



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

**Etude des métiers du contrôle
dans la banque**

Version du 05 octobre 2009

ineum ✨ ✨ ✨ ✨
consulting

Sommaire

Préambule.....	3
Introduction	5
1. Le contrôle bancaire : présentation de ses composantes	6
1.1. Le cadre réglementaire dans lequel s'inscrit le contrôle interne	6
1.2. Les définitions du contrôle interne	9
1.3. Le dispositif de pilotage et de suivi du contrôle interne.....	10
2. Le référentiel des métiers du contrôle	11
2.1. Les métiers de la famille professionnelle " CONFORMITE".....	12
2.2. Les métiers de la famille professionnelle " RISQUE "	18
2.3. Les métiers de la famille professionnelle " AUDIT / INSPECTION "	19
2.4. Eclairage quantitatif.....	20
3. Le référentiel des compétences	21
3.1. La fiche compétences du métier « Conformité ».....	21
3.2. La fiche compétences du métier « Déontologie ».....	23
3.3. La fiche compétences du métier « Risque ».....	24
3.4. La fiche compétences du métier « Audit Interne ».....	25
3.5. La fiche compétences du métier « Inspection ».....	26
4. La prospective des métiers du contrôle et ses impacts RH	27
4.1. Les évolutions du métier « Conformité » et les impacts RH associés.....	27
4.2. Les évolutions du métier « Déontologie » et les impacts RH associés	29
4.3. Les évolutions du métier « Risque » et les impacts RH associés	29
4.4. Les évolutions des métiers « Audit Interne » et « Inspection » et les impacts RH associés.....	30
Conclusion	31

Préambule

L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque a été institué aux termes de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle et au dialogue social.

Il est prévu et organisé par l'Accord sur la formation tout au long de la vie dans les banques, signé le 8 juillet 2005, qui lui consacre son chapitre II.

Il est piloté par le Comité de Pilotage paritaire issu de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi de la Branche.

Les banques actuellement¹ représentées au sein de ce comité de pilotage sont :

- BNP Paribas
- Le Groupe Banque Populaire
- La Banque postale
- Calyon
- Crédit Industriel et commercial (CIC)
- Dexia
- HSBC
- LCL
- Société Générale
- Sofinco

Les axes de travail de l'Observatoire des métiers sont en particulier :

- La constitution et le suivi de bases de données sur les effectifs et sur la formation continue
- La veille prospective sur les facteurs d'évolution de l'emploi
- L'analyse des différents métiers et de leur évolution
- Les études concernant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Les comparaisons au sein du monde bancaire, au niveau national et européen

Son objectif est de donner les moyens de mieux anticiper les évolutions des métiers afin d'accompagner plus efficacement les mobilités professionnelles et proposer des axes de formation.

OBJET DU PRESENT RAPPORT

L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque souhaite un éclairage spécifique sur les métiers du contrôle dans la banque. Le présent rapport répond à cette commande tout en prenant en considération l'actuel contexte de la sphère bancaire afin de mieux appréhender les problématiques RH afférentes.

METHODE

La monographie réalisée à la demande de l'Observatoire des métiers constitue l'opportunité de mettre à la disposition des banques un recensement des informations RH relatives aux métiers du contrôle : les missions, les activités, les compétences associées ainsi que la vision prospective de ces métiers.

Le référentiel des métiers se fait à un moment donné ; il est donc susceptible d'évoluer et d'être actualisé pour prendre en compte les évolutions des activités. Au-delà d'un outil descriptif, ce référentiel est un **outil pivot pour engager la démarche de gestion par les compétences** car il permet de :

- Construire les référentiels des compétences associées

¹ Cette liste date du lancement de l'étude, avant l'évolution du Groupe Banque Populaire au sein de BPCE

- Détecter les éventuels métiers sensibles
- Déterminer les passerelles possibles entre les métiers
- Identifier les évolutions des métiers
- Concevoir ou adapter les dispositifs de formation
- Gérer les effectifs

L'approche par les **compétences, c'est-à-dire les connaissances, savoir-faire et savoir-faire relationnels** rattachés à chaque métier, viendra apporter un éclairage complémentaire à cette étude.

La démarche de gestion par les compétences se doit d'être pragmatique afin de produire des outils pratiques et opérationnels au service des différentes typologies d'acteurs que sont les managers, les salariés et la Direction des Ressources Humaines afin de faciliter les décisions au moment des recrutements, des évaluations annuelles ou de la construction de parcours de formation, par exemple.

La fiabilité des informations présentées ici tient d'abord au fait que celles-ci prennent appui sur des sources d'informations et des entretiens avec des référents des activités étudiées.

Parmi les sources, on relève :

- Des documentations fournies par l'Observatoire des Métiers
- Des entretiens réalisés avec des membres du comité de pilotage de l'Observatoire des Métiers
- Des entretiens menés auprès de banques dans le cadre d'études récentes réalisées par Ineum Consulting
- Des données recueillies dans le cadre d'études précédentes récentes menées par Ineum Consulting

Ce rapport se propose d'**étudier les métiers du contrôle selon les trois axes suivants** :

- La cartographie des métiers afin de réaliser un référentiel
- La présentation des compétences associées à ces métiers
- La prospective (recueil des évolutions prévisibles) de ces métiers et sa traduction dans le domaine des ressources humaines

Introduction

Les récents événements dans le milieu bancaire (crise des sub-primes...) incitent à apporter une attention spécifique aux métiers du contrôle.

