



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE MÉTIER

Mars 2014

Les métiers du risque et du contrôle dans la banque

Dan Chelly & Stéphane Sébéloué

OptimindWinter



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Mars 2014

Les métiers du risque et du contrôle dans la banque



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Dan Chelly & Stéphane Sébéloué

optimind winter 

Sommaire

Introduction	7
1. Les risques et le secteur bancaire	11
1.1 Les différentes activités du secteur bancaire	11
1.2 Les risques inhérents à l'activité bancaire	18
1.3 Le cadre normatif et réglementaire de la gestion des risques	24
2. Les métiers du risque et du contrôle dans la banque	29
2.1 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques	29
2.2 Les familles de métiers	33
2.3 Compétences communes et transposables	56
3. Analyse prospective des métiers du risque et du contrôle dans la banque	61
3.1 Enjeux organisationnels, économiques et réglementaires	61
3.2 L'avenir des métiers du risque et du contrôle dans la banque	65
3.3 L'attractivité des métiers du risque et du contrôle	67
Conclusion	69
Annexes	71

Remerciements

L'Observatoire des métiers de la banque et le cabinet OptimindWinter tiennent à remercier les établissements bancaires, notamment HSBC et le groupe Banque Populaire Caisse d'Épargne, pour leur collaboration et leur aide à la réalisation de cette étude.

Introduction

L'activité bancaire : une activité intrinsèquement porteuse de risques

En se plaçant sur une rétrospective historique, l'activité bancaire s'est développée dès le départ sur l'acceptation de prêter de l'argent contre une forme de rémunération, les intérêts. Ce qui constituait déjà en soit une acceptation d'un risque, celui du non remboursement du prêt et des intérêts.

De fait, il est clair que l'activité bancaire a toujours été intrinsèquement porteuse de risques et que

c'est alors l'essence même du métier de banquier que de chercher à :

- encadrer les risques souhaités et pris délibérément,
- limiter voir éviter les risques subis sur lesquels aucune rémunération n'est attendue.

L'activité bancaire : une activité liée à l'évolution réglementaire

Les métiers du contrôle et de la gestion des risques ont donc dès le départ accompagné la banque dans son développement soutenus en cela par une dynamique réglementaire qui n'a cessé de se renforcer.

Une première étude portant sur la description des métiers du contrôle dans la banque a été réalisée en 2009. Depuis, la crise financière, les réglementations qui l'ont suivie et les bonnes pratiques de place ont progressivement fait évoluer et compléter ces métiers. Elles les ont poussé à se professionnaliser davantage, à développer les expertises, tout en allant de plus en plus vers un pilotage intégré et consolidé de l'ensemble des risques (logique « ERM ¹ »). Il est donc apparu nécessaire d'actualiser cette étude et de la compléter.

Cette nouvelle version met à jour le panorama, non seulement des métiers du contrôle, mais aussi des risques, en les restituant dans leur contexte. Cette étude se veut avant tout pédagogique. L'objectif étant de décrire les caractéristiques des fonctions qui contribuent à la maîtrise des risques bancaires, tout en mettant en perspective, les compétences et connaissances nécessaires à leur exercice, les facteurs favorisant les mobilités d'un métier à l'autre. Nous en avons également profité pour dessiner les contours des évolutions à venir de ces métiers portés par l'évolution des technologies, des réglementations et de l'environnement des banques.

¹ Enterprise Risk Management



Pour ce faire, l'étude s'articule autour de 3 axes :

1. Les risques et le secteur bancaire

Cette partie présente les différents risques de l'activité bancaire avec des illustrations. Elle présente également les différentes approches complémentaires de la gestion des risques (angle contrôle, angle audit, angle mesure quantitative, ...) qui explique en partie II le découpage et la présentation détaillée des métiers du risque et du contrôle.

2. Les métiers du Risque et du Contrôle

Cette partie présente les différents métiers du Risque et du Contrôle. Elle présente pour chacun, les compétences nécessaires, les passerelles, parcours et mobilités envisageables. L'ensemble des métiers du Contrôle Interne, de la Conformité en passant par les risques y sont présentés.

3. L'analyse prospective des métiers du Risque et du Contrôle

Cette partie présente les différents risques de l'activité bancaire avec des illustrations. Elle présente également les différentes approches complémentaires de la gestion des risques (angle contrôle, angle audit, angle mesure quantitative, ...) qui explique en partie II le découpage et la présentation détaillée des métiers du risque et du contrôle.

Les métiers du Risque et du Contrôle présentés dans cette étude sont identifiés au moyen d'un référentiel métier, en lien avec la grille des « métiers-repères » et des emplois types de la convention collective bancaire. Cette étude a relevé 12 principaux métiers du Risque et du Contrôle répartis en quatre familles de risque (métiers liés à la conformité, à la gestion des risques, au système de contrôle interne, aux contrôles opérationnels). Si cette liste ne se veut pas exhaustive, elle cible les fonctions essentielles en matière de gestion des risques.

Le référentiel des métiers du Risque et du Contrôle dans la banque

Famille de métiers	Les métiers	Fiche de présentation	Fiche technique
CONFORMITE	Le Responsable de conformité	page 37	page 72
	Le Chargé de conformité	page 38	page 73
RISQUES	Le Directeur des risques	page 40	page 74
	Le Risk Manager	page 42	page 75
	L'Analyste quantitatif	page 43	page 76
	L'Analyste risque	page 44	page 77
AUDIT	L'Inspecteur	page 47	page 78
	L'Auditeur interne	page 48	page 79
CONTRÔLE INTERNE	Le Contrôleur interne	page 49	page 80
Les fonctions d'Audit et de Contrôle Interne sont des fonctions indépendantes, néanmoins pour cette étude et à des fins de simplifications, ces deux fonctions sont intégrées dans une seule et même famille de métier : celle liée au Système des Contrôle Interne			
CONTRÔLES OPERATIONNELS	L'Analyste crédit	page 51	page 81
	Le Crédit Manager	page 52	page 82
	Le Contrôleur de gestion	page 53	page 83



1.1 Les différentes activités du secteur bancaire

1.2 Les risques inhérents à l'activité bancaire

1.3 Le cadre normatif et réglementaire de la gestion des risques



1. Les risques et le secteur bancaire

1.1 Les différentes activités du secteur bancaire ²

La gestion des risques et le contrôle interne découlent des activités porteuses des risques pris par la banque (notamment lorsqu'elle accorde un prêt, ou cherche à optimiser sa trésorerie en la plaçant sur les marchés financiers). Afin d'appréhender au mieux les enjeux des métiers du Risque et du Contrôle dans la banque, il est nécessaire d'en décrire, au préalable, les différentes activités.

Au XVI^{ème} siècle, la banque est « la table de changeur ou de commerçant, le lieu où se fait le trafic, le commerce de l'argent ». Le terme « banque »

correspond à une forme féminine de « banc » et dérive de l'italien « banca » introduit en France lors de l'installation des banques italiennes à Lyon. On comprend par ces origines commerciales, que la banque correspond au lieu d'échange entre les personnes qui souhaitent déposer, placer leur argent et ceux qui souhaitent emprunter une somme d'argent.

Aujourd'hui, les banques françaises sont le plus souvent des consortiums financiers multi-activités, dites banques universelles, modèle prédominant

² Dans cette partie, certains concepts sont volontairement simplifiés (vulgarisés) de façon à ce qu'ils puissent rester accessibles au plus grand nombre.

dans le système bancaire français. Les banques universelles sont des grands conglomérats financiers regroupant les différents métiers des banques de détail, des banques de marchés et d'investissements, et de « l'activité assurance ».

Les activités de la banque sont donc multiples, allant de la collecte de dépôts (épargne des clients) au financement de l'économie (octroi de crédits), ou à la commercialisation de produits d'assurance en passant par les activités de marchés (achat / vente d'actifs financiers, ...).

1.1.1 L'activité traditionnelle

La banque de détail s'adresse aux particuliers, professionnels, PME / PMI, collectivités locales, associations, ... Elle est en charge de la gestion des dépôts, de l'octroi de crédits, de la gestion des moyens de paiement (notion de « prestataire de paiement »). Les banques ont donc principalement pour objet de collecter les dépôts auprès de clients particuliers ou professionnels, puis de redistribuer ces dépôts sous forme de prêts aux différents acteurs du système économique et financier. La banque transforme ainsi des disponibilités à court terme, en prêts à moyen et long terme.

Les deux activités cœur de métier de la banque, dites « activités traditionnelles », sont donc la collecte de dépôts et l'octroi de crédits. À ces deux principaux services, viennent s'adosser des services connexes :

- la mise à disposition de moyens de paiement : chèques, carte bancaires, ... ;
- la tenue de comptes : la banque fournit à ses clients (ceux ayant placé leurs dépôts dans la banque) une comptabilité des mouvements de fonds opérés sur leurs comptes qui s'avère spécifique et essentielle pour une catégorie de clientèle (commerçants et grands distributeurs) ;

«Quelques risques générés par les activités traditionnelles de la banque...»

La gestion des dépôts expose la banque à plusieurs types de risques, notamment au risque de crédit, au risque de fraude, au risque juridique, ...

Le **risque de crédit** constitue un risque de non-remboursement (ou **défait**) de l'argent prêté par la banque, que ce soit sous forme de découvert (pour un particulier), de facilité de caisse (pour une entreprise) ou de crédits bancaires (financements accordés aux personnes morales ou personnes physiques). L'octroi de crédit nécessite donc une analyse du risque de non remboursement et une évaluation des prises de garanties cohérente.

Ces activités traditionnelles sont également exposées au **risque de fraude**, en cas notamment d'obtention d'un crédit sur la base de pièces justificatives falsifiées. Ce risque se manifeste aussi en cas d'utilisation frauduleuse des moyens de paiement mis à la disposition de la clientèle (fraude monétique, utilisation abusive de chèques...).

Enfin, un **soutien abusif** ou une **rupture abusive de crédit** peuvent générer des risques d'ordre juridique (assignation d'un client ou d'un tiers). Une banque exerce un soutien abusif de crédit lorsqu'elle soutient artificiellement le crédit d'une entreprise en difficulté, ce qui permet à l'entreprise de paraître « faussement » solvable vis-à-vis du tiers. Au contraire, la rupture abusive de crédit consiste à fermer brusquement les ressources accordées au client. Ce qui précipite sa chute financière et l'amène à un état de cessation des paiements.

- la conservation des valeurs : la banque met à disposition de ses clients des coffres ;
- le transfert de fonds et la conversion en devises étrangères.

Les banques françaises ont ainsi une place importante dans l'économie française. En effet, environ 380 000 personnes y sont employées et le secteur bancaire représente à lui seul 4,6 % du PIB de la France en 2013 ³.

En parallèle de l'activité de banque de détail, la banque a labellisé la gestion d'une partie de sa clientèle sous le terme de « private banking » ou « gestion privée ». Il s'agit historiquement de départements spécialisés de banques généralistes ou traditionnelles qui procurent des services financiers personnalisés à leur clientèle haut de gamme. Aujourd'hui, plusieurs groupes bancaires disposent d'une filiale dédiée à la banque privée, comparable aux établissements de gestion patrimoniale indépendants.

«Quelques risques générés par les activités d'une banque privée..»

La Banque Privée construit des relations sur le long terme avec ses clients et les accompagne pour l'ensemble de leurs projets. Ceci inclut le financement, l'investissement, la protection et le transfert de patrimoine.

L'activité de gestion privée est également très encadrée réglementairement. La banque privée est assujettie aux mêmes obligations réglementaires que les autres acteurs du secteur bancaire, notamment en matière de protection de la clientèle. Néanmoins, et compte tenu de la particularité de sa clientèle (parfois en quête de conditions fiscales optimisées), la banque privée est très concernée par les mesures prises en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et plus encore vis-à-vis de la lutte contre l'évasion fiscale. C'est sur ce dernier point que la nouvelle réforme américaine FATCA ⁴ peut avoir des impacts très importants pour les banques privées.

1.1.2 La banque de marché et d'investissement

Les activités de banque de financement et d'investissement sont destinées aux grandes entreprises, aux gestionnaires de fonds, aux investisseurs institutionnels et aux états. La banque de financement et d'investissement est active sur les marchés financiers :

- pour son propre compte, elle place sa trésorerie, émet des emprunts obligataires et autres titres de créance, traite des opérations d'achat / de vente d'actions, d'obligations, de souscription / rachats d'OPCVM... ;

- pour le compte de ses clients, elle accompagne les émissions d'emprunts obligataires, les introductions en bourse et les restructurations du capital, et passe également l'ensemble des opérations de ses clients (y compris particuliers) sur les marchés, ...

La législation a récemment évolué pour protéger les clients des banques ⁵. **Les activités pour compte propre** sont clairement distinguées des **activités pour compte de tiers**. Les activités de marché (trading, ...) se trouvent séparées des autres activités bancaires (dépôts, crédits, ...). Ainsi, en cas de mauvaises opérations sur les marchés financiers effectuées par les banques, les clients seront protégés.

³ Source INSEE

⁴ Loi FATCA : Le Foreign Account Tax Compliance Act est un règlement fiscal américain des États-Unis dont l'objectif est d'obliger les banques des pays ayant conclu un accord avec le gouvernement des États-Unis à signer, avec le Département du Trésor des États-Unis, un accord qui les engage à lui communiquer toute information sur les comptes détenus par des citoyens américains dans leurs livres. L'enjeu est de lutter contre la fraude fiscale internationale.

⁵ Loi de séparation bancaire, votée le 19 février 2013 par le Parlement français



Les activités pour compte propre se composent de différentes activités, telles que les activités d'arbitrage entre indices, entre instruments financiers, les activités de trading sur certaines classes d'actifs et les activités spéculatives pures. Avec cette nouvelle réglementation, certaines activités financières pour compte propre, doivent se cantonner à une filiale séparée de l'entité principale. Cette filiale doit être financièrement autonome et ne doit pas exercer des activités spéculatives « trop risquées ou qui peuvent être nuisibles à l'économie », telles que le trading à haute fréquence et les opérations sur les marchés de dérivés de matières premières agricoles.

Concernant sa clientèle (les grandes entreprises,

les institutionnels, les collectivités locales, ...), la banque de marché et d'investissement l'accompagne dans le financement de ses projets, comme par exemple, la construction d'un nouveau navire de transport maritime ou l'implantation d'une usine de pétrochimie dans un pays émergent, ... Elle offre à ses clients, importateurs ou exportateurs, des couvertures de risque de change.

Enfin, la banque de marché et d'investissement a certaines de ses activités nécessairement filialisées et indépendantes : les sociétés de gestion pour compte de tiers (gestion des OPCVM et mandats de gestion) et l'activité de banque dépositaire⁶.

«Quelques risques générés par les activités de marché, d'investissement et de gestion d'actifs,...»

L'activité d'une banque de marché et d'investissement consiste naturellement à se positionner sur les différents marchés financiers. De fait, la banque doit alors faire principalement face à deux types de risques : le risque de marché et le risque de contrepartie.

Le **risque de marché** est issu des positions prises par la banque. Les positions prises découlent de décision volontaire et s'inscrivent dans la stratégie de la banque. L'objectif étant d'anticiper l'évolution des marchés financiers et d'en tirer profit. Le risque de marché correspond alors, à l'exposition de la banque à une perte de la valeur de ses instruments financiers, du fait de l'évolution (variation) défavorable des cours des actions, des obligations, des taux d'intérêts ou encore des taux de change.

Le **risque de contrepartie** désigne le risque de dégradation de la santé financière de la personne avec qui une transaction financière est effectuée. En l'espèce, il peut s'agir de l'emprunteur ou de l'émetteur d'un instrument financier. En cas de dégradation de la santé financière de la contrepartie, ses facultés à honorer ses engagements s'en trouvent réduites. Cette dégradation accroît donc la probabilité de défaut (défaillance, le fait que la contrepartie ne parvienne pas à rembourser sa dette à l'échéance ou tout autre engagement).

⁶ La banque de marché et d'investissement doit désigner une banque dépositaire pour les placements collectifs de capitaux qu'elle gère. La banque dépositaire joue un rôle de supervision : elle ouvre et administre des comptes-courants de titres, centralise la conservation des titres et facilite leur transmission entre les intermédiaires financiers.

[CF. Ordonnance sur les placements collectifs de capitaux – LPCC, 2006]

1.1.3 L'activité assurance

C'est à partir des années 80, mais surtout depuis les années 90 que, s'est développée « l'activité assurance » des banques. Cette activité consiste pour une banque à offrir également à ses clients des produits d'assurance de biens ou des produits d'épargne adossés à une assurance de personnes, telle que l'assurance-vie. L'objet pour la banque est

de tirer profit de son réseau commercial et de la cohérence évidente de l'offre entre produits bancaires classiques et ceux de l'assurance, comme en atteste les liens entre un crédit immobilier, une assurance emprunteur et une assurance habitation ou encore plus simplement, un crédit automobile et une assurance auto.

« Le risque de souscription, un des risques générés par l'activité assurance »

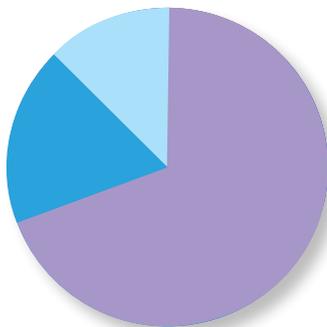
Le **risque de souscription** est le risque de perte ou de changement défavorable de la valeur des engagements d'assurance, en raison d'hypothèses inadéquates en matière de tarification et de provisionnement.

Les banques exerçant des activités d'assurance via des filiales dédiées, se retrouvent de facto confrontées à la gestion du risque de souscription d'assurance. Ce risque se manifeste notamment lorsque le coût des sinistres se révèle être supérieur aux prévisions qui ont permis le calcul des primes encaissées.

Aujourd'hui, « l'activité assurance » des banques représente de 60 % à 65% de la collecte totale en assurance vie⁷.

⁷ Le Panorama 2013 des bancassureurs, L'Argus de l'assurance, juillet 2013

Répartition des effectifs par grand secteur d'activité bancaire en 2012



Autres : 14,7%

BFI : 16%

Banque de détail : 69,3%

Par ce panorama synthétique, on comprend donc que la banque exerce des activités très diversifiées, allant de la collecte de fonds auprès de particuliers, au financement d'une nouvelle usine en passant par la gestion d'un portefeuille de titres d'un fond d'investissement.

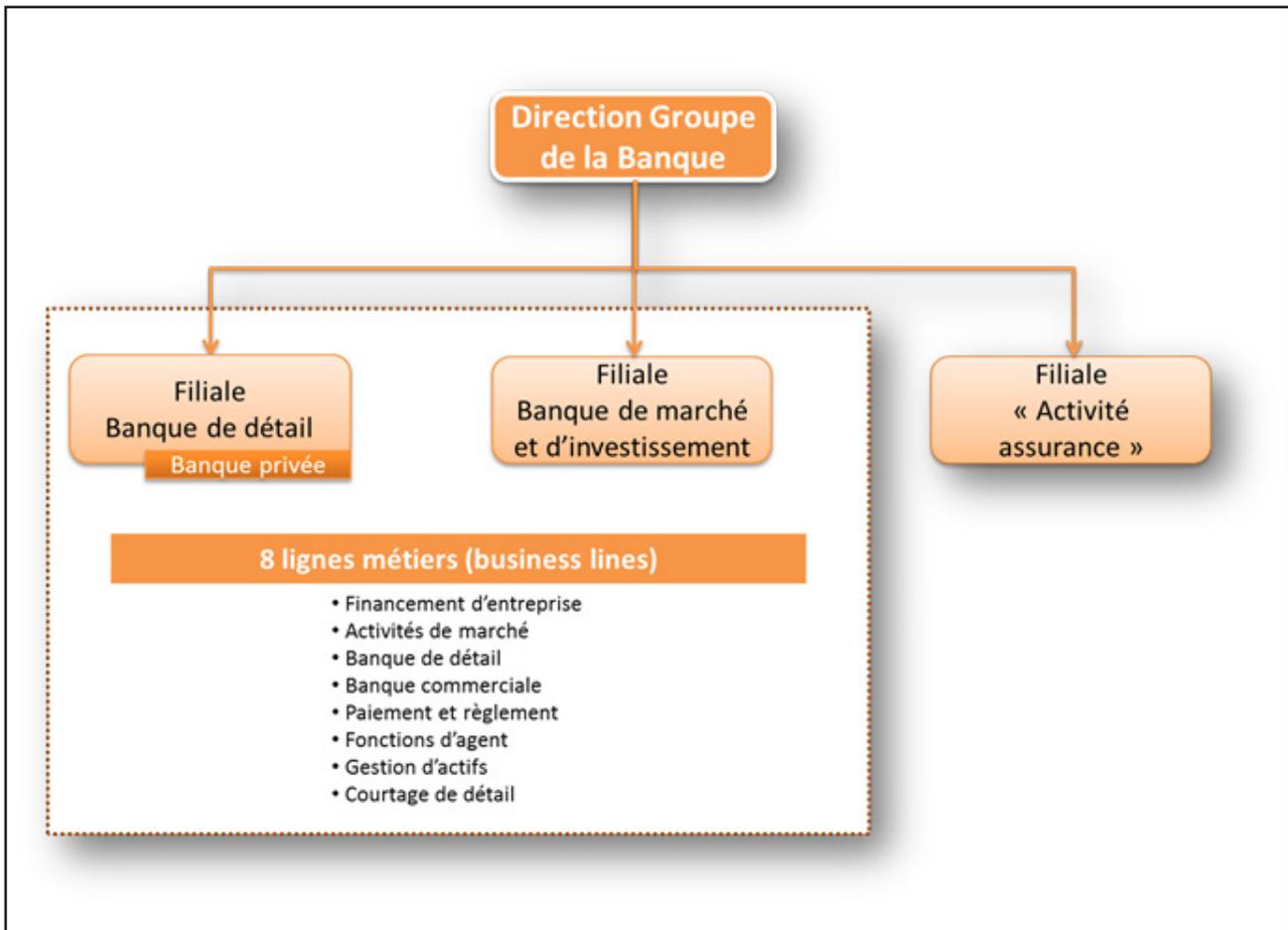
Source : AFB - Base de données sociales 2013 - données à fin 2012

Classification lignes métier selon Bâle 2

Niveau 1	Niveau 2	Groupes d'activité
Financement d'entreprise	Financement des entreprises	Fusions-acquisitions, engagement, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (Etat, haut rendement), actions, prêts consorciaux, introductions en bourse, placements sur le marché secondaire
	Financement collectivités locales/administration publique	
	Banque d'affaires	
	Service-conseil	
Activités de marché	Vente	Valeurs à revenu fixe, actions, changes, produits de base, crédit, financement, titres sur position propre, prêts et pensions, courtage, titres de dette, courtage de premier rang
	Tenue de marché	
	Prise de positions pour compte propre	
Banque de détail	Trésorerie	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine
	Banque de détail	
	Banque privée	
Banque commerciale	Cartes	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
	Banque commerciale	Cartes de commerçant/commerciales/d'entreprise/de clientèle et commerce de détail
Paiements et règlements ¹	Clientèle extérieure	Financement de projets, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
Fonctions d'agent	Conservation	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
	Prestations d'agent aux entreprises	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (clients), opérations de sociétés
	Services de fiducie aux entreprises	Agents émetteurs et payeurs
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

Source : Bâle 2

Le Comité de Bâle, réunissant les superviseurs bancaires, a réparti l'activité des banques en 8 lignes métiers (business lines) dans le cadre de la réglementation dite « Bâle II ».



