour de limiter les conséquences d'un incident.

4. L'identification, l'analyse et l'évaluation des risques afin de définir des actions à entreprendre dans le cadre du PCA dans les différents scénarios de crise.

5. L'élaboration d'une stratégie formalisée visant à garantir la reprise et la continuité des activités en cas de sinistre, comprenant une description de l'activité en mode dégradé par processus, correspondant à un fonctionnement avec effectifs et moyens minimum lorsqu'un transfert des activités sur site de repli est décidé, ou face à des situations de sinistre plus limitées. Aussi, des solutions de repli devraient être identifiées, et pré-équipées avec des dispositifs d'activation du PCA permettant le fonctionnement des activités relocalisées.

6. La mise en place d'un dispositif d'amélioration continue, prévoyant des exercices afin de valider l'efficience du PCA, des audits périodiques, et toute autre vérification permettant de s'assurer que les ressources, procédures et organisations prévues par le PCA sont effectivement en place, ou peuvent être mises en place dans les délais prévus.

Article II.1.41 de la circulaire de l'AMMC.

[...] L'organisation de la société de gestion doit être conçue de manière à assurer la continuité du service. A cet effet, elle doit prévoir un plan de continuité de l'activité.

1. Quelles seraient les conséquences d'une interruption de l'activité de la société ?

2. Quelles sont les activités essentielles de la société ? Quels sont les processus critiques dont le bon fonctionnement devrait être privilégié en cas d'interruption du service ?

3. La société dispose-t-elle d'une cartographie des processus et des flux ?

4. La société a-t-elle identifié, en cas de perturbation ou de sinistre, les ressources minimales indispensables pour la reprise de l'activité ? Quelle serait, pour chacun des processus critiques identifiés, la durée maximale d'interruption de l'activité que pourrait tolérer la société afin de limiter les conséquences de la perturbation ou du sinistre ?

5. La documentation relative au PCA comporte-t-elle une description du fonctionnement en mode dégradé de l'activité ?

6. La société a-t-elle défini formellement la hiérarchisation des priorités et les délais associés en cas d'interruption d'activité, l'organisation et le processus pour la prise de décision, ainsi que le suivi à effectuer dans ce cadre ?

7. Les risques liés à l'interruption de l'activité sont-ils pris en compte par la cartographie des risques ? Des plans d'actions ont-ils été définis dans ce cadre ?

8. Existe-t-il un site de repli vers lequel les activités peuvent être transférées en cas de sinistre ? A quelle distance du site principal se situe-t-il ? Sa localisation géographique est- elle optimale ? Est-il pré-équipé avec des dispositifs d'activation du PCA permettant le fonctionnement des activités relocalisées ?

9. Comment la société s'assure-t-elle de l'efficience de son plan de continuité d'activité ? Réalise-t-elle des tests et autres vérifications afin de s'assurer que les ressources, procédures et organisations prévues sont effectivement en place, ou peuvent être mises en place dans les délais prévus ?

10. La contractualisation des prestations externes prévoit-elle des clauses spécifiques en matière de continuité d'activité ?

Synthèse des recommandations relatives à la gestion des risques

1. L'élaboration d'une cartographie des risques pertinente, mise à jour régulièrement à l'aide du dispositif de contrôle interne, suivant une méthodologie cohérente et prédéfinie. Celle-ci devrait permettre la couverture des processus majeurs de la société, la cotation des risques à fréquence au moins semestrielle suivant une échelle précise, ainsi que leur confrontation au dispositif de maîtrise des risques afin de dégager des risques résiduels.

2. La mise en place d'une procédure dédiée à la gestion des risques décrivant en amont la fréquence de mise à jour de la cartographie et de la cotation des risques d'une part, ainsi que les missions du comité de contrôle interne et de gestion des risques à ce titre.

3. La réalisation d'audits du système d'information par un prestataire indépendant, sur la base de référentiels et normes reconnus à l'échelle internationale et leur formalisation par des rapports détaillés permettant d'appréhender le périmètre de l'audit effectué.