Les établissements bancaires cherchent ainsi à disposer d'une vision d'ensemble sur les métiers du contrôle et leurs composantes RH.

En ce sens, le présent document fera d'abord état du socle réglementaire et du dispositif de contrôle interne.

Ensuite, seront également abordés les référentiels métiers et compétences des métiers du contrôle avant de les aborder sous l'angle de la prospective, c'est-à-dire de la prise en compte des évolutions prévisibles de ces métiers. Enfin, les impacts RH afférents à ces évolutions seront détaillés.

Pour aller en ce sens, des choix ont été faits concernant le périmètre de cette étude. De fait, les métiers du risque, figurent dans le champ de l'étude. En effet, ces métiers sont situés en amont des activités de contrôle, puisqu'ils les orientent. Leur étroite proximité avec les fonctions étudiées a conduit à les intégrer dans le champ de l'étude.

En revanche, il est considéré que les métiers de la finance (contrôle de gestion, comptabilité...) n'en font pas partie. La composante contrôle est bien présente dans ces métiers (ainsi d'ailleurs que dans l'ensemble des métiers de la banque, en particulier depuis l'avènement de la réglementation sur la MIF), mais ne constitue pas leur raison d'être, leur cœur de métier.

Ce parti pris permet d'ores et déjà de relever que les métiers du contrôle bancaire ne forment pas des familles professionnelles strictement cloisonnées ; même si cela ne remet pas en cause l'indépendance des activités de contrôle les unes par rapport aux autres.

Sur ces bases ayant vocation à formaliser la cartographie des métiers du contrôle, une dynamique complémentaire est apportée à travers le référentiel des compétences, point d'orgue de cette étude.

Cette étude des métiers du contrôle se veut générique, au sens où, l'un des objectifs poursuivis est d'apporter des informations standard sur les métiers étudiés. Selon leur besoin, chacune des banques membre de l'ABF sera alors à même de contextualiser ces données afin de les adapter à sa propre organisation.

Le focus sur les compétences nécessaires à l'exercice des cinq métiers étudiés permettra aussi de mettre en exergue les éventuelles passerelles et perspectives de mobilité entre ces métiers. Ces éléments pourront également apparaître lors de l'analyse des facteurs d'évolution des métiers du contrôle recueillis lors des entretiens avec des responsables opérationnels.

1. Le contrôle bancaire : présentation de ses composantes

1.1. Le cadre réglementaire dans lequel s'inscrit le contrôle interne

La réglementation, tant anglo-saxonne que française, est structurante pour l'exercice du contrôle bancaire.

Ci-dessous, figurent les références clés, et notamment le règlement CRBF 97-02 qui tient lieu de socle réglementaire de référence en matière de contrôle interne en France et sert d'angle de présentation privilégié des métiers du contrôle dans le cadre de cette étude.

- Le règlement 90-08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF)

Il impose aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne et en définit les objectifs suivants :

« Vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif »

« Vérifier que les limites fixées en matière de risques, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marché, sont strictement respectées »

« Veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et disponibilité de cette information »

- Le règlement n°97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF)

Le règlement n°97-02 est ensuite venu compléter ces éléments du dispositif de contrôle interne des établissements de crédit. Il oblige les entreprises assujetties à :

« Mettre en œuvre les moyens nécessaires pour s'assurer du respect des diligences liées à l'application de ce règlement »,

« S'assurer que les systèmes mis en place, au sein de ces entreprises, sont cohérents entre eux afin de permettre une mesure, une surveillance et une maîtrise des risques encourus au niveau consolidés »,

« Vérifier l'adoption, au sein de ces entreprises, de procédures adéquates pour la production des informations et renseignements utiles aux fins de l'exercice de la surveillance sur une base consolidée ».

En outre, le **CRBF 97-02** précise :

« La nécessité de disposer d'agents réalisant les contrôles, permanent ou périodique de la conformité des opérations réalisées ».

Plusieurs **articles du règlement 97-02 modifié** ont structuré l'organisation du dispositif de contrôle interne des établissements bancaires. Parmi les principaux :

- *Mise en place d'un dispositif de contrôle permanent et périodique (article 6) :*
 - *Le contrôle permanent de la conformité est assuré par :*
 - *certains agents, au niveau des services centraux et locaux, exclusivement dédiés à cette fonction ;*
 - *d'autres agents exerçant des activités opérationnelles.*
 - *Le contrôle périodique de la conformité est assuré au moyen d'enquêtes (missions d'audit), « par des agents au niveau central (et le cas échéant différents de ceux assurant le contrôle permanent) ».*

- *Stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur validation, de leur règlement et de leur contrôle (article 7)*
- *Nomination d'un responsable en charge de la conformité (article 11)*
- *Mise en place d'une organisation comptable et du traitement de l'information (article 13)*
- *Contrôle des prestations essentielles externalisées (article 37 et 38)*
- *Rôles des organes exécutifs et délibérants (articles 38 à 42)*
- *Etc.*

Il faut noter que l'ensemble des dispositions du règlement n°97-02 modifié sont complétées et mise à jour régulièrement par des arrêtés ministériels.