Ces lignes métiers peuvent être adaptées et réparties en fonction des différentes activités portées par la banque.

Chacune de ces activités est porteuse d'un certain nombre de risques que les métiers du Risque et du Contrôle vont chercher à encadrer (risques métiers pris volontairement) ou à éviter (risques subis). Ces notions sont développées dans la partie qui suit.

1.2 Les risques inhérents à l'activité bancaire

La raison d'être d'une banque est de prendre des risques, d'en accepter les conséquences et de mettre en place les moyens de protection nécessaires. Néanmoins, les dernières crises financières et les cas de faillites ou de quasi-faillites de certaines banques ont clairement montré l'ampleur des risques menaçant l'activité bancaire.

Quelle que soit l'activité exercée par la banque, celle-ci doit donc faire face à plusieurs risques.

La banque, par exemple, se rémunère sur les prêts qu'elle fournit à ses clients et elle y intègre une prime de risque considérant qu'une portion limitée de clients ne la remboursera pas. Il s'agit donc d'un **risque accepté que l'on va chercher à encadrer pour éviter toute dérive**. A l'inverse, certaines de ses activités peuvent l'exposer à des risques qu'elle ne souhaite pas, par exemple la fraude, et qui pourtant existent, du fait même de son activité. Il s'agit ici de **risques subis**.

1.2.1 Les risques acceptés et rémunérés

Comme précisé, la raison d'être d'une banque, son métier, est de prendre des risques de plusieurs natures. Cette prise de risques se caractérise par un rapport coût/opportunité.

C'est-à-dire, l'espérance de gains rapportée au niveau de risques pris. La banque est donc rémunérée pour cette prise de risques.

a/ Le risque de crédit / de contrepartie

Ce sont des risques de pertes financières consécutives à l'incapacité des clients ou autres contreparties à honorer leurs engagements financiers.

- **Le risque de crédit (banque de détail)**

est donc le risque de perdre tout ou une partie du montant du crédit accordé si l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. Autrement dit, c'est le risque de défaut de remboursement. C'est le cas, par exemple, d'un client qui ne possède plus les capacités financières suffisantes pour rembourser son emprunt envers la banque. Il peut s'agir d'un défaut de remboursement d'un particulier pour un prêt immobilier, d'une entreprise pour un prêt d'équipement. D'où la nécessité pour les banques de détail de sélectionner leurs clients emprunteurs les plus solvables en ayant recours à des méthodes de scoring interne, notamment exigés par les accords de Bâle II, complété par Bâle III, et transposés dans la réglementation française dans le CCLRF 97-02.

- **Le risque de contrepartie (BFI)**

représente la perte potentielle que pourrait subir la banque si la personne (physique ou morale) avec qui elle a réalisé une opération de gré à gré, venait à faire défaut. Elle ne sera alors pas en mesure d'honorer ses engagements.

- **Le risque de règlement / livraison (BFI)**

se rapporte également aux activités de marchés (échanges de titres, de devises au comptant ou à terme) des banques. Le risque de livraison correspond soit au non-règlement de la transaction par la contrepartie, soit à la non-livraison due par la contrepartie. C'est le cas par exemple de l'achat d'un stock d'actions qui ne serait pas livré dans les délais réglementairement impartis.

b/ Le risque de marché

Les banques qui interviennent sur les marchés financiers (action, obligataire, monétaire, change) font obligatoirement face à la fluctuation des cours de marché qui peuvent leur être favorable mais également défavorable, et engendrer des moins-values qui, ne sont ni plus ni moins, que des pertes financières.

Le risque de marché est donc le risque pour la banque de subir des pertes financières consécutives aux variations des prix des instruments financiers (actions, obligations...), des taux de change, des taux d'intérêt, etc. Il est à noter que le terme « risque de marché » est un terme « chapeau » qui englobe les risques suivants :

- **Le risque de taux**

c'est le risque pour la banque de subir une évolution défavorable des taux, que ce soit à la baisse ou à la hausse, selon que la banque emprunte ou prête. En effet, si la banque emprunte à taux variable pour financer des crédits à court terme à taux fixe, et que les taux variables viennent à devenir supérieurs au taux fixe, la banque subira des pertes financières. Ce risque impacte donc à la fois les activités d'octroi de crédit, de gestion des dépôts rémunérés et également les activités de marché.

- **Le risque de change**

correspond pour la banque au risque de pertes liées aux fluctuations des taux de change. Toute fluctuation défavorable des taux de change se répercutera négativement sur les flux futurs espérés par la banque dans le cadre de son activité financière exercée sur les devises. Le risque de change peut également impacter les activités de crédit de la banque. C'est le cas lorsqu'une banque prête de l'argent à son client en devises étrangères. La banque prend le risque de voir le capital qui lui sera remboursé diminué.

- **Le risque de liquidité**

peut provenir d'une impossibilité de refinancement pour une banque alors que, parallèlement, elle aura réalisé une forte transformation de ses dépôts à court terme. La banque se retrouve donc dans une situation de ressources financières (liquidités) insuffisantes pour faire face à ses échéances à court terme (par exemple, des retraits importants de dépôts à court terme). Ce sera le cas suite à une crise de confiance à l'égard de la banque ou à une crise de liquidité générale du marché qui freinera le marché interbancaire et empêchera la banque de trouver des liquidités (Bâle III a cherché à couvrir ce risque qui s'est particulièrement manifesté lors de la crise des subprimes en 2008).

c/ Le risque de souscription

Les banques développent via des filiales dédiées des activités d'assurance et subissent donc les risques liés à ces activités, en particulier les risques de souscription.

Par risque de souscription, il convient d'entendre risque de pertes financières ou de changement défavorable de la valeur des engagements du bancassureur en raison d'hypothèses inadéquates en matière de tarification et de provisionnement (le provisionnement vise à constituer des réserves pour



faire face à ses anticipations en termes d'engagements c'est à dire d'indemnisation de clients). Une dérive inopinée de la sinistralité des divers engagements d'assurance génère des risques de pertes financières.

C'est le cas par exemple d'une mauvaise actualisation de l'accidentologie automobile qui engendrera des coûts d'indemnisation de sinistres supérieurs aux primes payées par les clients. En fonction des produits d'assurance commercialisés par la banque, le risque de souscription peut être composé d'un ou plusieurs éléments parmi les suivants :

- **le risque vie**

(produits d'assurance-vie, par exemple) : relatif aux probabilités de morbidité⁸, de mortalité, de longévité, d'incapacité des assurés.

- **le risque non-vie**

(notamment les produits Incendie, Accidents et Risques Divers – IARD) : concerne les assurances de biens et de responsabilité, et les assurances des dommages corporels. Il est lui-même constitué du risque suivant : **risque de prime**, c'est-à-dire le risque que le coût des futurs sinistres soit supérieur aux primes perçues.

- **le risque santé**

(produits dits de « complémentaire santé ») : relatifs aux probabilités de mortalité des assurés pour les produits de prévoyance. On y inclut notamment les risques liés aux épidémies, aux déterminants de l'évolution des frais de santé. Les progrès de la médecine, les changements dans le mode de vie influent sur le risque santé.

1.2.2 Les risques subis

A l'inverse des risques volontairement pris par la banque sur lesquels elle se rémunère, certaines activités peuvent l'exposer à des risques qu'elle ne souhaite pas. Il s'agit néanmoins de risques (a priori) inévitables car ils sont inhérents à son activité. Il s'agit ici de risques subis.

a/ Les risques stratégiques

Ce sont les risques liés aux prises de décisions des organes décisionnels de la banque pouvant générer une perte économique imprévue. Ces décisions stratégiques peuvent être de diverses natures : des décisions de restructuration, de réduction d'effectif, d'embauche, d'implantation régionale (ouverture et fermeture de succursales, filiales bancaires, etc.),

d'internationalisation, d'alliances ou partenariats, de fusions et acquisitions, d'externalisation, de diversification (investissements dans de nouveaux produits bancaires, métiers, marchés, équipements, projets, actifs, etc.). Les risques stratégiques visent ainsi, l'ensemble des événements susceptibles de remettre en cause l'atteinte des objectifs stratégiques.

⁸ Morbidité : nombre d'individus atteints par une maladie dans une population donnée et pendant une période déterminée.

b/ Les risques opérationnels

Le risque opérationnel pour la banque est le risque de pertes financières résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures (non-respect, contrôle absent ou incomplet), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne informatique...) ou d'événements exogènes (inondation, incendie...).

Plusieurs événements marquants ont placé les risques opérationnels au cœur de la gestion des risques et sont réglementairement encadrés. Depuis la réforme Bâle II, le risque opérationnel entre dans le calcul des fonds propres réglementaires des établissements bancaires. Le Comité de Bâle a ainsi retenu une classification qui répertorie les différents événements de risques en sept catégories :

- **Fraude interne :**

par exemple, le vol commis par un employé (actifs physiques, numériques, moyens de paiement), la falsification de documents, le délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte, les informations inexacts communiquées sur ses positions de marché.

- **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail :**

par exemple, la violation des règles de santé et de sécurité des employés, le délit d'entrave aux activités syndicales, la discrimination à l'embauche.

- **Dommages aux actifs corporels :**

par exemple, dégradation volontaire de la part d'un salarié, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations.

- **Exécution, livraison et gestion des processus :**

par exemple, erreur de saisie, d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes de procédures, absence de traitement d'une opération ; erreur de paramétrage, non-respect des obligations législatives ou réglementaires.

- **Fraude externe :**

par exemple, le détournement de fonds, les faux en écriture, l'usurpation d'identité, le vol de données, le piratage informatique, les opérations de cavalerie.

- **Clients, produits et pratiques commerciales :**

par exemple, le défaut de conseil, le défaut d'information, la violation du secret bancaire, la vente forcée, le soutien, la rupture abusive de contrat.

- **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes :**

par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatique, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.

c/ Le risque de non-conformité

Le risque de non-conformité constitue un risque de sanction judiciaire, disciplinaire ou administrative, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant⁹. A noter que le risque de non-conformité est une sous-catégorie du risque opérationnel.

⁹ Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) 97-02



1.2.3 Risques et activités bancaires : états synthétiques

La Banque de Détail - Activités

- Collecte de dépôts auprès de clients particuliers ou professionnels
- Octroi de crédit
- Gestion des moyens de paiement
- Transformation des disponibilités en prêts à moyen et long terme
- Tenue de comptes (courtage de détail)
- Conservation des valeurs (courtage de détail)
- Transfert de fonds et la conservation en devises étrangères
- Banque privée

Principaux risques associés

- Risque de crédit
- Risque stratégique
- Risque opérationnel
- Risque de non-conformité

La Banque de Marché et d'Investissement Activités

- Activités pour compte propre : activités d'arbitrage entre indices, instruments financiers ; activités de trading sur certaines classes d'actifs ; activités spéculatives pures
- Activités pour compte de tiers : financements de projets des clients, couverture de risque de change
- Introduction en bourse
- Fusion et acquisition
- Activités nécessairement filialisées : société de gestion pour compte de tiers et activité de banque dépositaire

Principaux risques associés

- Risque de contrepartie
- Risque de marché
- Risque stratégique
- Risque opérationnel
- Risque de non-conformité

L'Assurance - Activités

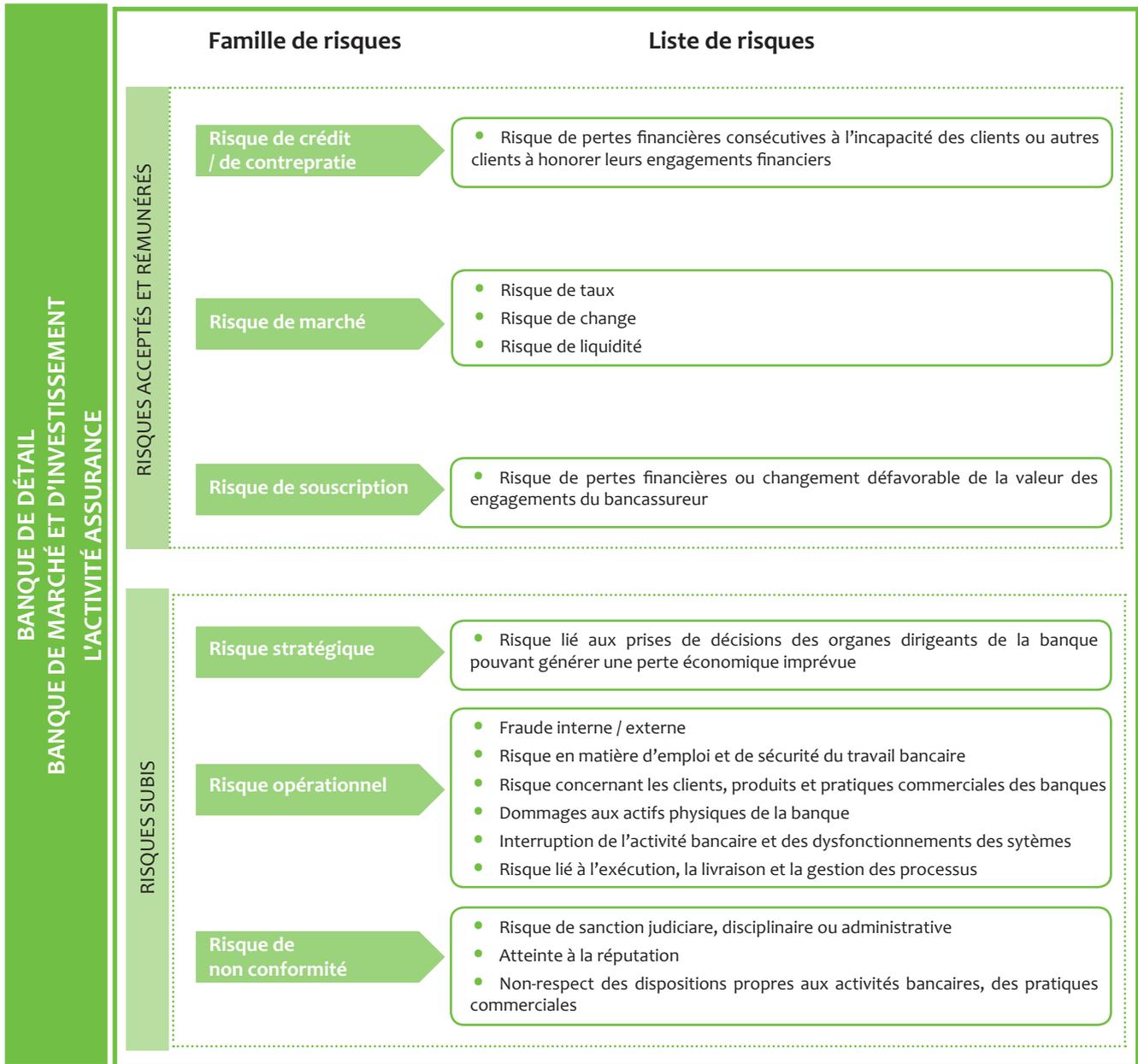
- Commercialisation de produits d'assurance de biens ou de produits d'épargne adossée à une assurance vie
- Gestion des sinistres

Principaux risques associés

- Risque de souscription
- Risque stratégique
- Risque opérationnel
- Risque de non-conformité

Source : Optimind Winter

1.2.4 Panorama des risques et du secteur bancaire



Source : Optimind Winter

1.3 Le cadre normatif et réglementaire de la gestion des risques

1.3.1 Un environnement de risques de plus en plus marqué

La sophistication, pour ne pas dire complexification, et la libéralisation du secteur économique et financier ont fortement accentué la sensibilité des banques à leur environnement de risques. Le mouvement de concentration des acteurs qui génère une volumétrie et des montants engagés toujours plus importants en sont une première explication. L'internationalisation des activités, des techniques financières plus élaborées, la multiplication des interconnexions entre les acteurs et la dépendance aux systèmes d'information en sont également des éléments d'explications. S'il fallait trouver une troisième explication, ce serait la judiciarisation progressive de la société conduisant les acteurs à être assignés de plus en plus souvent en responsabilité¹⁰

Par ailleurs, les banques sont très fortement liées les unes aux autres, par leurs engagements réciproques. De ce fait, la faillite d'une banque peut fragiliser, voire entraîner dans sa perte d'autres banques. Cet effet domino, que l'on appelle le risque systémique, s'est particulièrement manifesté avec la faillite de la banque Lehman Brothers en 2008. Au vu du rôle des banques dans l'économie, les législateurs sont particulièrement vigilants et cherchent à assurer une bonne résistance des banques face à leurs risques. La législation s'est constituée au niveau international, au sein du Comité de Bâle, dans cette optique. La réglementation a également évolué pour identifier et surveiller plus particulièrement les établissements dits « systémiques ».

1.3.2 L'arsenal législatif et réglementaire

Afin d'assurer la pérennité du système économique et financier et le sauvegarder d'une crise systémique, le législateur et le régulateur ont dressé un cadre normatif destiné à prévenir ces risques. Ce cadre normatif n'est autre, en France, que l'ensemble des lois et règlements auxquels doivent se conformer tous les acteurs du secteur bancaire : Code monétaire et financier, CCLRF 97-02, Règlement Général de l'AMF, ...

Parmi ces lois et règlements figurent les composantes du système de contrôle interne à mettre en place qui précise, le cas échéant, la définition des fonctions spécifiques à créer (ex : Responsable de la Conformité des Services d'Investissement).

L'exercice et le contrôle des activités bancaires doivent donc être encadrés.

Le secteur bancaire est ainsi régi par un large cadre réglementaire composé de directives, de lois et de règlements. La loi bancaire du 24 janvier 1984, régulièrement amendée, constitue, entre autres, la base du contrôle des activités des établissements de crédit. Les établissements de crédit doivent notamment respecter des normes de gestion (ratios de liquidité, solvabilité,...) destinées à sécuriser leurs activités. (cf - annexe - Les lois et les réglementations ayant marqué l'évolution du système bancaire depuis 30 ans).

1.3.3 Les autorités de tutelle

Le système économique et financier est placé sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des finances. Sa responsabilité est avant tout d'ordre économique et stratégique. D'un point de vue fonctionnel, la tutelle domestique est exercée par la Banque de France et les autres différentes autorités bancaires et financières.

Sur le plan international, la stabilité du système économique et financier est assurée par des institutions comme la BRI (La Banque des Règlements Internationaux) ou le Fond Monétaire International (FMI) et par la BCE (Banque Centrale Européenne) et le CESR (Committee of European Securities Regulators – Comité Européen des Régulateurs) au niveau européen.

¹⁰ Les actions de groupe ou encore « class action » (procédure ayant pour avantage de fusionner en un procès unique un grand nombre de plaintes individuelles permettant aux consommateurs de mutualiser les frais de justice) devrait apparaître en France début 2014.

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) représente la France au sein du CESR de l'Union européenne.

Les autorités d'agrément (Comité des entreprises d'assurance – CEA – et le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement –

CECEI) et les autorités de contrôle des secteurs de la banque et de l'assurance (la Commission bancaire et l'Autorité de contrôle des Assurances et des Mutuelles – ACAM) se sont rapprochées afin de créer l'ACP¹¹, devenue ACPR depuis la loi de séparation et de régulation des activités bancaires de juillet 2013.

- **L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) :**

intervient sur le plan réglementaire pour la régulation des opérations et des informations financières des sociétés. Elle fixe aussi les règles de bonne conduite et les obligations que doivent respecter les professionnels autorisés à fournir des services d'investissement. L'AMF pousse en ce sens les établissements bancaires à mettre en place des dispositifs spécifiques de maîtrise de risques pour lesquels certaines fonctions et compétences sont indispensables, voire réglementairement exigées.

- **L'Union Européenne :**

L'Union européenne a adopté une série de directives en vue d'harmoniser les conditions d'exercice des activités bancaires dans les différents États membres. Parmi celles-ci, figure la directive MIF (directive relative aux marchés d'instruments financiers). Outre l'ouverture et la facilité d'accès aux marchés financiers, la directive MIF a pour objectif de renforcer les exigences réglementaires opposables aux prestataires d'investissement. Ceux-ci ont notamment l'obligation de classer et d'informer leurs clients en fonction de leur nature et de leur connaissance des marchés financiers. Ils doivent ensuite s'assurer que les opérations qu'ils réalisent pour le compte de leur client correspondent bien à leur classification. Autant d'exigences qui nécessitent également de disposer d'une fonction de contrôle dédiée.

- **L'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) :**

est l'organe de supervision français de la banque et de l'assurance. Sa création répond à l'objectif de mise en place d'une autorité de supervision forte, disposant d'une vision globale du secteur financier (banque et assurance). Sa mission principale est de veiller à la préservation de la stabilité financière et à la protection des clients des banques, des assurés et bénéficiaires des contrats d'assurance. L'ACPR est ainsi chargée de l'agrément et du contrôle des établissements bancaires et des organismes d'assurance.

- **Comité de Bâle :**

Par ailleurs, d'autres instances contribuant également à la stabilité du système monétaire et financier, telles que le Comité de Bâle, ont émis des recommandations de solvabilité (Bâle II puis Bâle III), déclinée dans la réglementation locale, auxquelles les banques doivent se conformer. L'objectif est pour les banques de constituer un « matelas » financier (les fonds propres) en fonction du niveau de risque qu'elles prennent afin d'absorber les pertes imprévues. Cela nécessite de mesurer ces risques, de les encadrer, de les suivre, de disposer d'une vision consolidée, ...

¹¹ Créée par l'ordonnance du 21 janvier 2010 et installée en mars 2010

1.3.4 Des fonctions imposées réglementairement

a/ Les agents de Contrôle Interne

Le Règlement CCLRF 97-02 modifié, codifie l'ensemble des obligations qui s'imposent aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement. Les établissements de crédit doivent se doter d'un système de contrôle interne à des fins de contrôle des opérations et des procédures internes, de surveillance et de maîtrise des risques. Pour ce faire, les banques doivent disposer d'agents réalisant ces contrôles, qu'ils soient permanents ou périodiques.

