



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE MÉTIER

Octobre 2015

Les métiers de la conformité dans la banque

Stéphane Sébéloué & Camille Zanvit
Optimind Winter
Leader de l'actuariat conseil
et de la gestion des risques en France



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

Octobre 2015

Les métiers de la conformité dans la banque



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

Stéphane Sébéloué & Camille Zanvit

optimind winter

Sommaire

Introduction	7
1. La conformité au sein des banques	11
1.1 Présentation du risque de non-conformité	13
1.2 Cadre réglementaire et évolution du contexte économique	16
1.3 La conformité et le système de gestion des risques	23
2. Les métiers de la conformité dans la banque	29
2.1 Organisation et domaines d'expertise	29
2.2 Les métiers de la conformité	36
2.3 Formations et perspectives d'évolution	43
Conclusion	47
Annexes	49

Remerciements

L'Observatoire des métiers de la banque et OptimindWinter tiennent à remercier les établissements bancaires, pour leur collaboration et leur aide à la réalisation de cette étude :

- Crédit Agricole - Corporate and Investment Bank, Private Banking, SA
- HSBC
- La Banque Postale
- LCL
- Société Générale

Introduction

Au cours de ces dernières années, différents scandales ont émaillé le secteur économique et financier. Ces événements, souvent la conséquence de dysfonctionnements importants, ont incité les régulateurs à renforcer leurs exigences dans le but d'une plus grande transparence et d'une réduction des risques systémiques, avec pour finalité une meilleure protection de la clientèle. L'environnement législatif et réglementaire dans lequel évolue le secteur bancaire, ne cesse de se renforcer au gré de son développement. Ainsi, la mise en conformité requiert une vigilance permanente et une polyvalence de plus en plus accrue de ses acteurs.

C'est donc dans le cadre de ce renforcement législatif et réglementaire, ainsi que de l'accélération du phénomène de judicialisation de la société, que cette étude vise à présenter les métiers de la conformité. Il s'agit ainsi d'en identifier les principaux acteurs au sein de la banque, de définir les rôles et responsabilités, les périmètres d'intervention, de même que leur positionnement au sein du dispositif global de gestion des risques. Ce faisant, chacun des métiers de la conformité fera l'objet d'une présentation détaillée mettant en lumière leurs principales caractéristiques ainsi que leurs perspectives et passerelles de mobilité.

Il faut rappeler que le concept de conformité n'est pas nouveau dans le secteur bancaire. Il est en effet fortement lié aux notions d'éthique, de morale et de conscience professionnelle présentes dans la réglementation dès les années 90. Ce qui est nouveau aujourd'hui ne réside donc pas dans la notion

même de conformité, mais plutôt dans le formalisme qui a été mis en place sous l'impulsion des autorités de régulation. Plus que cela, l'évolution réside dans la manière dont la conformité s'exerce à présent au sein des banques. Au regard de l'hétérogénéité des organisations des établissements bancaires, cette étude vise à dresser un portrait généraliste de l'organisation de la conformité au sein des banques, des thèmes qu'elle couvre (lutte contre le blanchiment de capitaux, fraude, protection de la clientèle, déontologie...) et les principaux métiers qui la composent.

Pour la réalisation de l'étude et dans le souci d'illustrer la pluralité des missions de la conformité au sein des banques, des entretiens ont été menés auprès des directions de la Conformité et des directions des Ressources Humaines dédiées aux fonctions risques et contrôle (dont la Conformité). Leurs retours sur expériences ont aussi permis d'identifier quelques bonnes pratiques qui apparaissent tout au long de l'étude.

Enfin, il convient de préciser que les métiers de la conformité sont aujourd'hui sous tension avec notamment des difficultés de recrutement voire de mobilité en interne. Pour autant, les principales opportunités, perspectives d'évolution sont aujourd'hui à l'international. C'est pourquoi, cette étude s'adresse non seulement aux professionnels du secteur bancaire qui souhaitent évoluer vers les métiers de la conformité, mais également aux personnes externes au domaine bancaire et aux jeunes diplômés désireux de s'y orienter. Elle est composée de deux grandes parties.



1. La conformité au sein des banques

La première partie présente la conformité au travers de la définition du risque de non-conformité et des impacts associés à ces manquements. Une étude du contexte économique et des dernières crises permettra de souligner les enjeux liés à la conformité et les impacts sur la transformation de cette direction au sein des établissements bancaires. Par la suite, une description et une analyse du cadre réglementaire seront réalisées pour comprendre le contexte dans lequel s'inscrit la conformité dans le secteur bancaire. Enfin, une présentation des interactions entre la gestion des risques et la conformité sera faite, compte tenu des liens étroits qui associent ces deux fonctions.

2. Les métiers de la conformité dans la banque

La seconde partie de cette étude traite des enjeux organisationnels de la profession aux vues des évolutions portées par la conformité. Les divers domaines d'expertise de la conformité seront alors abordés et les différents métiers de la conformité feront l'objet d'une présentation détaillée formalisée par des fiches métiers qui décrivent les profils recherchés en termes notamment d'expérience et de compétences. Elle présentera également les différentes formations, les parcours et mobilités envisageables dans le but de souligner les fortes perspectives de développement liées aux métiers de la conformité.

Le référentiel des métiers de la conformité

Famille de métiers	Les métiers	Fiche de présentation	Fiche technique
CONFORMITÉ	Le Directeur de conformité	page 39	page 50
	Le Responsable de conformité	page 40	page 51
	Le Chargé de conformité	page 41	page 52
	Le Déontologue	page 42	page 53



1.1 Présentation du risque de non-conformité

1.2 Cadre réglementaire et évolution du contexte économique

1.3 La conformité et le système de gestion des risques



1. La conformité au sein des banques

La conformité peut se définir comme l'ensemble des actions visant à l'intégration, dans la structure bancaire (organisation, processus, procédures), des exigences issues des normes externes. Il s'agit des directives, règlements et lois mais aussi des exigences des autorités de contrôle (ACPR¹, et AMF²) qui émettent des recommandations ou instructions dont les manquements sont sanctionnés. La conformité veille à ce que ces exigences soient intégrées à la documentation interne (code déontologique, procédure...) et appliquées par les collaborateurs. Les activités de services, de produits financiers ou de placements assurées par

les banques sont régies par un corpus de textes dont le Code Monétaire et Financier fait partie. Les différentes évolutions économiques, et les vagues de crises depuis la fin des années 90, ont fait naître de plus en plus d'obligations à l'égard des banques, notamment dans un souci de protection de leur clientèle et de solvabilité de leur structure.

Par ailleurs, les banques ont depuis plusieurs années élargi leur domaine de compétences, et donc de leur business model, avec notamment la mise en place de la distribution de produits d'assurance. Devenue une part non négligeable de leur chiffre d'affaires, cette nouvelle activité,

¹ Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution

² Autorité des Marchés Financiers



développée massivement depuis les années 2000, les contraint néanmoins à respecter toutes les normes intrinsèquement liées à leur commercialisation, mais aussi à se soumettre aux contrôles réalisés par l'ACPR qui veille également sur le secteur assurantiel. Les banques interviennent ainsi en qualité de tiers introducteur lors de la souscription d'un contrat d'assurance ou en présence d'un groupe de bancassurance, s'agissant des entités mères bancaires.

La fonction conformité recouvre quatre grandes activités :

1/ Sécurité financière

Elle est attentive à la sécurité financière de la banque et lutte en ce sens contre la fraude, le blanchiment de capitaux et financement du terrorisme, les abus de marché et les embargos.

2/ Protection clientèle

Elle assure en parallèle, une protection continue de la clientèle en préservant aussi bien leurs intérêts propres, que ceux des marchés ou de la banque elle-même.

3/ Contrôle permanent

De plus, elle appartient au dispositif global de contrôle permanent et assure la gestion des risques de non-conformité.

4/ Déontologie

La déontologie est également une partie intégrante de la conformité permettant de s'assurer du respect du recueil des règles de déontologie de l'établissement bancaire ainsi que de traiter les signalements pouvant provenir de tous les collaborateurs de la banque.

La conformité au sein des banques revêt donc une importance quasiment vitale pour l'autonomie des établissements dans leurs travaux de veille, d'analyse et de mise en œuvre des exigences attendues par les différentes autorités de contrôle auxquelles leurs activités se réfèrent. La pluralité de leurs activités augmentant de manière significative, force est de constater que leurs risques de non-conformité (tout événement débouchant au non-respect de la réglementation) croissent en conséquence et renforcent la nécessité d'un dispositif de conformité efficace et pertinent.

Cette première partie comporte donc trois objectifs :

- présenter le risque de non-conformité en donnant sa définition et les impacts qui y sont liés,
- envisager l'ensemble des textes composant le cadre législatif et réglementaire de la conformité au sein des banques, tout en insistant sur les évolutions du contexte économique qui influencent leur parution,
- comprendre comment la gestion des risques et la conformité coexistent et s'imbriquent au sein des établissements bancaires.

1.1 Présentation du risque de non-conformité

1.1.1 Définition du risque de non-conformité

La conformité n'est pas une notion inconnue pour le domaine bancaire. En effet, elle est historiquement liée aux notions de morale, de valeur et de conscience professionnelle. Les établissements financiers et bancaires ont été sensibilisés à ces sujets depuis longtemps. S'appuyant sur ces notions d'éthique et de déontologie, la conformité comporte une dimension, pour ne pas dire une conno-

tation contraignante découlant des sanctions en cas de non-respect des exigences attendues. La fonction conformité est donc née de l'émergence du risque de non-conformité découlant lui-même des activités intrinsèques de la banque. C'est pourquoi décrire la conformité revient à définir, de prime abord, le risque de non-conformité.

Le risque de non-conformité

CRD IV (reprenant l'art. 4 du règlement 97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire Française (CRBF)) :

« Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles ou déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant ».

D'une manière générale, il s'agit donc de s'assurer que l'ensemble des collaborateurs ait conscience des exigences réglementaires et déontologiques, mais surtout de pouvoir prouver aux autorités de contrôle que l'ensemble des exigences attendues sont effectivement mises en place et respectées. Ce risque se distingue du risque juridique de litige puisqu'il ne vise pas la mise en cause des établissements au titre de leurs obligations contractuelles mais plutôt les conséquences dommageables du non-respect de règles relevant pour la plupart de l'ordre public et des bonnes mœurs. Par exemple, si une réglementation impose l'insertion d'une clause particulière dans un contrat et qu'elle en est absente, il s'agit d'un risque de non-conformité.

Cependant si, à la suite de la signature du contrat, le client fait une réclamation pour non-exécution d'une prestation prévue alors, il s'agit d'un risque juridique, car lié aux obligations contractuelles de la banque.

Les risques se définissent généralement par les causes qui les génèrent. Or, le risque de non-conformité s'apprécie au regard des conséquences qu'il entraîne pour la banque et non au regard des causes qui ont provoqué le manquement constaté.

Risque de non conformité

- Risque de sanction judiciaire, disciplinaire ou administrative
- Atteinte à la réputation
- Non-respect des dispositions propres aux activités bancaires, des pratiques commerciales

Il convient à présent d'analyser plus finement différentes catégories de risques de non-conformité au sein des organismes bancaires tant dans leur dénomination que dans leurs impacts afin de mieux comprendre les enjeux de la fonction conformité.

Les risques de non-conformité se traduisent par des événements de non-conformité comme décrit ci-dessous. Ce sont ces événements qui peuvent entraîner des sanctions pour la banque.

Quelques cas du manquement aux règles de protection de la clientèle dans les activités bancaires et assurantielles des banquiers :

Normes concernées	Exigences attendues	Évènements de non-conformité (illustrations non exhaustives)	Autorité de contrôle
Vente des contrats d'assurance vie par les banquiers - DDAC³ 2009 – loi française - Art L132-27-1 Code des Assurances - IMD 1⁴ – 2002 – Directive européenne	Devoir de conseil : « L'entreprise en plus de tenir compte des informations données par le client sur sa situation financière, se renseigne sur ses besoins et objectifs de souscription, et sur ses connaissances et son expérience en matière financière ». Devoir de mise en garde : « Lorsque le souscripteur ou l'adhérent ne donne pas les informations (...) l'entreprise d'assurance (...) le met en garde préalablement à la conclusion du contrat ».	- non signature de la fiche relative au devoir de conseil et d'information ; - abus de faiblesse ; - vente inappropriée ; - absence de motivation du conseil prodigué sur le choix du produit.	ACPR
Vente de crédit Jurisprudences : - Cassation chambre mixte 29/06/2007 - Cour d'appel Aix en Provence 24/01/2008	Devoir de conseil et de mise en garde : « Devoir qui incombe à la banque d'avertir de manière expresse et loyale le consommateur emprunteur des risques d'endettement et de non-remboursement du prêt qu'il entend souscrire ». « La banque a un double devoir, elle doit éclairer tant sur les avantages que sur les inconvénients du crédit qu'elle propose ».	Cas du consommateur qui contracte un prêt dont le coût est beaucoup trop important par rapport à ses ressources. (cour d'appel de Bordeaux 26 mars 2009)	AMF

³ DDAC : Diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire

⁴ IMD 1 : directive européenne relative aux pratiques des intermédiaires d'assurance

Illustration d'une situation d'abus de faiblesse

Les faits :

- Madame A, retraitée de 80 ans, dispose de revenus annuels inférieurs à 50 000 € et d'un patrimoine d'environ 800 000 €. Elle a deux contrats d'assurance-vie pour un montant total de 400 000 €.
- La cliente a changé les clauses bénéficiaires de ses deux contrats en faveur de Mme X, dont les liens avec Mme A ne sont pas connus.
- Des rachats partiels ont été observés sur les contrats pour un montant total de 250 000 €. L'intégralité des rachats est intervenue après le changement de bénéficiaire, aucun rachat partiel n'avait été effectué auparavant. La motivation des rachats n'est pas connue.

Analyse des faits :

L'âge de Madame A, le changement de clauses bénéficiaires en faveur d'une personne dont les liens avec Mme A ne sont pas connus, ainsi que les opérations de rachats partiels sans cohérence avec les besoins financiers de Mme A sont des éléments de nature à faire naître un soupçon quant à la légalité des opérations réalisées sur les contrats de Mme A.

Après examen du dossier, l'organisme d'assurance constate que Mme X pourrait être impliquée dans des dossiers d'abus de faiblesse concernant plusieurs victimes dont Madame A.

1.1.2 Impacts mentionnés par la CRD IV

• La sanction judiciaire :

Il s'agit d'une décision défavorable d'un tribunal ou d'une cour française à l'encontre de l'établissement bancaire assigné. Basé sur les règles du droit civil et du droit pénal, le système judiciaire français peut donc condamner l'établissement bancaire pour manquement à ses obligations législatives et/ou réglementaires, au paiement d'indemnités et/ou faire l'objet d'une condamnation pénale.