- **La Loi de Sécurité Financière**

En France, la loi n°2003-706 du 1er août 2003 dite **Loi de Sécurité Financière** impose au président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de rendre compte, dans un rapport joint au rapport de gestion annuel, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. De telle sorte que le cadre réglementaire, posé cinq ans auparavant, a été spécifié par cette loi. Les articles 117 et 120 apportent alors une distinction entre le contrôle interne d'une société en général et le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

- **Le cadre de référence de l'AMF**

Sur la base de ces textes constituant le socle des dispositions relatives au contrôle interne, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a publié, en 2006, un « **cadre de référence** » du contrôle interne. Celui-ci a vocation à proposer les grands axes relatifs au contrôle interne afin d'harmoniser les pratiques existantes ; lesquelles peuvent être diverses d'une entreprise à l'autre.

L'approche de l'AMF se veut pragmatique et cherche à concilier et à conserver la logique des principaux textes et référentiels existants et en reprend les grandes composantes :

- *L'environnement de contrôle*
- *L'évaluation des risques*
- *Les activités de contrôle*
- *Les systèmes d'information et de communication*
- *Le pilotage du dispositif*

L'AMF recommande l'utilisation de ce cadre de référence ainsi que son guide d'application ; lequel n'a pas vocation à être imposé aux sociétés, notamment celles soumises à un référentiel applicable par une autre réglementation, ni à se substituer aux réglementations spécifiques en vigueur dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur bancaire et celui des assurances.

- **Les recommandations « Bâle II »**

En marge des textes directement liés à la problématique du contrôle interne, les **accords de Bâle** et notamment **Bâle II** viennent apporter un éclairage complémentaire au cadrage réglementaire proposé en introduction à cette étude. En effet, l'un des objectifs du contrôle interne étant de **prévenir et de maîtriser les risques** résultant de l'activité de l'entreprise, notamment les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier, il y a donc matière à avoir connaissance de grands principes de ce texte de référence.

Le Comité de Bâle a proposé **en 2004 un nouvel ensemble de recommandations, dites « Bâle II »**, au terme duquel a notamment été définie une mesure plus pertinente du risque de crédit, avec, en particulier, la prise en compte de la qualité de l'emprunteur :

- *Par l'intermédiaire de systèmes de notation développés par des agences spécialisées : méthode « standard »*
- *Ou par l'intermédiaire d'un système de notation interne propre à chaque établissement : méthode « IRB » (Internal Rating Based)*

Pour les établissements ayant choisi la méthode de calcul standard, l'échéance de mise en œuvre de Bâle II était le 1er janvier 2007.

Pour les établissements ayant opté pour la méthode IRB, cette échéance est fixée à une date différente. Ainsi pour le GCE, les dates retenues furent :

- *Le 1er janvier 2008 pour le portefeuille Retail et les grandes contreparties*
- *Le 1er janvier 2009 pour le portefeuille Banque du Développement Régional, sous réserve de l'homologation par la Commission Bancaire*

Le ratio McDonough, ou ratio de solvabilité bancaire, fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Le niveau d'engagement des banques est ainsi limité par leur propre solidité financière.

Le nouvel accord, **Bâle II**, concerne donc la réforme du ratio international de solvabilité et comporte trois volets complémentaires et interdépendants, appelés « piliers ». Par ce biais, le dispositif prudentiel Bâle II vise à une couverture plus fine et plus complète des risques bancaires.

- Le **pilier 1** constitue le socle des exigences réglementaires minimales.

Il définit les exigences minimales de fonds propres et vise ainsi à assurer une couverture minimale par des fonds propres, des risques de crédit, de marché et opérationnel.

Par rapport au ratio de solvabilité de Bâle I, Bâle II considère donc un éventail plus élargi de risques couverts et donne la possibilité aux établissements bancaires de choisir différents niveaux de calculs des exigences en fonds propres.

De telle sorte que le pilier 1 cherche à améliorer le calcul des risques et leur couverture par des fonds propres et à assurer une meilleure stabilité dite « micro-prudentielle » avec un ratio mieux proportionné aux risques.

- Le **pilier 2** établit un processus de surveillance prudentielle.

Il vient compléter et renforcer le pilier 1 et instaure le principe d'un dialogue structuré entre les établissements et les superviseurs.

- Le **pilier 3** concerne la discipline de marché et cherche à améliorer la transparence financière des banques, en leur imposant de communiquer les informations nécessaires pour permettre à des tiers d'apprécier l'adéquation de leur fonds propres.

Il a pour finalité d'améliorer la transparence financière pour permettre une plus grande discipline du marché.

Ces trois volets forment un tout indissociable. Le passage complexe de Bâle I vers Bâle II a généré des problèmes organisationnels internes et posé des questions du type : « Qui décide ? Qui contrôle ? Comment l'information pertinente circule-t-elle ? ». Au plan des compétences, cela a pu générer des interrogations sur celles à détenir pour occuper les postes clés nécessaires à la mise en œuvre de cette réglementation. Par exemple : conception d'outils mathématiques complexes de mesure du risque, transmission efficiente de l'information, capacité à faire accepter et appliquer à tous les niveaux de la banque de nouveaux outils de mesure, capacité à rendre l'information claire et lisible.