De fait, le contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations

est assuré, avec un ensemble de moyens adéquats, par :

- certains agents, au niveau des services centraux et locaux, exclusivement dédiés à cette fonction :
 - les « **contrôleurs internes** » ou « **contrôleurs permanents** » ;
- d'autres agents exerçant des activités opérationnelles :
 - les « **crédit manager** » ou « **analyste crédit** » ou plus simplement, les responsables de services opérationnels.

b/ La Filière «Risques»

En application des modifications apportées au CCLRF 97-02 portant principalement sur la surveillance des risques à mettre en œuvre par la filière « risques » et sur le renforcement des systèmes de mesure et de suivi des risques, la banque doit désigner un responsable de la filière « risques ». Il aura pour fonction de remonter aux organes exécutifs et délibérants l'état de la maîtrise des risques et les cas d'incidents significatifs, qu'il devra également signifier à l'ACPR.

Cette filière doit inclure les agents et unités en charge de la mesure, de la surveillance et de la maîtrise des risques et doit appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques ¹² .

Ainsi, les enjeux de la gestion et du pilotage des risques se voient réaffirmer au sein des banques. L'objectif de cet arrêté est d'amener les banques à abandonner la logique de gestion des risques en « silo » pour se tourner vers une gestion globalisée des risques.

C'est dans cette filière que se retrouvent les principaux métiers du risque : **le Directeur des risques, le Risk Manager, le Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI), le Responsable PCA (Plan de Continuité d'Activité), les Chargés d'études / Analystes risques, ...**

c/ La Fonction Conformité

- **La fonction conformité des banques :**

Le CCLRF 97-02 impose aux banques de se doter d'une direction de la Conformité, en application des préconisations de Bâle II.

La fonction de conformité, fonction de contrôle de second niveau (cf. schéma « un système à 3 niveaux » p.31), constitue un

élément clé du système de contrôle interne de la banque. Elle a pour objectif de vérifier continuellement l'adéquation des processus, des produits et services bancaires avec les lois et réglementations en vigueur. Ainsi, la fonction de conformité fait partie intégrante du contrôle permanent.

¹² Article 11-8 de l'arrêté du 19 janvier 2010 CRBF 97-02

- **Les fonctions RCCI et RCSI de l'AMF :**

L'**Autorité des Marchés Financiers (AMF)** précise les obligations relatives à la **fonction de conformité**, effectives depuis janvier 2013, notamment pour les banques ¹³.

Cette fonction de conformité doit répondre à des exigences, selon l'AMF, en termes de responsabilités (évaluation du risque de non-conformité, obligation de contrôle et missions de conseil et de déclaration), d'organisation (efficacité, permanence, indépendance, responsabilité, compétences, externalisation, etc.), et à des conditions d'évaluation de la fonction par les autorités de contrôle.

Ces exigences permettent d'orienter la banque afin d'organiser au mieux cette fonction de conformité et lui fournir les outils nécessaires pour atteindre ses objectifs. De plus, les personnes responsables de la conformité doivent contrôler les rémunérations des commerciaux, en particulier leur part variable. Ce contrôle permet de rendre les commerciaux

plus objectifs par rapport aux produits bancaires à vendre et d'assurer leur devoir de conseil dans l'intérêt des clients.

C'est dans cette fonction que se retrouvent deux principaux métiers très encadrés réglementairement :

- le **Responsable de la Conformité et du Contrôle Interne (RCCI)** pour l'activité de gestion pour compte de tiers ;
- le **Responsable de la Conformité des Services d'Investissement (RCSI)** pour l'activité en lien direct avec les marchés financiers.

En effet, l'exercice de ces deux fonctions est soumis à l'obtention d'une carte professionnelle délivrée par l'AMF. La fonction de conformité est confiée à un responsable de la conformité des services d'investissement chez un prestataire de services d'investissement (hors sociétés de gestion de portefeuille) ou à un responsable de la conformité et du contrôle interne.

d/ La Fonction Actuarielle

Les polices d'assurances font maintenant parties intégrantes des produits commercialisés par la banque, c'est ce qu'on appelle la « bancassurance ». La fonction actuarielle en est l'un des acteurs clés.

Dans le cadre de la directive Solvabilité II, qui entrera en vigueur le 1er janvier 2016, chaque entreprise d'assurance doit se doter d'une fonction actuarielle composée d'une ou plusieurs personnes ayant des connaissances actuarielles afin d'émettre un rapport concernant la tarification, la rétrocession et le montant des réserves ou des provisions techniques ¹⁴.

L'organe d'administration, de gestion ou de contrôle de la banque, doit être informé de la fiabilité et du caractère adéquat du calcul des provisions techniques, effectué par la fonction actuarielle.

La fonction actuarielle est une fonction de contrôle de second niveau indépendante de l'actuariat de « production / tarification », notamment au sein de la Direction des risques de la banque. En effet, la fonction actuarielle peut être intégrée au dispositif de contrôle interne de la banque pour la supervision des activités de la filiale assurance. Elle sera alors l'un des acteurs du contrôle permanent.

¹³ Position N°2012-17 de l'AMF

¹⁴ CF. Dispositions Générales de la Circulaire CFBA (Commission bancaire, financière et des assurances) _2009_33 du 19 novembre 2009



2.1 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

2.2 Les familles de métiers

2.3 Compétences communes et transposables



2. Les métiers du risque et du contrôle dans la banque

2.1 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques

2.1.1 La fonction Risques

Les banques doivent intégrer la fonction Risques aux procédures de prises de décisions et à leur structure organisationnelle. Le dispositif de gestion des risques des banques doit servir de socle au système de contrôle interne ¹⁵.

La fonction Risques a pour objectif d'identifier, de mesurer, de gérer et d'évaluer l'ensemble des risques pris ou subis par la banque. La fonction Risques doit prendre en compte, au minimum, les éléments suivants : la gestion des risques de

contrepartie, de marchés, opérationnels, stratégiques et de réputation, ... ; les techniques d'atténuation du risque, etc.

Pour y parvenir, la fonction Risques doit définir, dans un premier temps, la gouvernance des risques et sa stratégie de gestion des risques, c'est-à-dire, sa politique en matière de maîtrise et de surveillance des risques. Elle doit ensuite assurer une vision unitaire et consolidée de ses risques via la mise en place d'un pilotage et d'un suivi des risques.

¹⁵ Selon les organisations, on parle parfois de système global de gestion des risques (qui comprend le contrôle interne) ou de système de contrôle interne (qui comprend la gestion des risques). Nous retiendrons ici que le système global de contrôle interne est le terme générique du dispositif qui vise à sécuriser toute l'activité et qui comprend donc la gestion des risques.

Enfin, la fonction Risques doit également s'assurer, depuis peu, que la banque soit bien dotée d'une procédure coordonnée de gestion des risques et de contrôle interne « permettant de participer

à la réalisation, et le cas échéant, au développement de mécanismes et de plans de sauvetage appropriés»¹⁶.

2.1.2 Le Système de Contrôle Interne

Dans une perspective de maîtrise des risques et d'optimisation de la rentabilité, les autorités de contrôle bancaire, dans plusieurs pays du monde, ont généralisé pour tout établissement bancaire, l'obligation de se doter d'un système de contrôle interne dont les objectifs essentiels sont :

- la vérification de la conformité des opérations de l'organisation et des procédures ;

- le contrôle du respect des procédures et des prises de risque ;
- la vérification de la qualité de l'information comptable et financière ;
- la vérification du respect des normes et usages professionnels et déontologiques.

2.1.3 Gouvernance du Système de Contrôle Interne

Afin de garantir une gestion saine et prudente de l'activité, les banques doivent mettre en œuvre un système de gouvernance efficace.

Les banques doivent adopter une répartition claire et une séparation appropriée des responsabilités. En effet, les fonctions de contrôle au sein des banques doivent être séparées des fonctions opérationnelles.

Cette indépendance est obtenue et garantie par un rattachement hiérarchique des différentes fonctions du Système de Contrôle Interne clairement dissocié des fonctions commerciales, opérationnelles et supports de la banque.

2.1.4 Les acteurs du Contrôle Interne

Le Contrôle Interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance (organe délibérant, organe exécutif) à l'ensemble des collaborateurs de la banque ¹⁷.

Le système de contrôle des opérations est structuré autour de deux fonctions de contrôle qui ensemble, forment une structure de contrôle à 3 niveaux.

a/ Un système, deux fonctions

- **Le Contrôle Permanent :**

s'assure au fil de l'eau de la maîtrise des activités réalisées par les collaborateurs.

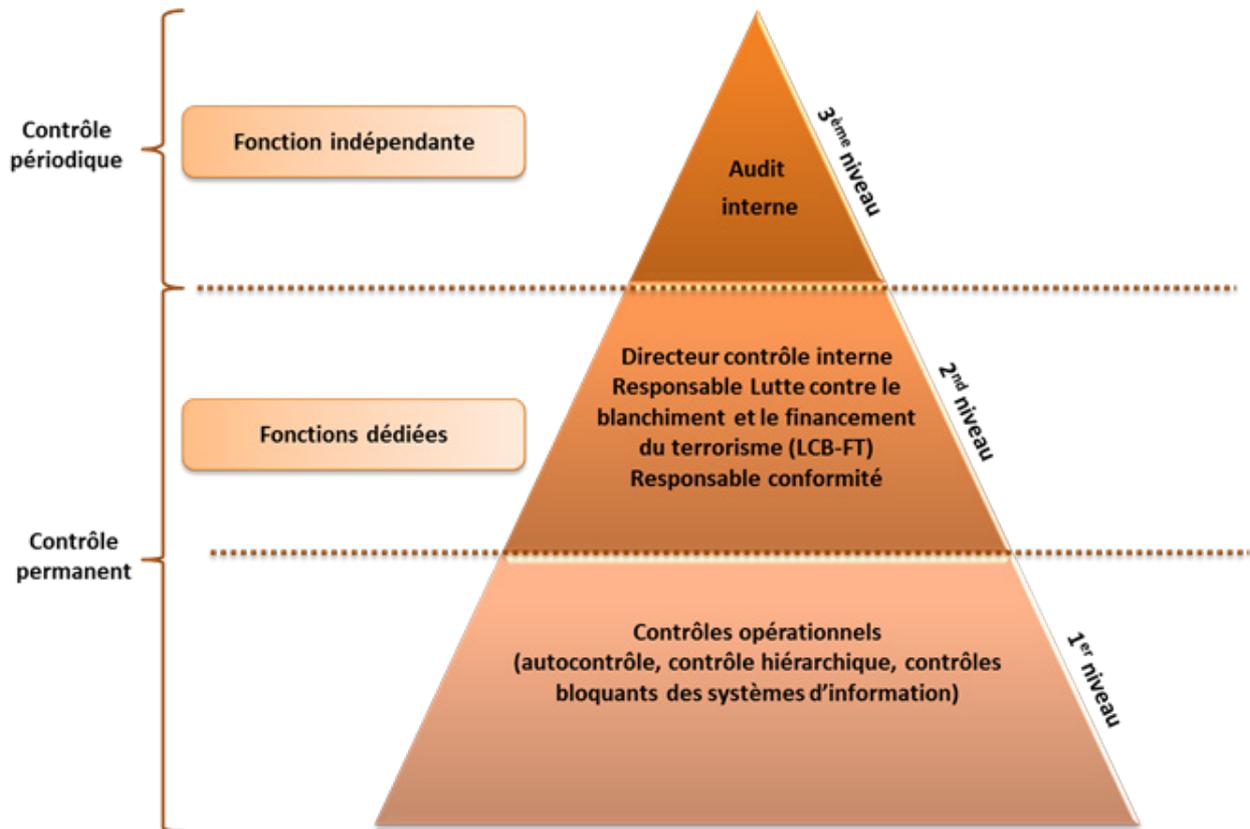
- **Le Contrôle Périodique :**

s'assure périodiquement (selon le programme d'audit) non seulement de la conformité (vis-à-vis du cadre législatif et réglementaire) des opérations réalisées, mais également de la pertinence et de l'efficacité du Contrôle Permanent.

¹⁶ CF. Décret relatif à la création des autorités européennes de supervisions en matière bancaire et financière, modifiant les articles R 334-52 du code des assurances, R 213-11 du code de la mutualité et R. 933-11 du code de la sécurité sociale, publié au Journal Officiel du 11 mai 2013

¹⁷ CF. Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)

b/ Un système à 3 niveaux



N.B. : Présentation générale qui peut différer d'une banque à l'autre

Source : Optimind Winter

c/ Niveaux de contrôle

• **Le contrôle de 1er niveau :**

collaborateur et responsable hiérarchique (manager). Ils contrôlent la bonne application des règles définies par la fonction Risques ou la fonction Conformité.

Le contrôle de 1er niveau correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est-à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la politique de maîtrise et de surveillance des risques. Ce niveau de contrôle est complété par des phases de validation, soit entre collaborateurs (principe de séparation des tâches), soit par le responsable hiérar-

chique. Ces contrôles a priori peuvent être complétés de contrôles a posteriori, réalisés par le responsable hiérarchique. Il peut s'agir de contrôles par échantillonnage visant à s'assurer, de manière aléatoire mais permanente, que les procédures et contrôles soient bien respectés par les collaborateurs.

• **Le contrôle de 2ème niveau :**

les contrôleurs internes mettent en œuvre le plan de contrôle défini par le Responsable du Contrôle Interne notamment à partir des zones de risques identifiées par les Fonctions Risques.

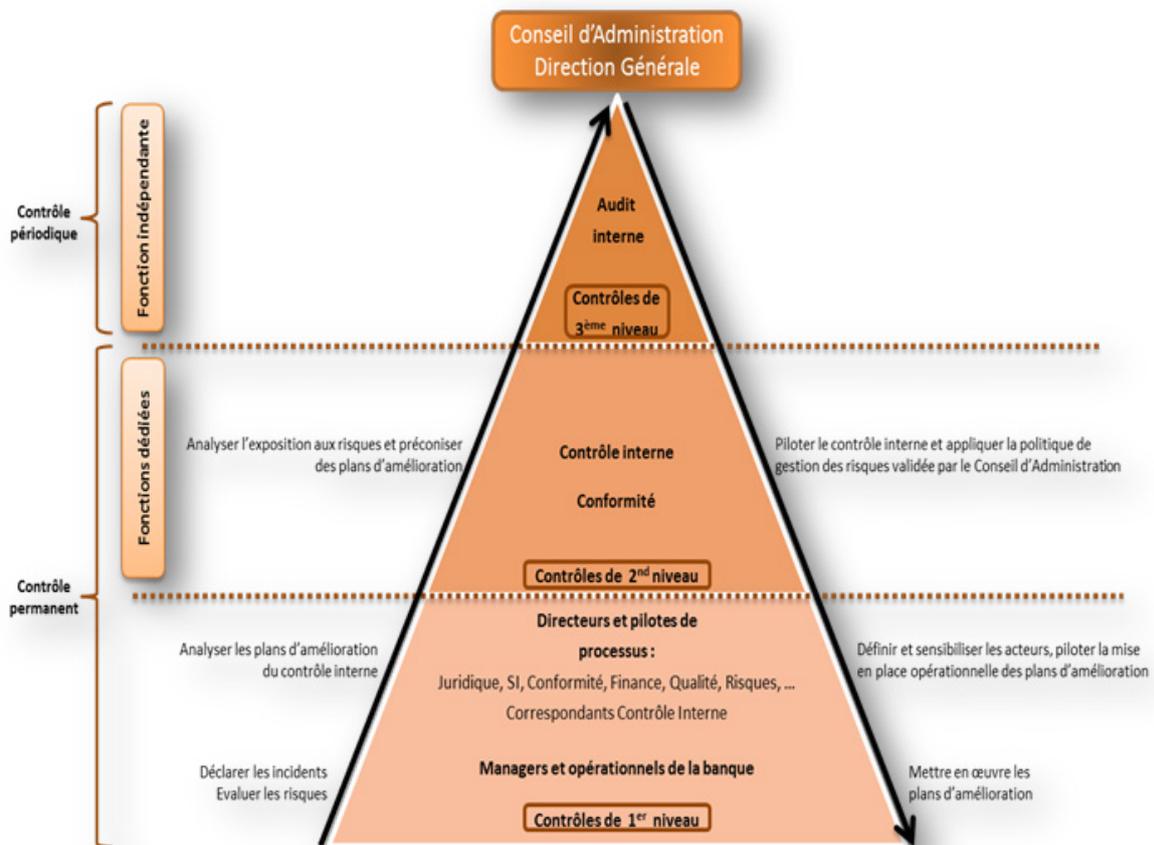
Le contrôle de 2ème niveau vise à s’assurer en permanence du respect des procédures et des contrôles à effectuer, tant par les

collaborateurs, que par les responsables hiérarchiques. Ces contrôles consistent également à procéder à d’autres contrôles, de façon régulière ou ponctuelle, soit sur des échantillons d’opérations différents de ceux contrôlés par les responsables hiérarchiques, soit selon d’autres axes d’analyse. L’organisation, la formalisation et l’efficacité des processus est également passée en revue.

• **Le contrôle de 3ème niveau :**

il est représenté par l’**Audit interne** qui s’assure, dans le cadre de ses missions d’audit, de la conformité et de l’efficacité de l’ensemble du dispositif de contrôle interne.

Répartition pyramidale des rôles et responsabilités des acteurs du contrôle interne



Source : Optimind Winter

La mise en œuvre d’un dispositif de contrôle interne efficace au sein des banques repose donc sur une identification des fonctions clés et une définition précise de leurs rôles.

2.1.5 La fonction conformité

La fonction conformité est une fonction de second niveau et participe au dispositif de contrôle interne des banques au même titre que le contrôle permanent dont elle en fait partie.

Cette fonction doit garantir le respect des dispositions administratives, réglementaires, législatives, réaliser une veille réglementaire et mesurer l'impact consécutif à toute évolution de l'environnement législatif et réglementaire auquel la banque doit se conformer. Dans le cas contraire, la banque se voit exposée au risque de non-conformité et aux sanctions prévues à cet effet.

L'élaboration d'un plan de contrôle spécifique aux risques de non-conformité par la fonction conformité de la banque, garantit le respect des exigences législatives et réglementaires. Ce plan de contrôle doit porter sur la conformité des produits, des prestations, des procédures et ce, pour l'ensemble des activités des banques.

Enfin, la fonction conformité joue un rôle de conseil auprès de la Direction Générale et/ou du Conseil d'Administration et participe ainsi au processus décisionnel et stratégique de la banque.

2.2 Les familles de métiers

Les métiers du Risque et du Contrôle offrent de nombreuses opportunités. Anticiper l'évolution et la diversification de l'activité et du cadre législatif et réglementaire nécessite un travail d'analyse, de mesure, parfois de modélisation, et ce pour l'ensemble des typologies de risques auxquelles la banque est exposée.

En veillant au respect des exigences législatives et réglementaires, les métiers du Risque et du Contrôle garantissent, non seulement aux autorités de tutelle la robustesse de leur système de mesure, de surveillance et de contrôle des risques, mais protègent également l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par la gouvernance de la banque. Ainsi, et notamment depuis les dernières crises financières de 2008, les banques ont dû

accroître leurs fonctions de contrôle et de gestion des risques qui regroupent la surveillance des risques, l'audit interne et la conformité.

L'ensemble des métiers du Risque et du Contrôle présentés dans cette étude sont globalement référencés dans la grille des « métiers-repères » de l'Observatoire des métiers de la banque. Cette grille se décline sous la forme d'un référentiel métier, dans lequel on retrouve les principales fonctions :

- l'analyste risque,
- le contrôleur périodique / permanent
- le contrôleur de gestion.

Métiers-repères

Force de vente	Chargé de clientèle particuliers
	Chargé d'accueil et de services à la clientèle
	Responsable / animateur d'unité commerciale
	Conseiller en patrimoine
	Chargé de clientèle professionnels
	Chargé de clientèle entreprises
	Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers
	Opérateur de marché
Traitement des opérations	Gestionnaire de back office
	Responsable informatique / organisation / qualité
	Spécialiste des opérations bancaires
	Informaticien / Chargé de qualité
	Responsable / animateur d'unité ou d'activité de traitements bancaires
Fonctions supports	Analyste risques
	Gestionnaire administratif / secrétaire
	Contrôleur périodique / permanent
	Spécialiste / Responsable marketing / communication
	Spécialiste / Responsable des ressources humaines
	Spécialiste / responsable comptabilité / finances
	Technicien logistique / immobilier
	Technicien des ressources humaines
	Contrôleur de gestion
	Juriste / Fiscaliste
	Responsable / animateur d'unité ou expert logisitque
	Technicien comptabilité / finances
	Gestionnaire marketing / communication

Source : AFB - Base de données sociales 2013 - données statistiques à fin 2012

De ces métiers-repères découle un référentiel des métiers du Risque et du Contrôle (cf. ci-vontre), cœur d'étude de ce rapport. C'est à partir de ce référentiel que sont identifiées les familles de métiers liées à la gestion et au contrôle des risques dans la banque.

Référentiel bancaire des métiers du risque et du contrôle

Métiers-repères	Exemples d'emplois-types
ANALYSTE RISQUES	Analyste risques de crédit, analyste risques de marché, analyste risques pays, technicienne risque crédit (rédacteur), responsable crédit, responsable des risques, gestionnaire risques opérationnels, analyste portefeuilles, analyste «scoring» crédit,...
CONTROLEUR PERIODIQUE / PERMAMENT	Chargé de contrôle périodique (auditeur, insêcteur), auditeur interne (domaines non financiers), chargé du contrôle permanent (contrôleur), chargé de la sécurité financière, responsable du contrôle périodique, responsable du contrôle permanent, responsable de la sécurité financière (blanchiment, fraude fiscale...), déontologue, chargé de la conformité, responsable de la conformité et/ou du contrôle interne...
CONTROLEUR DE GESTION	Contrôleur de gestion confirmé ou senior disposant de réelles capacités d'analyse et un regard critique sur la performance de l'activité pilotée ainsi qu'une appétence au risque.

Source : AFB - Convention collective bancaire avec les accords de branche (mise à jour au 1er mai 2012)

Parmi les emplois types, il est possible de distinguer quatre familles de métiers liées à la gestion et au contrôle des risques dans la banque :

1/ Les métiers liés à la conformité

- Responsable de la conformité
- Chargé de la conformité...