Dans certains cas, comme le blanchiment par exemple, l'établissement et le dirigeant (ainsi que toutes les personnes concernées par l'infraction, dont les salariés) peuvent être exposés à un risque pénal si leur responsabilité est avérée. Néanmoins, certains établissements ont aussi été condamnés en raison de manquements aux devoirs de conseil et de mise en garde, face à des associations de consommateurs qui les ont traduits en justice afin d'obtenir la réparation des préjudices subis (cf. encart actualité réglementaire sur la Loi Hamon page 22).

• La sanction administrative ou disciplinaire :

Il s'agit de l'ensemble des sanctions émises à l'encontre des établissements bancaires du fait de leurs manquements et suite à un contrôle des autorités de supervision nationales (ACPR, AMF). Il peut s'agir d'un avertissement, d'un blâme, d'un retrait partiel ou total d'agrément et éventuellement d'une sanction pécuniaire. Il est parfois difficile pour la fonction conformité d'évaluer ces sanctions car, même si pour certains risques, comme la lutte contre le blanchiment, il existe des indicateurs de non-respect du dispositif, pour d'autres qui ne porteraient que sur des dysfonctionnements, l'évaluation serait quasiment impossible. En outre, même si l'autorité de contrôle publie les sanctions précédentes, l'évaluation du montant des sanctions se fait au cas par cas.

Pour les groupes bancaires qui exercent leur activité à l'international, des contrôles et des sanctions peuvent être réalisés/émises par des autorités telles que la BCE ou la FSA (Financial Security Authority). Pour exemple, la FSA a infligé en 2012 des pénalités au-delà du million de livres à plusieurs établissements concernant le reporting des transactions à l'AMF non remis.

- **La perte financière :**

Il s'agit de déterminer un montant global de perte financière en analysant les conséquences opérationnelles de la non-conformité, soit du non-respect d'un certain nombre d'exigences réglementaires. À la différence des points précédents, le montant financier payé par la banque ne fait pas suite à une sanction des autorités de contrôle, mais à des manquements d'obligations opérationnelles rendant plus probable, des abus de diverses natures. Pour illustrer cela, prenons le cas du défaut d'enregistrement des conversations des opérateurs de marché dont l'obligation est mentionnée dans le règlement général de l'AMF. Ce manquement pourrait créer un contexte favorable au développement de la fraude interne (ex : manipulation et utilisation d'informations privilégiées...) et ainsi générer plusieurs millions d'euros de perte pour la banque.

- **L'atteinte à la réputation :**

Il s'agit du manque à gagner futur pouvant découler d'une détérioration de l'image de l'établissement bancaire. Cette dépréciation de l'image de marque peut provenir d'une publication de sanctions à l'encontre de la banque par exemple. La publication peut alors entraîner une perte de clients actuels et de prospects potentiels et ainsi générer un manque à gagner important. La banque peut construire son échelle de valeurs pour envisager les impacts potentiels : réclamations clients, publication dans une revue spécialisée, scandale médiatisé, etc. Difficiles à estimer, les risques d'image et de réputation doivent se trouver au cœur du dispositif de conformité car les effets à moyen et long terme peuvent être extrêmement préjudiciables, voire critiques, pour l'établissement.

1.2 Cadre réglementaire et évolution du contexte économique

1.2.1 Contexte économique et évolutions structurelles et technologiques

Un contexte économique qui légitime les métiers de la conformité dans les banques

Parmi les fonctions de gestion du risque, la fonction conformité tient une place stratégique du fait de l'accroissement permanent des réglementations notamment depuis le début des années 1990. Cette affluence de textes est la résultante des diverses crises et scandales financiers. On observe une tendance à l'hyper-réglementation des activités financières accentuée en parallèle par une judicialisation croissante du secteur (en témoigne récemment l'entrée en vigueur des actions de groupe rendues possibles par la loi Hamon).

Avec la crise des subprimes de 2008, la notion de risque systémique a pris une importance significative au sein des établissements financiers. En effet, la crise a démontré l'interdépendance des activités et des acteurs du marché et donc révélé la fragilité de leur solvabilité lorsque l'un d'eux est défaillant. Afin d'enrayer cette interdépendance

les autorités de contrôle sont de plus en plus vigilantes et mettent en place une échelle de sanctions pouvant aller jusqu'au retrait de l'agrément nécessaire pour exercer leurs activités. L'ACPR est née dans ce contexte avec un souci d'harmonisation des contrôles des institutions financières. Étant le superviseur national des banques et des assureurs, elle veille à la stabilité du système financier français et à la protection des intérêts de leur clientèle.

Dans ce contexte, on comprend la place qu'occupe désormais la fonction conformité dans les groupes bancaires. Outre, le fait d'être une fonction en charge du respect de la réglementation, la conformité est désormais perçue comme étant essentielle parmi les membres des organes de direction car elle revêt notamment une véritable utilité en termes de conseil réglementaire.

Des changements structurels et technologiques qui entraînent une évolution des métiers de la conformité

Au cours des années et surtout au fil du développement des activités bancaires, on observe une diversification des métiers et donc une diversification des réglementations. En outre, les grands groupes bancaires sont à la fois banquiers et assureurs et se sont ouverts au marché mondial. Cette diversification entraîne naturellement un renforcement de la vigilance des métiers en charge de la conformité, et bien souvent la segmentation des équipes en fonction des différentes branches d'activité et zones géographiques à couvrir.

Par ailleurs, le secteur bancaire s'enrichit perpétuellement de nouvelles offres à proposer à ses clients, comme par exemple, l'apparition du paiement sans contact qui permet de régler de petits montants par carte bancaire sans saisir le code confidentiel. Cette volonté d'innovation et de multi-équipement⁵ entraîne naturellement un accroissement des activités des métiers de la conformité en charge du contrôle des nouveaux produits et des publicités qui s'y réfèrent. La conformité revêt en effet un rôle clé dans le processus de validation de la documentation marketing des nouveaux produits à destination des clients. Elle est particulièrement attentive quant aux dénominations, au caractère clair et non-trompeur des slogans et articles de publicités et enfin, elle veille à ce que toutes les mentions légales soient inscrites sur toute la documentation à destination des prospects.

Outre, l'aspect novateur des produits, les banques ont aussi développé leurs outils pour augmenter l'efficacité des équipes en interne et le traitement des demandes clients. En témoigne le développement des opérations complexes (ex : financement structuré) et le recours à la titrisation. Ces typologies d'opérations de financement dites structurées font appel à des véhicules financiers ad hoc. Le recours à ces nouveaux instruments sophistiqués au cours de ces dernières années entraîne un accroissement de la vigilance sur la conformité des opérations menées.

De plus, soulignons que les métiers de la conformité veillent à la protection des intérêts de la clientèle et qu'en ce sens la digitalisation des métiers de la finance et la multiplication des recours à la sous-traitance constituent, de facto, de nouveaux points d'attention. En effet, le digital « cloud » et « big data » accroissent la vigilance vis-à-vis de la protection des données clients et de la qualité de ces données. Pour les activités d'assurance par exemple, l'obligation de qualité des données, présente dans la directive européenne Solvabilité II, vise à renforcer la solidité financière des organismes d'assurances et des bancassureurs. La fonction de la conformité y est d'ailleurs citée comme étant une fonction clé du dispositif global. Plus largement, les banquiers et les assureurs sont soumis aux obligations de la CNIL⁶ en matière de conservation des données et protection de la clientèle.

Concernant plus précisément la sous-traitance, les banques tentent, comme toute entreprise, de contenir les frais généraux sur des tâches à faible valeur ajoutée. Cependant, cette délégation entraîne une hausse des risques tels que la défaillance du délégataire et donc l'interruption d'activité ou encore l'emploi de méthodes non-conformes aux bonnes pratiques du secteur. C'est pourquoi la conformité a vu son rôle évoluer avec l'émergence de ces prestations significatives externalisées (cf. page 18). Elle devra désormais contrôler que les activités réalisées par les sous-traitants ainsi que les informations qu'ils communiquent soient conformes aux attentes des autorités de contrôle.

In fine, les établissements bancaires ont vu leurs risques s'accroître et se diversifier dans un environnement réglementaire évoluant continuellement. Cette tendance implique pour les métiers de la conformité, une très grande vigilance quant à toutes les opérations menées.

⁵ Multi-équipement : fait de proposer des produits complémentaires à des clients déjà en portefeuille

⁶ Commission nationale de l'informatique et des libertés

1.2.2 Présentation du cadre réglementaire

Les établissements bancaires sont souvent des groupes internationalisés. Ils sont donc aussi bien soumis aux règles européennes qu'internationales. Cette partie présentera le cadre réglementaire ainsi que les évolutions des directions conformité pour répondre aux attentes des superviseurs.

Le tableau ci-dessous présente les différents échelons réglementaires régissant l'activité bancaire, un focus sera fait sur certaines thématiques clés du secteur.

	Niveau international et européen	Niveau national	Niveau entreprise
Typologie de texte	International : Conventions, Réglementations étrangères. Europe : Directives, Règlements. Guidelines de l'EBA⁷ : Autorité bancaire européenne	é Bloc de constitutionnalité Bloc supra-législatif Bloc législatif Principes généraux du droit Règlement (décret - arrêté) Actes administratifs (circulaires - directives)	Conventions collectives Usages professionnels Règlement intérieur Code ou Charte déontologique Procédure de travail Contrat de travail
Textes en vigueur	Bâle II - Bâle III CRD⁸ IV 3ème et 4ème directives LCB / FT⁹ Réglementation CRBF¹⁰ 97-02 Réglementation EMIR¹¹ Réglementation MIFID¹² / PRIiPs¹³ / IMD2¹⁴ Réglementation FATCA¹⁵ (US/FR)	Les différents codes dont le Code Monétaire et Financier (CMF) Les lois : LSF¹⁶ / LRBF¹⁷ / loi Hamon Les textes des autorités de contrôle (AMF/ACPR) : Instruction de l'AMF ; les principes d'application sectoriels de l'ACPR ; les guidelines ACPR sur les prestations externalisées ; les questionnaires AMF sur la LCB/FT et sur la protection de la clientèle.	Propre à chaque établissement → à rechercher au sein de l'établissement

⁷ EBA / European Banking Authority - Autorité bancaire européenne

⁸ CRD : Capital Requirements Directive – Directive sur les exigences de fonds propres

⁹ LCB/FT : Lutte Contre le Blanchiment de capitaux et le Financement du Terrorisme

¹⁰ CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière

¹¹ EMIR : European Market Infrastructure Regulation

¹² MIFID : directive européenne relative aux règles de commercialisation des produits financiers

¹³ PRIiPs : règlement européen visant à encadrer la documentation à destination de la clientèle

¹⁴ IMD2 : directive européenne relative aux pratiques des intermédiaires d'assurance

¹⁵ FATCA : loi américaine visant à tracer les capitaux américains en dehors de ses frontières

¹⁶ LSF : Loi de Sécurité Financière

¹⁷ LRBF : Loi de séparation et de régulation bancaire et financière

Les textes généraux structurant l'activité bancaire

Un ensemble de textes structure, encadre l'activité bancaire. Le premier texte de référence est la réforme Bâle III, votée par le Comité de Bâle en 2010. Bâle III est la réponse du Comité de Bâle suite à la crise financière des années 2008 à 2011. L'objectif est d'«améliorer la résilience du secteur bancaire, c'est-à-dire sa capacité à absorber les chocs en période de tensions financières et économiques, quelle qu'en soit la source.» Bâle II avait déjà modifié en profondeur les calculs d'exigences en fonds propres c'est-à-dire le calcul des risques générés par l'activité bancaire et Bâle III complète le dispositif général en intégrant des exigences de solvabilité des activités, basées sur des calculs de fonds propres de nature qualitative et quantitative. La réforme vient donc se superposer aux textes actuels afin de préciser et d'affiner les niveaux de fonds propres requis pour assurer la solvabilité des établissements bancaires.

Avec une visée plus en lien avec la conformité, l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur bancaire permet l'achèvement de la transposition en droit français des volets gouvernance et contrôle interne de la CRD IV (directive 2013/36/UE). Sa finalisation passe par l'intégration des dispositions complémentaires à celles transposées dans le Code Monétaire et Financier, en application de l'ordonnance du 20 février 2014 (n°2014-158). Cet arrêté influence de manière significative le secteur bancaire puisqu'il abroge le règlement CRBF n°97-02.

L'arrêté intègre également les dispositions concernant la gouvernance (arrêté du 5/05/2009) relatif à l'identification, la mesure, la gestion et le contrôle du risque de liquidité. Le règlement n°97-02 avait permis d'inscrire le principe du respect de la conformité au sein des entreprises du secteur et en avait défini les contours. Pour illustration, ce texte stipule que le contrôle interne s'exerce au moyen de la définition de procédures, de mesures mais aussi de limites de positions quant aux risques

d'ordre juridique dont fait partie le risque de non-conformité aux lois, règlements et normes professionnelles. Les modifications apportées par l'arrêté de 2014 ancrent donc un peu plus en profondeur, l'importance des métiers de la conformité dans les établissements bancaires.

Du point de vue national, l'AMF a publié une position¹⁸ en 2012 (position 2012-17) relative à la fonction de conformité. Cette soft-law apporte de nombreuses précisions quant aux différentes actions menées par les personnes en charge de la conformité. Par exemple, elle redéfinit les critères d'évaluation du risque de non-conformité, précise les obligations et les critères de performance de la fonction ou encore envisage la question du regroupement de la fonction avec d'autres fonctions de contrôle interne. En conclusion, cette position est un canevas de mise en œuvre d'une fonction de conformité avec toutes les étapes à envisager afin de créer un métier efficace et conforme aux attentes des superviseurs européens en la matière. Notons que l'ACPR avait déjà publié en 2010 une instruction visant à démontrer la nécessité de disposer d'une certification pour toute personne désireuse d'occuper la fonction de RCCI ou de RCSI. La fonction de RCCI (responsable de la conformité et du contrôle interne) / RCSI (responsable de la conformité pour les services d'investissement) est la seule fonction de la conformité à être réglementée en France. L'intitulé RCSI est employé au sein des prestataires de services d'investissement et RCCI est utilisé dans les sociétés de gestion de portefeuille. La « casquette » de RCSI/RCCI doit a minima être détenue par le directeur de la conformité. Néanmoins, certains établissements étendent l'obtention de la carte aux **responsables conformité**, à certains **chargés de la conformité** ou encore à l'ensemble des acteurs de la filière conformité. Le titre de RCSI/RCCI est obtenu suite à la délivrance de la carte professionnelle dont les conditions d'obtention sont détaillées dans la partie 2.3.