4. La mise en place d'une stratégie de continuité d'activité formalisée, visant à garantir la reprise et la continuité des activités en cas de sinistre, et faisant apparaître, entre autres, la hiérarchisation des priorités, l'organisation et le processus pour la prise de décision, ainsi que le suivi à effectuer dans ce cadre.

DES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE ADÉQUATES

3

Les activités de contrôle, de nature préventive ou détective, peuvent englober une série d'activités manuelles et automatisées telles que les autorisations et les approbations, les vérifications, les rapprochements ou encore les examens des performances. La séparation des tâches est prise en compte dans la sélection et le développement des activités de contrôle.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur des contrôles de premier niveau pris en charge par les collaborateurs en charge des fonctions opérationnelles, des contrôles de second niveau réalisés par la fonction de contrôle interne qui s'assure principalement de la bonne exécution des contrôles de premier niveau, et des contrôles périodiques effectués par la fonction d'audit interne ou par un prestataire externe.



Rapprochements titres, espèces et porteurs de parts



Valorisation des actifs et calcul de la valeur liquidative



Contrôle de la politique d'investissement, des limites internes et des ratios réglementaires



Contrôle des dossiers clients et envoi des reportings



Gestion des réclamations

3.1 Les niveaux de contrôle

Le dispositif de contrôle interne doit prévoir des contrôles périodiques ainsi que des contrôles permanents, lesquels se basent sur deux niveaux de contrôle systématiques pour l'ensemble des processus majeurs de la société de gestion. Des fiches de contrôles permettant la formalisation de l'ensemble des contrôles réalisés doivent être mises en place.

a) Les rapprochements espèces, titres et porteurs de parts

Certaines pratiques devraient être suivies afin de s'assurer de la réalisation adéquate des rapprochements espèces, titres et porteurs de parts, en termes de fréquence et de méthode de réalisation desdits rapprochements :

- La réalisation des rapprochements espèces par mouvements et non pas par soldes, afin de contourner le risque de non-constatation des écarts entre les opérations qui se compensent.
- La réalisation des rapprochements titres à fréquence au moins hebdomadaire, par valeur.
- La réalisation des rapprochements porteurs de parts à fréquence au moins hebdomadaire.

Il est recommandé de procéder à l'automatisation des rapprochements espèces, titres et porteurs de parts, et ce afin de diminuer le risque d'erreur, de fiabiliser l'ensemble des rapprochements et de réduire le temps de traitement, notamment lorsque la société gère un actif important. Aussi, l'automatisation permet de faciliter les rapprochements espèces par mouvements.

Enfin, les sociétés de gestion devraient procéder à la matérialisation et la documentation des contrôles de deuxième niveau, à fréquence quotidienne pour les rapprochements espèces et au moins hebdomadaire pour les rapprochements titres et porteurs de parts.

1. Quels sont les différents niveaux de contrôle mis en place par la société pour l'administration des fonds ?
2. Les procédures relatives à l'administration des fonds sont-elles suffisamment claires et exhaustives ?
3. La société a-t-elle relevé des écarts non justifiés ? Ces écarts sont-ils récurrents ? La méthode de réalisation des rapprochements est-elle optimale ?
4. Quelle est la fréquence des rapprochements espèces, titres et porteurs de parts ? La fréquence adoptée permet-elle de s'assurer de l'absence d'écarts en temps opportun ?
5. Quels ont été les anomalies et incidents relevés au cours de ces trois dernières années ? Les contrôles ont-ils été renforcés par la suite ?
6. Les contrôles de 1er niveau et de 2ème niveau effectués sont-ils documentés ?
7. Les rapprochements espèces, titres et porteurs de parts peuvent-ils être automatisés ? Dans quelle mesure cette automatisation peut-elle fiabiliser la réalisation des rapprochements ?

b) La valorisation des actifs et le calcul de la valeur liquidative

Les activités de contrôle doivent permettre de garantir que l'ensemble du patrimoine de l'organisme de placement collectif est évalué avec rigueur et précision et que sa valeur liquidative est correctement calculée.