2/ Les métiers liés à la gestion et à la maîtrise des risques

- Directeur des risques
- Risk manager
- Analyste quantitatif
- Analyste risque...

3/ Les métiers liés au Système de Contrôle Interne¹⁸

- Inspecteur
- Auditeur interne
- Contrôleur interne...

4/ Les métiers liés de contrôles opérationnels

- Analyste crédit
- Crédit manager
- Contrôleur de gestion...

Chacun de ces métiers dispose d'une fiche de synthèse et d'une fiche détaillée (disponible en annexe), en lien avec le référentiel de la Convention Collective nationale de la banque. La fiche de synthèse met en exergue sept compétences clés, qui apparaissent plus ou moins prépondérantes en fonction du métier considéré.

¹⁸ Cf. commentaire page 9 sur ce choix de regroupement.

2.2.1 Les métiers liés à la conformité

- Responsable de la conformité et du contrôle interne (RCCI) ;
- Responsable de la conformité pour les services d'investissement (RCSI) ;
- Compliance Officer ;

Ils ont pour mission d'identifier et d'analyser l'ensemble du panel de textes législatifs et réglementaires auxquels la banque doit se conformer. Ce faisant, ils veillent de façon permanente à ce que les procédures mises en place par la banque soient toujours conformes à ces exigences. C'est-à-dire, en conformité avec la réglementation bancaire et ainsi protéger la banque des conséquences des risques de non-conformité. Les métiers liés à la conformité assurent ainsi une veille législative et

- Déontologue ;
- Responsable de la conformité,
- Responsable Lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT),
- Responsable de la Sécurité Financière.

réglementaire, définissent les plans de contrôles nécessaires et coordonnent avec les métiers du risque et du contrôle interne, leurs mises en œuvre. Pour ce faire, la Fonction Conformité doit disposer d'une parfaite indépendance vis-à-vis des fonctions commerciales et opérationnelles. La Fonction Conformité doit être hiérarchiquement rattachée au plus haut niveau de la gouvernance de la banque, de façon à pouvoir exercer son devoir d'alerte et peser lors de prises de décisions.

a/ Le Responsable conformité ¹⁹

Le Responsable conformité doit s'assurer de la conformité de la banque aux dispositions administratives, réglementaires, législatives en vigueur. Il joue également un rôle de conseil auprès de la Direction Générale et/ou du Conseil d'Administration.

Le responsable conformité entretient des relations privilégiées avec l'ensemble des fonctions, telles que la direction juridique, le contrôle interne, la direction des risques, la direction du système d'information, l'audit interne, etc. Il est le plus souvent rattaché à la direction générale ou au secrétariat général. Il travaille souvent en coordination avec la Direction juridique.

Nota : il existe deux fonctions appartenant à la famille de métiers liés à la conformité qui ne se retrouvent que dans des activités spécifiques : les activités financières et d'asset management. Ces activités sont, entre autres, réglementairement encadrées par l'Autorité des Marchés Français (AMF).

Dans son règlement, l'AMF précise les obligations relatives à la **fonction de conformité**, effectives depuis janvier 2013 et en présente les deux principales fonctions :

- le **Responsable de la Conformité et du Contrôle Interne (RCCI)** ;
- le **Responsable de la Conformité des Services d'Investissement (RCSI)**

La fonction de conformité est confiée au Responsable de la Conformité des Services d'Investissement chez un prestataire de services d'investissement (hors sociétés de gestion de portefeuille) ou à un Responsable de la Conformité et du Contrôle Interne.

Pour rappel, l'exercice de ces deux fonctions est soumis à l'obtention d'une carte professionnelle délivrée par l'AMF.

¹⁹ CF. Annexes – Les fiches métiers : Le Responsable conformité

Famille professionnelle		Conformité				
Métier		Le Responsable conformité				
Autres appellations		Responsable de la conformité et du contrôle interne (RCCI), Responsable de la conformité des services d'investissement (RCSI), Compliance officer, Responsable LCB-FT, Responsable de la sécurité financière, Déontologue.				
Référentiel bancaire ²⁰		Contrôleur permanent				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la bonne application de la réglementation par la banque • Veiller à la mise à jour du dispositif de veille juridique, réglementaire et de protection contre les risques de non-conformité • S'assurer de l'existence de dispositifs et de procédures de lutte contre la corruption, la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme • Veiller à ce que les salariés de la banque respectent les règles d'éthique et de déontologie • Apporter son expertise sur des sujets et des problématiques internes ou externes, connexes aux enjeux de conformité • Être l'interlocuteur des autorités de tutelle au sujet des questions de fonctionnement et d'organisation de la banque 						
Sept compétences clés*		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 10%]				
	Compétence informatique	[Barre à 80%]				
	Compétence analytique ²¹	[Barre à 85%]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 85%]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 75%]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 10%]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 85%]				

* Ces compétences apparaissent plus ou moins importantes en fonction du métier considéré, sachant que le 1 correspond au niveau de compétence le moins important.

Légende explicative des niveaux de compétence :

- Niveau 1 : compétence peu ou pas nécessaire à l'exercice du métier ;
- Niveau 2 : compétence contribuant légèrement à l'exercice du métier ;
- Niveau 3 : compétence pouvant renforcer les compétences nécessaires à l'exercice du métier ;
- Niveau 4 : compétence nécessaire et indispensable à l'exercice du métier ;
- Niveau 5 : compétence prépondérante et indispensable à l'exercice du métier.

²⁰ CF. Le référentiel bancaire des métiers du risque et du contrôle métier (Convention Collective de la banque)

²¹ Compétence analytique : Capacité de structuration, de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

b/ Le Chargé de conformité ²²

Le Chargé de conformité, rattaché au responsable conformité, a pour objectif de mettre en œuvre, au sein de la banque, un processus global de gestion des risques de non-conformité. Il peut également être rattaché au Directeur du contrôle permanent, ou encore au Responsable du contrôle interne. Il est en collaboration permanente avec les opérationnels, les experts métiers de chaque activité bancaire.

La cartographie des risques de non-conformité et le référentiel des obligations figurent parmi les outils essentiels de la vie quotidienne du chargé de conformité. La cartographie des risques identifie, classe les risques de non-conformité dans un référentiel dédié ou partagé avec d'autres risques bancaires, ce qui permet de déterminer in fine les plans d'actions de mise en conformité.

Famille professionnelle		Conformité				
Métier		Le Chargé de conformité				
Autres appellations		Compliance Officer				
Référentiel bancaire		Contrôleur permanent				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et assurer une veille sur le périmètre de conformité • Réaliser une cartographie des risques de non-conformité afin d'identifier les dispositifs de maîtrise des risques et les plans d'action à mettre en place • Procéder à la transposition des dispositions réglementaires liées à la conformité dans les outils et les procédures internes de la banque • Mettre en œuvre un plan de contrôle spécifique aux risques de non-conformité • Réaliser des missions de contrôles • Collecter les incidents liés aux risques de non-conformité • Organiser des formations à l'attention des salariés de la banque afin de les sensibiliser aux problématiques du moment, telles que la protection de la clientèle, la lutte contre le blanchiment • Organiser et coordonner les reportings, les outils de suivi et de prévention du dispositif de conformité 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Progression bar]				
	Compétence informatique	[Progression bar]				
	Compétence analytique ²³	[Progression bar]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Progression bar]				
	Compétence rédactionnelle	[Progression bar]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Progression bar]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Progression bar]				

²² Cf. Annexes – Les fiches métiers : Le Chargé de conformité

²³ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

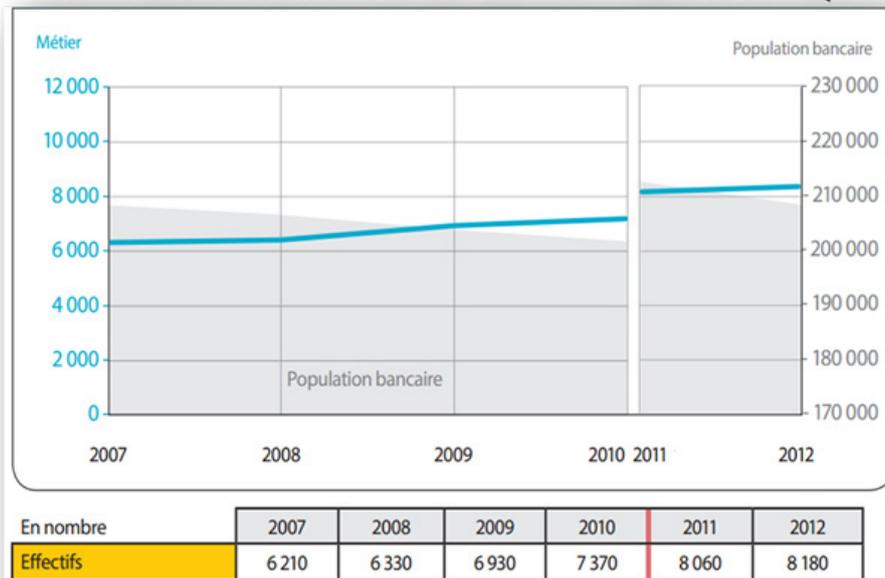
2.2.2 Les métiers liés à la gestion et à la maîtrise des risques

- Directeur des risques ;
- Risk Manager ;
- Analyste risque ;
- Chargé d'étude risque,
- Responsable du Plan de Continuité d'Activités (PCA) ;
- le Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) ;
- Responsable de la fonction actuarielle / actuaire ;
- Analyste quantitatif (Quant),
- Responsable Assurance (programme d'assurance, il est rattaché au Secrétariat Général).

Ils sont destinés à garantir que les risques générés par l'activité de la banque soient correctement identifiés, couverts (c'est-à-dire maîtrisés) et compatibles avec ses politiques et ses objectifs de rentabilité. L'objectivité du système de maîtrise des risques est garantie par l'indépendance de la fonction et donc l'absence d'implication dans les activités commerciales et opérationnelles de la banque. Ils diffusent également la culture de contrôle des risques dans la banque.

Compte-tenu de la pluralité des risques auxquels la banque est exposée, les métiers de cette famille se développent et voient leurs effectifs ²⁴ globalement augmenter. La complexité des risques et l'expertise nécessaire à leur analyse amènent à ce que ces fonctions se spécialisent par nature de risque : risque de marché, de contrepartie, de crédit, de souscription, opérationnel, informatique, ...

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DES MÉTIERS LIÉS À L'ANALYSE DE RISQUES



Source : L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque ²⁵

²⁴ À partir de l'exercice 2012, le mode de comptabilisation des effectifs est celui des effectifs contractuels (rémunérés ou non rémunérés). Il s'ensuit donc par rapport à la série historique 2011 une rupture statistique.

²⁵ Les métiers-repères de la banque : Contours, édition 2013, L'Observatoire des métiers

a/ Le Directeur des risques²⁶

Le Directeur des risques est en charge de la mise en place et du pilotage du dispositif global de gestion des risques de la banque. Il est généralement le responsable de la filière Risques. Le directeur des risques doit afficher une indépen-

dance par rapport aux activités commerciales et opérationnelles. C'est pourquoi il est réglementairement directement rattaché à l'Organe exécutif (Direction Générale).

Famille professionnelle		Risques				
Métier		Le Directeur des risques				
Autres appellations		Responsable des risques				
Référentiel bancaire		Analyste risques				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Assurer la supervision hiérarchique de la filière Risques de la banque Recenser l'intégralité des risques liés aux activités de la banque et les hiérarchiser Mettre en œuvre un dispositif de pilotage et de suivi des risques recensés Valider les procédures d'analyse, de mesure et de suivi des risques Mettre en place un dispositif de maîtrise et d'encadrement des risques structuré, permanent et adaptable au sein de la banque Valider les opérations de contrôle proposées par les responsables métier afin de s'assurer de l'efficacité des contrôles pour minimiser les risques recensés Mettre en place un système d'information de suivi des risques en adéquation avec le système d'information de l'entité bancaire et répondant aux besoins des métiers Informier régulièrement le Conseil d'Administration et/ou la Direction Générale de l'ampleur des risques identifiés 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 3/5]				
	Compétence informatique	[Barre à 2/5]				
	Compétence analytique ²⁷	[Barre à 5/5]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 4/5]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 5/5]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 4/5]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 5/5]				

²⁶ CF. Annexes – Les fiches métiers : Le Directeur des risques

²⁷ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

b/ Le Risk Manager ²⁸

Les titres de la fonction Risk Manager sont nombreux : « Manager des risques et des assurances » ; « Risk and insurance manager » ; « Gestionnaire de risque » etc. Le poste de Risk manager ne répond pas à une définition type. Le rôle du « risk manager » dépend énormément des activités exercées par la banque, de son profil et de sa culture. A la différence d'un « analyste risque » qui se concentrera essentiellement sur l'identification et l'évaluation des risques, le « Risk Manager » est un chef d'orchestre qui met en relation l'ensemble des acteurs du dispositif de gestion des risques en vue de la résolution d'une problématique. Ceci, de l'identification d'un risque, à sa circonscription.

Les missions du Risk Manager sont donc transverses. Celles-ci peuvent se dessiner en quatre catégories :

- la gestion et la prévention des risques,
- la mise en place et le pilotage d'une démarche globale d'analyse des risques,
- la gestion de certaines couvertures possibles (y compris l'assurance)
- et la diffusion de la culture risque.

Le plus souvent, le Risk Manager se trouve rattaché à la Direction générale, à la Direction des risques, à la Direction financière ou à la Direction juridique.

Au quotidien, le Risk Manager doit être en relation étroite avec l'ensemble des collaborateurs de la banque : aussi bien les directeurs de filiales de la banque, les responsables de secteur, les chefs de projet, les actuaires, les analystes de risque, les responsables du système d'information, les responsables métier des activités commerciales ou opérationnelles, etc., afin d'identifier les risques d'un nouveau projet par exemple, pour des conseils mais également dans l'accompagnement de la gestion d'un incident et la politique de prévention.

Plus particulièrement, il doit collaborer notamment avec :

- la Direction Générale pour décider d'actions et la mise en place de procédures ;
- la Direction Financière pour calculer les budgets alloués à la gestion des risques et provisionner les risques ;
- la Direction Juridique pour la rédaction des clauses de responsabilités et assurances et dans la gestion d'un sinistre contentieux ;
- le Département Informatique pour faire évoluer une application et intégrer par exemple des contrôles bloquants ;
- le Département Achats pour négocier un litige suite à un contrat avec un prestataire de la banque
- la Direction des Ressources Humaines dans le cadre d'actions de prévention et de sécurité ;
- le Département Communication pour diffuser des messages à l'intention des salariés de la banque : diffusion de la culture du risque.

²⁸ CF. Annexes – Les fiches métiers : Le Risk manager



Famille professionnelle		Risques				
Métier		Le Risk Manager (non quantitatif)				
Autres appellations						
Référentiel bancaire		Analyste risques				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier, hiérarchiser et évaluer les risques au sein de chaque activité et processus bancaires • Jouer un rôle de conseil sur les risques auprès des opérationnels de la banque • Assurer la formation interne sur la gestion des risques et l'assurance : former un réseau de correspondants risques afin de remonter les incidents • Assurer suivi de la politique de prévention • Être à l'écoute de l'évolution des risques de la banque : prise en compte des fluctuations financières et économiques • Valider les clauses d'assurance et de responsabilité des contrats • Négocier avec son courtier la tarification de nouveaux risques ou nouvelles activités • Mettre en place des outils de gestion des risques dans l'entreprise : indicateurs, reporting, cartographie des risques, gestion de crise, plans d'actions, ... 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre à 25%]				
	Compétence informatique	[Barre à 25%]				
	Compétence analytique ²⁹	[Barre à 100%]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre à 75%]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre à 100%]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre à 80%]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre à 100%]				

²⁹ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

C/ L'Analyste Quantitatif (Quant')³⁰

Les postes liés à la fonction Quant' sont nombreux : « Actuaire » ; « Gestionnaire de risque », etc...

L'Analyste quantitatif, appelé aussi « Quant'», doit réaliser des analyses sur la banque et des études financières (de marché, de risques, de produits, de restructurations économiques, ...) à destina-

tion des opérateurs de marchés ou des instances dirigeantes sur la base de calculs de données (commerciales, comptables et financières). Autrement dit, c'est un expert de la finance quantitative, présent principalement dans les activités de marché, et qui a pour but final de surveiller les couples risque / rendement acceptés par la banque.

Famille professionnelle		Risques				
Métier		L'Analyste quantitatif / Le Quant'				
Autres appellations		Actuaire, Souscripteur				
Référentiel bancaire		Analyste risques				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Évaluer les risques de marché, de crédit, etc. de la banque et proposer des solutions de couverture et de souscription Surveiller la valeur en risque de la banque (calcul de value at risk) Analyser l'information économique et financière ayant un impact sur les marchés Réaliser des modèles de prévisions pour le produit bancaire, financier étudié 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	██				
	Compétence informatique	██				
	Compétence analytique ³¹	██				
	Compétence réglementaire et juridique	██				
	Compétence rédactionnelle	██				
Savoir-être	Compétence spécifique métiers / processus	██				
	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	██				

³⁰ CF. Annexes – Les fiches métiers : L'Analyste quantitatif / Le Quant'

³¹ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

d/ L'Analyste risque ³²

L'Analyste risque joue un rôle clé au sein de la banque en matière d'identification, de qualification et d'évaluation des risques de la banque. Ce métier doit clairement être distingué de l'« Analyste crédit »³³. En effet, l'« Analyste crédit » intervient dans le processus opérationnel d'octroi de crédits. Il analyse, dossier par dossier, le niveau de solvabilité de l'emprunteur afin de valider ou d'invalider l'engagement de prêt. L'« Analyste risque » a quant à lui, une vision plus globale des risques pris par la banque et n'intervient absolument pas dans les processus opérationnels. Ses analyses se font a posteriori, sur des études de masses et à partir

de différents critères (géographique, démographique, secteur économique, typologie de contrepartie...).

L'« Analyste risque » gère différents types de risques : risque de contrepartie, risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel. Chacun des analystes a sa spécialité et prend en charge le risque qui le concerne, parfois pour une ligne métier spécifique. L'analyste risque peut être rattaché hiérarchiquement soit au Directeur des risques, au Responsable des risques opérationnels ou encore au Responsable des risques financiers.

Famille professionnelle		Risques				
Métier		L'Analyste risque				
Autres appellations		Contrôleur des risques, Chargé d'études				
Référentiel bancaire		Analyste risques				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les risques et les évaluer : risques de crédit, de marché, opérationnels, etc. • Mesurer les risques notamment par la mise en place d'outils d'évaluation, la réalisation d'études afin de déterminer les relations risques / rentabilité • Analyser et apporter des modifications aux procédures existantes et/ou en proposer de nouvelles procédures afin de protéger la banque des risques • Mettre en place un dispositif d'alertes et une procédure de gestion des incidents • Apporter son expertise sur les dossiers complexes • Réaliser des reporting afin de garantir le suivi des opérations bancaires • Mettre en œuvre le plan de continuité en cas d'incidents • Déterminer et suivre les plans d'action 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Progression bar from 1 to 3]				
	Compétence informatique	[Progression bar from 1 to 2]				
	Compétence analytique ³⁴	[Progression bar from 1 to 5]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Progression bar from 1 to 3]				
	Compétence rédactionnelle	[Progression bar from 1 to 4]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Progression bar from 1 to 4]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Progression bar from 1 to 3]				

³² CF. Annexes – Les fiches métiers : l'Analyste risque

³³ Métier présenté en page 51

³⁴ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

2.2.3 Les métiers liés au Système de Contrôle Interne

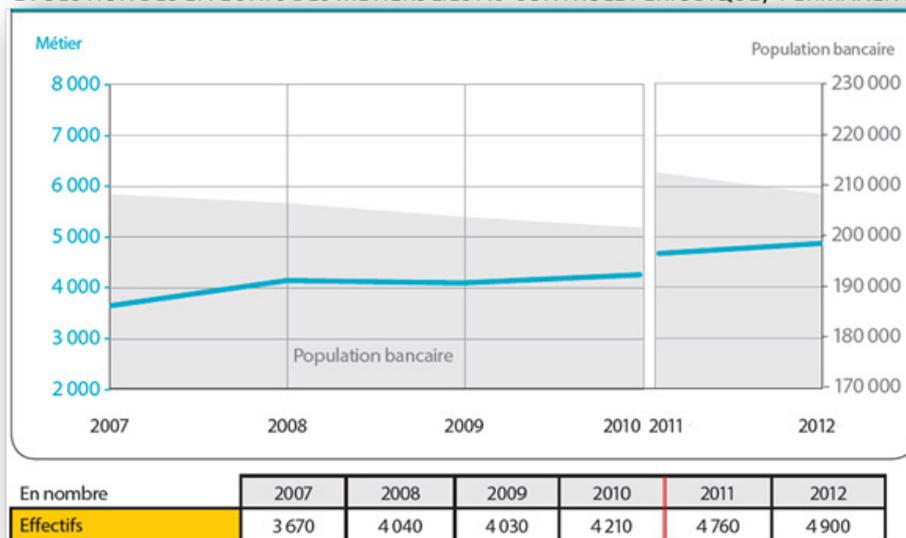
- Les métiers du contrôle périodique : Directeur de l'Inspection ; Inspecteur ; Auditeur interne
- Les métiers du contrôle permanent : Contrôleur interne ; Contrôleur permanent

Une fois le cadre législatif et réglementaire dressé par la Conformité et après que les métiers du Risque aient mis en place le dispositif de surveillance et de maîtrise des risques, le Système de Contrôle Interne permet à la banque de s'assurer et ce, de façon permanente, que le cadre normatif défini (règles, procédures, limites, ...) soit correctement appliqué et respecté par l'ensemble des fonctions commerciales, opérationnelles et supports de la banque.

Ainsi, les métiers liés au système de contrôle interne assurent un contrôle permanent et périodique des risques au sein de l'activité bancaire. Il est en de même pour les métiers liés à la conformité qui garantissent qu'un contrôle permanent des risques. Les contrôles permanents de 1er et 2ème niveau se distinguent donc du contrôle périodique de 3ème niveau, même s'ils contribuent tous deux à la maîtrise des risques des banques.

Les contrôles s'intensifiant, cette famille de métiers voit ses effectifs ³⁵ nettement augmenter au sein des banques.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DES MÉTIERS LIÉS AU CONTRÔLE PÉRIODIQUE / PERMANENT



Source : L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque ³⁶

NB : Les chiffres présentés ci-dessus concerne les effectifs des métiers de contrôleur périodique / permanent et des métiers de la conformité. En effet, le métier-repère "contrôleur périodique / permanent" défini par la Convention Collective de la Banque inclut les métiers de la conformité.