¹⁸ Position de l'AMF : interprétation des dispositions législatives et réglementaires entrant dans le champ de l'AMF

Les missions du RCSI/RCCI

La protection de l'intégrité des marchés

Il s'agit de s'assurer que le fonctionnement du marché est celui fixé par les autorités réglementaires, c'est-à-dire surveiller et éviter les déviations du marché (les manipulations de cours, les délits d'initiés, les barrières à l'information...). Pour la surveillance des salles de marché, les messageries des traders peuvent être surveillées ainsi que les ordres que passent les clients.

Protection de la clientèle

C'est la mission la plus importante du RCSI/RCCI. La conformité doit être présente sur tout ce qui concerne la clientèle :

- Création des produits : définition du produit, des supports publicitaires, des modalités de formation des conseillers, du dispositif de rémunération des conseillers... L'avis du RCSI/RCCI est formellement demandé (prérequis) sur l'ensemble des étapes de la chaîne qui permet de valider ou non la création de produits. Il ne s'agit pas d'une demande d'avis pour conseil, mais d'un principe de validation formelle. Il y a un comité d'examen des produits qui donne un avis formel sur le lancement d'un produit.
- Vie des produits : définition du dispositif de contrôles et du plan de contrôles permettant de suivre les risques pouvant survenir tout au long de la vie des produits. Le contrôle permanent restitue les résultats des contrôles au RCSI/RCCI.
- Réclamations : le RCSI/RCCI peut intervenir directement sur le traitement des réclamations lorsqu'elles sont ciblées sur des produits pouvant être considérés comme sensibles. Par ailleurs, le régulateur peut mener un contrôle sur place, c'est-à-dire au sein de la banque, afin de savoir comment est assurée la protection de la clientèle pour un produit et/ou un fonds donné. Et des demandes de médiations de l'AMF peuvent également survenir. En outre, la médiatrice de l'AMF peut être saisie par des clients qui lui font part de leur mécontentement et elle saisira directement le RCSI/RCCI.

Protection de la banque

Cette mission est couverte en réalisant les missions de protection de l'intégrité des marchés et de la protection de la clientèle. Il s'agit de s'assurer que le dispositif est opérationnel, efficace, et sous contrôle.

La réglementation sur les thématiques clés du secteur

Les guidelines de l'ACPR sur les prestations externalisées (illustration pour focus) :

L'ACPR a mis à la disposition des établissements bancaires, quelques lignes directrices concernant les prestations significatives externalisées. Ces dernières précisent que :

- si les prestations sont essentielles alors elles ne peuvent être externalisées qu'auprès d'entités disposant d'un statut réglementé (agents ou autres établissements de paiement par exemple). Par ailleurs, l'ACPR doit en être tenue informée au préalable.
- l'établissement doit être en capacité de gérer les risques associés à l'externalisation en déployant des moyens de contrôle sur les prestations ou les tâches externalisées.
- enfin, pour tenir compte de l'augmentation croissante des réseaux d'agents et/ou des distributeurs, le dispositif de contrôle interne et de LCB-FT doit être renforcé afin de superviser les opérations et s'assurer du respect des procédures LCB-FT par ces réseaux.

résidence, si le taux d'imposition américain est plus élevé. Ce système particulier prévoit des pénalités pour les établissements ou les individus qui ne s'y conformeraient pas. Ces sanctions peuvent aller jusqu'à la clôture forcée du compte d'un particulier ou jusqu'au prélèvement d'une retenue à la source sur 30% de la valeur d'un investissement sur le territoire américain.

Le dispositif FATCA

Le Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) est un règlement du code fiscal américain qui oblige les banques des pays ayant accepté un accord avec le gouvernement des États-Unis à signer, avec le Département du Trésor américain, un accord dans lequel elles s'engagent à lui communiquer tous les comptes détenus par des citoyens américains. La particularité de ce système réside dans le fait que FATCA couvre les résidents aux États-Unis, les citoyens de cet État résidents à l'étranger, les titulaires d'une carte de résident permanent aux États-Unis, leurs conjoints et enfants, ainsi que toutes personnes, qui ont des biens substantiels aux États-Unis (indépendamment de leur résidence ou nationalité). Dans les pays où il existerait une convention de double imposition avec les États-Unis, les personnes concernées sont susceptibles de payer un impôt plus élevé que dans leur pays de

Actualité réglementaire...

Loi Macron et mobilité bancaire

Les établissements de crédit devront faciliter la mobilité bancaire en cas de demande du client. En outre, l'établissement d'arrivée, c'est-à-dire le nouvel établissement, est notamment en charge du transfert des comptes dans les délais prévus. Il est également en charge de la notification des changements à son client et à l'ensemble de ses débiteurs récurrents.

Loi Hamon et actions de groupe

La loi sur la consommation permet à des individus ayant subis le même préjudice, de faire appel à une association agréée dans le but d'ester en justice en leur nom et d'obtenir réparation plus aisément que s'ils avaient été seuls demandeurs. Les banques vont donc devoir dialoguer avec les associations de consommateurs afin de réduire les zones de tensions actuelles (par exemple les comptes bancaires inactifs sur une longue période suivant le décès du client). L'opportunité pour les établissements est d'accroître leur mise en conformité en rappelant notamment un certain nombre de bonnes pratiques.

... et problématique d'avenir :

Le crowdfunding ou financement participatif

Cette nouvelle forme d'investissement en vogue facilite le financement des projets de particuliers et de professionnels de structures modestes, en permettant à divers donateurs ou prêteurs de participer à l'effort financier des projets. La difficulté pour les établissements bancaires réside dans le fait que la traçabilité des fonds est complexifiée et que les risques de versements frauduleux se démultiplient. L'enjeu pour eux est donc de mettre en œuvre des systèmes de contrôle et des indicateurs et outils de détection afin de réduire les défaillances.

La DSP2¹⁹ et la gestion du risque systémique

Le 24 juillet 2013 l'UE publiait un texte législatif comprenant une proposition de révision de la directive sur les services de paiement. Cette révision doit permettre de prendre en compte l'évolution technologique et les nouveaux usages apparus sur le marché des paiements depuis la DSP1 en 2007 (e-commerce, multi-commerce, etc.). En bref, il s'agit de donner l'agrément à des tiers de paiement qui jusqu'à présent, ne rentraient pas dans les grilles d'éligibilité pour obtenir l'agrément. Toutefois, la Fédération Bancaire Française (FBF) estime que les mesures envisagées sont insuffisantes pour assurer la sécurité nécessaire au bon fonctionnement des moyens de paiement. En effet, ces nouveaux tiers proposent des services qui nécessitent l'accès aux données bancaires de leurs clients ce qui peut potentiellement créer un risque pour la protection de la clientèle et de fait entraîner des sanctions de la part des superviseurs.

¹⁹ DSP : Directive Services de Paiement

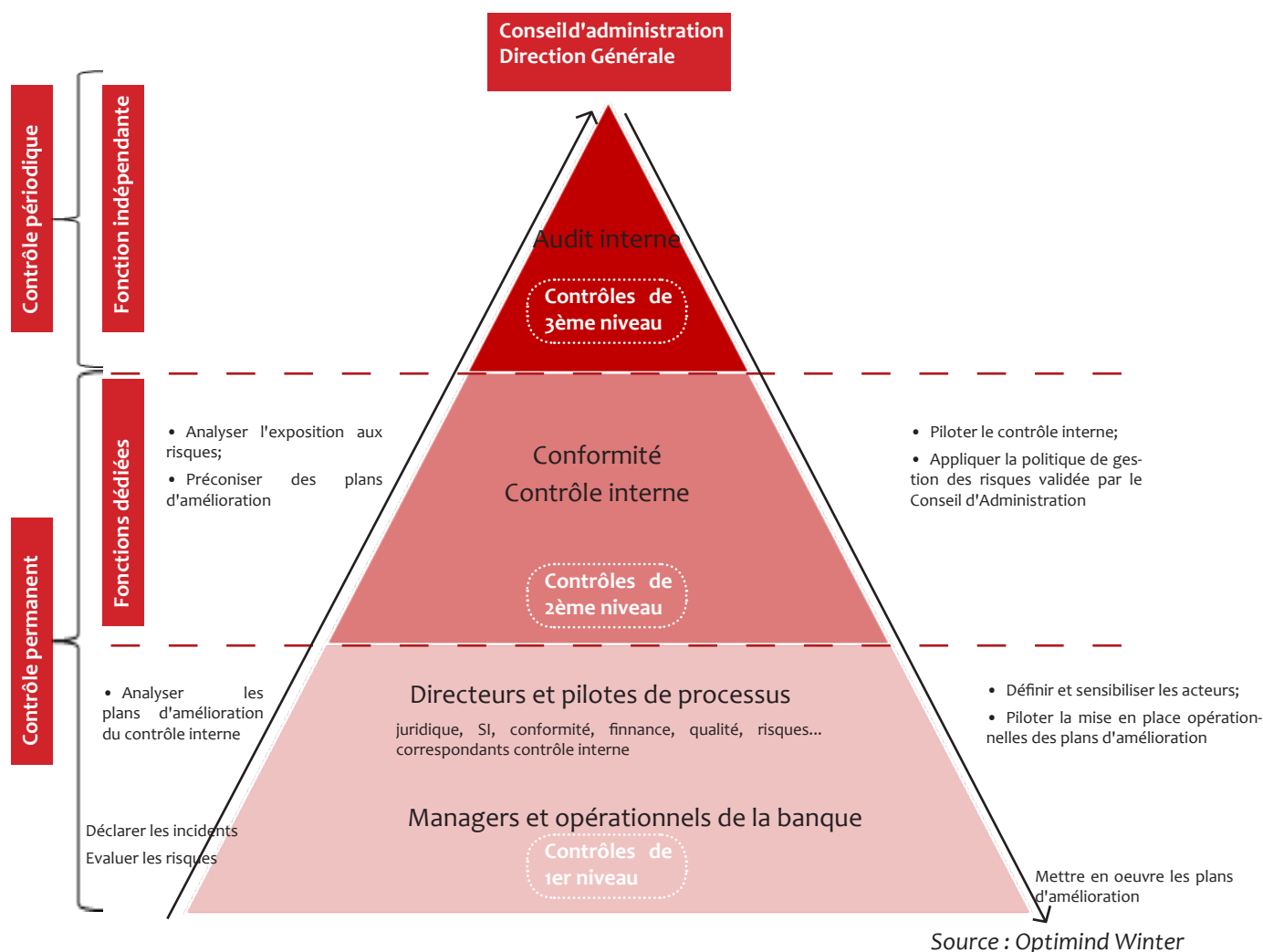
1.3 La conformité et le système de gestion des risques

1.3.1 Dispositif global de gestion des risques

Les métiers de la conformité s'inscrivent dans le dispositif global de gestion des risques mis en place au sein des établissements bancaires. La gestion des risques vise à la définition d'une politique en matière de maîtrise et de surveillance des risques. La phase de pilotage et de suivi des risques passe en premier lieu par la définition d'une organisation de contrôles réalisés ponctuellement ou de façon permanente.

Le responsable conformité se trouve au cœur du dispositif, comme illustré dans le schéma ci-dessous. Pour les missions liées à la gestion des risques, les métiers de la conformité appartiennent pour la plupart au contrôle de second niveau et participent au dispositif de contrôle permanent.

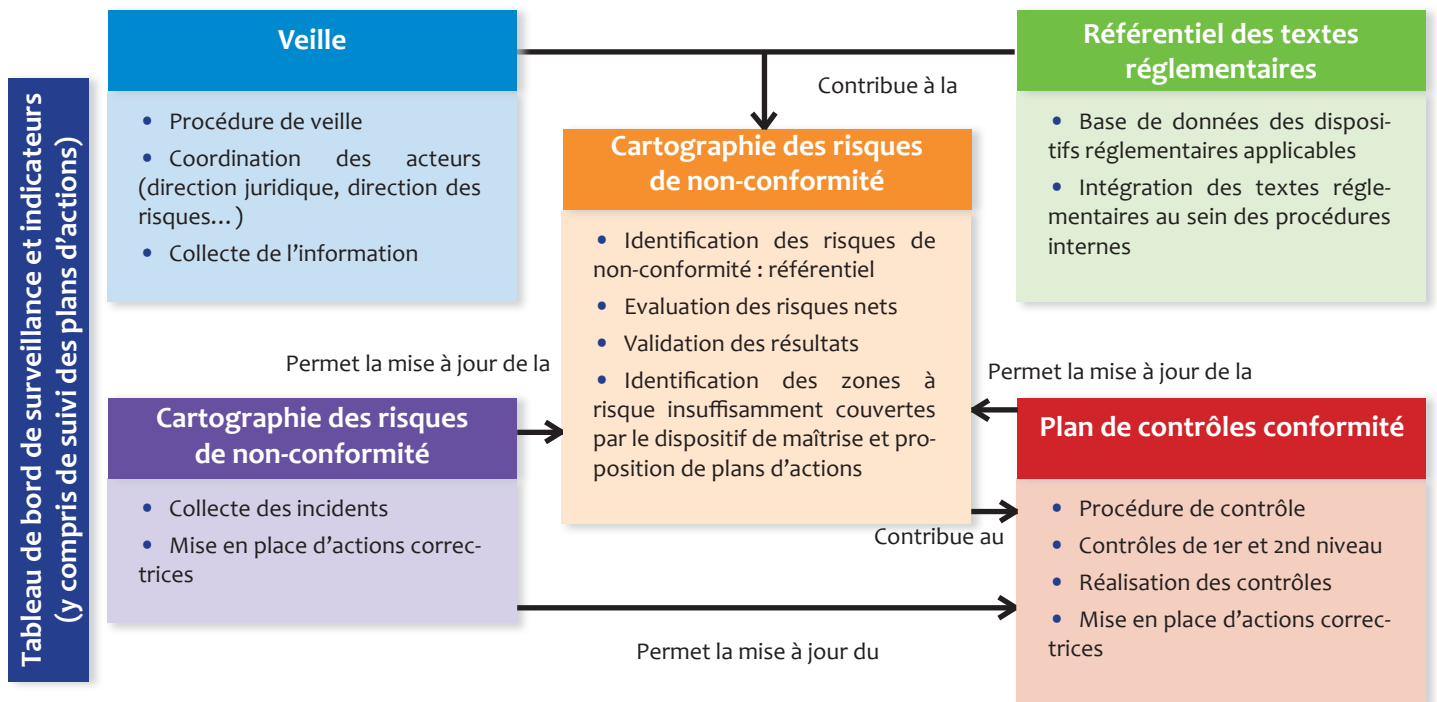
Présentation de l'organisation pyramidale du processus de contrôle



La fonction conformité s'inscrit donc au second niveau de la pyramide de contrôle et veille à l'élaboration du plan de contrôles spécifiques aux risques de non-conformité de la banque.