La mise en place d'un outil de valorisation propre au contrôleur interne lui permet de revaloriser l'exhaustivité des titres des différents fonds et de les rapprocher avec celles transmises par le middle office. Il s'agit d'une pratique à encourager, dans la mesure où celle-ci renforce l'indépendance et l'impartialité de la fonction de contrôle interne vis-à-vis des opérationnels. La mise en place d'une fonction indépendante pour la valorisation des fonds, qui réalise le contrôle de premier niveau de la valorisation des actifs, constitue également une bonne pratique, dans la mesure où elle permet de renforcer la spécialisation des métiers, d'assurer l'efficacité des contrôles effectués, et de limiter les risques de conflit d'intérêts.

1. Quels sont les différents niveaux de contrôle mis en place par la société pour la valorisation des actifs et le calcul de la valeur liquidative ?
2. Les procédures relatives à la valorisation des actifs et au calcul de la valeur liquidative sont-elles suffisamment claires et exhaustives ?
3. En quoi consiste le contrôle de 2ème niveau opéré par le contrôleur interne ? Dispose-t-il d'un outil de valorisation qui lui est propre ?
4. A quelle fréquence les contrôles de 1er et 2ème niveau sont-ils opérés ? La fréquence adoptée permet-elle de s'assurer en temps opportun que l'ensemble de l'actif est évalué avec rigueur et précision et que sa valeur liquidative est correctement calculée ?
5. La société trouve-t-elle des difficultés à valoriser une certaine typologie d'instruments financiers ?
6. Quels ont été les anomalies et incidents relevés au cours de ces trois dernières années ? Les contrôles ont-ils été renforcés par la suite ?
7. Les contrôles de 1er niveau et de 2ème niveau effectués sont-ils documentés ?
8. Une fonction indépendante pour la valorisation des fonds peut-elle être mise en place ? Dans quelle mesure cette fonction peut-elle créer une valeur ajoutée au sein de la société ?

c) La politique d'investissement, les limites internes et les ratios règlementaires

Les activités de contrôle doivent viser à garantir que la politique d'investissement ainsi que l'ensemble des décisions arrêtées lors des comités ont été suivies et que toute restriction sur le type ou le niveau d'investissement a été respectée.

Les contrôleurs internes des sociétés de gestion sont responsables du suivi de l'implémentation et du respect de la politique d'investissement, telle que définie lors des comités d'investissement.

Une bonne pratique consiste à définir des limites internes en sus des limites réglementaires, afin d'aider au pilotage de la politique d'investissement de la société, et de procéder à leur formalisation au niveau de procès-verbaux. Ceci permet une bonne maîtrise des risques et assure le respect de la politique interne de la société, en fonction de sa tolérance et de celles des investisseurs aux risques encourus. Il est également suggéré de mettre en place des mécanismes de génération d'alertes au niveau du système d'information afin de déceler rapidement tout dépassement de seuil. Lorsque la société de gestion dispose d'un risk manager, ce dernier devrait participer à la définition des limites internes de gestion des risques.

Il convient également de procéder au paramétrage de contrôles bloquants sur le système d'information pour les limites internes permettant de prévenir tout dépassement des seuils prédéfinis.

Enfin, le suivi du respect de la politique d'investissement devrait être formalisé au niveau de fiches de contrôle.

1. La société a-t-elle défini des limites internes en sus des limites réglementaires, afin d'aider au pilotage de la politique d'investissement de la société ? Ces limites sont-elles formalisées au sein des procès-verbaux des comités de gestion et d'investissement ou au niveau des procédures ?

2. Quels sont les différents niveaux de contrôle mis en place par la société pour la valorisation des actifs et le calcul de la valeur liquidative ?

3. Les procédures sont-elles suffisamment claires et exhaustives ?

4. A quelle fréquence les contrôles de 1er et 2ème niveaux sont-ils opérés ? La fréquence adoptée permet-elle de s'assurer en temps opportun que l'ensemble des décisions arrêtées lors des comités ont été suivies et que toute restriction sur le type ou le niveau d'investissement a été respectée ?