³⁵ À partir de l'exercice 2012, le mode de comptabilisation des effectifs est celui des effectifs contractuels (rémunérés ou non rémunérés). Il s'ensuit donc par rapport à la série historique 2011 une rupture statistique.

³⁶ Les métiers-repères de la banque : Contours, édition 2013, L'Observatoire des métiers



Sont à distinguer les métiers du contrôle périodique des métiers du contrôle permanent.

Au sein des métiers du contrôle périodique, se trouvent deux métiers : **l'Auditeur et l'Inspecteur**.

L'auditeur, l'inspecteur

Au sein du contrôle périodique, les fonctions d'Inspection générale et de l'Audit interne cohabitent. Elles sont toutes deux garantes de la bonne réalisation des activités de la banque et donc des risques pris ou subis par celle-ci. L'Inspection générale et l'Audit interne s'inspirent de méthodes d'audit communes, de principes de base identiques (l'organisation d'une mission et élaboration d'un rapport d'audit, ...). Mais la vision prise par l'Inspecteur général est plus large. L'objectif d'un Inspecteur général est de dresser un bilan global sur toutes les activités de la banque, ceci tant sur des

aspects stratégiques (développement, problématiques de rentabilité, d'efficacité et d'efficience des processus et de l'organisation, etc), que sur des aspects opérationnels. L'audit interne dresse principalement un constat sur des périmètres ciblés avec une approche par métier et une vision plus opérationnelle. En fonction de l'organisation et de la structure de la banque, les métiers d'inspecteur général et d'auditeur peuvent impliquer de nombreux déplacements, que ce soit en province ou à l'étranger³⁷.

³⁷ En fonction de la dimension et de la structure du groupe

a/ L'Inspecteur ³⁸

Pour ce poste, les banques recrutent avant tout des profils (disposant d'un fort potentiel) et non des candidats disposant de compétences déjà acquises. C'est particulièrement vrai pour l'Inspection générale. Les banques choisissent leurs profils au sein de grandes écoles de commerce ou d'ingénieur et organisent des concours très sélectifs.

Les jeunes recrues sont ensuite encadrées par des profils plus senior (second de mission, des chefs de mission, des inspecteurs principaux). L'inspecteur, plus précisément le chef de mission, peut avoir sous sa responsabilité une équipe d'inspecteurs, aussi bien juniors que seniors.

Famille professionnelle		Contrôle interne				
Métier		Inspecteur				
Autres appellations						
Référentiel bancaire		Contrôleur périodique				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler sur place et sur pièce les procédures internes • S'assurer que les risques et la sécurité des opérations bancaires soient maîtrisés • Contrôler le dispositif de contrôle interne afin de vérifier sa fiabilité et sa pertinence • Évaluer l'efficacité des outils de gestion et de contrôle notamment et de l'entité auditée • Établir un diagnostic avec une formalisation des axes d'amélioration / recommandations • Réaliser un suivi de la mise en œuvre des recommandations par l'entité auditée 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre de progression]				
	Compétence informatique	[Barre de progression]				
	Compétence analytique ³⁹	[Barre de progression]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre de progression]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre de progression]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre de progression]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre de progression]				

³⁸ Cf. Annexes – Les fiches métiers : L'Inspecteur

³⁹ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

b/ L'Auditeur interne ⁴⁰

L'auditeur interne, (contrôleur périodique) doit s'assurer du bon fonctionnement des activités commerciales et opérationnelles de la banque ainsi que de ses fonctions supports (gestion des ressources humaines, comptabilité, gestion des systèmes d'information). Pour ce faire, il effectue des contrôles qui ont pour objectif de vérifier le respect de la réglementation et des procédures

et la conformité de celles-ci. L'auditeur interne a également en charge l'évaluation du dispositif de contrôle interne mis en place au sein de la banque. Pour y parvenir, il doit évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et faire des propositions pour renforcer son efficacité.

Famille professionnelle		Contrôle interne				
Métier		L'Auditeur interne				
Autres appellations						
Référentiel bancaire		Contrôleur périodique				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Définir un plan d'audit annuel en prenant en compte les exigences réglementaires, le suivi des recommandations, la cartographie des risques et les demandes des organes exécutifs et délibérants • Contrôler l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de la banque • Réaliser des contrôles périodiques sur place et sur pièces afin d'évaluer la sincérité des documents et des procédures mises en place • Mesurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières communiquées • Apprécier le respect des réglementations et lois en vigueur de la part des collaborateurs de la banque • Assurer le suivi de la mise en œuvre effective des recommandations validées 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Progression bar]				
	Compétence informatique	[Progression bar]				
	Compétence analytique ⁴¹	[Progression bar]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Progression bar]				
	Compétence rédactionnelle	[Progression bar]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Progression bar]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Progression bar]				

⁴⁰ CF. Annexes – Les fiches métiers : L'Auditeur interne

⁴¹ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

Au sein des métiers du contrôle permanent, se trouve le métier de **contrôleur interne**.

C/ Le Contrôleur interne ⁴²

A la différence de l'auditeur interne, le contrôleur interne a une fréquence de missions plus élevée, du fait de la couverture d'un périmètre plus réduit, équivalent à une ligne métier. En effet, un contrôleur interne peut être spécifiquement affecté au contrôle des opérations de marchés, des opérations de moyens de paiement ou encore, aux processus d'octroi de crédits. Le contrôleur interne a pour objectif de superviser les contrôles de 1er niveau effectués par les collaborateurs ou les responsables hiérarchiques, voire de les compléter par d'autres axes d'analyse. Le

contrôleur interne s'assure également de la conformité des opérations réalisées.

Le contrôleur interne doit représenter un véritable relais entre la direction du contrôle interne et les opérationnels de la banque. Il travaille donc au quotidien avec les opérationnels, la Direction des risques, la Direction de la conformité, la Direction des systèmes d'information. Le contrôleur interne peut être rattaché hiérarchiquement à la Direction du contrôle interne ou à la Direction de la conformité.

Famille professionnelle		Contrôle interne				
Métier		Le Contrôleur interne				
Autres appellations		Compliance officer				
Référentiel bancaire		Contrôleur périodique				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> Couvrir un périmètre spécifique équivalent à une ligne métier Mettre en œuvre le plan de contrôle défini par le responsable de contrôle interne (mission de contrôle permanent) Mettre en œuvre des contrôles sur les étapes risquées des processus Assurer le suivi des contrôles mis en place et des procédures de traitement des opérations bancaires via un système de remontée d'alertes avec des indicateurs tels que le taux d'erreur, les délais, etc. Analyser, évaluer l'exposition aux risques et proposer des plans d'amélioration Vérifier que la banque est conforme aux lois, règlements et normes professionnelles Garantir la qualité et le niveau de sécurité des systèmes d'information 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre de progression]				
	Compétence informatique	[Barre de progression]				
	Compétence analytique ⁴³	[Barre de progression]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre de progression]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre de progression]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre de progression]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre de progression]				

⁴² CF. Annexes – Les fiches métiers : Le Contrôleur interne

⁴³ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)



2.2.4 Les métiers de contrôles opérationnels

A la différence des trois premières familles de métiers, les métiers de contrôles opérationnels font partie intégrante des processus commerciaux, opérationnels ou supports. En ce sens, ils en constituent l'une des étapes de validation.

- Analyste crédit ;
- Contrôleur financier ;
- Contrôleur de gestion ;
- Crédit manager.

a/ L'Analyste crédit ⁴⁴

L'Analyste crédit a pour objectif principal d'évaluer la solvabilité des emprunteurs (capacité de remboursement), généralement constitué d'une clientèle entreprise. Pour ce faire, il procède à une analyse complète du dossier de financement, aussi appelé « dossier de crédit » (situation financière

de l'entreprise, situation de la conjoncture économique du secteur auquel appartient l'entreprise, objet de la demande de financement, ...). Cette analyse donne lieu à la rédaction d'une note de crédit ou plus simplement à l'attribution d'une note de crédit.

Famille professionnelle		Contrôles opérationnels				
Métier		L'analyste crédit				
Autres appellations		Analyste risques				
Référentiel bancaire		Analyste risques				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Traiter les demandes de financement • Analyser les risques de crédit des clients présents dans le portefeuille de la banque • Quantifier le risque de crédit (méthodes de rating, scoring, ...) • Contrôler l'évolution du risque lié à l'encours de prêts accordés • S'assurer que les entreprises emprunteuses honorent leurs engagements • Former les commerciaux sur les problématiques de risques clients • Présenter le dossier de crédit au Comité de crédit de la banque pour avis 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Progression bar]				
	Compétence informatique	[Progression bar]				
	Compétence analytique ⁴⁵	[Progression bar]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Progression bar]				
	Compétence rédactionnelle	[Progression bar]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Progression bar]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Progression bar]				

⁴⁴ CF. Annexes – Les fiches métiers : L'Analyste crédit

⁴⁵ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

b/ Le Crédit manager ⁴⁶

Le Crédit manager a pour mission de gérer le risque client, plus particulièrement la trésorerie de la banque. La « balance âgée » constitue un outil de contrôle et de pilotage essentiel au Crédit manager. Cette balance assure au crédit manager un suivi des créances des clients de la banque et une identification d'éventuels retards de paiement. Cette balance permet in fine au Crédit manager de mettre en œuvre les procédures de relance et/ou de recouvrement d'impayés amiable.

Le Credit Manager travaille au quotidien avec la Direction comptable, la Direction finance, le Contrôle de gestion, la Direction commerciale et la Direction des systèmes d'information. Le Crédit Manager peut être rattaché hiérarchiquement à la Direction finance, à la Direction comptable, à la Direction Crédit Groupe ou à la Direction générale.

Famille professionnelle		Contrôles opérationnels				
Métier		Le Crédit manager				
Autres appellations		Responsable gestion de risque client, Responsable crédit recouvrement				
Référentiel bancaire		Analyste risques				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les signes de dégradation financière de la banque (crises de trésorerie, risques de crédit clientèle, ...) • Définir une politique de crédit client : limites de crédit / d'encours par client, garanties, contrôle de solvabilité, ... • Sécuriser les flux financiers de trésorerie de la banque en fonction de la politique financière et de la réglementation en vigueur • Mettre en place une procédure de recouvrement d'impayés amiable • Conseiller les commerciaux sur les enjeux du crédit clientèle • Former la Direction comptable, la Direction finance, le Contrôle de gestion aux problématiques du crédit client 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Barre de progression]				
	Compétence informatique	[Barre de progression]				
	Compétence analytique ⁴⁷	[Barre de progression]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Barre de progression]				
	Compétence rédactionnelle	[Barre de progression]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Barre de progression]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Barre de progression]				

⁴⁶ CF. Annexes – Les fiches métiers : Le Crédit manager

⁴⁷ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

C/ Le Contrôleur de gestion⁴⁸

Le Contrôleur de gestion, véritable support du pilotage stratégique, a pour objectif d'optimiser la rentabilité financière et de contribuer in fine à la performance financière de la banque. Il apporte son aide aux dirigeants dans la définition de la stratégie à adopter, en analysant les résultats de l'activité bancaire. Autrement dit, c'est le garant de la bonne gestion financière.

Nota : Le métier de « Contrôleur de gestion » retenu dans l'étude et appartenant au périmètre des métiers du risque et du contrôle correspond à des profils

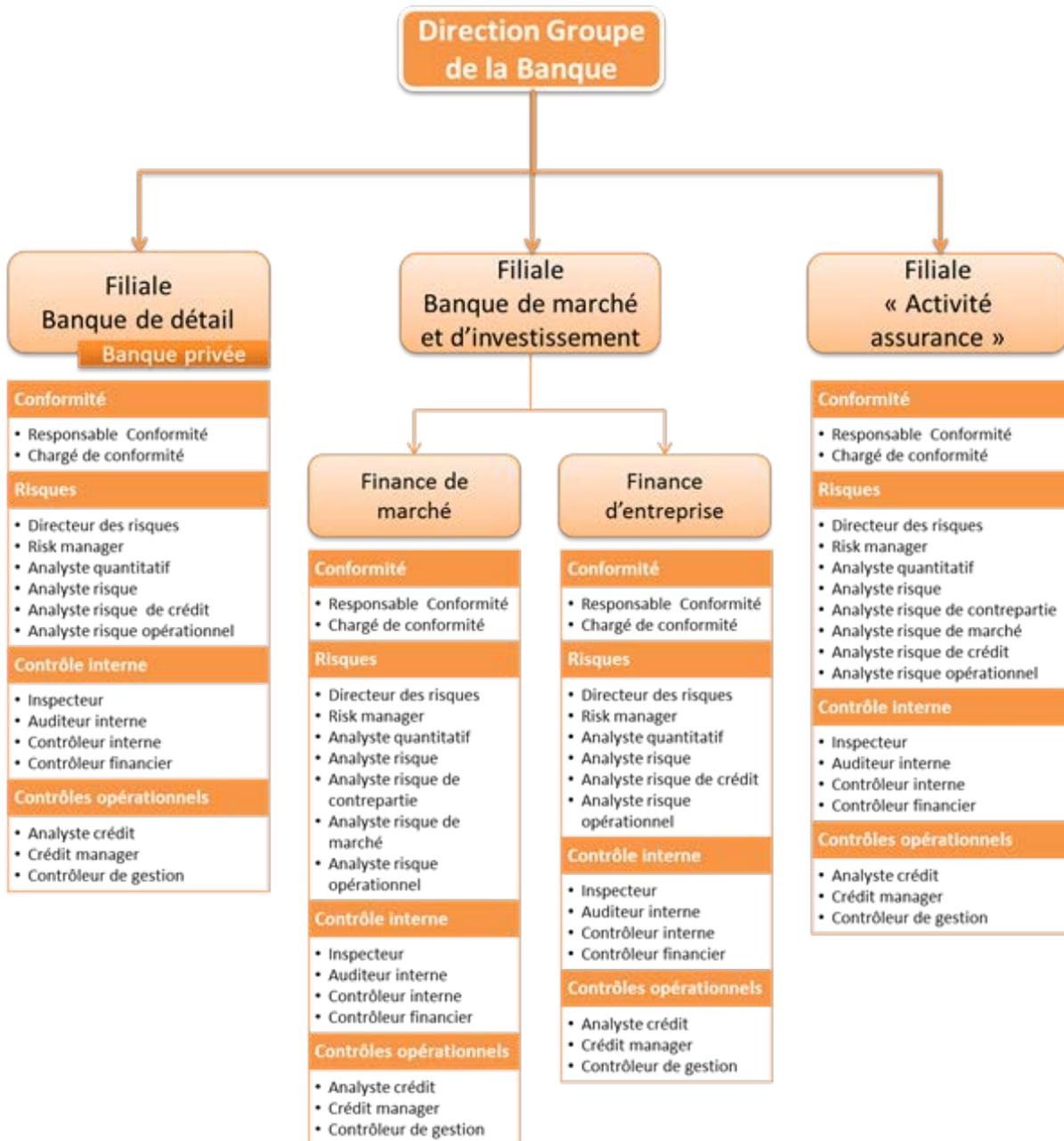
confirmés ou seniors disposant de réelles capacités d'analyse et un regard critique sur la performance de l'activité pilotée, ainsi qu'une appétence au risque. Ils sont à même d'accompagner, de conseiller le Comité de direction sur les retours opérationnels de la stratégie mise en œuvre. De par leur position (gestion des risques stratégiques) et leurs compétences transposables, ils s'inscrivent pleinement dans le dispositif de gestion des risques.

Famille professionnelle		Contrôles opérationnels				
Métier		Le Contrôleur de gestion				
Autres appellations		Analyste de gestion, Contrôleur budgétaire				
Référentiel bancaire		Contrôleur de gestion				
Principales missions						
<ul style="list-style-type: none"> • Définir et mettre en œuvre des indicateurs de suivi de l'activité bancaire (tableaux de bord par exemple) • Chiffrer les plans opérationnels • Assurer la surveillance des plans opérationnels avec la mise en place d'un système d'alertes • Élaborer le suivi budgétaire, les comptes de résultats prévisionnels • Superviser les clôtures comptables • Effectuer un reporting auprès des instances dirigeantes et préconiser des mesures correctives afin d'optimiser la rentabilité de la banque • Améliorer les instruments de suivi et d'analyse (par exemple, participation à la mise en place de certains modules d'ERP, ...) 						
Sept compétences clés		1	2	3	4	5
Savoir-faire	Compétence mathématique	[Progression bar]				
	Compétence informatique	[Progression bar]				
	Compétence analytique ⁴⁹	[Progression bar]				
	Compétence réglementaire et juridique	[Progression bar]				
	Compétence rédactionnelle	[Progression bar]				
	Compétence spécifique métiers / processus	[Progression bar]				
Savoir-être	Compétence relationnelle (expression orale, écoute et conseils, force de conviction, capacité à rester ferme sur ses positions et souple dans le dialogue)	[Progression bar]				

⁴⁸ CF. Annexes – Les fiches métiers : Le Contrôleur de gestion

⁴⁹ Compétence analytique : Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse)

À titre d'exemple et afin d'identifier le positionnement des métiers du Risque et du Contrôle, ci-dessous une schématisation de l'organisation d'un grand groupe bancaire possédant des filiales classiques de banque de détail, de banque de marché et d'investissement, et une activité d'assurance.



Ci-après, un zoom sur une des filiales classiques d'un grand groupe bancaire : **la banque de marché et d'investissement**, afin d'illustrer la répartition des effectifs des quatre familles de métiers (Conformité, Risques, Contrôle interne et Contrôles opérationnels), décrites ci-dessus.

Répartition de l'effectif BFI des métiers du risque et du contrôle

		EFFECTIFS 2012	PART DANS LE TOTAL (EN %)	EFFECTIFS 2011	EVOLUTION 2012 / 2011* (EN %)
MÉTIER DE FRONT OFFICE	Analyse Analyste crédit, analyste financier en M&A (Merger et Acquisition), analyste chartiste, chargé d'analyse quantitative (« quants »), économiste, ...	780	11,4	953	-18,2 %
	Risques et contrôles	138	2	145	-4,8 %
	Total des effectifs du front office	6 862	100	7 605	-9,8 %
MÉTIER DE BACK ET MIDDLE OFFICE	Métiers de contrôle des risques / audit / Inspection générale	819	7,1	865	-5,3 %
	Métiers de la conformité	138	1,2	142	-2,8 %
Total des effectifs du back et middle office		11 609	100	11 763	-1,3 %
Total des effectifs BFI		18 471	100	19 368	-4,6 %

* Périmètre constant

Source : AFB : enquête spécifique BFI – année 2012

Ces résultats portent sur l'ensemble des réponses apportées par les banques à l'enquête de l'AFB « spécifique BFI ».



2.3 Compétences communes et transposables

Bien que distincts par leurs missions et leur rattachement, les métiers du Risques et du Contrôle partagent une base commune. En effet, quelle que soit la famille de métier, on y retrouve les cinq principaux objectifs suivants :

- la collecte de données, d'informations ;
- l'analyse de ces données, de ces informations ;
- l'exploitation, l'intégration du résultat de l'analyse dans les processus commerciaux, opérationnels, supports de la banque ;
- le contrôle de la correcte intégration, utilisation de ces informations dans les processus ;
- le maintien du dialogue, de la relation avec les autres fonctions de la banque (formation, sensibilisation, diffusion de la culture du risque).

Ainsi, se dessinent de véritables passerelles entre chacun des métiers. Néanmoins, il ressort de cette étude que plusieurs conditions de succès essentielles doivent être remplies afin de pouvoir prétendre à l'évolution vers un autre métier (sous réserve d'avoir les compétences primaires, exemple mathématique pour un poste d'analyste quantitatif).

Les conditions de succès :

- Disposer des compétences essentielles au poste en matière de savoir-faire : connaissances en mathématique, informatique, analytique, réglementaire et juridique.
- Disposer d'un réel savoir-être : qualités relationnelles, rédactionnelles, organisationnelles, de curiosité ; capacité d'analyse, de travail en équipe, de gestion de projet, ...
- Détenir une connaissance métier spécifique au périmètre d'activité dont les risques seront à gérer.

2.3.1 Le savoir-faire

Les différentes compétences précédemment évoquées renvoient inéluctablement à la capacité, pour les métiers du Risque et du Contrôle, à démontrer leur savoir-faire, leurs connaissances, leur expertise et les faire accepter par leurs interlocuteurs. Ce savoir-faire peut être développé grâce au plan de formation, d'accompagnement déployé par les banques. Cet accompagnement est même l'une des caractéristiques de gestion des ressources humaines de la filière bancaire. En effet, les banques ont une politique de formation très active. Les métiers du Risque et du Contrôle ont accès à des parcours d'intégration, des circuits de formation

de façon à ce que, même s'ils demeurent acteurs de leur mobilité et de leur évolution professionnelle, ils puissent tracer leur chemin de carrière. Néanmoins, ces métiers requièrent également des compétences connexes au savoir-faire : expression orale, écoute et conseils, force de conviction, etc. Il s'agit ni plus ni moins d'être capable de tenir ses positions, savoir rester ferme sur ses conclusions, ses recommandations, tout en étant souple dans le dialogue. On comprend alors, que les compétences en matière de savoir-être sont toutes aussi indispensables que les compétences en matière de savoir-faire.

2.3.2 Le savoir-être

Il est indubitable que les métiers du Risque et du Contrôle doivent disposer de compétences techniques, ventilées différemment selon les postes occupés. Mais aujourd'hui, les banques considèrent que la compétence savoir-être est fondamentale et indispensable à l'exercice de ces métiers. Les métiers du Risque et du Contrôle doivent pouvoir communiquer de façon constructive et positive aussi bien en interne qu'en externe avec les clients, les autorités de tutelle, ...

Ces fonctions ne doivent plus être perçues comme une gendarmerie interne, mais comme des conseillers, une aide, un soutien à la maîtrise de risques. L'enjeu est donc de passer d'une « fonc-

tion de sanction » à une « fonction de facilitateur » de la gestion des risques.

En effet, détecter un dysfonctionnement, en analyser les causes, en déterminer les actions de résolution sont certes un préalable. Mais il apparaît tout aussi nécessaire qu'un dialogue permanent soit installé entre les acteurs du risque et du contrôle et les acteurs commerciaux et opérationnels. Ce dialogue permettra d'éviter tout problème d'incompréhension, de mésentente ou de non-réalisation des actions de résolutions conformément à ce qui est attendu. Il s'agit aussi, pour les métiers du Risque et du Contrôle de développer la culture risque des autres acteurs de la banque.