Afin de garantir la mise en conformité des activités, la banque doit doter la conformité d'outils nécessaires à la réalisation de ses missions.

Outils nécessaires à la conformité



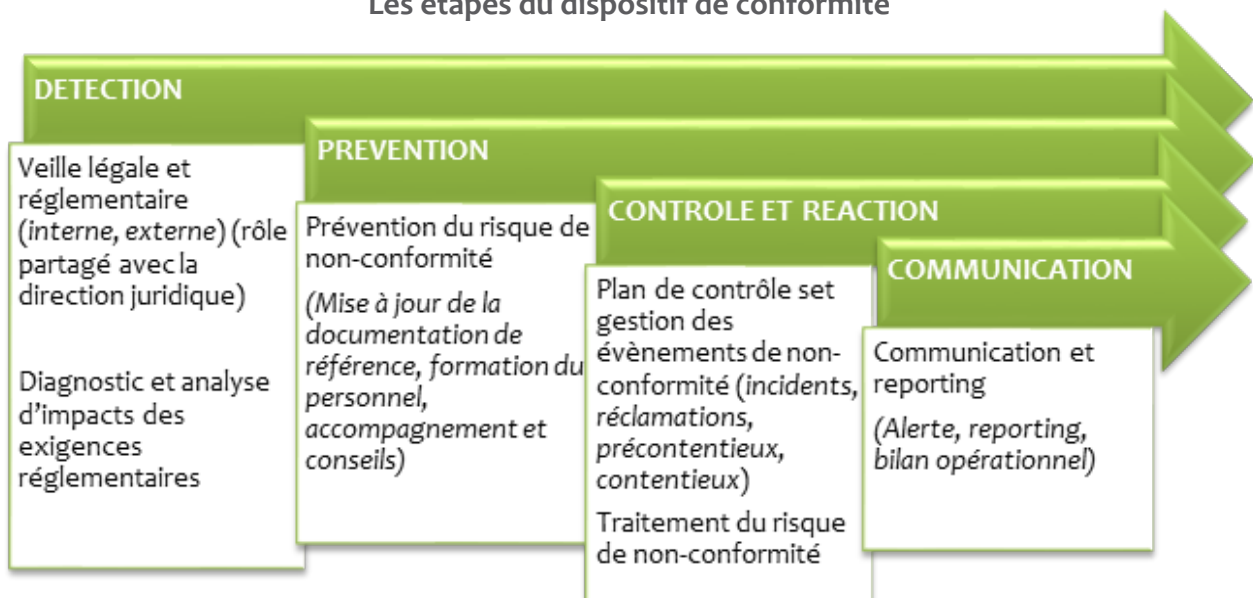
Source : Optimind Winter

1.3.2 Les actions menées par la fonction conformité au sein des structures bancaires

L'objet est d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques de non-conformité encourus, mais aussi de conseiller et d'assister l'ensemble des salariés.

Les principales actions menées par la fonction conformité sont :

Les étapes du dispositif de conformité



Source : Optimind Winter

La détection et la prévention des risques de non-conformité

La mise en place d'une veille interne et externe

La veille est l'instrument qui permet à la conformité d'identifier toute évolution de l'environnement législatif et/ou réglementaire.

L'industrialisation de la veille se fera au travers d'une équipe dédiée, les sous-étapes de la veille étant :

- le recensement et la classification des sources externes / internes,
 - la veille externe consiste à détecter des évolutions réglementaires,
 - la veille interne permet d'avoir connaissance des nouveaux produits, services, canaux de distribution, ...
- la planification des recherches,
- l'analyse des écarts de conformité entre le dispositif existant et les exigences réglementaires et l'identification de l'exposition au risque de non-conformité,
- la diffusion de l'information,
- le suivi de la prise en compte par les activités concernées (plan d'actions pour la mise en conformité).

L'élaboration d'un référentiel des obligations

Un référentiel des obligations doit être réalisé de façon à recenser et consolider l'ensemble des exigences législatives et réglementaires auxquelles la banque doit se conformer. Le champ de compétence de la conformité ne s'étend pas au contrôle du respect des règles n'appartenant pas au domaine bancaire et financier (droit du travail et de la sécurité sociale, réglementation relative à la sécurité des personnes et des biens, etc.) et dont la surveillance relève d'autres fonctions supports de la banque. Par exemple la conformité au droit du travail est suivie au sein des Ressources Humaines.

L'élaboration d'une cartographie des risques de non-conformité

La cartographie des risques de non-conformité permet de :

- identifier et classer les risques de non-conformité,
- évaluer les risques de non-conformité : une fréquence de survenance et un niveau de sévérité ,
- comparer et hiérarchiser les risques de non-conformité,
- visualiser l'exposition aux risques de non-conformité et délimiter les contours du profil de risques de non-conformité de la banque,
- assurer un pilotage des risques à l'aide d'indicateurs.

Le traitement des risques de non-conformité

La mise en œuvre d'un plan de contrôles de la conformité

Une fois les zones de risques identifiées par la cartographie des risques de non-conformité, la conformité doit mettre en place des moyens de maîtrise. Ainsi, l'ensemble des métiers de la société doit définir et mettre en œuvre un plan de contrôles de la conformité, afin de réduire, encadrer ou supprimer les risques de non-conformité. Ce plan de contrôles doit porter sur la conformité des produits et des prestations et sur la conformité de l'activité.

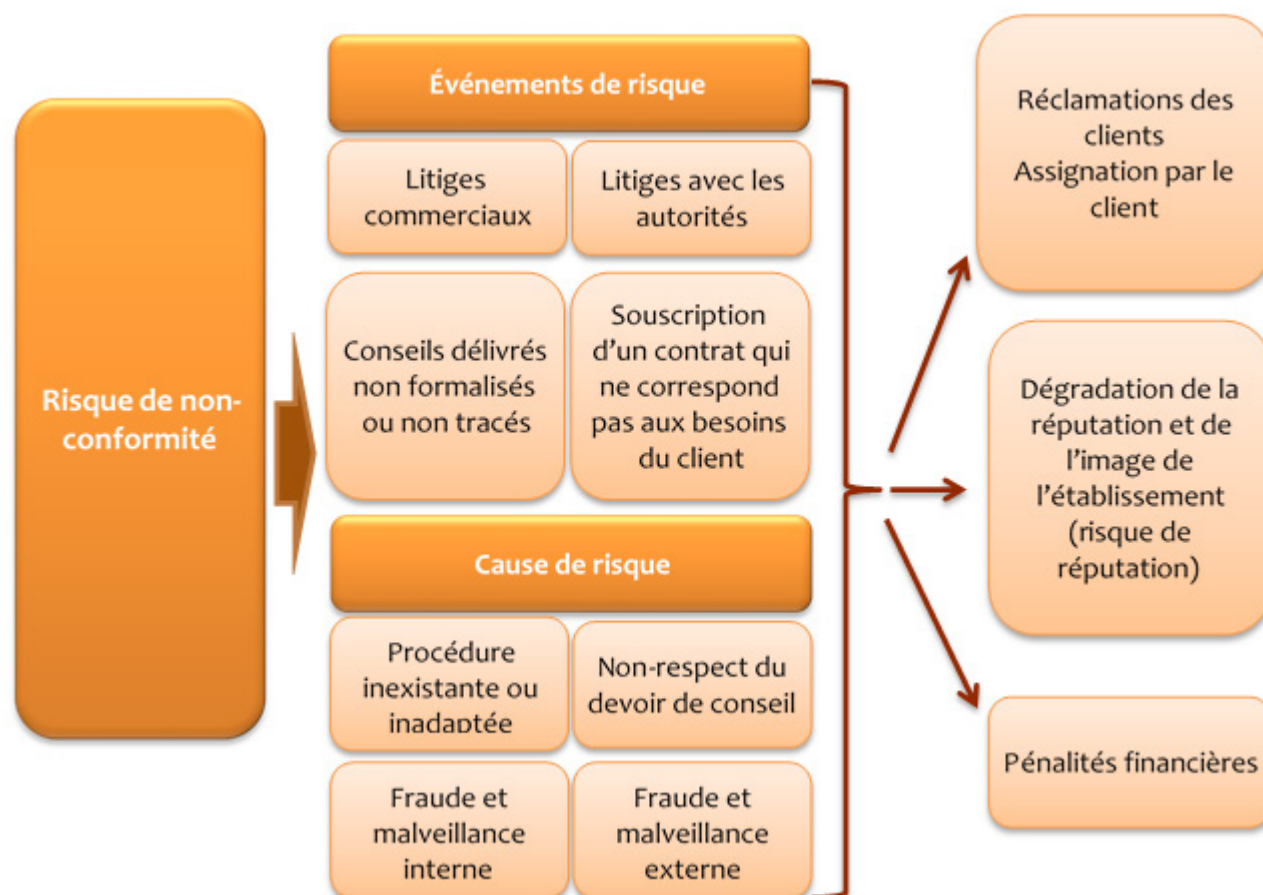
Les équipes de la conformité ne réalisent que rarement les contrôles qui sont donc transférés au contrôle interne. Ils seront à sa charge lorsqu'ils porteront sur des aspects nécessitant une expertise pointue et détenue par **les chargés de conformité**.

NB : Le processus décrit ici dépend de l'organisation de la structure et n'est donc pas systématiquement appliqué tel que présenté ici.

Suivi des risques de non-conformité

La mise en place de ce plan de contrôles permet à la banque de mettre en œuvre la collecte des incidents de « non-conformité » : l'identification de ces événements de risque peut se matérialiser par la survenance d'un incident.

Illustration du dispositif de collecte des incidents de non-conformité



Source : Optimind Winter

La communication autour des risques de non-conformité

Il est primordial d'instaurer au plus tôt un mécanisme de reporting des risques de non-conformité. Cela permettra d'accroître la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux problématiques de conformité, la visibilité sur le niveau d'exposition aux risques et le niveau de mise en conformité de la structure.

L'architecture du système de reporting des risques de non-conformité implique :

- la définition d'une périodicité adéquate,
- la mise en place d'outils efficaces avec leurs indicateurs,
- l'identification des personnes en charge du reporting et la mise en œuvre des actions.
- la définition de la stratégie de pilotage,
- la définition de la population cible,



2.1 Organisation et domaines d'expertise

2.2 Les métiers de la conformité

2.3 Formations et perspectives d'évolution



2. Les métiers de la conformité dans la banque

L'AMF indique que le dispositif de conformité mis en place par les banques doit permettre de :

- « contrôler et évaluer l'adéquation et l'efficacité du dispositif de conformité (...) ;

- conseiller et assister les personnes concernées dans l'exercice de leurs missions (...) afin qu'elles puissent accomplir les tâches qui leur sont confiées conformément à leurs obligations professionnelles. »

2.1 Organisation et domaines d'expertise

La direction centrale de la conformité a une position privilégiée proche de la direction générale (cf. organigramme). Elle met en place les processus nécessaires au dispositif de conformité de la banque et élabore des instructions pour leur mise en œuvre

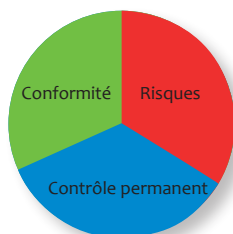
par les directions métiers, les agences et les filiales étrangères. Sur ce dernier point, il est important de noter que les filiales sont soumises aux exigences de la holding en matière de processus de mise en conformité.

2.1.1 Positionnement de la conformité au sein des banques

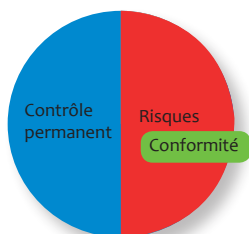
Trois directions (fonctions de gestion des risques) coexistent habituellement au sein des établissements bancaires : les risques, le contrôle permanent et la conformité. Certaines organisations ont fait le choix de conserver la conformité au sein des

risques ou du contrôle permanent, cela se justifie notamment au regard des interactions entre ces métiers. Les organisations observées sont les suivantes :

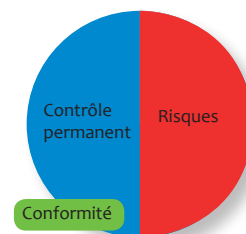
Organisation A : Trois directions distinctes



Organisation B : La conformité est incluse dans la direction des risques



Organisation C : La conformité et le contrôle permanent forment une seule et même direction



Source : Optimind Winter

Les risques de non-conformité étant un sous-ensemble des risques opérationnels, la conformité travaille en lien avec les risques notamment pour l'élaboration et la mise à jour de la cartographie des risques opérationnels. Selon les établissements, la cartographie des risques de non-conformité est réalisée :

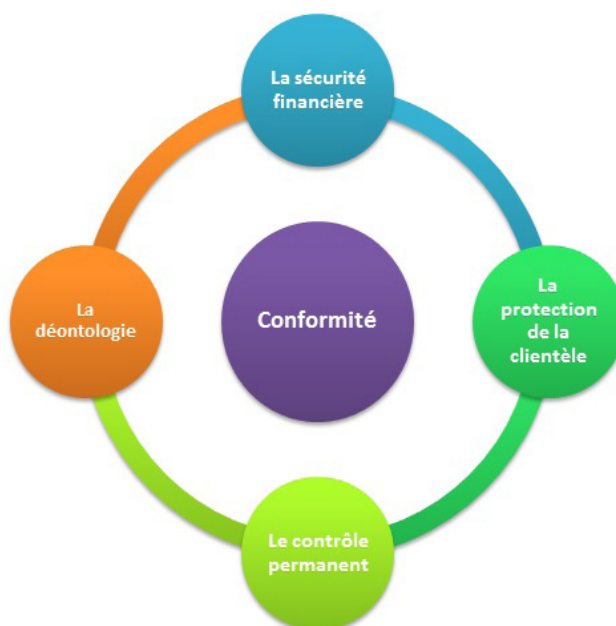
- par la direction des risques puis validée par la fonction conformité ;
- ou par la fonction conformité qui l'adresse à la direction des risques pour consolider cette cartographie avec celle des risques opérationnels ;
- ou encore par la direction des risques et la fonction conformité conjointement.

Au-delà des risques et du contrôle permanent, la conformité travaille en étroite collaboration avec la direction juridique que ce soit sur les travaux de veille réglementaire et juridique ou sur l'évolution de la jurisprudence afin d'analyser les éléments qui auront un impact sur les activités de la banque. Les collaborateurs de la conformité peuvent également avoir besoin d'un conseil juridique avant de rendre un avis, de communiquer ou de rendre une décision de conformité. De plus, lorsqu'une action de groupe est pressentie, ou même un contentieux, la conformité traitera ce dossier en collaboration avec la direction juridique.