5. Existe-t-il des mécanismes de génération d'alertes au niveau du système d'information afin de déceler rapidement tout dépassement de seuil ?

6. Des contrôles bloquants ont-ils été paramétrés sur le système d'information pour les limites internes afin de prévenir tout dépassement des seuils prédéfinis ?

7. Quels ont été les anomalies et incidents relevés au cours de ces trois dernières années ? Les contrôles ont-ils été renforcés par la suite ?

8. Les contrôles de 1er niveau et de 2ème niveau effectués sont-ils documentés ?

d) L'entrée en relation avec les clients et l'envoi des reportings

Les sociétés de gestion d'OPCVM doivent procéder, pour toute nouvelle entrée en relation, à une identification de leur clientèle suivant des mentions prédéfinies leur permettant d'établir un profil pour chacun de leurs clients.

Les porteurs de parts doivent, à chaque échéance prévue par la réglementation en vigueur, être informés de façon à leur permettre d'appréhender la performance de l'organisme de placement, de connaître les politiques suivies en matière d'investissement ainsi que toute information utile concernant les opérations réalisées.

Un outil de profilage permettant à la société de gestion de définir et mettre à jour le profil risque du client doit être mis en place par les sociétés de gestion d'OPCVM. Le profilage de la clientèle permet, suivant les connaissances des clients, leurs motivations, leur capacité financière, leurs objectifs d'investissement, ainsi que l'origine des fonds apportés, d'adapter le suivi qui leur est consacré en fonction de leur profil de risque LBC/FT. Prévu par les dispositions de la circulaire de l'AMMC relative au dispositif de vigilance et de veille interne, le paramétrage d'un outil de profilage s'avère indispensable au regard de l'évolution de la volumétrie des opérations et des bases de données clients.

Dans ce même cadre, une attention particulière devrait être accordée à l'entrée en relation avec la clientèle par les agences du réseau bancaire d'un groupe auquel appartiendrait une société de gestion, où les modalités d'identification de la clientèle pourrait être différentes de celles appliquées par la société de gestion. Dans ce cas de figure, il convient de veiller à mettre en place un cadre conventionnel précisant les attentes de la société vis-à-vis du traitement des nouveaux dossiers clients.

S'agissant de l'envoi des reportings aux clients, les sociétés de gestion devraient veiller à mettre en place deux niveaux de contrôle formalisés.

Article II.1.18 de la circulaire de l'AMMC.

Toute société de gestion est tenue de mettre en place un dispositif de contrôle interne à même d'assurer la réalisation des objectifs suivants :

- La fiabilité des opérations réalisées ;
- La maîtrise et la surveillance des risques afférents aux activités exercées ;
- La conformité aux lois et aux règlements.

Article II.1.24 de la circulaire de l'AMMC.

Le contrôleur interne contrôle la conformité des opérations et de l'activité de la société de gestion aux lois et aux règlements en vigueur ainsi qu'aux procédures internes.

e) La gestion des réclamations

Les sociétés de gestion d'OPCVM doivent veiller au respect du principe de primauté des intérêts de la clientèle. A ce titre, un dispositif de gestion des réclamations doit être établi afin de permettre le traitement efficace et égalitaire des réclamations reçues.

Les sociétés de gestion doivent se doter des moyens et procédures leur permettant de traiter au mieux les réclamations reçues de la part de la clientèle. La mise en place d'une procédure de traitement des réclamations permet de définir :

- Les circuits de traitement des réclamations ;
- Les personnes en charge de leur traitement ;
- Les modalités de traçabilité des réclamations et du suivi de leur traitement par le contrôleur interne ;
- Les étapes de mise en place des plans d'actions et mesures correctives relatives aux processus ayant fait l'objet d'une réclamation.