2.3.3 Les passerelles communicantes

a/ Des fonctions commerciales et opérationnelles vers les métiers du risque et du contrôle

Les banques accordent une importance particulière aux compétences métier / processus, c'est-à-dire le degré de connaissance acquis sur les produits et les métiers de la banque. Les banques encouragent les mobilités de métiers opérationnels vers les métiers du risque et du contrôle. Ce soutien se manifeste entre autre par un parcours de formation à la gestion des risques. Par exemple, un directeur d'agence pourra plus facilement inté-

grer les équipes compliance réseaux bancaires qu'un gestionnaire de back office.

La bonne connaissance du métier et des processus devra alors être complétée par une formation au métier du risque et du contrôle selon le poste occupé.

b/ L'audit interne, toujours un tremplin pour évoluer dans la banque

Au bout d'une expérience de 4 à 6 ans, fort des missions réalisées dans l'ensemble des activités de la banque, les auditeurs internes sont souvent incités à évoluer vers d'autres fonctions, pas forcément vers des fonctions de risque et de contrôle, mais le plus souvent vers des postes à responsabilité.

Le cas de l'Inspecteur est en cela assez éloquent. Au terme de son expérience d'audit et au gré de la vision transversale et de la connaissance aigüe des activités de la banque acquise, il accède à des postes de haut management bancaire (responsable de département, responsable de division régionale, ...).



c/ D'un métier du Risque et du Contrôle à l'autre

Si passer d'une fonction commerciale ou opérationnelle vers une fonction de contrôle semble être non seulement possible, mais encouragée, il sera paradoxalement, moins aisé d'évoluer au sein des différentes familles des métiers du Risque et du Contrôle. L'expertise métier étant prioritaire au savoir-faire analytique. Aussi, un analyste risque opérationnel pourra difficilement prétendre à un poste d'analyste risque de marché.

Néanmoins, il sera possible à un analyste risque opérationnel d'évoluer vers des fonctions liées à la conformité ou, de manière plus générale au Risk Management.

L'ensemble des collaborateurs exerçant dans un des métiers du risque et du contrôle possèdent les compétences nécessaires à l'identification et l'évaluation des risques. Leur capacité d'analyse et leur appétence au risque sera d'autant plus transposable à une autre fonction, que si celle-ci correspond à une activité, une ligne métier, pour laquelle ils disposent d'une connaissance métier (processus, produits...) aiguisée. Ainsi et à titre d'illustration, un chargé de conformité dédié aux activités de marché pourra légitimement postuler au poste d'analyste risque de marché et inversement. Autre exemple et sur un plan élargi, un contrôleur interne spécialisé dans la supervision des opérations de la banque au quotidien aurait vocation à s'orienter vers un poste de Risk Manager au sein d'une division régionale.

d/ Du métier de contrôleur de gestion vers les métiers du contrôle

Le métier de contrôleur de gestion, apparu à la fin des années 80, est aujourd'hui en pleine mutation avec la mondialisation de l'économie, la concurrence et les nouvelles attentes des clients et des dirigeants de la banque. Ce qui amène à structurer le métier de contrôleur de gestion en termes d'activités et d'organisation.

Pour rappel, le métier de «Contrôleur de gestion» retenu dans l'étude et appartenant au périmètre des métiers du risque et du contrôle correspond à des profils confirmés ou seniors disposant de réelles capacités d'analyse et un regard critique sur la performance de l'activité pilotée, ainsi qu'une appétence au risque. Ils sont à même d'accompagner, de conseiller le Comité de direction sur les retours opérationnels de la stratégie mise en œuvre.

Le contrôleur de gestion est donc l'interface entre les instances dirigeantes et les métiers opérationnels. Il doit donc accompagner au quotidien les responsables opérationnels, définir un langage universel concernant les indicateurs quantitatifs, qualitatifs, les tableaux de bord de gestion, etc., et mettre en œuvre des procédures de suivi de

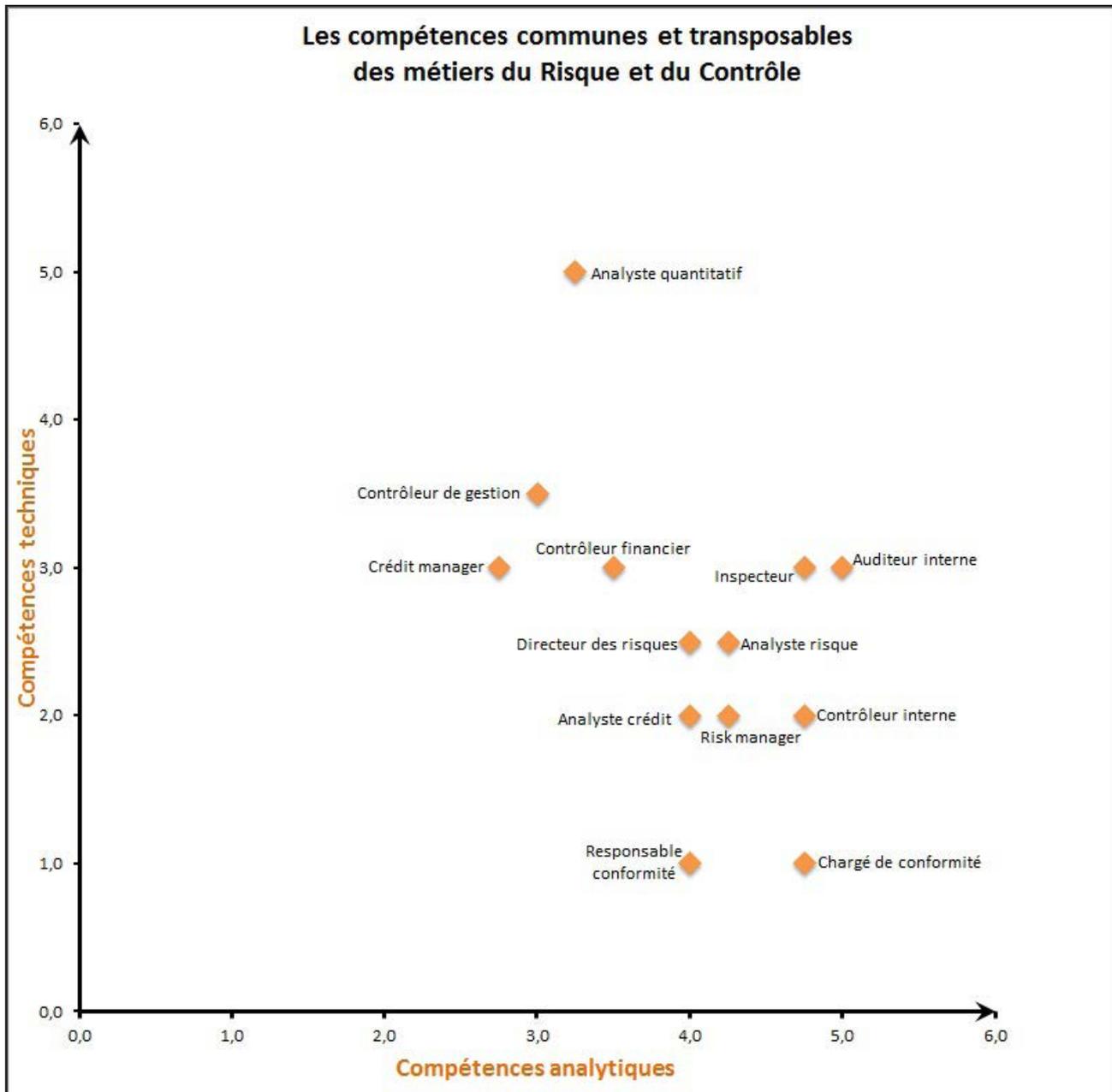
chacune des activités de la banque. Le métier de « contrôleur de gestion » doit donc disposer de réelles capacités d'analyse et un regard critique sur la performance de l'activité pilotée, ainsi qu'une appétence au risque.

C'est pourquoi, aujourd'hui, les banques, souhaitant obtenir encore plus de conseils stratégiques et opérationnels du contrôleur de gestion, se demandent si cette fonction ne devrait pas être décentralisée vers les fonctions opérationnelles...

De plus, par leur position (gestion des risques stratégiques) et leurs compétences transposables, le contrôleur de gestion s'inscrit pleinement dans le dispositif de gestion des risques de la banque.

En effet, des passerelles émergent, notamment, entre le métier de contrôleur de gestion et l'auditeur comptable et financier ou le métier de contrôleur financier. Le contrôleur de gestion a l'avantage d'être « bilingue », il sait manier les deux langues de la banque le langage économique et le langage comptable. Ces compétences sont donc clairement transposables à d'autres métiers du risque et du contrôle.

Le schéma, ci-dessous, offre une vision globale des compétences communes et transposables aux différents métiers du Risque et du Contrôle. Il permet ainsi de mettre en lumière les passerelles possibles, d'un métier du risque et du contrôle, à l'autre (ces métiers ont un positionnement peu éloigné).



Grille de lecture :

compétences techniques --> compétences « mathématique et informatique »

compétences analytiques --> des compétences « analytique, réglementaire et juridique, rédactionnelle et métiers ».



3.1 Enjeux organisationnels, économiques et réglementaires

3.2 L'avenir des métiers du risque et du contrôle dans la banque

3.3 L'attractivité des métiers du Risque et du Contrôle



3. Analyse prospective des métiers du risque et du contrôle dans la banque

3.1 Enjeux organisationnels, économiques et réglementaires

Les mutations s'accroissent dans le secteur bancaire, ce qui se traduit notamment par d'importantes réorientations stratégiques, des réorganisations d'activités et de processus. Les banques sont également victimes de nouveaux risques et doivent se doter de nouveaux métiers afin de maîtriser ces nouveaux enjeux.

Les métiers du Risque et du Contrôle dans la banque doivent faire face à de nouvelles problématiques, telles que la couverture du risque systémique, le développement du Cloud computing ou de la banque sur mobile (« le nomadisme technologique »), l'émergence des « class actions »⁵⁰, ...

⁵⁰ Actions de groupe : assignation de la banque par un groupe de clients



3.1.1 La couverture du risque systémique

Depuis Bâle I, la sécurité des opérations et plus largement, la gestion des risques se trouvent au cœur des préoccupations des banques et le risque systémique constitue un risque majeur. Afin d'assurer la pérennité du système bancaire et le préserver d'une crise systémique, la nouvelle réglementation Bâle III vient renforcer l'encadrement du risque systémique ⁵¹ en identifiant et en surveillant plus particulièrement des acteurs dits systémiques.

Les établissements bancaires qui ont une « importance systémique mondiale (EBIS) ⁵² doivent se conformer à toutes les exigences de Bâle III et doivent disposer d'une plus grande capacité d'absorption des pertes ». Ces banques doivent donc redéfinir le risque systémique, le mesurer et le contrôler.

Ainsi, les métiers du Risque et du Contrôle, au cœur de la stratégie des banques, vont devoir veiller à la prise en compte de ce risque dans le système glo-

bal de gestion des risques. Cette prise en compte ne donnera pas forcément lieu à la création d'une fonction dédiée. Il s'agit davantage d'une nouvelle dimension que les métiers du Risque et du Contrôle doivent appréhender (élargissement du domaine de compétence). En effet, ce sont des métiers qui doivent sans cesse se renouveler, s'adapter à un environnement de risque en perpétuel mouvement, afin d'éviter toute déperdition de maîtrise du risque.

A noter également, concernant le reporting à l'ACPR, que « dans une optique de prévention, les banques doivent lui fournir des plans de résolution établis à l'avance, qui leur permettent, en cas de difficulté, de se restructurer rapidement afin de préserver les activités critiques pour le financement de l'économie » (source ACPR).

3.1.2 Le «nomadisme technologique» et le Cloud computing

Les banques doivent faire face également à de nouveaux enjeux générés par le « nomadisme technologique » et le Cloud computing.

Le « nomadisme technologique » désigne l'évolution des techniques de l'information et de la communication qui tendent vers le tout numérique et spécifiquement vers un tout numérique «nomade». Sont ici visés, les possibilités de connexions à distance et des opérations qu'il est possible de réaliser. Ceci à partir de l'ensemble de différents supports (ordinateur portable, tablette numérique, smartphone). Ces connexions pouvant s'établir soit par une liaison filaire ou sans fil (principe même de la mobilité connectée).

La notion de « cloud computing » renvoie également à la mobilité connectée. Il s'agit de rendre accessible via un réseau de télécommunications, à la demande et en libre-service, des ressources informatiques partagées configurables.

Ces nouvelles technologies impliquent de nouveaux usages : pouvoir accéder aux informations numériques, les modifier, réaliser des transactions, quel que soit l'endroit où l'on se trouve. Pour le secteur bancaire, cette forme de nomadisme virtuel pose de nouvelles questions de sécurité, de confidentialité, de conformité des modalités de commercialisation...

⁵¹ CF. définition risque systémique au sein de la partie 1.3.1 Un environnement de risques de plus en plus marqué

⁵² EBIS : Etablissements bancaires avec une importance systémique

a/ Le nomadisme technologique

Les banques ont pris conscience de l'importance des technologies mobiles dans l'intégration de leurs activités. Le « nomadisme technologique » se manifeste à travers le développement des outils de communication du professionnel de la banque : tablette numérique, smartphone, micro-ordinateur, etc., a des impacts notoires pour la banque.

Les banques, dont l'activité est inéluctablement dépendante des systèmes d'information, se doivent d'évoluer au rythme des nouvelles techniques d'information et de communication. L'enjeu est de permettre aux salariés d'accéder à leur boîte mail professionnelle, à leur outils d'aide à la vente, de gestion, à tout moment et en tout lieu, de manière ponctuelle ou sans interruption, et ce en toute sécurité que ce soit pour les données consultées ou échangées. On comprend que cette sécurité peut être remise en cause par des attaques cybercriminelles.

b/ Le Cloud computing

Le Cloud computing est « un mode de traitement des données d'un client, dont l'exploitation s'effectue par l'internet, sous la forme de services fournis par un prestataire. L'informatique en nuage est une forme particulière de gérance informatique, dans laquelle l'emplacement et le fonctionnement du nuage ne sont pas portés à la connaissance des clients»⁵³.

En faisant appel à un prestataire de Cloud computing, la banque se trouve confronter à des risques spécifiques, tels que le risque d'atteinte à la confidentialité des données, l'indisponibilité des données, ... Le Cloud computing amène donc les banques à repenser leur sécurité informatique de manière holistique, au sein d'un environnement mutualisé, virtualisé, avec une informatique de

La communication et les offres proposées via ces modes de communication sont extrêmement normées et nécessitent un encadrement bien particulier. Ces nouveaux canaux de distribution exposent la banque à de nouveaux risques que ce soit en termes de connaissance client et de conseil ou encore de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme.

La banque doit ainsi faire face à de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes de l'informatique mobile : terminaux variés et en perpétuelle évolution ; support et modes de connexion intermittents ; accès à toutes les informations de la banque (e-mail, applications métier, portail, applications spécifiques). Dans ce contexte de « nomadisme technologique », la sécurité des systèmes d'information s'intègre encore davantage dans le dispositif de gestion des risques global. Ceci afin d'assurer la sécurité des activités réalisées par l'ensemble des collaborateurs de la banque, mais également des transactions réalisées par les clients.

plus en plus développée vers le réseau. La banque devra prendre en compte ce risque généré par cette évolution informatique, « l'Informatique en nuage », en mettant en place des contrôles et des procédures visant à protéger l'intégrité des systèmes d'information de la banque, et leurs données sensibles (dont les exigences réglementaires en termes de confidentialité et de modalités de conservation sont fortes).

Les directeurs de la conformité se retrouvent de plus en plus interpellés par les Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) afin de traiter ensemble les problématiques soulevées par des projets de cloud computing ou de big data (utilisation de données non structurées issues d'internet ou de différentes natures de capteurs).

⁵³ Vocabulaire de l'informatique et de l'internet, publié au Journal Officiel de la République Française n° 129 du 6 juin 2010



C/ Le risque de cybercriminalité

Si les nouvelles technologies d'informations et de communication contribuent au développement des activités bancaires, elles en augmentent également l'exposition au risque de fraude, aux attaques informatiques malveillantes.

Ces nouvelles technologies ont permis de développer certaines méthodes : phishing⁵⁴, usurpation d'identité, piratage des applications des banques disponibles sur tablettes numériques ou smartphone... les réseaux internationaux des fraudes rivalisent d'imagination pour développer de nouvelles techniques de fraudes bancaires. Face au nombre croissant d'attaques piratages, les banques doivent rapidement s'adapter et renforcer leurs mesures de sécurité. Par exemple, pour les transactions sur Internet, certains sites marchands ne cryptent pas leurs données et par conséquent, celles-ci peuvent être interceptées. Si les clients désireux de faire leurs achats en ligne doivent faire preuve de bon sens, il revient à la banque de sécuriser ces transactions.

La cybercriminalité représente un coût, non seulement en termes de fraude, mais également en termes de charge interne pour la résolution des attaques. Les attaques, qu'elles relèvent d'une tentative de fraude ou d'un déni de service par l'exploitation d'une faille sur Internet provoquent une charge de gestion du risque importante. Si les attaques classiques par virus ou malware peuvent se régler en moins d'une semaine, les plus dangereuses, qui impliquent l'injection de codes malveillants ou la complicité interne, demandent plus d'un mois, une fois détectées, pour être résolues⁵⁵.

Ainsi, la gestion des risques liés à la cybercriminalité oblige la banque à renforcer ses forces vives, que ce soit d'un point de vue purement informatique, que comportementale comme l'est par exemple, l'analyse comportementale de la fraude à la monétique lors des paiements en ligne. Sur ce point, un métier spécifique voit progressivement le jour : le « fraud risk manager ». Son rôle vise à définir les scénarios de fraudes envisageables ou les comportements anormaux (« red flag »), à accompagner leur implémentation dans des systèmes dédiés et à investiguer les cas nécessitant une analyse approfondie avant un éventuel dépôt de plainte.

3.1.3 L'E-réputation

La cybercriminalité est également une problématique qui affecte l'image, la réputation des banques. Les cyber-attaques génèrent non seulement des dommages matériels, mais peuvent également impacter l'image et la réputation des banques. Ce phénomène ne cesse de prendre de l'ampleur depuis ces dernières années, aidé en cela par l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication. La perte de données confidentielles (objet d'une cyber-attaque) représenterait un coût conséquent, et une atteinte à la crédibilité des banques quant à leur capacité à assurer la confidentialité des informations détenues.

Au-delà des risques issus de la cybercriminalité, une banque mise en cause pour tout type de dysfonctionnement (ex : double prélèvement des paiements CB à débit différé) peut connaître une détérioration sensible de son image et subir un impact commercial important et durable en impactant directement la fidélité de ses clients.

L'e-réputation est une notion apparue depuis quelques années et fait référence à la représentation des banques que les internautes, qu'ils soient clients ou prospects, se constituent en fonction des flux d'informations qu'ils rencontrent sur internet.

⁵⁴ Le phishing consiste à envoyer des mails frauduleux de la part d'une banque (usurpation d'identité de la personne morale) et qui invitent à se connecter sur un site grâce à un lien hypertexte à partir duquel seront piratées des informations, dont les données bancaires. La méthode du pharming est plus élaborée que celle du phishing. L'utilisateur va saisir la bonne adresse mais va être redirigé sur un faux site. Comme pour le phishing, le pirate va avoir accès aux données confidentielles du client.

⁵⁵ Cf Revue Banque n°765

Le web social, joue un rôle de démultiplicateur des risques de réputation. En libérant la parole des collaborateurs, des experts, des journalistes et bien entendu des clients, la « Toile » démultiplie la probabilité d'une mise en cause publique de Banque.

Aussi, la maîtrise du risque de réputation et spécifiquement de l'e-réputation fait aujourd'hui partie du périmètre global de la gestion des risques,

nécessitant sa prise en compte par l'ensemble de ses acteurs. L'étude du CIGREF « Etude des risques et opportunités liés à l'e-réputation des entreprises » illustrent bien l'importance grandissante de la veille proactive sur sa réputation qui est aujourd'hui nécessaire. Les connexions entre la gestion des risques et la conformité et les nouvelles fonctions de « social media manager » ou « community manager » sont évidentes.

3.1.4 La position stratégique des métiers liés à la conformité face aux «class actions» à la française

Aujourd'hui, les banques doivent faire face à un enjeu réglementaire crucial : la protection de la clientèle. Les banques doivent répondre à des problématiques de conformité en matière de pratiques commerciales et plus particulièrement en matière de devoir de conseils.

Par exemple, un manquement, par le chargé de clientèle, le chargé d'affaires (communément appelé « le banquier ») à ses obligations précontractuelles, telles que le conseil en matière d'octroi de crédit, d'investissements financiers, peut aboutir à une assignation de la banque, non plus individuelle comme c'est encore le cas aujourd'hui, mais collectivement, par le biais d'actions de groupe, les « class actions »⁵⁶. Les « class actions » permettront à un grand nombre de clients, victimes d'un même préjudice, d'intenter une action en justice commune. L'objectif affiché est de permettre au «consommateur d'agir collectivement contre

des professionnels alors qu'ils n'auraient pas agi individuellement, du fait de la faiblesse des montants en jeu, du coût et de la lourdeur des procédures» (source : « Paroles d'experts », janvier 2014). Ces actions de groupe sanctionneront alors plus particulièrement les défauts de conformité ayant des incidences individuelles de faibles montants mais majorées à grande échelle. Ces actions de groupe pourront entraîner en outre des impacts en termes de dégradation de l'image de marque.

C'est pourquoi, les métiers du Risque et du Contrôle, en particulier les métiers liés à la conformité (responsable de conformité, chargé de conformité, ...) vont voir leur importance croître au sein des banques. En effet, le développement des métiers lié à la conformité offre une véritable opportunité aux banques pour les accompagner en termes de sécurité de l'activité et in fine de protection du client.

3.2 L'avenir des métiers du risque et du contrôle dans la banque

Les perspectives de carrière et d'évolution sont multiples : il est possible, soit d'évoluer au sein des lignes métiers Risque ou Finance, du Contrôle Interne ou de l'Audit, auprès du siège ou des entités du Groupe, soit de rejoindre les fonctions commerciales ou support, généralement à des postes à responsabilités. Ceci grâce à l'acquisition de la vision transverse et stratégique des activités de la banque.

Généralement de formation supérieure, (école de commerce, d'ingénieurs ou troisième cycle universitaire en Banque, Finance, Audit et/ou Comptabilité). Les professionnels des métiers du Risque et du Contrôle disposent d'expériences significatives acquises soit dans une autre famille de métiers du Risque et du Contrôle, soit par des fonctions « terrains » exercées dans les différentes activités de la banque.