2.1.2 Périmètres couverts par la conformité

L'extension des périmètres que couvre la conformité a également contribué à la création d'une direction conformité. Certains périmètres sont communs à toutes les institutions bancaires :

Périmètres de la fonction conformité



Source : Optimind Winter

La sécurité financière

Elle vise à protéger l'établissement bancaire, comprend notamment :

- le dispositif de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) afin que le système économique et financier ne soit pas utilisé pour transformer des revenus issus d'activités illégales en ressources licites (blanchiment) ou pour permettre la mise à disposition de sommes à des fins terroristes (noircissement). La vigilance doit s'opérer dès l'entrée en relation. En effet, lorsque l'organisme financier n'est pas en mesure d'identifier son client ou d'obtenir des informations sur l'objet et la nature de la relation d'affaires, il n'exécute aucune opération, quelles qu'en soient les modalités, et n'établit ni ne poursuit aucune relation d'affaires avec ce client (article L561-5 du Code Monétaire et Financier). La vigilance mise en œuvre doit également porter sur les opérations réalisées par les clients de la banque. Toutes les opérations suspectées de blanchiment doivent être déclarées à TRACFIN (Traitement du renseignement et action contre les circuits financiers clandestins).
- le dispositif de lutte contre la fraude, que celle-ci soit interne à l'organisme bancaire (détournement

de fonds, déclaration financière frauduleuse...) ou externe (usurpation d'identité bancaire, fraude sur les systèmes de paiement...), doit être efficace et complété par des actions de prévention à destination des clients et des collaborateurs.

- le respect des embargos et des sanctions financières. Les sanctions financières peuvent émaner de l'ONU, de l'UE, des États-Unis ou encore d'un autre pays. Ces sanctions peuvent concerner : un pays, une personne physique, une personne morale, une organisation voire un secteur d'activité.

La protection de la clientèle

Elle porte sur le contrôle des pratiques commerciales, les publicités ainsi que les contrats, les produits et les services. La protection de la clientèle est un sujet transverse. Elle concerne un grand nombre de processus tels que notamment la création de produit, le contrôle interne ou encore la gestion de la relation clients. La conformité coordonne l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur le sujet de la protection de la clientèle.

Une bonne pratique est mise en œuvre par un groupe bancaire de la place, il s'agit d'un renforcement du dispositif de contrôle du "Conduct Risk". Le "Conduct Risk" recouvre les problématiques liées au traitement juste et équitable des clients, il s'agit notamment :

- de communiquer des informations claires, exactes, précises et non trompeuses sur les caractéristiques et risques associés aux produits au travers de la documentation adressée aux clients ;
- d'adapter l'offre et les conseils aux besoins et au profil de risques des clients ;
- de facturer les produits de manière juste et équitable.

Le contrôle permanent

Le plan de contrôles établi par le contrôle permanent comporte notamment des contrôles visant à s'assurer de la conformité des opérations. La conformité doit donc définir avec le contrôle permanent quels sont les contrôles les plus pertinents ainsi qu'analyser les résultats de ces contrôles.

La déontologie

il s'agit des règles de bonne conduite fixées au sein de la banque et qui s'inspirent en grande partie des exigences réglementaires ou des incitations des régulateurs. Les **déontologues** doivent s'assurer que ces règles de bonne conduite sont bien respectées et cela passe notamment par la prévention des situations de conflit d'intérêts. Par exemple, le régulateur n'indique pas explicitement que la banque ne peut pas recevoir de cadeau, cependant il précise qu'elle ne doit pas être en situation de conflit d'intérêts. La banque fixe ses propres règles d'acceptation des cadeaux, c'est-à-dire qu'elle crée son dispositif afin d'être en conformité vis-à-vis des exigences réglementaires.

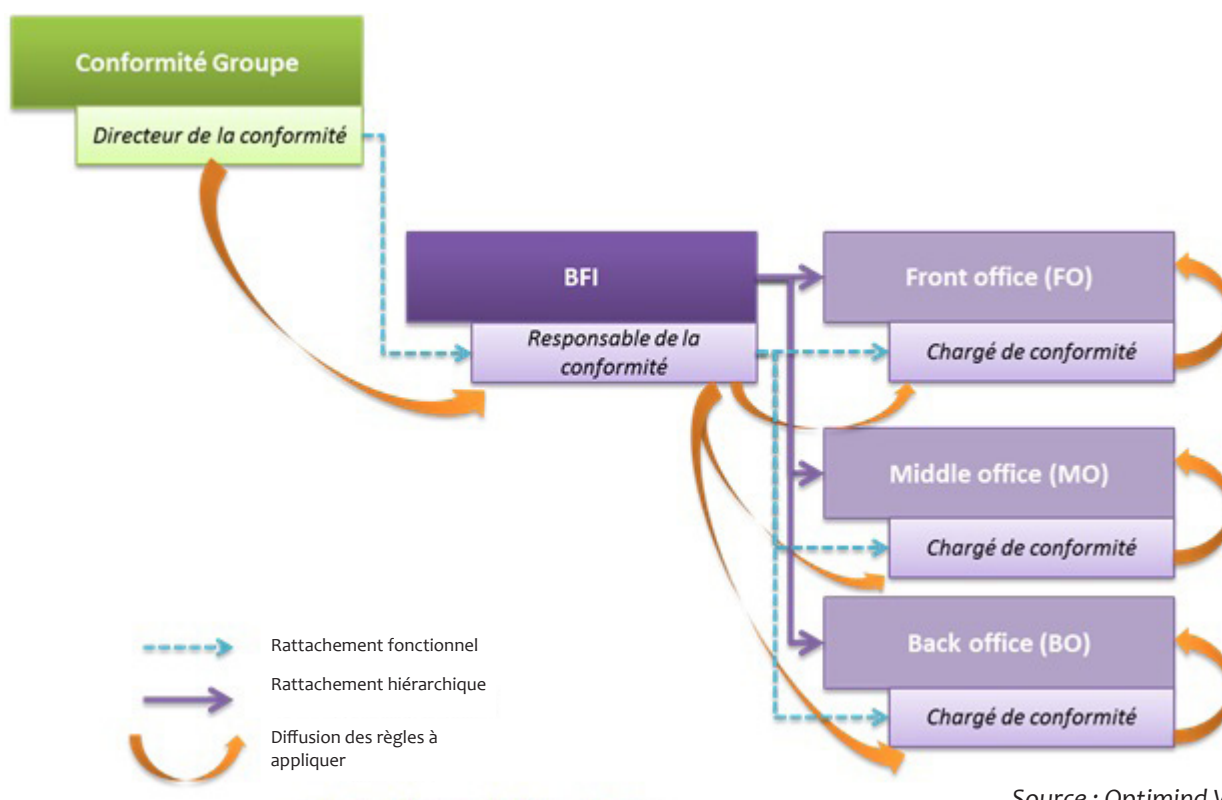
En plus de ces pôles experts, des pôles transverses ainsi que des pôles métiers constituent généralement la fonction conformité.

Les pôles transverses peuvent par exemple porter sur la formation. La définition, la préparation et la réalisation des formations sont toujours réalisées en partenariat avec la direction des ressources humaines afin d'être en adéquation avec le plan de formation. Les formations portant sur des thématiques de la conformité peuvent concerner exclusivement les acteurs de la conformité ou bien tous les salariés de l'entreprise. Les pôles transverses peuvent également concerner l'animation de la filière conformité. En effet, dans de nombreuses entreprises des opérationnels sont rattachés fonctionnellement à la direction conformité. La filière conformité se compose donc des personnes rattachées hiérarchiquement au directeur de la conformité ainsi que des collaborateurs qui lui sont rattachés fonctionnellement. Dans le cas des groupes bancaires disposant de filiales à l'étranger, la filière conformité s'étend jusqu'aux filiales. En effet la conformité Groupe diffuse aux **chargés de conformité**, présents dans les filiales et en local, les principes applicables au sein du Groupe afin qu'ils soient déclinés opérationnellement.

Ci-contre, une illustration de ce que pourrait être le schéma de diffusion de la conformité dans l'entreprise, au travers des chargés de conformité présents au sein des équipes opérationnelles. Leur rôle est essentiel puisqu'il diffuse la culture de la conformité dans les métiers et relais ainsi les bonnes pratiques et les contrôles.

NB : L'illustration ne porte que sur la Banque de Financement et d'Investissement (BFI) afin de conserver sa lisibilité cependant l'exemple aurait pu porter sur la banque de détail (retail) ou encore les filiales d'un établissement bancaire. Par ailleurs, selon les banques les différentes fonctions citées peuvent être situées à des niveaux différents de ceux présentés ci-dessous.

Illustration des liens au sein d'une filière conformité



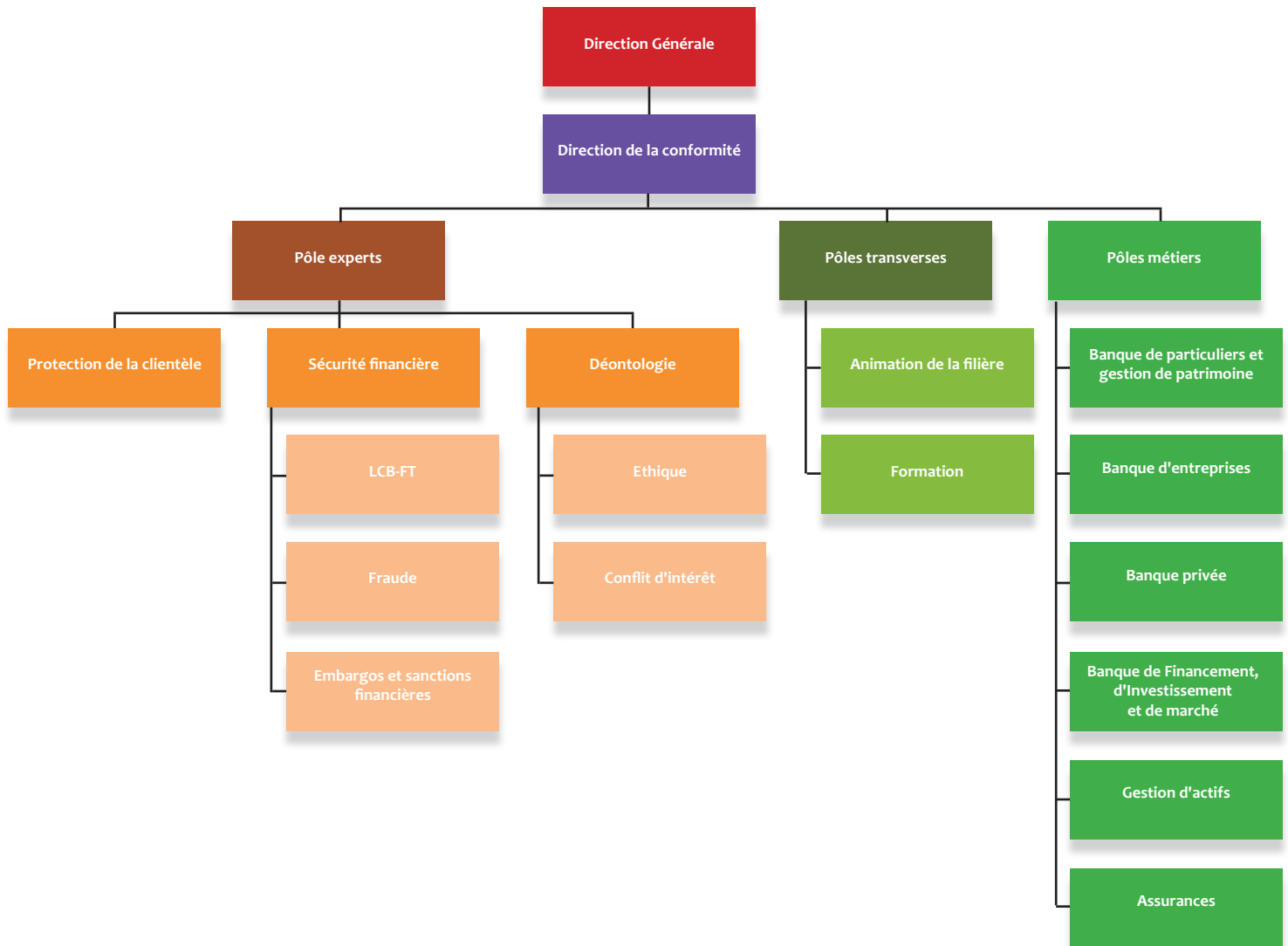
Source : Optimind Winter

Les pôles transverses sont les plus spécifiques à chaque entreprise, au-delà de l'animation de la filière conformité et de la formation, certaines entreprises disposeront d'un département cartographie des risques de non-conformité, d'un département PCA (Plan de Continuité d'Activité) ou encore d'un département RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) au sein de la direction conformité.

Enfin les pôles métiers sont composés de chargés de la conformité dont le rôle est de conseiller et/ou contrôler des opérationnels et qui sont spécialisés sur un secteur de la banque.

Bien que l'organisation des banques autour de la conformité diffère d'un établissement à l'autre, une synthèse des bonnes pratiques permet d'aboutir à l'organisation suivante :

Organisation possible de la fonction



Source : Optimind Winter

Comme l'exige la réglementation, la conformité se définit comme une direction à part entière. Au cours des dernières années la conformité a gagné en indépendance vis-à-vis des autres fonctions de la banque et notamment des autres fonctions de contrôle.

En effet, l'indépendance de la conformité ainsi que son rattachement au plus haut de la structure ont notamment conduit à cette organisation.

2.1.3 Évolution organisationnelle accompagnée d'un accroissement des effectifs

L'élargissement des périmètres de la conformité a conduit à un renforcement des effectifs. L'évolution de la conformité au sein des banques peut être comparée à la croissance des filières risques il y a quelques années. En effet, nous constatons que les effectifs ont très fortement augmenté en 2014-2015 dans la plupart des banques et cette croissance des effectifs se poursuivra sur les années à venir à un rythme cependant moins soutenu. La pression réglementaire que subissent les banques ne devrait pas s'estomper et les besoins d'expertises au sein des directions conformité vont donc continuer à croître.

Il n'y a pas de réel profil qui se dégage sur la place en termes d'années d'expérience pour les profils recrutés pour occuper les postes de la conformité. Chez certains acteurs, un prérequis de 5 à 10 ans d'expérience est nécessaire pour intégrer les métiers de la conformité. À l'inverse, pour d'autres acteurs ce prérequis s'estompe et les métiers de la conformité favorise l'intégration de jeunes diplômés, qui pour la plupart sont déjà spécialisés, notamment via l'alternance.