Aussi, les modalités de saisine de la société de gestion doivent être clairement communiquées à la clientèle. A ce titre, une bonne pratique consiste à créer une rubrique dédiée aux réclamations au niveau du site web de la société de gestion. Il est important de communiquer aux clients les délais de traitement des réclamations, et de les tenir informés sur le déroulement du traitement des réclamations lorsque ces délais ne peuvent pas être respectés.

Enfin, le registre tenu par le contrôleur interne contenant les réclamations reçues doit être suffisamment détaillé, et comporter les dates de résolution ainsi que les modalités de traitement et autres mesures correctives retenues.

Article II.1.25 de la circulaire de l'AMMC

Le contrôleur interne doit être informé de toutes les réclamations et plaintes formulées contre la société de gestion, dès leur réception. Il a également l'obligation de consigner lesdites réclamations et plaintes dans un registre spécialement dédié à cet effet et s'assurer de leur traitement avec diligence et célérité.

1. Quels sont les différents niveaux de contrôle mis en place par la société pour la gestion de l'entrée en relation avec les clients ? Ces contrôles sont-ils formalisés ?
2. La société a-t-elle défini des critères d'identification de sa clientèle ?
3. Les dossiers clients sont-ils complets ? La société poursuit-elle la relation d'affaires avec les clients en cas d'incomplétude des pièces constitutives des dossiers clients ?
4. La société procède-t-elle à l'identification du bénéficiaire effectif ?
5. La société procède-t-elle à une classification de sa clientèle selon leur profil de risque ? Suite à cette classification, applique-t-elle une surveillance renforcée des clients ayant un profil de risque élevé ?
6. Existe-t-il un cadre conventionnel pour la gestion de l'entrée en relation des clients de la société de gestion en provenance du groupe ?

7. Quels sont les différents niveaux de contrôle pour l'envoi des reportings aux clients ? Ces contrôles sont-ils formalisés ?

8. Quels ont été les anomalies et incidents relevés au cours de ces trois dernières années ? Les contrôles ont-ils été renforcés par la suite ?
   Les procédures sont-elles suffisamment claires et exhaustives ?

9. Les modalités de traitement des réclamations sont-elles clairement définies et formalisées ? Par quels moyens la clientèle peut-elle contacter la société de gestion pour formuler une réclamation ? Le contrôleur interne est-il systématiquement informé desdites réclamations ?

3.2 L'évaluation du dispositif de contrôle interne

La réalisation d'un contrôle périodique suivant un plan d'audit basé sur une approche par les risques, alignée sur les objectifs de l'entité, permet à la société d'obtenir une assurance sur le degré de maîtrise de ses activités ainsi que des recommandations afin d'améliorer l'efficacité de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Constitue une bonne pratique la réalisation d'un contrôle périodique du dispositif de contrôle interne de la société de gestion :

- Par les équipes d'audit interne du groupe dans le cas où la société appartient à un groupe financier, dans la mesure où cela permet l'identification continue des zones de risques au sein de la société de gestion.
- Par un prestataire externe compétent en la matière, notamment lorsque la société de gestion n'appartient pas à un groupe financier.

Les résultats des contrôles devraient être formalisés, en spécifiant les objectifs et le périmètre de la mission, la synthèse des constats relevés ainsi que les axes d'amélioration. Les organes dirigeants devraient être informés des travaux menés lors de ces audits, ainsi que des mesures prises en cas d'anomalie et de la prise en compte effective des recommandations.

1. La société procède-t-elle à un contrôle périodique de son dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ? La fréquence des audits est-elle suffisante afin d'évaluer correctement le dispositif mis en place ?

2. Les résultats des contrôles sont-ils formalisés, en mettant en exergue les objectifs et le périmètre de la mission, la synthèse des constats relevés ainsi que les axes d'amélioration ?

3. Des mesures sont-elles systématiquement prises suite aux recommandations reçues ? La société procède-t-elle au suivi des plans d'actions mis en place ?