⁵⁶ Les « class actions » à la française ou actions de groupe : un projet de loi adopté en 1ère lecture le 14 septembre 2013

3.2.1 L'avenir des métiers de l'Inspection générale et de l'Audit interne

Véritables fonctions de passage, ces métiers constituent un très bon vivier de potentiels pour de futurs postes d'encadrement, que ce soit dans des activités commerciales ou opérationnelles.

Dès lors, si l'on ne peut pas parler de croissance ou d'une tendance forte au recrutement pour ces métiers, le renouvellement est de fait, nécessaire et indispensable.

3.2.2 L'avenir des métiers du risque

Contrairement aux métiers d'audit interne (Inspection générale comprise), les métiers liés à la gestion des risques ont tendance à se spécialiser de plus en plus. C'est le cas notamment pour les analystes de risque (tout type de risque confondu). Les banques s'inscrivent dans une démarche de spécialisation, de renforcement de l'expertise des filières risques

ce qui les amène à poursuivre leur recrutement, mais de façon plus ciblée.

Les fonctions du risque et les fonctions d'audit interne se rejoignent dans leur développement à l'international avec l'anglais comme langue quasi-obligatoire.

3.2.3 L'avenir des métiers liés à la conformité

Les métiers liés à la conformité sont en développement au sein des banques aujourd'hui. Ce métier a considérablement évolué au fil des évolutions réglementaires. Cette fonction fait partie des postes à pourvoir dans le cadre du déploiement de la filière conformité et de sa spécialisation de plus en plus forte par métier. Les chiffres en témoignent : les métiers de la conformité, pris au sens large, représentent environ 5% des effectifs des banques ⁵⁷.

Les banques ont le choix aujourd'hui entre deux profils :

- des profils « seniors » ayant une réelle expertise dans le domaine de la conformité et une véritable appétence pour ce métier ;
- des profils « juniors » ayant fait ce choix de métier en suivant une formation via des masters spécialisés dédiés aux problématiques de conformité ⁵⁸.

3.2.4 Les métiers du Risque et du Contrôle face à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

Face à l'évolution des textes réglementaires encadrant la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LCB-FT), les banques doivent aiguïser leur capacité à identifier leurs clients et à parfaire la connaissance qu'elles en ont (profilage). Pour ce faire, le Responsable Conformité fait appel à un réseau de correspondants spécifiquement dédiés aux processus de connaissance

client (KYC ⁶⁰). Un nouveau métier est donc en train de prendre forme, celui d'« Analyste KYC ». L'analyste KYC est en charge notamment de la mise en place de nouveaux Workflow KYC. Ils complètent les informations collectées par les commerciaux et procèdent à des recherches complémentaires selon le niveau de risque pressenti en ayant recours à des outils d'analyse spécifiques.

⁵⁷ Estimations du Centre de formation de la profession bancaire

⁵⁸ CF. ANNEXES - Fiches métiers – La famille professionnelle « Conformité »

⁵⁹ « KYC » pour Know Your Customers : Connaître son client

3.3 L'attractivité des métiers du Risque et du Contrôle

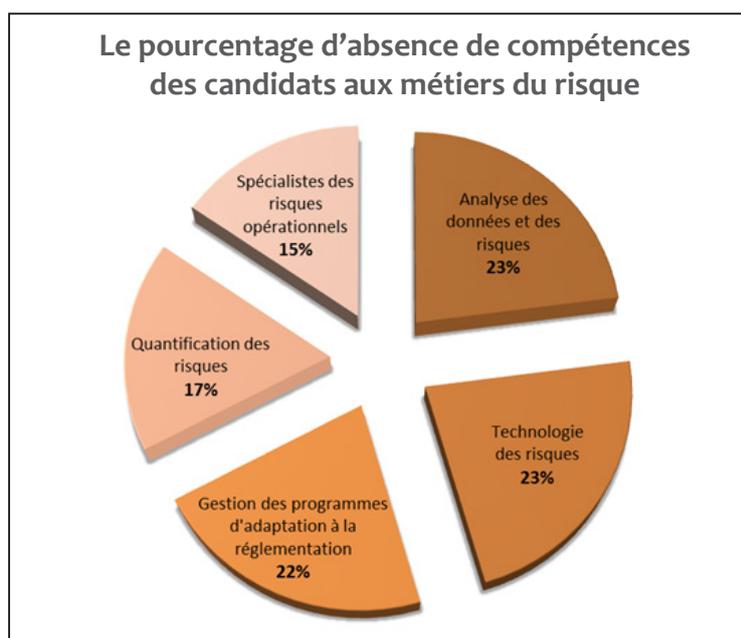
L'éventail de métiers de la banque, en particulier les métiers du Risque et du Contrôle, est en constante évolution sous l'influence de l'évolution de l'activité, des réglementations, du progrès technologique.

Les contrôles s'intensifient, des métiers se spécialisent et de nouveaux métiers se développent au sein des banques afin de répondre à ces nouveaux enjeux.

3.3.1 Les métiers du risque en «vogue» au sein des banques

Dans une économie réglementée en perpétuel changement, avec de nouvelles exigences telles que Bâle III, les banques, sont à la recherche de nouvelles compétences en matière de gestion des risques et continuent de recruter.

Mais une vraie difficulté réside : un candidat sur deux ne répond pas au profil attendu par les banques. Les banques ont en effet constaté une vraie carence pour certaines compétences⁶⁰ :



Source : Etude mondiale « Risk Management for an Era of Greater Uncertainty », Accenture, 2013

Même si certaines compétences sont toujours recherchées, les banques ont augmenté leurs investissements dans la gestion des risques et ne cessent de recruter des Responsables des risques. Les chiffres en témoignent : le pourcentage d'entreprises ayant pourvu ce poste représentait 78% en 2011 contre 96% en 2013. La gestion et la maîtrise des risques sont fondamentales pour la survie

des banques. Ainsi, l'implication du directeur des risques, appelé aussi Risk Manager, est essentielle dans la mise en œuvre d'une gestion globale des risques au sein de la banque. C'est un acteur clé dans la mesure où il permet de diffuser plus largement la culture de la gestion des risques dans le groupe bancaire.

⁶⁰ CF. Etude mondiale « Risk Management for an Era of Greater Uncertainty », Accenture, 2013



3.3.2 Les facteurs d'évolution des métiers du Risque et du Contrôle

Depuis quelques décennies déjà les métiers du Risque et du Contrôle évoluent en s'adaptant à l'activité des banques et aux grandes tendances plus générales des métiers du risque comme l'approche ERM.

Sans prendre le risque de se tromper, nous pouvons affirmer qu'un certain nombre de facteurs vont contribuer demain à la poursuite de ces évolutions.

a/ Les facteurs d'évolution économique

Les périodes de difficultés économiques rendent les acteurs bancaires particulièrement sensibles. Les marges se réduisent face à une concurrence plus forte. Or, une meilleure maîtrise des risques permet une meilleure maîtrise du coût du risque et donc des marges. Par ailleurs, ce contexte économique laisse moins de droit à l'erreur.

Aussi, la maîtrise de ses processus, un contrôle interne solide et une conformité des produits permettent d'éviter nombre de pertes opérationnelles.

C'est en cela que les métiers du risque et du contrôle sont également amenés à se renforcer en période de non-croissance.

b/ Les facteurs réglementaires

Pour se conformer, s'adapter à l'élargissement et à la complexification toujours plus forte du terrain réglementaire sur lequel les banques exercent leurs activités, contexte associé à une évolution toujours plus sophistiquée des produits et services proposés, elles se doivent de renforcer leurs compétences en matière de gestion des risques.

La banque est donc dans l'obligation d'accroître ses effectifs dédiés à la gestion du risque avec des compétences techniques renforcées (maîtrise de la réglementation bancaire, des techniques de contrôle interne, de l'évaluation des risques, ...). C'est notamment le cas des métiers liés à la conformité.

c/ Les évolutions technologiques

Comme précisé en amont, les évolutions technologiques, notamment celles portant sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la dématérialisation de la relation client/banquier via la banque à distance, amènent de facto, à une refonte du panel des métiers du Risque et du Contrôle.

La banque est donc dans l'obligation d'accroître ses effectifs dédiés à la gestion du risque avec des compétences techniques renforcées (maîtrise de la réglementation bancaire, des techniques de contrôle interne, de l'évaluation des risques, ...). C'est notamment le cas des métiers liés à la conformité.

Les risques générés par ces nouvelles technologies sont principalement juridiques, financiers et opérationnels. En effet, les banques, comme c'est le cas dans une relation directe, doivent s'assurer de la capacité de leurs clients à effectuer les opérations proposées sur le site (condition d'âge ou de capa-

Face à l'émergence de ces nouveaux risques, la banque à recourt à des profils davantage spécialisés ou étendent les domaines de compétences des fonctions existantes.

Conclusion

Pour se conformer et s'adapter à l'élargissement et à l'évolution de leur activité et des réglementations qui les accompagnent, les banques se doivent d'ajuster et de renforcer leurs compétences en matière de contrôle et de gestion des risques.

En effet, les démarches ERM, qui se développent, tendent à imprégner toute décision majeure de la banque d'un fort prisme « risque ». Aussi, les métiers du Risque et du Contrôle évoluent vers un vrai rôle d'accompagnement et de conseil pour sécuriser l'activité au-delà de leur fonction première de contrôle et de surveillance.

En fonction de leur positionnement dans l'organisation, les métiers du risque et du contrôle se positionnent aujourd'hui sur du pilotage stratégique, de la transversalité et/ou une forte expertise. Les passerelles entre métiers du Risque et du Contrôle eux-mêmes ou encore avec les autres métiers ne cessent de s'enrichir tandis que les cycles de formation sur ces sujets ne cessent de progresser offrant une palette de plus en plus élargie.

Métiers d'avenir, ils doivent dans leur fonctionnement même anticiper les évolutions du profil de risques de la banque lié notamment à son environnement et assurer la veille qui en découle. Ainsi, l'univers technologique transforme la banque et

pousse les métiers du risque à s'adapter au fil du temps. La réglementation – qu'elle concerne la solvabilité, les processus de commercialisation ou les modalités d'assignations en justice – pousse continuellement ces métiers à se renouveler. À titre d'exemple, les actions de groupe prévues pour 2014 associées à un renforcement du devoir de conseil dans un contexte de banque de plus en plus dématérialisée font nécessairement évoluer l'exposition en termes de risques des banques et donc les dispositifs de maîtrise des risques.

Ainsi, en veillant au respect des exigences législatives et réglementaires qui leur incombent, en s'ajustant à l'environnement et aux nouvelles activités des banques, les métiers du Risque et du Contrôle garantissent non seulement aux autorités de tutelle la robustesse de leur système de mesure, de surveillance, et de contrôle des risques, mais protègent également l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par la gouvernance de la banque... et donc assurent son avenir.

Annexes

Les fiches métiers

Les fiches métiers ci-dessous tiennent compte des informations communiquées par l'Observatoire des métiers et la Cellule statistique de l'AFB. Les formations indiquées pour l'exercice des différents métiers sont présentées à titre indicatif. Ces formations ne peuvent en aucun cas être opposables à

une banque, qui dispose de ses propres critères de recrutement. De même, les parcours et métiers connexes qui permettent d'accéder aux métiers du risque et du contrôle ne sont qu'illustratifs et non exhaustifs.

1/ Le Responsable conformité	p 72
2/ Le Chargé de conformité	p 73
3/ Le Directeur des risques	p 74
4/ Le Risk manager	p 75
5/ L'Analyste quantitatif / Le Quant'	p 76
6/ L'Analyste risque	p 77
7/ L'Inspecteur	p 78
8/ L'Auditeur interne	p 79
9/ Le Contrôleur interne	p 80
10/L'Analyste crédit	p 81
11/Le Crédit manager	p 82
12/Le Contrôleur de gestion	p 83
Les lois et les réglementations ayant marqué l'évolution du système bancaire depuis 30 ans	p 84
Les sources	p 85

LA FAMILLE PROFESSIONNELLE «CONFORMITE»

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CONFORMITÉ	
MÉTIER		LE RESPONSABLE CONFORMITÉ	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne <ul style="list-style-type: none"> • Direction juridique • Contrôle interne • Direction des risques • Direction des Systèmes d'information • Audit interne • Direction des opérations, Directions commerciales / réseaux 	
		Externe <ul style="list-style-type: none"> • Cabinets d'audit • Autorités de contrôles : ACPR, AMF, Tracfin, ... 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale • Secrétariat général 	
	Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer de la bonne application de la réglementation par la banque ; • Veiller à la mise à jour du dispositif de veille juridique, réglementaire et de protection contre les risques de non-conformité ; • S'assurer de l'existence de dispositifs et de procédures de lutte contre la corruption, la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme ; • Veiller à ce que les salariés de la banque respectent les règles de déontologie ; • Apporter son expertise sur des sujets et des problématiques internes ou externes, connexes aux enjeux de conformité ; • Etre l'interlocuteur des autorités de tutelle au sujet des questions de fonctionnement et d'organisation de la banque. 	
PROFIL	Formation souhaitée	<ul style="list-style-type: none"> • Formation supérieure (école de commerce, université, niveau Bac +5) en Contrôle des risques bancaires, sécurité financière et conformité / Droit secteur financier / Finance spécialité gestion des risques financiers / Lutte contre la criminalité financière de niveau • Diplôme de manager de la conformité délivré par le CFBP 	
	Expérience requise	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience demandée dans le domaine du contrôle, de l'audit, du juridique ou de la conformité 	
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques • Disposer d'une expertise en juridique • Expertise sur des problématiques de conformité • Vision transversale métier • Maîtriser la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...) • Connaissance des métiers / produits / services bancaires
		Techniques	Excel / Word
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité et adaptation • Qualités de diplomatie et de pédagogie • Qualité relationnelle (qualités d'écoute, de communication interne / externe, ...) • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (capacité de synthèse) • Respect de la confidentialité des informations • Sens de l'organisation • Rigueur • Capacité à travailler en équipe 		
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Inspecteur, auditeur interne • Chargé de conformité • Chargé de contrôle interne • Compliance officer sécurité financière • Compliance officer marché de capitaux 	
Evolution professionnelle possible		<ul style="list-style-type: none"> • Directeur du contrôle permanent • Responsable de la Conformité et du Contrôle Interne (RCCI) • Responsable de la Conformité des Services d'Investissement (RCSI) 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CONFORMITÉ
MÉTIER		LE CHARGÉ DE CONFORMITÉ
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne <ul style="list-style-type: none"> • Direction juridique • Contrôle interne • Direction des risques • Direction des Systèmes d'information • Audit interne • Direction des opérations, Directions commerciales / réseaux
		Externe <ul style="list-style-type: none"> • Cabinets d'audit • Autorités de contrôle : ACPR, Tracfin, AMF, ...
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la conformité (RCCI ou RCSI) • Directeur du contrôle permanent • Responsable de la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme 	
Principales missions <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et assurer une veille sur le périmètre de conformité • Réaliser une cartographie des risques de non-conformité afin d'identifier les dispositifs de maîtrise des risques et les plans d'action à mettre en place ; • Procéder à la transposition des dispositions réglementaires liées à la conformité dans les outils et les procédures internes de la banque ; • Mettre en œuvre un plan de contrôle spécifique aux risques de non-conformité ; • Réaliser des missions de contrôles ; • Collecter les incidents liés aux risques de non-conformité ; • Organiser des formations à l'attention des salariés de la banque afin de les sensibiliser aux problématiques du moment, telles que la protection de la clientèle, la lutte contre le blanchiment ; • Organiser et coordonner les reportings, les outils de suivi et de prévention du dispositif de conformité. 		
PROFIL	Formation souhaitée <ul style="list-style-type: none"> • Formation supérieure (école de commerce, université, niveau Bac +5) en Contrôle des risques bancaires, sécurité financière et conformité / Droit secteur financier / Finance spécialité gestion des risques financiers / Lutte contre la criminalité financière de niveau • Diplôme de manager de la conformité délivré par le CFBP 	
	Expérience requise <ul style="list-style-type: none"> • Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une expérience au sein d'une fonction de contrôle est un plus • Expérience demandée dans le domaine du contrôle, de l'audit, du juridique ou de la conformité 	
	Compétences requises	Fonctionnelles <ul style="list-style-type: none"> • Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques • Disposer d'une expertise en juridique • Expertise sur des problématiques de conformité • Vision transversale métier • Maîtriser la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, MIF I et MIF II...) • Connaissance des métiers / produits / services bancaires
		Techniques <ul style="list-style-type: none"> • Word / Excel / Power Point • Logiciels de gestion de données (suivi des flux et des opérations)
		Linguistique <ul style="list-style-type: none"> • Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
Qualités <ul style="list-style-type: none"> • Réactivité et adaptation • Qualités de diplomatie et de pédagogie • Qualité relationnelle (qualités d'écoute, de communication interne / externe, ...) • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (capacité de synthèse) • Respect de la confidentialité des informations • Sens de l'organisation • Rigueur • Capacité à travailler en équipe 		
Parcours et métiers connexes <ul style="list-style-type: none"> • Analyste risque • Chargé de contrôle interne • Juriste 		
Evolution professionnelle possible <ul style="list-style-type: none"> • Responsable / directeur de la conformité • Responsable du Contrôle permanent 		

LA FAMILLE PROFESSIONNELLE «RISQUES»

FAMILLE PROFESSIONNELLE		RISQUES	
MÉTIER		LE DIRECTEUR DES RISQUES	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • la Direction Générale • la Direction Financière • la Direction Juridique • la Direction des Systèmes d'information • le Département Achats • la Direction des Ressources Humaines • le Département Communication • les directions commerciales / réseaux / des opérations
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Autorités de contrôle • Commissaires aux comptes • Assureurs, réassureurs, courtiers • Cabinets / Sociétés de conseils
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale • Secrétariat Général
	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la supervision hiérarchique de la filière Risques de la banque ; • Recenser l'intégralité des risques liés aux activités de la banque et les hiérarchiser ; • Mettre en œuvre un dispositif de pilotage et de suivi des risques recensés ; • Valider les procédures d'analyse, de mesure et de suivi des risques ; • Mettre en place un dispositif de maîtrise et d'encadrement des risques structuré, permanent et adaptable au sein de la banque ; • Valider les opérations de contrôle proposées par les responsables métier afin de s'assurer de l'efficacité des contrôles pour minimiser les risques recensés ; • Mettre en place un système d'information de suivi des risques en adéquation avec le système d'information de l'entité bancaire et répondant aux besoins des métiers ; • Informer régulièrement le Conseil d'Administration et/ou la Direction Générale de l'ampleur des risques identifiés.
PROFIL	Formation souhaitée		<ul style="list-style-type: none"> • Formation supérieure (école de commerce, université, niveau Bac +5) en Contrôle des risques bancaires, gestion globale des risques et sécurité financière • Certificat de spécialisation Contrôle et gestion des risques dans le secteur Finance, Assurance, Banque • Formation Gestion Globale des Risques (IMR) • MBA Audit et Management des Risques
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> • Expérience demandée dans le secteur bancaire en contrôle interne (inspection, audit interne, conformité, gestion des risques)
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Disposer d'une expertise juridique (droit bancaire notamment) • Connaissance des techniques d'analyse mathématique, financière, statistique, de gestion des risques • Maîtrise de la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...) • Connaissance des métiers / produits / services bancaires • Maîtrise des différents risques • Vision transversale métier
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Excel / Word / Power point • Systèmes d'information à la Gestion des Risques (SIGR)
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité et adaptation • Rigueur • Capacité à travailler en équipe • Qualité relationnelle (qualité d'écoute, de communication interne / externe, etc.) • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) • Qualité de coordination et d'organisation • Force de conviction / proposition • Respect de la confidentialité des informations • Esprit de curiosité 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de l'Inspection, de l'audit interne • Responsable du contrôle interne • Responsable des risques de contrepartie, de marché, opérationnels 	
Evolution professionnelle possible		<ul style="list-style-type: none"> • Directeur conformité • Directeur de l'audit interne • Directeur de la stratégie • Secrétaire général 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		RISQUES		
MÉTIER		LE RISK MANAGER		
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • la Direction Générale • la Direction Financière • la Direction Juridique • la Direction des Systèmes d'information • le Département Achats • la Direction des Ressources Humaines • le Département Communication • les directions commerciales / réseaux / des opérations 	
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Autorités de contrôle : ACPR, Tracfin, AMF, ... • Commissaires aux comptes • Assureurs, réassureurs, courtiers 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Direction financière • Direction générale • Direction des risques • Direction juridique 		
	Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier, hiérarchiser et évaluer les risques au sein de chaque activité et processus bancaires ; • Jouer un rôle de conseil sur les risques auprès des opérationnels de la banque ; • Assurer la formation interne sur la gestion des risques et l'assurance : former un réseau de correspondants risques afin de remonter les incidents ; • Assurer suivi de la politique de prévention ; • Être à l'écoute de l'évolution des risques de la banque : prise en compte des fluctuations financières et économiques ; • Valider les clauses d'assurance et de responsabilité des contrats ; • Négocier avec son courtier la tarification de nouveaux risques ou nouvelles activités ; • Mettre en place des outils de gestion des risques dans l'entreprise : indicateurs, reporting, cartographie des risques, gestion de crise, plans d'actions, ... 		
PROFIL	Formation souhaitée	<ul style="list-style-type: none"> • Formation supérieure (école de commerce, université, niveau Bac +5) en Contrôle des risques bancaires, gestion globale des risques et sécurité financière • Certificat de spécialisation Contrôle et gestion des risques dans le secteur Finance, Assurance, Banque • Formation Gestion Globale des Risques (IMR) • Diplôme ARM - Associé en Risk Management • MBA Audit et Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise 		
	Expérience requise	<ul style="list-style-type: none"> • Expérience demandée idéalement dans une fonction de management, dans le conseil, en contrôle interne, audit, gestion des risques ou ayant occupé des postes opérationnels à responsabilité 		
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des techniques de gestion de projet • Disposer d'une expertise juridique (droit bancaire notamment) • Connaissance des techniques d'analyse mathématique, financière et d'analyse des risques • Maîtrise de la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...) • Connaissance des métiers / produits / services bancaires • Maîtrise des différents risques • Connaissance des normes comptables françaises et internationales (IAS/IFRS, UK-US GAAP) • Vision transversale métier 	
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Excel / Word / Power point • Systèmes d'information à la Gestion des Risques (SIGR) 	
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux	
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité et adaptation • Rigueur • Capacité à travailler en équipe • Qualité relationnelle (qualité d'écoute, de communication interne / externe, etc.) • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) • Qualité de coordination et d'organisation • Force de conviction / proposition • Respect de la confidentialité des informations • Esprit de curiosité 			
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Manager des risques et des assurances • Analyste risques • Responsable de service (unité commerciale ou opérationnelle) 		
Evolution professionnelle possible		<ul style="list-style-type: none"> • Directeur de l'audit interne • Directeur du contrôle interne • Directeur des risques 		