- Les références anglo-saxonnes

- Le « **COSO** » acronyme de « **Comittee Of Sponsoring Organizations of treadway commission** », publié en 1992, est l'un des référentiels les plus réputés en matière de contrôle bancaire.
- Le « **SOx** », ou **Sarbane Oxley Act**, instauré dès 2002, précise dans son article 404 en particulier, l'exigence que la Direction Générale engage sa responsabilité sur la mise en place d'une structure de contrôle interne comptable et financier et qu'elle évalue annuellement l'efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu. Notons qu'il s'agit d'une réponse à des scandales financiers qui ont agité des entreprises américaines ; lesquelles devaient alors chercher à se prémunir et surtout

à anticiper ce type de situation. Pour mettre en œuvre l'article 404, le COSO a été fortement préconisé.

Au-delà de leur caractère réglementaire (et obligatoire en France pour le 97-02 et les textes de Bâle II), ces référentiels et textes, publiés tant par les pays anglo-saxons que la France, constituent ainsi une sorte de recueil des bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

1.2. Les définitions du contrôle interne

En complément des **éléments réglementaires qui viennent éclairer sur l'émergence puis l'essor des métiers du contrôle**, il apparaît nécessaire de définir ce qu'est le contrôle interne ; d'autant que les définitions restent nombreuses à ce jour.

Voici donc, à titre indicatif, un tour d'horizon des définitions selon quelques organismes de référence.

En 1997, le **Comité de la Réglementation Bancaire et Financière**, dans son **règlement 97-02**, avait déjà apporté des précisions sur les éléments qui doivent composer le dispositif de contrôle interne des établissements de crédit :

- *Un système de contrôle des opérations et des procédures internes*
- *Une organisation comptable et de traitement de l'information*
- *Des systèmes de mesure des risques et des résultats*
- *Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques*
- *Un système de documentation et d'information*
- *Un système de surveillance des flux d'espèces et des titres*

En Suisse, selon la **Circulaire de la Commission Fédérale des Banques** « CFB 06/6 Surveillance et contrôle interne », le système de contrôle interne s'interprète de la manière suivante :

- *« Par contrôle interne (synonyme : système de contrôle interne), on entend l'ensemble des structures et processus de contrôle qui, à tous les échelons de l'établissement, constituent la base de son bon fonctionnement et la réalisation des objectifs de la politique commerciale »*

En France, l'**Autorité des Marchés Financiers (AMF)**, dans sa publication « **Le dispositif de Contrôle Interne : Cadre de référence** » (octobre 2006), le définit de la manière suivante :

- *« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci »*

Selon l'AMF, le dispositif de contrôle interne repose généralement sur cinq composantes :

- Une **organisation comportant une définition claire des responsabilités**, disposant des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, des procédures, des outils et des pratiques appropriés
- La **diffusion en interne d'informations pertinentes**, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités
- Un **système visant à recenser, analyser les principaux risques** identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques
- **Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus**, et conçues pour s'assurer que les mesures sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs
- Une **surveillance permanente** portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement

Le cadre de référence de l'AMF n'a pas vocation à imposer une organisation spécifique ; en revanche, il entend délivrer des éléments fondateurs à la mise en œuvre d'un contrôle interne efficient.

La plupart des sociétés françaises ont donc mis en place leur propre dispositif de contrôle interne sans toutefois s'appuyer sur un référentiel bien spécifique. En revanche, dans les pays anglo-saxons (Etats-Unis, Canada et Royaume-Uni), les banques s'appuient majoritairement sur le COSO - Committee Of Sponsoring Organizations of treadway commission – qui leur permet de décliner des bonnes pratiques en matière de contrôle interne.

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation, de telle sorte que sa mise en œuvre dépend strictement de la société. Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

Force est de constater que **le dispositif de contrôle, quel qu'il soit, est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de décisions et communiquées à tous les collaborateurs**. Le seul formalisme de ce dispositif ne suffit pas à le rendre pertinent, sa déclinaison opérationnelle est tout autant à prendre en compte.

1.3. Le dispositif de pilotage et de suivi du contrôle interne

La nature des acteurs, parties prenantes dans la bonne déclinaison du contrôle interne, tient compte des choix des sociétés. Toutefois, force est de constater que les instances suivantes sont souvent constitutives du dispositif de pilotage et de suivi du contrôle interne.

- Le Conseil d'administration et de surveillance

En règle générale, il appartient à la Direction Générale de rendre compte au Conseil d'administration ou au Comité d'audit lorsqu'il existe, des caractéristiques essentielles de son dispositif de contrôle interne.

Le Conseil d'administration peut alors faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il estime nécessaires.

A noter que depuis le 8 décembre 2008, les comités d'audit sont désormais obligatoires en France dans les sociétés cotées et dans les entreprises financières. Une ordonnance vient de transposer la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 relative au contrôle légal des comptes. Parmi les mesures d'adaptation au droit communautaire, nous relevons celles relatives au comité d'audit. (Cf. Ordonnance 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006, JO du 09/12/08, p. 18720)

Son rôle est notamment d'effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Les responsabilités des membres des comités d'audit ont pris tellement d'ampleur qu'elles peuvent parfois s'apparenter à la responsabilité des commissaires aux comptes.