Par ailleurs, à moyen terme, l'objectif est de sensibiliser et de transmettre la culture conformité aux managers afin qu'ils soient les relais de la conformité, pour qu'à long terme, l'ensemble des collaborateurs disposent d'un vernis de culture conformité, de la même manière que la culture risque s'est diffusée au sein des banques. Cette sensibilisation passe également par la diffusion de notes sur des thèmes de conformité au sein de l'entreprise ainsi que par des formations adressées à l'ensemble des salariés.

De plus, la conformité est de plus en plus présente dans les processus de décisions de la banque. Nous pouvons prendre l'exemple des comités nouveaux produits où la conformité est désormais consultée en amont du développement. Dans la plupart des établissements bancaires, la culture conformité est en phase d'assimilation. Désormais, les opérationnels intègrent que la conformité ne doit pas être

considérée comme un « empêcheur de tourner en rond », un frein au développement des activités, mais bien un atout pour la banque et sa croissance. Il s'agit donc pour la conformité de ne pas diffuser des « avis parapluie » c'est-à-dire répondre à des demandes de validation ou de positionnement peu de temps avant l'échéance de manière à ce que les opérationnels se prémunissent d'un quelconque risque de non-conformité. Ces situations génèrent des pics d'activité au sein des directions de la conformité et doivent être évitées en impliquant la conformité le plus en amont possible dans les processus de décisions. Au cours des entretiens menés, chacun des directeurs de la conformité a précisé que lorsqu'un projet ne pouvait être validé en l'état, ce dernier n'était pas catégoriquement refusé mais des recommandations, voire des exigences, étaient émises afin de rendre le projet conforme (avis favorable sous réserve de...).

2.2 Les métiers de la conformité

2.2.1 Évolution du métier de la conformité et évolution des profils recrutés

La conformité est un métier jeune puisqu'il n'apparaît dans les textes qu'à la fin du 20^{ème} siècle. De plus, le métier a beaucoup évolué, l'activité était perçue comme étant du « tick the box²⁰ », désormais il s'agit d'une activité proactive, couvrant un périmètre large et proche des opérationnels. Pour un grand nombre des acteurs de la place, la déontologie représente la genèse de la conformité. Au regard du périmètre couvert par la déontologie, force est de constater que l'évolution va bien au-delà d'un changement de nom, il s'agit d'une évolution significative du métier dont un très net élargissement du périmètre d'actions.

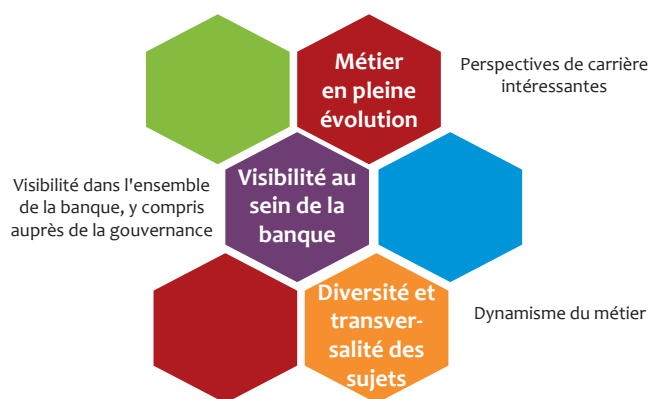
L'image de la conformité comme isolée dans une tour d'ivoire ne correspond plus à la réalité. La conformité passe d'un état d'opacité à une réelle transparence au sein des banques. Les collaborateurs de la conformité doivent au contraire être au contact des équipes opérationnelles afin d'exercer leur rôle de conseils et diffuser cette culture. Un des rôles de la conformité est de traduire les exigences réglementaires afin d'en permettre la compréhension par tous et, après avoir identifié quels étaient les impacts métiers, d'accompagner les opérationnels à comprendre les règles qui leur sont demandées d'appliquer. La conformité matérialise donc auprès des métiers les modalités concrètes et opérationnelles de toute nouvelle exigence réglementaire. La conformité ne consiste pas à édicter des règles, il s'agit de donner du sens aux exigences réglementaires. Cela nécessite que les acteurs de la conformité fassent preuve de pédagogie envers les opérationnels, mais également qu'ils disposent des compétences métiers suffisantes pour comprendre les besoins et contraintes des opérationnels, ainsi que pour déterminer plus aisément le degré de souplesse qu'ils peuvent avoir. En effet, l'une des difficultés que rencontrent les **chargés de conformité** est de savoir allier souplesse et fermeté. La conformité se porte garant du bon respect des pratiques et des règles vis-à-vis des autorités

mais doit en parallèle aider les opérationnels au développement du business en les aidant à trouver des solutions.

Les profils recherchés au sein des directions conformité ont donc naturellement évolué. Auparavant, la conformité recrutait principalement des juristes pour leur capacité d'immersion dans les textes de loi, aujourd'hui les profils recherchés par les recruteurs sont très variés. L'ensemble des établissements bancaires souhaite recruter des personnes possédant une expérience terrain mais également des auditeurs, des personnes en capacité de gérer un projet ou encore disposant de connaissances informatiques. Néanmoins une tendance se dégage sensiblement des autres. Les managers de la conformité souhaitent avant tout intégrer à leurs équipes des personnes disposant de connaissances bancaires afin d'être opérationnelles rapidement. Des connaissances en conformité sont également souhaitées, mais ces profils se font rares sur la place (profil disposant à la fois de fortes compétences métier et de fortes compétences en conformité).

Cette diversité des profils et leur complémentarité font d'une fonction conformité une pépinière de talents à l'instar de l'inspection.

Principaux attraits de la conformité



Source : Optimind Winter

²⁰ « Cocher la case »

La richesse du métier génère cependant une importante charge de travail et peu de répit. Les personnes exerçant les métiers de la conformité doivent donc disposer d'une bonne résistance au stress. Au-delà de la densité du flux de régulation à déployer, ces acteurs doivent à la fois savoir gérer la pression commerciale d'une part et la pression réglementaire d'autre part. Tous les **chargés de conformité** doivent donc posséder un certain nombre de qualités en termes de savoir-être et de savoir-faire, que nous retrouverons plus loin dans l'étude.

La conformité est la fonction de gestion des risques qui continue à se développer en termes de ressources. Au regard de la conjoncture économique actuelle, peu de recrutements sont réalisés en externe. Les profils recherchés par la conformité présentent une telle diversité que l'ensemble des activités de la banque constitue un réel vivier de recrutement. Le recrutement se fait donc généralement sur profil en vue de pouvoir apprécier les qualités des candidats pour faire face aux exigences du métier.

Ci-après, les modalités de recrutement des collaborateurs de la conformité :

Profils recherchés

- pour les chargés de conformité : insérés dans les métiers,
- pour l'équipe centrale : en advisory et en contrôle.

Source de recrutement

- la source de recrutement reste essentiellement le fait de mobilités en interne,
- à défaut, le recrutement est externe uniquement pour la partie advisory (pôle expert) puisque le but est d'acquérir de nouvelles expertises jusqu'alors absentes en interne.

2.2.2 Les fiches métiers

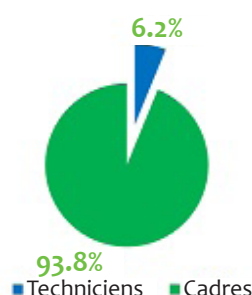
Avant de voir en détails les fiches relatives aux métiers de la conformité, voici quelques indications chiffrées pour l'année 2014.

Effectifs : **4 900**



Âge moyen : **42.6 ans**
Ancienneté moyenne : **15.4 ans**

Répartition des effectifs par catégorie professionnelle

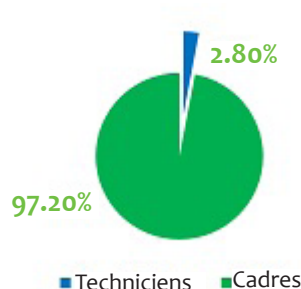


Part dans les embauches : **3%**

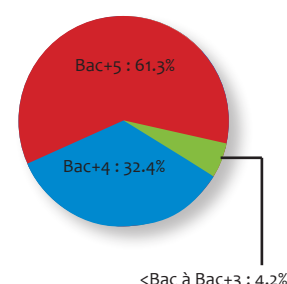


Âge moyen : **31.2 ans**

Répartition des embauches par catégorie professionnelle

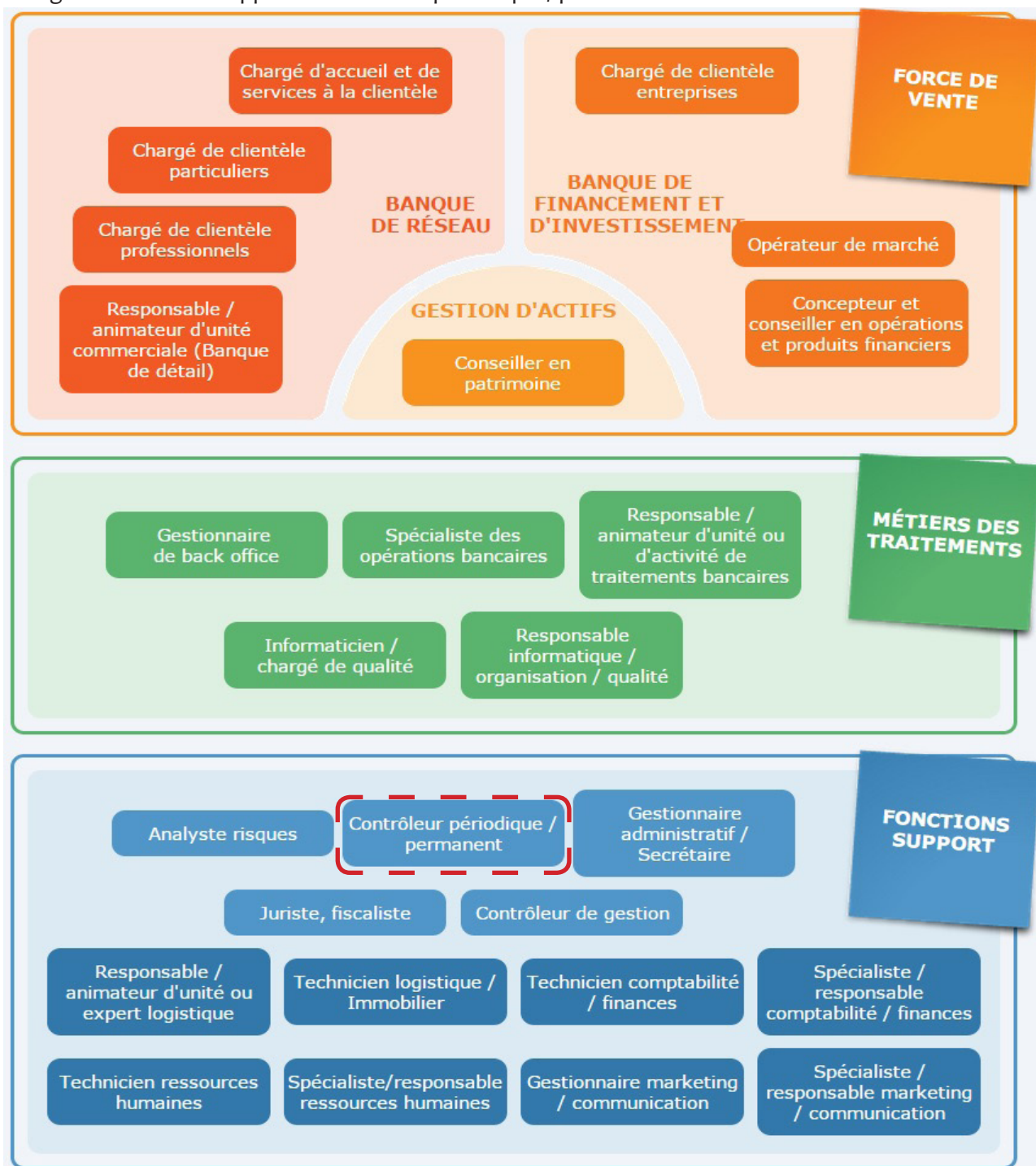


Répartition des embauches par diplôme



2.2.2 Les fiches métiers

Ci-dessous, le référentiel des métiers de la banque, les métiers de la conformité sont contenus dans la catégorie « Fonction support – Contrôleur périodique / permanent ».



Les métiers-repères de la banque - Observatoire des métiers de la banque

Les fiches métiers portent sur les fonctions de :

- Directeur de la conformité ;
- Responsable de la conformité.
- Chargé de la conformité ;
- Déontologue.

Des fiches détaillées sur ces métiers sont présentes en annexe.

a/ Le Directeur de la conformité

Métier		Le Directeur de la conformité
Référentiel bancaire		Contrôleur périodique / permanent
Principales missions		
• Piloter le dispositif de conformité • Définir le périmètre normatif applicable à l'entreprise (lois, règlements et bonnes pratiques) • Coordonner l'application des règles définies au sein de la banque • Contrôler et évaluer l'adéquation et l'efficacité du dispositif de conformité • Assurer un rôle de conseil auprès de la direction Générale et/ou du Conseil d'Administration • Participer ainsi au processus décisionnel et stratégique de la banque		
Compétences clés		
Savoir	• Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques • Maîtriser la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, MIF I et MIF II...) • Vision transversale métier • Connaissance des métiers / produits / services bancaires	
Savoir-être	• Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (capacité de synthèse) • Capacité à animer / piloter un dispositif • Capacité d'affirmation, de conviction • Bonne résistance au stress • Sens de l'organisation • Bon sens	

**b/ Le Responsable de la conformité**

Métier		Le Responsable de la conformité
Référentiel bancaire		Contrôleur périodique / permanent
Principales missions		
• Piloter le dispositif de veille sur son périmètre • Piloter les travaux de cartographie des risques de non-conformité et identifier les dispositifs de maîtrise des risques et les plans d'action à mettre en place • Superviser les missions de contrôles • Organiser et coordonner les reporting, les outils de suivi et de prévention du dispositif de conformité • Conseiller les collaborateurs et les décideurs		
Compétences clés		
Savoir		• Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques • Expertise sur des problématiques de conformité • Vision transversale métier • Maîtriser la réglementation bancaire de son périmètre • Connaissance des métiers / produits / services bancaires
		• Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (capacité de synthèse) • Capacité de management • Qualités de diplomatie et de pédagogie • Rigueur • Bonne résistance au stress

C/ Le Chargé de la conformité

Métier		Le Chargé de la conformité
Référentiel bancaire		Contrôleur périodique / permanent
Principales missions		
• Conseiller les opérationnels • Identifier et assurer une veille sur le périmètre de conformité • Procéder à la transposition des dispositions réglementaires liées à la conformité dans les outils et les procédures internes de la banque • Réaliser des missions de contrôles des opérations		
Compétences clés		
Savoir	• Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques • Expertise pointue sur des problématiques de conformité • Logiciels de gestion de données • Maîtriser la réglementation bancaire de son périmètre • Connaissance des métiers / produits / services bancaires	
Savoir-être	• Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (capacité de synthèse) • Réactivité et adaptation • Qualités relationnelles, de diplomatie et de pédagogie • Rigueur • Bonne résistance au stress	



d/ Le Déontologue

Métier	Le Déontologue
Référentiel bancaire	Contrôleur périodique / permanent
Principales missions	
• Conseiller les collaborateurs de la banque (situations de conflit d'intérêt, question éthique...) • Recenser les avis donnés aux collaborateurs	
Compétences clés	
Savoir	• Disposer d'une expertise en juridique • Expertise pointue sur des problématiques de conformité • Maîtriser la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, MIF I et MIF II...) • Vision transversale métier
Savoir-être	• Qualité relationnelle (qualités d'écoute, de communication interne / externe, ...) • Réactivité et adaptation • Respect de la confidentialité des informations • Rigueur

2.3 Formations et perspectives d'évolution

Des formations ont été mises en place pour répondre aux besoins des banques, demanderesse de personnes qualifiées pour les métiers de la conformité. Par ailleurs les perspectives d'évolution sont très diversifiées et on constate

que la conformité est souvent utilisée comme tremplin pour atteindre d'autres métiers : contrôle interne, audit, poste à l'international...