Synthèse des recommandations relatives aux activités de contrôle

1. La mise en place de fiches de contrôles permettant la formalisation de l'ensemble des contrôles réalisés.
2. L'automatisation des rapprochements espèces, titres et porteurs de parts.
3. La réalisation des rapprochements espèces par mouvements et non pas par soldes.
4. La réalisation des rapprochements titres et porteurs de parts suivant la fréquence de calcul de la valeur liquidative.
5. La réalisation des rapprochements titres par valeur.
6. La matérialisation et la documentation des contrôles de deuxième niveau, à fréquence quotidienne pour les rapprochements espèces et hebdomadaires pour les rapprochements titres et porteurs de parts.
7. La mise en place d'un outil de valorisation propre au contrôleur interne, lui permettant de recalculer les valeurs liquidatives afin de les contrôler.
8. Le contrôle des valeurs liquidatives à chaque date d'arrêté.
9. Le paramétrage de la valorisation de l'ensemble des instruments financiers sur le système d'information.
10. La définition des limites internes et leur formalisation au niveau des procès-verbaux des comités.
11. Le paramétrage de contrôles bloquants sur le système d'information pour les limites internes définies lors des comités internes.
12. Le renforcement du contrôle de deuxième niveau du respect de la politique d'investissement et du suivi des limites internes ainsi que sa formalisation au niveau d'une fiche de contrôle.
13. La mise en place de contrôles documentés et matérialisés à fréquence quotidienne pour les ratios prudentiels et réglementaires.
14. Le renforcement des contrôles relatifs aux obligations de vigilance et de veille interne.
15. Le renforcement du contrôle de l'envoi des reportings aux clients et sa formalisation.
16. La mise en place d'une page dédiée aux réclamations au niveau du site web de la société de gestion.
17. La mise en place d'une procédure de traitement des réclamations et la traçabilité des réclamations et leur consignation dans un registre dédié, tenu par le contrôleur interne.
18. La réalisation d'un contrôle périodique par la maison mère, dans le cas où la société appartient à un groupe financier, et la formalisation des résultats des contrôles en spécifiant les objectifs et le périmètre de la mission, la synthèse des constats relevés ainsi que les axes d'amélioration.
19. La réalisation d'un contrôle périodique du dispositif de contrôle interne de la société de gestion par un prestataire externe compétent en la matière, notamment lorsque la société de gestion n'appartient pas à un groupe financier.

DES CONTRÔLES PERMETTANT L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS

4

Le suivi des résultats des contrôles par les organes de gouvernance permet d'évaluer continuellement si les fondements du contrôle interne sont opérationnels, afin de formuler des recommandations pouvant contribuer à l'amélioration des processus et à l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

Pour ce faire, la définition claire des modalités de remontée des résultats des contrôles, et la communication d'informations pertinentes et en temps opportun, permettent aux organes de direction et de gouvernance de prendre des mesures correctives afin d'améliorer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de soutenir la réalisation des objectifs de la société.



4.1 Les modalités de remontée des travaux du contrôle interne aux organes de direction et de gouvernance

Les sociétés de gestion d'OPCVM doivent mettre en place une communication interne permettant aux organes de direction et de gouvernance d'apprécier l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

L'élaboration de reportings présentant les résultats des travaux du contrôle interne et du risk management, les anomalies relevées ainsi que le suivi des plans d'actions permettent à la direction et aux organes de gouvernance de juger si le dispositif est approprié et actualisé compte tenu de l'évolution des activités et de l'émergence de nouveaux risques. Ces reportings devraient faire l'objet d'une remontée périodique au management et aux organes de gouvernance.

Les anomalies devraient être remontées systématiquement aux organes de direction, via des reportings ou des fiches d'anomalies, et ce afin d'assurer la traçabilité des anomalies communiquées.

En parallèle, l'existence d'un comité d'audit, propre à la société de gestion ou appartenant au groupe le cas échéant, assurant la remontée des résultats du contrôle interne aux organes de gouvernance, permet de renforcer l'objectivité du suivi et représente un moyen supplémentaire de circulation de l'information aux entités appropriées.
Enfin, le suivi du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques peut être renforcé par le biais de la mise en place d'une plateforme informatique de contrôle permanent permettant au contrôleur interne de recenser les contrôles effectués et d'en informer le management afin de pouvoir s'assurer de l'exhaustivité des contrôles réalisés et de garantir l'efficacité du contrôle permanent.