La directive sur le contrôle légal des comptes, transposée en droit français début décembre 2008, a donné un rôle central au comité d'audit dont les membres sont tous issus du Conseil d'administration. Ce conseil est devenu obligatoire pour toutes les entreprises cotées et il a été doté de nouvelles missions telle que le suivi de l'efficacité de la gestion des risques, ce qui entraîne certaines responsabilités.

La responsabilité civile des membres du conseil d'administration peut être engagée pour défaut d'organisation du contrôle interne mais également "pour défaut de suivi de l'efficacité de la gestion des risques".

- **La Direction Générale ou le Directoire**

Elle/ Il est en charge de définir, impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société.

- **L'audit interne**

Ce service a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes les préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Le responsable de l'audit interne rend généralement compte à la Direction Générale.

2. Le référentiel des métiers du contrôle

Les métiers du contrôle sont **abordés sous l'angle du règlement CRBF 97-02 modifié**. Comme il s'agit là du **socle réglementaire de référence, en matière de contrôle interne bancaire en France**, il a permis de **circonscrire la liste des métiers** présentés dans l'étude.

A titre indicatif, il faut savoir que malgré l'absence de règles strictes en la matière, le dimensionnement des équipes en charge du contrôle interne est communément de l'ordre de 1% de l'effectif global. En deçà, il est considéré que l'établissement est en zone de risque. Retenons qu'il ne s'agit là que d'une valeur indicative communiquée par des opérationnels.

Cette étude s'intéresse à la dimension ressources humaines de ces métiers (compétences, mobilité, recrutement...), indépendamment de leur positionnement organisationnel (rattachements, dimensionnements, process...) au sein des établissements bancaires.

De fait, préalablement à la présentation des métiers identifiés, il est nécessaire de préciser que le référentiel des métiers du contrôle interne a été réalisé sur la base d'une grille d'analyse qui a permis de rassembler l'ensemble des données RH les caractérisant :

- **Les familles professionnelles** auxquels sont rattachés ces métiers :
 - o On entend par famille professionnelle un ensemble de métiers ayant un objet central commun et faisant appel à un champ de connaissances identiques ou proches.

⇒ **Trois familles professionnelles** permettent de balayer le spectre entier du contrôle interne dans les banques :

- **CONFORMITE**
- **RISQUE**
- **AUDIT / INSPECTION**

- **Les métiers** dont les missions (*la raison d'être du métier*) et activités (*les principales tâches contribuant à la bonne réalisation des missions*) ont été détaillées.
 - o Notons que ce qui caractérise un métier, c'est à la fois un **type de contribution homogène, une culture professionnelle propre, des gestes et pratiques professionnelles qui sont encadrés par les mêmes compétences fondamentales**, même s'il y a des différences dans la manière dont ces métiers se concrétisent au sein des différentes organisations
 - o Le métier se définit ici, **comme un ensemble homogène d'emplois** présentant suffisamment de proximité pour être appréhendés de façon globale. Ces **emplois appartiennent** donc eux aussi à **une même famille professionnelle**

⇒ **Cinq métiers ont été identifiés** sur la base de ce maillage et seront détaillés, ci-dessous.

- **Les emplois** dont une liste est proposée, à titre indicatif, par métier.
 - o Il faut savoir que **l'emploi est la déclinaison et la concrétisation d'un métier** et correspond à un ensemble d'activités précises avec un **caractère pérenne**, requérant la **mise en œuvre de compétences spécifiques**. La **définition d'emploi** constitue un premier niveau de description. Elle dit "**à quoi sert l'emploi**" dans l'**organisation du travail et dans la division des tâches**. Il s'agit donc d'un **niveau de description**

utile pour le management de proximité. Dans de nombreux cas, l'emploi et le poste se confondent.

Le référentiel des métiers du contrôle bancaire présenté, ci-dessous, sous la forme de **fiches métier** répertoriées par famille professionnelle, s'appuie donc sur l'ensemble de ces notions.

Compte tenu du caractère encore récent du métier conformité, nous avons apporté un maximum d'informations et d'éléments de contexte ; tandis que les autres métiers sont abordés plus succinctement.

2.1. Les métiers de la famille professionnelle " CONFORMITE "

L'évolution majeure, apportée par le règlement CRBF 97-02 modifié, porte expressément sur l'obligation, depuis 2006, de mettre en place un dispositif de contrôle de la conformité. Le métier de la Conformité a alors particulièrement pris de l'ascendant et est devenu incontournable dans les établissements de crédit.

Au sein de la famille professionnelle « CONFORMITE », on relève deux métiers détaillés, ci-dessous :

- « Conformité »
- « Déontologie »

On observe toutefois que la « Déontologie » est de plus en plus souvent considérée comme un sous-ensemble de la Conformité plutôt qu'un métier à part entière.

Attention : « Conformité » désigne à la fois une famille et un métier (une famille regroupant un ou plusieurs métiers, cf. définition page précédente), ce qui peut entraîner une certaine confusion dans la lecture du document.