2.3.1 Formations dédiées aux métiers de la conformité

Ces dernières années, différentes formations dédiées aux métiers de la conformité ont été créées. Ces formations répondent au besoin de recrutement des acteurs de la place.

Les principales formations, délivrées par les écoles ou les universités sont :

Certifications AMF pour les RCCI (responsable de la conformité et du contrôle interne) et les RCSI (responsable de la conformité pour les services d'investissement)

« L'AMF organise l'examen pour l'obtention des cartes professionnelles de RCCI et de RCSI et propose des formations d'une semaine, 4 fois par an (2 sessions RCCI et 2 sessions RCSI), pour s'y préparer.

L'examen consiste en un entretien avec chaque candidat au cours duquel le jury doit s'assurer :

- de l'honorabilité du candidat, de sa connaissance des obligations professionnelles et de son aptitude à exercer les fonctions de responsable de la conformité,
- que la fonction de conformité dispose des moyens suffisants pour s'acquitter de ses missions de manière appropriée et indépendante conformément à l'article 313-3 du règlement général de l'AMF. »²¹

C'est seulement après l'obtention de cette carte professionnelle que la personne est en droit d'exercer sa fonction de responsable du contrôle pour le prestataire de services d'investissement ou la société de gestion de portefeuille pour qui la candidature a été présentée.

Master Banque Finance Assurance 2ème année « Gestion d'actifs, contrôle des risques et conformité » (IAE de Caen)

Ce master « répond à ce besoin par une formation pluridisciplinaire (Finance, Droit, Contrôle/Audit) qui s'articule autour de l'acquisition des méthodes de gestion des différents risques auxquels sont exposés les établissements financiers et les sociétés cotées. Les diplômés s'inséreront ainsi naturellement au sein des services audit, contrôle interne et conformité mais ils disposeront également des bases techniques pour intégrer l'industrie de la gestion d'actifs ou les infrastructures post-marché. »²²

« Cycle expert métiers conformité » du CFPB

Les objectifs de cette formation sont :

- d'avoir une vision d'ensemble des risques couverts par l'activité conformité, avec une sensibilisation particulière à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- de définir, à partir du cadre juridique, le dispositif permettant de prévenir les risques de non-conformité ;
- d'établir une cartographie des risques ;
- de définir un système de contrôle des activités ;
- de rédiger, conformément aux attendus, l'ensemble des états et rapports concernant la conformité à l'attention des régulateurs et des organes de gouvernance des établissements ;
- d'animer et de manager la mission conformité dans l'établissement.»²³

²¹ <http://www.amf-france.org/Acteurs-et-produits/Responsables-de-la-conformite/Presentation.html>

²² http://www.iae.unicaen.fr/formations/fiche_diplome/FicheDiplome3.php?lien_retour=/formations/masters_2.php&parcours=159

²³ <http://www.cfpb.fr/formations/formation-diplomante/cycle-expert-metiers-conformite>

Master professionnel « contrôle des risques bancaires, sécurité financière, conformité » proposé par l'université Paris 1

« Le Master Contrôle des risques bancaires, sécurité financière et conformité vise à former de nouveaux collaborateurs rapidement opérationnels dans les métiers de la Conformité par l'acquisition des compétences techniques et relationnelles indispensables à la maîtrise des différentes missions d'analyse et de contrôles réglementaires dans le secteur bancaire. »²⁴ Ce master est conçu sur le mode de l'alternance.

Master 2 Droit Pénal Financier de l'Université de Cergy-Pontoise

« La protection et le contrôle/la régulation des institutions financières et du système économique nécessitent l'acquisition et le développement d'une double compétence à la fois en matière pénale et financière, afin d'appréhender au mieux les problématiques délicates que sont, par exemple, la conformité et la lutte contre le blanchiment. C'est particulièrement le cas lorsque ce dernier sert au financement du terrorisme ou à l'intégration des produits de la criminalité organisée dans les circuits financiers internationaux. Sur le plan juridique, les domaines concernés incluent notamment les systèmes de prévention et de répression de la corruption, le droit pénal des affaires en général et dans ses rapports aux institutions bancaires en particulier.

Pour atteindre ces objectifs, il est nécessaire de permettre aux étudiants de mettre les enjeux économiques et financiers en perspective avec les problématiques juridiques pénales, tant en théorie que dans la pratique au sein des différentes institutions concernées. »²⁵

Formation au Contrôle Interne et à la Gestion des risques des Institutions Financières de l'Université Paris Dauphine

« Cette formation d'une durée de 15 jours, permet l'accès aux principaux savoirs et compétences nécessaires à l'exercice des fonctions pilotes. Il s'agit de rendre opérationnel au métier de contrôle les

agents issus de différentes fonctions dans les institutions financières. Les objectifs du programme sont les suivants :

- évaluer les enjeux liés à l'activité et aux risques au sein d'une institution financière,
- situer les missions de conformité, de contrôle et de gestion des risques,
- comprendre le système global de contrôle et les caractéristiques essentielles de ses composantes : contrôle périodique et contrôle permanent, filière conformité et filière risque,
- concevoir et réaliser des missions de contrôle (recueil d'informations, vérifications de conformité, mesures d'écart, recommandations d'amélioration, contrôle des processus),
- analyser l'articulation du contrôle interne et du management des risques de l'institution financière et réaliser des recommandations. »²⁶

Master 2 de blanchiment et crime externalisé (Université Aix-Marseille III)

Il s'agit « d'une formation de haut niveau dans les domaines de la comptabilité, de la finance d'entreprise, des instruments et marchés financiers, de la gestion bancaire, de la fiscalité, du droit pénal spécial, de la procédure pénale, et de la criminalistique, afin de connaître et de pouvoir diagnostiquer l'utilisation détournée de techniques de gestion, juridiques, économiques ou financières en vue de commettre un crime ou un délit. »²⁷

Master Droit des affaires - Juriste sécurité financière de l'Université de Strasbourg

« Cette formation vise à former les futurs cadres des services de conformité/compliance notamment des banques, assurances et grandes entreprises » (Parcours Professionnel). Elle vise également à permettre aux étudiants du parcours recherche d'investir un nouveau champ de conceptualisation autour du « droit de la conformité ». La spécialité vise à rendre les étudiants capables de maîtriser le cadre juridique dans lequel évolue l'entreprise pour maîtriser le risque juridique auquel elle est confrontée. »²⁸

²⁴ http://www.univ-paris1.fr/fileadmin/UFR02/maquette_diplome/plaquette_pr%C3%A9sentation_MASTER_CONFORMITE_2.pdf

²⁵ <http://www.m2dpf.fr/>

²⁶ <http://www.controle-interne-risque-banque.dauphine.fr/>

²⁷ <http://www.cetfi.univ-cezanne.fr/resources/Formation/Master-DELFICO/-master-lutte-contre-la-criminalite0301-financie0300re-et-orga-nise0301e.pdf>

²⁸ <https://www.unistra.fr/formations/diplome/fr-rne-0673021v-pr-da3p5-231>

2.3.2 Formations internes aux banques

Le dispositif de formation interne est très variable d'une banque à l'autre. La taille de la structure et le niveau de maturité sur le dispositif de conformité sont les principaux facteurs de différenciation. Il existe au sein d'un établissement une « école de conformité » où les nouveaux entrants de la conformité sont formés pendant une semaine de séminaire. A l'issue de cette semaine, les nouveaux collaborateurs de la conformité disposent de connaissances sur le réseau, sur le groupe et sur l'ensemble du dispositif de conformité.

Cependant dans la plupart des structures bancaires, les nouveaux arrivants disposent d'un package de e-learning permettant de présenter le dispositif de la conformité. Ce package étant complété de formation sur des thématiques spécifiques selon le pôle dans lequel le nouveau collaborateur va évoluer.

Des formations sont donc proposées aux nouveaux entrants de la conformité mais d'autres formations sont également proposées à l'ensemble des collaborateurs, comme par exemple, sur le risque de non-conformité. Cela contribue à réduire l'opacité des activités et du rôle de la conformité dans les banques pour les opérationnels.

Les RH sont en charge du plan pluriannuel de formation suite aux instructions de la conformité concernant :

- Le public visé par les formations ;
- Les thèmes qui seront présentés ;
- La fréquence à laquelle les formations doivent avoir lieu.

Le contenu des formations est élaboré par les experts conformité. Les banques peuvent également s'appuyer sur des organismes de formation pour leur réalisation et leur animation.

2.3.3 La conformité, un tremplin de carrière

Il y a quelques années, les métiers de la conformité étaient souvent exercés en fin de carrière, parfois perçus très négativement comme étant comparés au « placard » avant la retraite. Aujourd'hui la conformité est devenue une direction dans laquelle les collaborateurs passent quelques années de leur carrière, notamment dans l'objectif de lui donner une nouvelle impulsion. En effet, à l'instar de l'inspection, la conformité peut devenir un accélérateur de carrière. Le rattachement de la fonction conformité à la direction générale permet de gagner en visibilité et en crédibilité au sein de l'organisme bancaire. De plus, la fonction conformité étant transverse à la structure, cela permet aux acteurs de la conformité d'envisager différentes mobilités.

Afin de donner davantage de visibilité aux collaborateurs de la banque sur les métiers de la conformité, et les perspectives d'évolution à l'issue d'un passage à la conformité, un acteur de la place a récemment organisé en interne un forum sur les

métiers de la conformité. Cela fut réalisé dans le cadre de la mise en œuvre du plan de recrutement de la direction conformité.

Une évolution intra-conformité

Les sujets traités par chacun des pôles de la conformité permettent aux collaborateurs de voir leurs activités évoluer en passant d'un pôle à l'autre. Par exemple un chargé de conformité de la sécurité financière peut souhaiter une mobilité au sein du pôle métier dans le département spécialisé dans la gestion d'actifs.

Au-delà d'une mobilité horizontale, il peut s'agir d'une mobilité verticale. Si nous restons sur l'exemple du chargé de conformité spécialisé en sécurité financière, il peut également évoluer en responsable de la conformité de la sécurité financière.

Bien que l'ensemble de ces mobilités intra-conformité soient possibles, il est important pour la

conformité de disposer d'experts sur les sujets pointus. Ces profils étant peu nombreux sur la place les difficultés rencontrées dans leur recrutement justifie une mobilité moins importante de ces derniers afin d'assurer un fonctionnement pérenne du dispositif de conformité. C'est pourquoi la conformité peut à la fois être une direction dans laquelle réaliser quelques années de sa carrière mais il peut également s'agir du cadre dans lequel le collaborateur perfectionnera son expertise.

Une mobilité à l'internationale au sein de la filière conformité

Pour les groupes ayant des filiales à l'étranger, des mobilités à l'international sont également possibles en restant dans la filière conformité. Les collaborateurs doivent parler couramment l'anglais pour accéder à ces mobilités, la langue locale étant également un atout pour échanger avec le régulateur.

Aujourd'hui les enjeux pour les groupes bancaires se trouvent à l'international. En ce sens, les établissements facilitent les volontés de mobilités en interne.

Une évolution vers les autres fonctions supports

Les perspectives d'évolution sont assez ouvertes au sein des métiers du risque et du contrôle : risk manager, auditeur, inspecteur, contrôleur... La pluralité des sujets traités par la conformité, vue dans le début de l'étude, permet aux chargés de conformité d'évoluer vers ces autres métiers de l'entreprise avec l'expertise nécessaire et parfois une vision différente des missions qui leur seront confiées, du fait de leurs actions transverses au sein de la conformité. Par ailleurs, ils peuvent aussi évoluer vers le Secrétariat Général avec lequel ils ont des interactions régulières et dont ils comprennent le fonctionnement et les enjeux. Enfin, il convient de préciser que l'activité d'advisory a un fort besoin de renforcement des équipes notamment du fait que les problématiques sont de plus en plus complexes et qu'elles nécessitent donc de pouvoir reposer sur des expertises pointues (à l'image de la réglementation FATCA).