Article II.1.24 de la circulaire de l'AMMC.

Dans le cadre de ses missions, le contrôleur interne : [...]

- Porte, sans délai, à la connaissance de la hiérarchie de la société de gestion et de l'AMMC toute irrégularité relevée dans l'exercice de sa mission, ainsi que les mesures de régularisation entreprises ou envisagées ;
- Porte, sans délai, à la connaissance de l'AMMC tout changement significatif affectant le gestionnaire.

1. Quelles sont les modalités de remontée et de communication des anomalies relevées par le dispositif de contrôle au sein de la société ainsi que du suivi des plans d'actions ?
2. Comment les organes de gouvernance sont-ils informés des résultats des travaux du contrôle interne et de la gestion des risques au sein de la société ?
3. A quelle fréquence les anomalies relevées au sein de la société sont-elles communiquées aux organes de direction ? Sont-elles formalisées ou remontées oralement ?

4.2 Le suivi et la régularisation des anomalies et des actions pour la maîtrise des risques identifiés

Les sociétés de gestion d'OPCVM doivent s'assurer de la formalisation et de la traçabilité du suivi des anomalies et des plans d'actions mis en place.

Le suivi des anomalies relevées par la fonction de contrôle interne devrait être formalisé selon un degré de précision suffisant. En effet, les fichiers d'anomalies tenus par les contrôleurs internes devraient comporter :

- Le renseignement de l'ensemble des anomalies constatées ;
- La mention de la date de résolution des anomalies ;
- La mention des modalités de résolution des anomalies ou leur état d'avancement.

Article II.1.24 de la circulaire de l'AMMC.

Dans le cadre de ses missions, le contrôleur interne : [...]

- Propose des actions d'amélioration des procédures et des contrôles et effectue un suivi régulier des actions correctives des anomalies. [...]

1. Comment le contrôleur interne s'assure-t-il de la régularisation des anomalies ? Quelles sont les actions qu'il entreprend pour la maîtrise des risques identifiés ?
2. Le suivi des anomalies relevées est-il formalisé ? Le cas échéant, les fiches d'anomalies sont-elles renseignées suivant un degré de précision suffisant ?

Synthèse des recommandations relatives à l'amélioration des processus

1. L'élaboration de reportings présentant les résultats des travaux du contrôle interne et du risk management, les anomalies relevées ainsi que le suivi des plans d'actions. Ces reportings devraient faire l'objet de remontées périodiques aux organes de direction et de gouvernance.

2. La tenue d'un comité d'audit permettant d'une remontée périodique des résultats du contrôle interne aux organes de direction et de gouvernance.

3. La mise en place d'une plateforme de contrôle permanent permettant au contrôleur interne de recenser les contrôles effectués et d'en informer les organes de direction.

4. La remontée systématique des anomalies aux organes de direction via des reportings ou des fiches d'anomalies.

5. La formalisation du suivi des anomalies et des plans d'actions par le contrôle interne.

6. L'implication du risk management dans le suivi de la réalisation des plans d'actions pour la maîtrise des risques identifiés.

الهيئة المغربية لسوق الرساميل

ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵜ ⵜⴰⵎⵔⴰⴽⵉⵜ ⵏ ⵓⵅⵎⵎⴰⵙ ⵏ ⵖⵔⴰⵙⵙⵓⵍ

AUTORITÉ MAROCAINE DU MARCHÉ DES CAPITAUX

Guide des bonnes pratiques pour le dispositif de contrôle interne des sociétés de gestion d'OPCVM

Avenue Annakhil, Hay Riad – Rabat, Maroc
Tél. : +212 (05) 37 68 89 00
Fax : +212 (05) 37 68 89 46
Email : contacts@ammc.ma
www.ammc.ma

www.ammc.ma /ammc @ammc_news