Fiche métier « CONFORMITE »

Famille professionnelle	CONFORMITE	
Métier	CONFORMITE	
Exemples d'emplois liés au métier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur conformité ▪ Compliance officer ▪ Responsable pour la conformité du contrôle interne RCCI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable de la conformité pour les services d'investissement (RCSI) ▪ Contrôleur interne / ou Correspondant contrôle (selon le contexte, l'appellation peut différer)
Missions (Raison d'être du métier)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réaliser des missions de contrôle permanent du risque de non-conformité en toute indépendance (avec les métiers opérationnels, les autres mesures des risques, l'Inspection) ✓ Piloter la veille réglementaire et juridique en collaboration avec les métiers concernés afin d'en assurer la déclinaison opérationnelle ✓ Coordonner les plans de contrôle nécessaires pour veiller aux risques de non-conformité 		
Activités (Ensemble de tâches contribuant à la réalisation des missions)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place un dispositif de veille juridique, réglementaire et de protection contre les risques de non conformité ✓ S'assurer de la transposition dans des normes, outils et procédures internes des dispositions réglementaires liées à la conformité ✓ Exercer une vigilance particulière sur la réglementation émanant de la Commission Bancaire et de l'AMF ✓ Établir une cartographie des risques de non-conformité afin d'identifier les points de contrôle et axes d'amélioration à apporter ✓ Veiller et participer à la réalisation de contrôles sur l'application des lois et règlements et à la mise en place des procédures et normes internes ✓ Organiser et coordonner les reportings, les outils de suivi et de prévention du dispositif de conformité ✓ Représenter la banque auprès des autorités de tutelle ✓ Réaliser des missions de prévention, notamment à travers des actions de formation dans le domaine de la conformité ✓ Conseiller et assister sur la mise en œuvre des dispositifs de lutte contre la corruption et le terrorisme et vérifier l'existence de procédures dans ce domaine ainsi que leur respect ✓ Établir les procédures spécifiques nécessaires, en conformité avec les évolutions réglementaires, en matière de nouveaux produits, conflits d'intérêt, abus de marché, externalisation des activités, murailles de Chine, etc... 		

Le métier de la Conformité agit en toute indépendance : il a pour objet d'**identifier, évaluer, et contrôler le risque de non-conformité** de l'établissement, défini comme le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative, ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif.

Ses **trois principales missions** reposent sur des actions menées en matière de :

- Contrôle permanent
- Sécurité financière (lutte contre le blanchiment et les fraudes)
- Contrôle de la conformité

La montée en puissance du métier « Conformité », se distingue en trois phases distinctives qui ont pu être observées :

Première phase

En 1997, La Commission Bancaire définissait, dans son rapport annuel, l'objectif du règlement 97-02 sur le contrôle interne, en invoquant « l'environnement de plus en plus complexe [...] dans lequel évoluent les établissements de crédit, [qui] nécessite l'existence, au sein de ces derniers, de systèmes [...] de maîtrise et de contrôle des risques performants [qui] complètent le dispositif prudentiel instauré par les contrôleurs bancaires ». Elle précisait aussi que « le règlement n°97-02 incite [...] les banques à respecter des règles minimales de bonne gestion adaptées aux différents risques [...] et définit les grands principes qui doivent guider l'organisation du contrôle interne ».

Huit ans plus tard, la Commission Bancaire présente, dans son Rapport Annuel, les textes modifiant le règlement 97-02 pour exiger le contrôle de la conformité, en expliquant que :

- « Le métier de banquier se complexifiant et s'internationalisant, de nouveaux risques majeurs émergent »
- « La modification du règlement prend en compte cette situation [...] en renforçant [...] les dispositions déjà existantes [...] par l'instauration d'une fonction conformité indépendante [...], répondant ainsi à une exigence croissante des tiers à l'égard d'une maîtrise par les dirigeants d'entreprises des lois, règlements, normes et règles déontologiques »
- « La mise en place de la conformité doit être comprise comme un investissement susceptible d'améliorer la maîtrise d'un risque majeur, qui renforcera l'établissement en lui évitant des coûts financiers, juridiques et réputationnels, dont l'actualité montre qu'ils peuvent devenir très significatifs »

Il y a donc eu une **progression entre l'incitation au respect des règles et une obligation de conformité**.

C'est de cette réglementation qu'est née le métier « Conformité » en France.

Seconde phase

La nécessité du métier est reconnue, mais peu de moyens lui sont attribués. De fait, les organismes de tutelle (AMF, Commission bancaire ...) se structurent en ce sens.

Depuis 2003, quelques grands scandales financiers (Enron et son corollaire Arthur Andersen, Parmalat, World Com,...) ont accéléré le processus mis en place car ils ont mis en évidence des défaillances graves en matière de gouvernance d'entreprise, mais aussi de comportements des commissaires aux comptes, et parfois de certains intermédiaires financiers. Après ces scandales, sous la pression médiatique, les pouvoirs publics et les régulateurs américains d'abord, européens dans un deuxième temps, ont réagi en cherchant à éliminer le risque de renouvellement de tels comportements par un durcissement très sensible de la réglementation. Ce faisant, ils ont imposé à toutes les entreprises cotées et à tous les intermédiaires financiers des mesures parfois drastiques. Parallèlement, aux États-Unis, les procédures judiciaires ou administratives conclues par des

transactions ont soumis les institutions financières à une pression très forte, où le risque de réputation prend le pas sur le risque judiciaire.