Évolutions (retour) possibles vers les lignes métiers

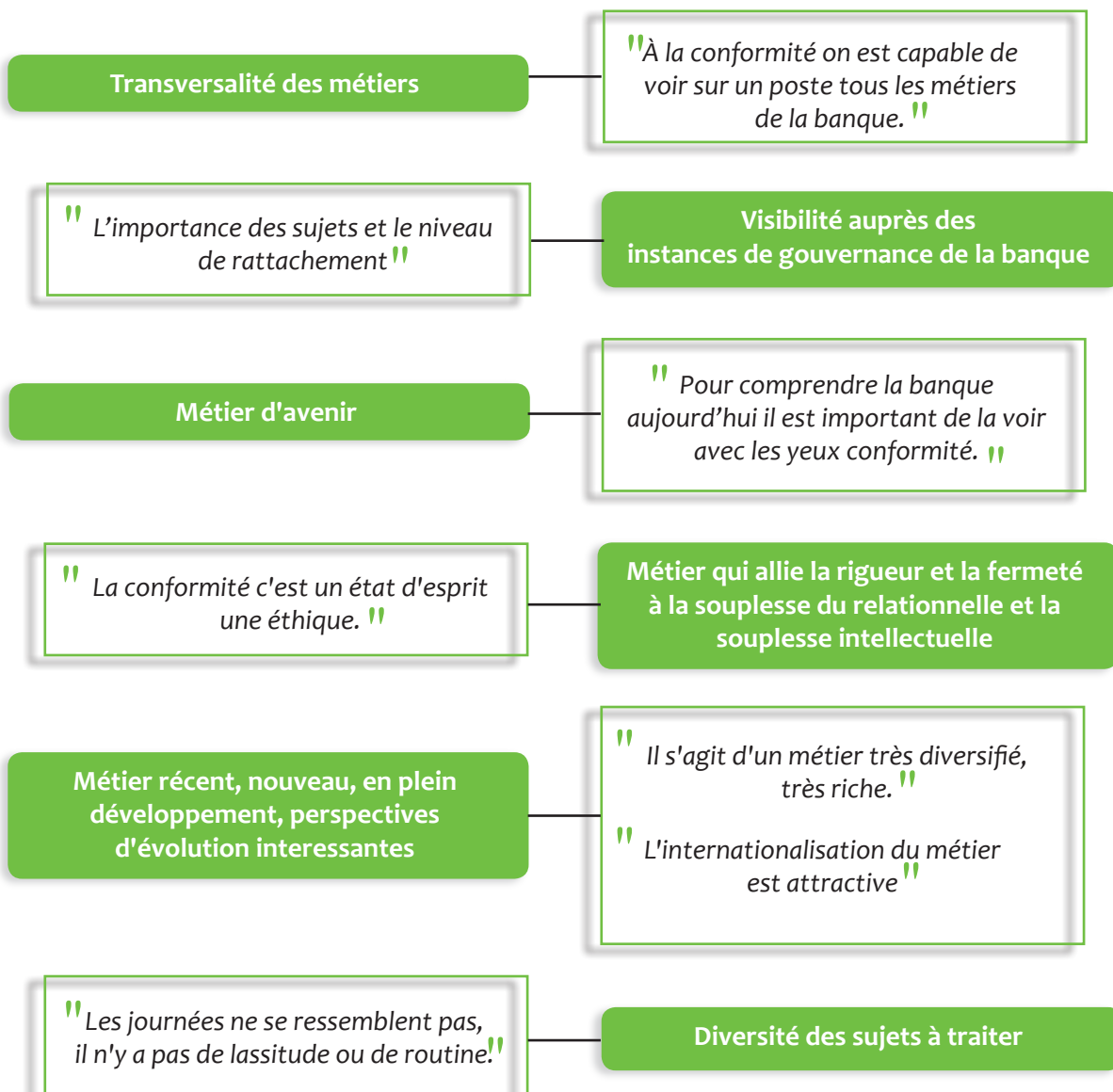
Un grand nombre des collaborateurs de la conformité sont issus des lignes métiers. Il n'est pas rare de voir des chargés de la conformité retourner vers les lignes métiers pour manager une équipe. Dans ce type de mobilité, la diffusion de la culture de la conformité est assurée au sein des équipes et est comparable à la diffusion de la culture risques il y a quelques années. Afin de faciliter le retour vers le métier, et ne pas être « étiqueté conformité » et donc contrôle, le passage à la conformité ne devrait pas excéder 5 ans pour permettre ce type de mobilité.

Conclusion

Les métiers de la conformité sont riches au vu des multiples facettes qui les composent. L'ensemble des enjeux réglementaires lui donne de plus en plus de légitimité et de poids dans les structures bancaires et tend à accentuer son rôle de conseil auprès des directions générales et des métiers de la banque. Par ailleurs, l'activité sans répit des législateurs nationaux et européens fait évoluer en continu les métiers de la conformité et le recours à leurs expertises pointues et leurs analyses précises des différents textes.

Enfin, il faut rappeler que le passage par la conformité peut être un véritable accélérateur de carrière, car cela permet d'accroître ses connaissances sur toutes les activités de la banque et ainsi de disposer de compétences transversales en cas de volonté de mobilité.

Les entretiens menés pour la réalisation de l'étude ont démontré la détermination et la passion qui animent les acteurs de la conformité. Leurs mots pour évoquer leur métier, présentés ci-dessus, clôtureront cette étude.



Annexes

Les fiches métiers

Les fiches métiers 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 Directeur de conformité p 50

2/ Le Responsable de conformité p 51

3/ Le Chargé de conformité p 52

4/ Le Déontologue p 53

Les sources p 54

DIRECTEUR DE LA CONFORMITÉ

FAMILLE PROFESSIONNELLE			FONCTION SUPPORT
MÉTIER			DIRECTEUR DE LA CONFORMITÉ
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	• Direction générale • Direction juridique • Direction des risques • Responsable conformité • Déontologue • Contrôle interne • Juriste
		Externe	• Autorités de contrôle: ACPR, Tracfin, AMF • Cabinets d'audit
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		Il est généralement rattaché à la direction Générale et est en étroite relation avec les responsables de la conformité. Les acteurs de la filière conformité sont tous rattachés a minima fonctionnellement au directeur de la conformité.
	Principales missions		Piloter le dispositif de conformité • Définir le périmètre normatif applicable à l'entreprise (lois, règlements et bonnes pratiques). • Coordonner l'application des règles définies au sein de la banque • Contrôler et évaluer l'adéquation et l'efficacité du dispositif de conformité • Assurer un rôle de conseil auprès de la direction Générale et/ou du Conseil d'Administration • Participer ainsi au processus décisionnel et stratégique de la banque.
PROFIL	Formation		Les profils des directeurs de la conformité sont très variés, il n'y a pas de formation type pour exercer ce métier. Les formations peuvent être les mêmes que celles souhaitées pour les responsables de la conformité, cependant le poste de directeur de la conformité se détermine davantage par l'expérience métier. • 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 Le directeur de la conformité possède généralement la casquette de RCSI/RCCI
	Expérience requise		changement de tendance : profil juridiques à des profil purement métiers
	Compétences requises	Fonctionnelles	• Vision transversale métier • Connaissance des métiers / produits / services bancaires • Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques • Maîtriser la réglementation bancaire (LCB-FT, Bâle II et III, AMF, CRBF 97-02, MIF I et MIF II...)
		Techniques	• Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint)
		Linguistique	Anglais courant
	Qualités		• Capacité de structuration et de restitution de l'information et d'analyse (capacité de synthèse) • Capacité à animer / piloter un dispositif • Capacité d'affirmation, de conviction • Rigueur • Bonne résistance au stress
Parcours et métiers connexes		• Directeur du Contrôle Interne • Directeur des Risques Ces parcours connexes sont aussi réalisables à l'international avec une potentielle mobilité	
Evolution professionnelle		• Secrétaire Général Ces évolutions sont aussi réalisables à l'international avec une potentielle mobilité	

RESPONSABLE DE LA CONFORMITÉ

FAMILLE PROFESSIONNELLE			FONCTION SUPPORT
MÉTIER			RESPONSABLE DE LA CONFORMITE
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	• Directeur conformité • Compliance officer • Déontologue • Contrôle interne • Juriste
		Externe	• Autorités de contrôle: ACPR, AMF • Cabinets d'audit
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		Le responsable de la conformité est rattaché au directeur de la conformité. Il anime et pilote le dispositif de contrôle de la conformité sur son périmètre. Les chargés de conformité peuvent lui être rattachés hiérarchiquement ou fonctionnellement selon les organisations.
	Principales missions		• Piloter le dispositif de veille sur son périmètre • S'assurer de la mise à jour des procédures impactées par les évolutions légales et réglementaires. • Piloter les travaux de cartographie des risques de non-conformité et identifier les dispositifs de maîtrise des risques et les plans d'action à mettre en place • S'assurer de la mise en œuvre un plan de contrôles spécifique aux risques de non-conformité • Superviser les missions de contrôles • Organiser et coordonner les formations à l'attention des salariés de la banque afin de les sensibiliser aux problématiques de conformité du moment • Organiser et coordonner les reporting, les outils de suivi et de prévention du dispositif de conformité • Conseiller les collaborateurs et les décideurs. • Faire un reporting à la direction Générale. Cette liste d'activités n'est pas exhaustive.
PROFIL	Formation		• 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		• Pour tout type de profil, une expérience en banque est un prérequis, des connaissances relatives aux fonctions de contrôle sont un plus
	Compétences requises	Fonctionnelles	• Connaissance en finance, comptabilité et analyse des risques • Expertise sur des problématiques de conformité • Vision transversale métier • Maîtriser la réglementation bancaire de son périmètre • Connaissance des métiers / produits / services bancaires
			Techniques
			Linguistique
Qualités		• Réactivité et adaptation • Capacité d'affirmation, de conviction • Qualité de diplomatie et de pédagogie • Capacité de management • 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 • Bonne résistance au stress	
Parcours et métiers connexes			• Responsable conformité sur d'autres périmètres • Responsables au sein de la direction des risques • Responsable contrôle interne Ces parcours connexes sont aussi réalisables à l'international avec une potentielle mobilité
Evolution professionnelle			• Directeur de la conformité Ces évolutions sont aussi réalisables à l'international avec une potentielle mobilité



CHARGÉ DE LA CONFORMITÉ

FAMILLE PROFESSIONNELLE			FONCTIONS SUPPORTS
MÉTIER			CHARGE DE CONFORMITE
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	• Responsable conformité • Déontologue • Contrôle interne • Juriste • Directeur de la conformité
		Externe	• Autorités de contrôle: ACPR, Tracfin, AMF • Cabinets d'audit
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		• 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		• Identifie et assure une veille sur le périmètre de conformité • Réalise 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 • Procède à la transposition des dispositions réglementaires liées à la conformité dans les outils et les procédures internes de la banque • Met en oeuvre un plan de contrôle spécifique aux risques de non-conformité • Réalise des missions de contrôles sur des clients (études "know your customer") • Collecte les incidents liés aux risques de non-conformité • Organise 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,etc. • Organise et coordonner les reportings, les outils de suivi et de prévention du dispositif de conformité • Met en place des procédures de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme • Contrôle la bonne application des embargos et autres sanctions
PROFIL	Formation		• Formation spécialisé en banque / finance • 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
	Expérience requise		• Pour tout type de profil, une expérience en banque est un prérequis, des connaissances relatives aux fonctions de contrôle sont un plus
	Compétences requises	Fonctionnelles	• Certification AMF (pour le Responsable de la Conformité des Services d'Investissement) • 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 • Connaissance des métiers/produits/services bancaires
		Techniques	• Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint) • Logiciels de gestion de données (suivi des flux et des opérations)
		Linguistique	anglais courant, en particulier dans les groupes bancaires internationaux
	Qualités		• Réactivité et adaptation • Qualités de diplomatie et de pédagogie • Qualité relationnelle (qualité d'écoute, de communication interne et 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		• Analyste risques • Chargé de contrôle interne • Juriste Ces parcours connexes sont aussi réalisables à l'international avec une potentielle mobilité	
Evolution professionnelle		• Responsable de la conformité Ces évolutions sont aussi réalisables à l'international avec une potentielle mobilité	

DÉONTOLOGUE

FAMILLE PROFESSIONNELLE			FONCTION SUPPORT
MÉTIER			DEONTOLOGUE
POSTE	Relations fonctionnelles / Interlocuteur	Interne	• Directeur conformité • Compliance officer • Responsable de la conformité • Contrôle interne • Juriste
		Externe	• Autorités de contrôle: ACPR, AMF • Participation à des colloques / groupes de travail
	Rattachement hiérarchique / Environnement de travail		Il peut être rattaché au Responsable conformité ou au Directeur de la conformité. Il est en collaboration permanente avec les opérationnels de chaque activité bancaire.
	Principales missions		• Conseiller les collaborateurs de la banque (situations de conflit d'intérêt, question éthique...) • Recenser les avis donnés aux collaborateurs Cette liste d'activités n'est pas exhaustive.
PROFIL	Formation		• Formation de niveau Bac + 5 (master 2) spécialisée en finance, économie, comptabilité, droit bancaire, droit des affaires, droit pénal. • École de commerce • IEP (Institut d'Études Politiques)
	Expérience requise		Profil expérimenté avec des connaissances précises sur la banque pour laquelle il postule.
	Compétences requises	Fonctionnelles	• 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...)
		Techniques	• Outils bureautiques (Word/Excel/Powerpoint)
		Linguistique	Anglais, en particulier dans les Groupes bancaires internationaux
	Qualités		• Réactivité et adaptation • Qualité 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 Cette liste de compétences n'est pas exhaustive
Parcours et métiers connexes			• Chargé de conformité
Evolution professionnelle			• Responsable de la conformité (périmètre déontologie)



Les sources

- Rapport FBF 2014
- Les principes d'application sectoriels ACPR
- Bank Briefing n°2014-19 – KPMG
- La révision de la Directive Services de Paiement (DSP) – FBF
- Instruction AMF sur la certification des RCCI et RSI
- Les clés de la banque, numéro hors-série – Lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme
- Alerte regulatory : Le dispositif de gouvernance et de contrôle interne des établissements bancaires – Etude PWC
- Les métiers du risque et du contrôle dans la banque – Observatoire des métiers de la banque
- Les métiers de la Banque du Financement et de l'Investissement – Observatoire des métiers de la banque
- 15e journée de formation des RCCI et des RCSI - Support pédagogique de l'atelier 3 sur les enjeux de MIF II pour les intermédiaires de marché
- <http://www.amf-france.org/Acteurs-et-produits/Responsables-de-la-conformite/Presentation.html>
- http://www.univ-paris1.fr/fileadmin/UFR02/maquette_diplome/plaquette_pr%C3%A9sentation_MAS-TER_CONFORMITE_2.pdf
- <http://www.cfpb.fr/formations/formation-diplomante/cycle-expert-metiers-conformite>
- http://www.iae.unicaen.fr/formations/fiche_diplome/FicheDiplome3.php?lien_retour=/formations/masters_2.php&parcours=159
- <http://www.m2dpf.fr/>
- <http://www.cetfi.univ-cezanne.fr/resources/Formation/Master-DELFICO/-master-lutte-contre-la-criminalliteo301-financieo300re-et-organiseo301e.pdf>
- <https://www.unistra.fr/formations/diplome/fr-rne-0673021v-pr-da3p5-231>
- <http://www.controle-interne-risque-banque.dauphine.fr/>
- <http://www.observatoire-metiers-banque.fr>
- <http://www.fbf.fr>
- <http://esma.europa.eu>
- <http://www.economie.gouv.fr>
- <http://amf-france.org>
- <http://www.revue-banque.fr>
- <http://www.finabanque.com>

Groupes Bancaires consultés

- Crédit Agricole - Corporate and Investment Bank, Private Banking, SA
- HSBC
- La Banque Postale
- LCL
- Société Générale

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
Béatrice Layan
blayan@afb.fr

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

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