FAMILLE PROFESSIONNELLE		RISQUES	
MÉTIER		L'ANALYSTE QUANTITATIF / LE QUANT	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Front office • Traders et opérateurs de marché • Directeur des risques • Direction financière et trésorerie
		Externe	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> • Direction des risques
	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les risques de marché, de crédit, etc. de la banque et proposer des solutions de couverture et de souscription ; • Surveiller la valeur en risque de la banque (calcul de value at risk) • Analyser l'information économique et financière ayant un impact sur les marchés ; • Réaliser des modèles de prévisions pour le produit bancaire, financier étudié.
PROFIL	Formation souhaitée		<ul style="list-style-type: none"> • Formation en Mathématiques financières / Mathématiques appliquées / Probabilités et Finance de niveau Bac +5 (Université, Ecole Polytechnique, ENSAE, Centrale Paris, Mines de Paris, ENPC, ...) • Diplôme de la Société Française des Analystes Financiers (SFAF)
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> • Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une première expérience en tant que stagiaire analyste quantitatif est un plus • Expérience demandée en structuration, en analyse quantitative ou au trading
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Expert en calcul scientifique, mathématiques financières... • Maîtrise des langages de programmation (VBA, C++, ...) • Connaissance des produits dérivés • Maîtrise des calculs stochastiques appliqués à la finance • Disposer d'une expertise en algorithmique et en programmation informatique
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Excel / Word • Logiciels SAS, Business Objects
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité • Rigueur • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) • Qualité de pédagogie • Capacité à travailler en équipe • Goût pour les chiffres • Capacité à présenter et à expliquer avec des termes simples des méthodes mathématiques et numériques très complexes 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Contrôleur des risques de marché • Opérateur de marché 	
Evolution professionnelle possible		<ul style="list-style-type: none"> • Trader • Manager Recherche et Développement • Statisticien • Responsable Front / Middle / back-office 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		RISQUES	
MÉTIER		L'ANALYSTE RISQUES (de contrepartie, de marché, opérationnels)	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • la Direction Générale • la Direction Financière • la Direction Juridique • la Direction des Systèmes d'information • les directions commerciales / réseaux / des opérations
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Autorités de tutelle (CRBF, AMF, ...)
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> • Directeur des risques • Responsable des risques de contrepartie, de marché, opérationnels • Responsable des risques financiers
	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les risques et les évaluer : risques de crédit, de marché, opérationnels, etc. ; • Mesurer les risques notamment par la mise en place d'outils d'évaluation, la réalisation d'études afin de déterminer les relations risques / rentabilité ; • Analyser et apporter des modifications aux procédures existantes et/ou en proposer de nouvelles procédures afin de protéger la banque des risques ; • Mettre en place un dispositif d'alertes et une procédure de gestion des incidents ; • Apporter son expertise sur les dossiers complexes ; • Réaliser des reporting afin de garantir le suivi des opérations bancaires ; • Mettre en œuvre le plan de continuité en cas d'incidents ; • Déterminer et suivre les plans d'action.
PROFIL	Formation souhaitée		<ul style="list-style-type: none"> • Formation supérieure (école de commerce, université, niveau Bac +5) en Contrôle des risques bancaires, gestion globale des risques et sécurité financière • Diplôme professionnel de l'Institut Technique de Banque
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> • Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une première expérience dans un service risques est un plus • Expérience opérationnelle demandée dans la banque
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des techniques d'analyse mathématique, financière, de la comptabilité bancaire, des outils statistiques • Expert en matière de risque de contrepartie, de crédit, de marché, opérationnel • Connaissance de la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...) • Capacité à utiliser des modèles mathématiques • Connaissance des métiers / produits / services bancaires • Maîtrise du calcul des indicateurs de risque de taux et de liquidité • Vision transversale métier
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Excel / Word / Power Point / Access • VBA • Logiciels Fermat, Bloomberg, ... (risques financiers) • Logiciels SAS, Business Objects • Maîtrise des Systèmes d'information de gestion des risques (SIGR)
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité • Rigueur • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) • Qualité de pédagogie • Capacité à travailler en équipe • Goût pour les chiffres • Qualité relationnelle 	
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Consultant business Analyst risques (marchés et/ou crédit) • Chargé d'études • Opérateur de marché • Gestionnaire 	
Evolution professionnelle possible		<ul style="list-style-type: none"> • Auditeur, contrôleur interne • Inspecteur • Chargé de conformité • Souscripteur grands risques • Responsable du contrôle des risques 	

LA FAMILLE PROFESSIONNELLE «CONTROLE INTERNE»

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CONTRÔLE INTERNE		
MÉTIER		L'INSPECTEUR		
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Les audits : toutes les activités / entités auditées de la banque • La Direction du contrôle permanent / Le contrôle interne • La Direction des Systèmes d'information • La Direction des risques 	
		Externe		
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		• Direction générale	
	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler sur place et sur pièce les procédures internes ; • S'assurer que les risques et la sécurité des opérations bancaires soient maîtrisés ; • Contrôler le dispositif de contrôle interne afin de vérifier sa fiabilité et sa pertinence ; • Evaluer l'efficacité des outils de gestion et de contrôle notamment et de l'entité auditée ; • Etablir un diagnostic avec une formalisation des axes d'amélioration / recommandations ; • Réaliser un suivi de la mise en œuvre des recommandations par l'entité auditée. 	
PROFIL	Formation souhaitée		• Formation en Banque / Finance de niveau Bac +5 (Université, Ecole d'ingénieurs, École de commerce, Institut d'Etudes Politiques en économie et finances, ...)	
	Expérience requise		• Expérience demandée dans les métiers bancaires (contrôle des risques par exemple) ou dans le domaine du contrôle permanent	
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des techniques d'analyse mathématique, financière, de la comptabilité (bancaire) • Maîtrise de la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...) • Connaissance des métiers / produits / services bancaires 	
			Techniques	Excel / Word / Access
			Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité et adaptation • Rigueur • Capacité à travailler en équipe • Qualité relationnelle (qualité d'écoute, de communication interne / externe, etc.) • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) • Qualité de coordination et d'organisation • Force de conviction / proposition • Respect de la confidentialité des informations • Esprit de curiosité • Goût pour la mobilité (les déplacements chez les audités) 		
Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> • Auditeur interne • Analyste risque 		
Evolution professionnelle possible		<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'audit interne • Directeur de la stratégie • Risk manager • Responsable de la conformité 		

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CONTRÔLE INTERNE	
MÉTIER		L'AUDITEUR INTERNE	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Les audits : toutes les activités de la banque concernées par l'audit • Le Comité d'audit • La Direction du contrôle permanent / Le contrôle interne • La Direction des Systèmes d'information • La Direction des risques
		Externe	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		• Direction de l'audit interne
	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> • Définir un plan d'audit annuel en prenant en compte les exigences réglementaires, le suivi des recommandations, la cartographie des risques et les demandes des organes exécutifs et délibérants ; • Contrôler l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de la banque ; • Réaliser des contrôles périodiques sur place et sur pièces afin d'évaluer la sincérité des documents et des procédures mises en place ; • Mesurer la fiabilité et l'intégrité des informations financières communiquées ; • Apprécier le respect des réglementations et lois en vigueur de la part des collaborateurs de la banque ; • Assurer le suivi de la mise en œuvre effective des recommandations validées.
PROFIL	Formation souhaitée		<ul style="list-style-type: none"> • Formation en Audit interne et contrôle de gestion de niveau Bac +5 (Université, Ecole d'ingénieurs, École de commerce option audit et contrôle, ...) • MBA Audit et contrôle de gestion • Diplôme professionnel d'audit interne (DPAI) / Certification professionnelle d'auditeur interne (CPAI)
	Expérience requise		• Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une expérience en cabinet d'audit est un plus
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...) • Connaissance des métiers / produits / services bancaires • Maîtrise des techniques d'audit • Vision transversale métier • Maîtrise des systèmes d'information
		Techniques	Excel / Word
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
Qualités		<ul style="list-style-type: none"> • Réactivité et adaptation • Rigueur • Capacité à travailler en équipe • Qualité relationnelle (qualité d'écoute, de communication interne / externe, etc.) • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) • Qualité de coordination et d'organisation • Force de conviction / proposition • Respect de la confidentialité des informations • Esprit de curiosité • Goût pour la mobilité (les déplacements chez les audités) 	
Parcours et métiers connexes			<ul style="list-style-type: none"> • Analyste Risque • Risk Manager • Chargé de conformité
Evolution professionnelle possible			<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de l'audit interne • Directeur du contrôle permanent • Risk manager • Responsable de la conformité



FAMILLE PROFESSIONNELLE		CONTRÔLE INTERNE		
MÉTIER		LE CONTRÔLEUR INTERNE		
	POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	<ul style="list-style-type: none"> Interne Externe 	
		Rattachement hiérarchique / Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> la Direction du contrôle interne la Direction de la conformité 	
		Principales missions	<ul style="list-style-type: none"> Couvrir un périmètre spécifique équivalent à une ligne métier ; Mettre en œuvre le plan de contrôle défini par le responsable de contrôle interne (mission de contrôle permanent) ; Mettre en œuvre des contrôles sur les étapes risquées des processus ; Assurer le suivi des contrôles mis en place et des procédures de traitement des opérations bancaires via un système de remontée d'alertes avec des indicateurs tels que le taux d'erreur, les délais, etc. ; Analyser, évaluer l'exposition aux risques et proposer des plans d'amélioration ; Vérifier que la banque est conforme aux lois, règlements et normes professionnelles ; Garantir la qualité et le niveau de sécurité des systèmes d'information. 	
PROFIL		Formation souhaitée	<ul style="list-style-type: none"> Formation en Audit et contrôle de gestion / Finance, droit et comptabilité / Gestion des risques, sécurité financière et conformité de niveau / Sciences du Management spécialité Qualité et Contrôle Interne Bac +5 (Université, Ecole d'ingénieurs, École de commerce option finance et comptabilité, ...) Diplôme professionnel d'audit interne (DPAI) / Certification professionnelle d'auditeur interne (CPAI) 	
		Expérience requise	<ul style="list-style-type: none"> Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une expérience en qualité / contrôle interne est un plus 	
		Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise de la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, ...) Connaissance des métiers / produits / services bancaires Maîtrise des techniques d'audit Vision transversale métier Maîtrise des systèmes d'information
			Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Word / Excel / Power Point Logiciels de gestion de l'entreprise
			Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
	Qualités	<ul style="list-style-type: none"> Réactivité et adaptation Rigueur Capacité à travailler en équipe Qualité relationnelle (qualité d'écoute, de communication interne / externe, etc.) Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) Qualité de coordination et d'organisation Force de conviction / proposition Esprit de curiosité 		
	Parcours et métiers connexes	<ul style="list-style-type: none"> Consultant Risk Management / Audit et contrôle interne Chargé de conformité Gestionnaire 		
	Evolution professionnelle possible	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de contrôle interne Responsable conformité 		

LA FAMILLE PROFESSIONNELLE «CONTROLES OPERATIONNELS»

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CONTRÔLES OPÉRATIONNELS	
MÉTIER		L'ANALYSTE CRÉDIT	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> la Direction des risques le Département Engagement les directions commerciales / réseaux
		Externe	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> la Direction des risques le Département des engagements
	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Traiter les demandes de financement ; Analyser les risques de crédit des clients présents dans le portefeuille de la banque ; Quantifier le risque de crédit (méthodes de rating, scoring, ...) ; Contrôler l'évolution du risque lié à l'encours de prêts accordés ; S'assurer que les entreprises emprunteuses honorent leurs engagements ; Former les commerciaux sur les problématiques de risques clients ; Présenter le dossier de crédit au Comité de crédit de la banque pour avis.
PROFIL	Formation souhaitée		<ul style="list-style-type: none"> Formation en Banque / Finance / Sciences de gestion option finance de niveau Bac +5 (Université, Ecole d'ingénieurs, École de commerce option finance, ...) Diplôme du Centre d'Etudes Supérieures de Banque (CESB) Diplôme de l'Institut Technique de Banque (ITB)
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une expérience en banque est un plus Expérience demandée dans le financement des entreprises, dans le domaine de la banque, en direction financière et/ou conseil en organisation
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance des techniques d'analyse financière micro-économique, de la comptabilité (bancaire) Maîtrise de la réglementation bancaire Connaissance des entreprises (de la clientèle visées) et des besoins en matière de financement Maîtrise des concepts du management du risque de crédit Connaissance des produits / services bancaires
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> Excel / Word Progiciel bancaire SAB
		Linguistique	Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
	Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Réactivité et adaptation Rigueur Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) Qualité relationnelle Qualité d'organisation Esprit de curiosité Goût pour les chiffres
Parcours et métiers connexes			<ul style="list-style-type: none"> Parcours commercial / réseaux Attaché à la direction des risques Attaché au département des engagements
Evolution professionnelle possible			<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire de clientèle entreprise Responsable d'agence, de secteur Contrôleur interne Arbitre en crédit Contrôleur de gestion

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CONTRÔLES OPÉRATIONNELS		
MÉTIER		LE CRÉDIT MANAGER		
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> la Direction comptable 	
		Externe	<ul style="list-style-type: none"> les clients de la banque 	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> la Direction finance la Direction comptable la Direction Crédit Groupe la Direction générale 	
	Principales missions		<ul style="list-style-type: none"> Identifier les signes de dégradation financière de la banque (crises de trésorerie, risques de crédit clientèle, ...); Définir une politique de crédit client : limites de crédit / d'encours par client, garanties, contrôle de solvabilité, ...; Sécuriser les flux financiers de trésorerie de la banque en fonction de la politique financière et de la réglementation en vigueur; Mettre en place une procédure de recouvrement d'impayés amiable; Mettre en œuvre des procédures de relance; Conseiller les commerciaux sur les enjeux du crédit clientèle; Former la Direction comptable, la Direction finance, le Contrôle de gestion aux problématiques du crédit client. 	
PROFIL	Formation souhaitée		<ul style="list-style-type: none"> BTS - DUT Comptabilité / gestion Formation en Banque / Finance / Sciences de gestion option finance de niveau Bac +5 (Université, Ecole d'ingénieurs, École de commerce option finance, ...) Diplôme d'Etudes Comptables et Financières (DECF) Diplôme d'Etudes Supérieures Comptables et Financières (DECSF) 	
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une expérience dans le secteur de la banque en tant qu'analyste crédit junior ou en comptabilité client est un plus Expérience demandée dans le domaine de la banque, en analyse financière 	
	Compétences requises	Fonctionnelles		<ul style="list-style-type: none"> Connaissance des techniques d'analyse financière, de la comptabilité analytique, de la gestion financière Disposer d'une expertise juridique, en particulier en droit des affaires Maîtrise des techniques d'analyse de bilan Connaissance du contrôle de gestion
		Techniques		<ul style="list-style-type: none"> Excel / Word / Access Logiciel SAP
Linguistique			<ul style="list-style-type: none"> Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux 	
	Qualités		<ul style="list-style-type: none"> Force de conviction / proposition Réactivité et adaptation Rigueur Qualités de diplomatie Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) Qualité relationnelle Qualité d'organisation Un sens de la négociation 	
	Parcours et métiers connexes		<ul style="list-style-type: none"> Analyste financier Trésorier d'entreprise Consultant financier spécialisé 	
	Evolution professionnelle possible		<ul style="list-style-type: none"> Responsable gestion du risque client Chef crédit recouvrement Crédit manager International Contrôleur de gestion 	

FAMILLE PROFESSIONNELLE		CONTRÔLES OPÉRATIONNELS	
MÉTIER		LE CONTRÔLEUR DE GESTION	
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	<ul style="list-style-type: none"> • les responsables opérationnels de chaque activité • la Direction comptable • la Direction finance • la Direction des systèmes d'information
		Externe	
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		<ul style="list-style-type: none"> • la Direction contrôle de gestion • la Direction finance • la Direction générale
Principales missions			<ul style="list-style-type: none"> • Définir et mettre en œuvre des indicateurs de suivi de l'activité bancaire (tableaux de bord par exemple) ; • Chiffrer les plans opérationnels ; • Assurer la surveillance des plans opérationnels avec la mise en place d'un système d'alertes ; • Elaborer le suivi budgétaire, les comptes de résultats prévisionnels ; • Superviser les clôtures comptables ; • Effectuer un reporting auprès des instances dirigeantes et préconiser des mesures ; correctives afin d'optimiser la rentabilité de la banque ; • Améliorer les instruments de suivi et d'analyse (par exemple, participation à la mise en place de certains modules d'ERP, ...).
PROFIL	Formation souhaitée		<ul style="list-style-type: none"> • Formation en Finance, comptabilité, contrôle / Audit / Ingénierie financière / Sciences du management option finance d'entreprise et contrôle de gestion de niveau Bac +5 (Université, Ecole d'ingénieurs, Ecole de commerce option finance contrôle de gestion, ...) • Diplôme de comptabilité et de gestion (DCG) • Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG)
	Expérience requise		<ul style="list-style-type: none"> • Pour être recruté en tant que jeune diplômé, une expérience en tant qu'assistant de contrôle de gestion et en audit est un plus
	Compétences requises	Fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des techniques d'analyse financière, de la comptabilité analytique, de la gestion financière • Maîtrise les outils de la comptabilité de gestion et du contrôle de gestion • Connaissance des métiers / produits / services bancaires
		Techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Excel / Word / Access • Tableaux, bases de données, ERP, ...
		Linguistique	<ul style="list-style-type: none"> • Anglais courant, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
Qualités			<ul style="list-style-type: none"> • Force de conviction / proposition • Réactivité et adaptation • Rigueur • Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (esprit de synthèse) • Qualité relationnelle • Qualité d'organisation • Esprit de curiosité • Capacité à travailler en équipe
Parcours et métiers connexes			<ul style="list-style-type: none"> • Analyste de gestion • Contrôleur budgétaire • Contrôleur financier
Evolution professionnelle possible			<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du contrôle de gestion • Contrôleur de gestion groupe • Responsable financier



Les lois et les réglementations ayant marqué l'évolution du système bancaire depuis 30 ans

1984 : La « loi bancaire » définit et réserve aux établissements de crédit les opérations de banque. Elle garantit la stabilité du système bancaire tout en assurant la liberté de concurrence entre les différents acteurs.

1993 : La mise en place du marché unique européen bancaire pour la libération des services financiers et des mouvements de capitaux.

1996 : La loi dite de modernisation des activités financières (MAF) concernant les services d'investissement dans le domaine des valeurs mobilières. Elle a favorisé le principe d'universalité des activités par les établissements de crédit, tout en les soumettant à des règles et des autorités de surveillance communes.

1997 : Le règlement n°97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Il a permis à renforcer le contrôle interne en définissant des instruments plus adaptés à la maîtrise des risques

1999 : La loi sur l'épargne et la sécurité financière renforce les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise.

2003 : La loi sur la sécurité financière et la réforme des autorités financières a simplifié et unifié l'architecture du dispositif français de régulation des marchés financiers en rassemblant le Conseil des marchés financiers (CMF), la Commission des opérations de bourse (COB) et le Conseil de discipline de la gestion financière (CDGF).

2007 : L'entrée en vigueur de la directive sur les marchés d'instruments financiers (MIF) vient parachever la libéralisation et le contrôle des services financiers au sein de l'Europe et dynamiser l'europanisation du marché

2008 : Le ratio européen de solvabilité (Bâle II). Bâle II s'appuie sur 3 piliers : l'exigence de fonds propres, la procédure de surveillance de la gestion de fonds propres et la transparence dans la communication des établissements.

2009 : Le décret du 2 septembre 2009 : Il est relatif aux conditions de vigilance et de déclaration pour la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme.

2010 : La loi de régulation bancaire et financière (promulguée le 23 octobre 2010). Cette loi renforce la solidité des banques en perfectionnant la qualité et la quantité des fonds propres exigés afin que celles-ci puissent mener des activités risquées.

2013 : La loi de séparation et de régulation des activités bancaires, adoptée le 18 juillet 2013, introduit une séparation stricte entre les activités pour compte propre et celles pour compte de tiers, impose une totale transparence des banques et protège les clients.

Les sources

- <http://protostarmonsie.blogspot.fr/> : Que signifie à l'origine le mot banque ?
- Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement
- Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers
- Autorité des Marchés Financiers, Cartographie 2013 des risques et tendances sur les marchés financiers et pour l'épargne, Juillet 2013
- Convention collective de la banque et des accords de branche du 10 janvier 2000 (mise à jour en 2012)
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : les réformes de Bâle III
- Livre blanc : Le Cloud Computing en France, 2010
- Livre blanc pour gérer votre e-réputation, Mai 2013, LittlelessConversation
- Thierry RONCALLI, Introduction à la gestion des risques, Octobre 2011
- Aya Clémentine YAO, Les nouveaux relais de croissance de la bancassurance, Thèse professionnelle MBA 2009 – 2011
- Association d'économie financière, Faut-il réglementer distinctement les différentes activités bancaires ?
- Émilie CRÉTÉ, L'analyse de l'activité des banques par ligne de métiers, mai 2012
- Éric LAMARQUE, Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur, juin 1999
- Revue-Banque.fr, Organisation du contrôle interne : vers un rapprochement entre risques et contrôles pour répondre aux nouveaux enjeux, 2 janvier 2013
- AMRAE, Le Baromètre Risk Manager 2013, 24 juin 2013
- ACPR – Analyses et synthèses, Les risques associés au Cloud computing, juillet 2013
- ACPR : les nouvelles technologies de la banque à distance

L'Observatoire des métiers

- Le référentiel des métiers de la banque, 21 novembre 2012
- Les fiches métiers de la banque
- Plusieurs grandes catégories d'activités au sein des banques
- Rapport annuel 2012
- Contours - Les métiers-repères de la banque, édition 2013
- La base de données sociales, édition 2013

La Fédération Bancaire Française

- Les principaux textes régissant le secteur bancaire français, 22 août 2011
- Supervision bancaire et financière européenne, Octobre 2010
- Contrôle interne, Octobre 2010
- Gestion des risques : recueil de bonnes pratiques, Mars 2011
- La banque de financement et d'investissement en France, Avril 2008
- L'image des banques en France, 17 juin 2013
- Guide des métiers de la banque

Retrouvez toutes nos études et
publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Responsable de l'Observatoire
François Laffond
flaffond@afb.fr

Communication de l'Observatoire
Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29