C'est pourquoi, **un groupe de travail consacré au métier de la conformité dans les banques a été constitué ; ce groupe, auquel des représentants du Secrétariat Général de la Commission Bancaire ont activement participé, a publié en octobre 2003 un document consultatif².**

Ce texte, qui a pour objet d'identifier les meilleures pratiques dans ce domaine et d'en favoriser la diffusion, énonce onze principes concernant la conformité.

L'objectif du Comité de Bâle, en publiant, un tel document, est de **favoriser la diffusion d'une «culture de conformité» au sein des établissements de crédit**, afin qu'elle se traduise, formellement, par une attention accrue portée à ce risque.

L'attention des établissements est attirée sur le fait qu'il s'agit, par nature, d'un métier aux missions indépendantes des activités opérationnelles, dont le rattachement hiérarchique doit être très élevé, mais dont le fonctionnement est inclus dans le champ d'investigation de l'audit/inspection interne.

Troisième phase

Parallèlement à cela, une importance plus grande a été donnée aux contrôles permanents, et a contribué au développement du métier.

Deux étapes majeures ont structuré le développement de la conformité :

- **Depuis le 1er janvier 2006, les banques françaises ont l'obligation d'avoir un responsable de la conformité, ce qui est structurant en terme d'organisation.** C'est la raison pour laquelle le règlement sur le contrôle interne a adapté cette contrainte en fonction de la taille ou de l'activité des établissements, à la demande de la profession. **Cela a permis d'organiser la conformité, mais également de la doter des outils nécessaires à son bon fonctionnement**
- Depuis le 1er juillet 2006, l'ensemble des prestataires de services d'investissement doit répondre aux obligations réglementaires définies par l'AMF, suite à la transposition de la directive « Abus de marché », et déclarer à l'autorité compétente (AMF ou autre autorité équivalente), toute information relevant d'un abus d'informations privilégiées ou d'une manipulation de cours

Cette évolution revêt pour les établissements de crédit sous réglementation française trois aspects :

- La garantie de la mise sous contrôle du respect des réglementations : nécessité d'être en mesure de démontrer que les actes commerciaux et les opérations de banque intègrent dans leurs procédures écrites et dans leurs supports techniques le respect des règles
- La prévalence nouvelle de l'intérêt du client
- une sensibilité accrue au risque de sanction (notamment CNIL, AMF, ..)

La conformité doit s'assurer que la banque respecte le règlement et les normes internationales ; toutefois, l'étendue de sa responsabilité juridique reste à préciser.

Si les dirigeants adoptent des orientations stratégiques, c'est **le responsable conformité qui engage sa responsabilité lorsqu'il approuve un produit**. Le responsable conformité a, par conséquent, une responsabilité juridique pouvant aller jusqu'au pénal.

Notons que, dans le système britannique, les « compliance officers » ont un droit de recours : si l'avis du compliance officer n'est pas suivi, il peut recourir à la FSA (Financial Services Authority, régulateur britannique des marchés financiers), qui, en tant qu'autorité supérieure, peut demander des comptes aux dirigeants de la banque.

² "Consultative Document on the Compliance Function in Banks", 27 October 2003 "Etude sur la fonction Conformité dans la Banque"

En France, **le responsable conformité n'a aucun recours externe, l'AMF n'exerçant pas ce rôle.** Aucune protection juridique n'est également assurée par la banque (en cas de litige ou de mise en cause de la conformité, la banque ne s'engage pas à lui fournir un avocat). D'où la nécessité de recruter en conformité, des collaborateurs pleinement conscients des risques encourus, et de professionnaliser les équipes existantes.

La « **compliance** » (dont « conformité » est la traduction littérale) est issue de la pratique anglo-saxonne, ainsi que de la pratique de la déontologie, centrée sur le respect des règles de bonne conduite.

Une expérience de terrain dans l'ensemble des métiers de la banque et de la finance est un atout majeur pour accéder au poste de responsable de la Conformité. Ses prérogatives ne cessent de s'étendre, concomitamment à la montée en puissance de la crise. Il assure un rôle de contrôle permanent des risques, notamment opérationnels.

Fiche métier « DEONTOLOGIE »

Famille professionnelle	CONFORMITE	
Métier	DEONTOLOGIE	
Exemples d'emplois liés au métier	▪ Déontologue	
Missions (Raison d'être du métier)		
✓ Contrôler la conformité des actes et des procédures aux lois et aux règles de bonne conduite, et sensibiliser le personnel à celles-ci		
Activités (Ensemble de tâches contribuant à la réalisation des missions)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuer à la protection de l'entreprise et de ses dirigeants en prévenant les risques pouvant entraîner des sanctions administratives ou pénales ou entraîner une perte financière ou une atteinte à la réputation et l'image ✓ Définir les règles déontologiques propres à son établissement, assurer leur diffusion et conduire des actions de sensibilisation et de formation auprès des collaborateurs par métiers ✓ Mettre en place un dispositif pour contrôler l'application des règles édictées, notamment concernant le personnel sensible (au sens de l'AMF) ✓ Alerter la hiérarchie en cas de manquement au respect de ces règles ✓ Veiller à la lutte anti blanchiment et surveiller les flux liés aux transactions terroristes ✓ Vérifier que les opérations initiées par la banque sont conformes aux lois et réglementations en vigueur 		

Concernant ce métier, on peut observer que le terme de « Déontologue » a finalement aujourd'hui disparu du vocabulaire réglementaire.

Selon l'organisation en place, la taille de la banque, la même personne peut cumuler les emplois de responsable de la Conformité et de Déontologue.

Il joue également un rôle dans la protection de l'intégrité des marchés et est garant de la primauté des intérêts des clients. Son autorité sortira vraisemblablement renforcée de la crise actuelle des institutions financières.

Les missions propres au métier de « Déontologie » sont souvent réalisées, au sein des sociétés de gestion de portefeuilles, par le Responsable de la Conformité et du Contrôle Interne (RCCI). Au sein des prestataires autres que les sociétés de gestion, le Responsable de la Conformité pour les Services d'Investissement (RCSI) prend le titre de responsable de la conformité.

Ils sont tous les deux accrédités par l'Autorité des Marchés Financiers, dont ils sont les « correspondants » au sein de l'entreprise. Ils ont une mission d'assistance, d'approbation et de contrôle.

- **Au terme de sa mission d'assistance et d'approbation**, le RCCI doit conseiller, former et informer de l'actualité réglementaire les dirigeants, salariés et personnes physiques agissant pour le compte de la société de gestion, en vue du respect des principes de conformité des opérations effectuées par la société aux obligations légales, réglementaires et professionnelles. Il doit également donner son avis sur la conformité des services ou produits nouveaux, préalablement à leur commercialisation.
- **Au terme de sa mission de contrôle** des opérations et des procédures internes, le RCCI doit :
 - identifier les procédures nécessaires au respect de la conformité des opérations et de l'organisation de la société aux règles applicables et de sources diverses (loi, règlement, règles professionnelles, contrats...)
 - en assurer la diffusion auprès de l'équipe de la société de gestion et des personnes physiques agissant pour le compte de ladite société
 - mettre en œuvre le système d'assistance et d'approbation préalable
 - veiller au respect des procédures visées en procédant à des contrôles et proposer les améliorations nécessaires

L'AMF joue un rôle important dans la formation des RCSI et RCCI. Elle organise des formations à l'issue desquelles des **cartes d'accréditation** sont attribuées³. La formation permet d'expliquer la réglementation et les différentes procédures d'application des textes. A l'issue de cette formation, les RCSI et RCCI passent devant un jury dont le rôle est de vérifier l'aptitude du candidat à exercer (compétences techniques et comportementales : autorité, indépendance,..). Ce jury valide également l'existence des conditions nécessaires à l'exercice de sa profession au sein de sa banque (indépendance, effectifs de conformité, accessibilité des informations...).

Le nombre de cartes est généralement limité par banque. A l'origine, ces formations étaient suivies dans l'unique objectif d'obtenir la carte d'accréditation de l'AMF. Peu à peu, les RCSI viennent suivre la formation pour apprendre la réglementation.

Cela contribue à animer un « réseau » de la conformité autour de connaissances communes. En outre, l'AMF organise des rendez-vous annuels qui sont l'occasion pour tous les professionnels de la Conformité de se rencontrer.

La Commission Bancaire organise des ateliers sur les nouvelles normes bancaires. Des formations spécialisées en conformité sont également en train de se développer, notamment par l'Institut Européen de la Régulation Financière, sous l'impulsion de l'AMF et du Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB).

De la Déontologie à la Conformité, le périmètre de la conformité a plus que doublé ces dernières années. En France, la « Conformité » s'est développée depuis 3 à 5 ans, conformément aux textes réglementaires ; notamment au règlement 97-02 modifié.

Les interactions entre ce métier et d'autres du contrôle interne sont nombreuses : avec le risque notamment, la Conformité a un pouvoir d'accréditation des nouveaux outils, des nouveaux produits et elle contrôle le risque de non-conformité.

Ce manque de délimitation peut parfois amener les collaborateurs à voir la Conformité plus comme un contrôle « supplémentaire », alors qu'elle ne fait que compléter les autres contrôles internes.

³ Les modalités d'attribution de la carte professionnelle de responsable de la conformité pour les services d'investissement (RCSI) et de responsable pour la conformité du contrôle interne (RCCI) sont prévues par l'instruction n°2006-09 du 7 novembre 2006 relative à l'examen pour l'attribution des cartes professionnelles de RCCI et de RCSI (modifiée) consultable sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers

De plus, la typologie des risques de non-conformité n'est pas forcément aussi bien délimitée que les risques opérationnels. Beaucoup de banques n'ayant pas encore établi de référentiel des risques de non-conformité.

Les interprétations des réglementations à appliquer peuvent également différer. Pour un même groupe bancaire, les règlements sont étudiés au siège puis diffusés en local, ou dans les filiales. Cependant les correspondants locaux, selon la filiale / le pays où ils se trouvent, adaptent parfois cette réglementation. Il ne peut donc pas, par la suite y avoir les mêmes contrôles, ni les mêmes exigences vis-à-vis du risque de non-conformité au siège comme dans les filiales.

C'est pourquoi l'Autorité des Marchés Financiers encourage les acteurs de la Conformité à se réunir, en organisant des ateliers de travail sur les nouvelles réglementations. Cela permet d'avoir une interprétation, portée par l'Autorité des Marchés Financiers, sur les textes à appliquer et partager par les professionnels de la Conformité.

On relève donc un **rôle croissant du métier « Conformité »** ; lequel fait l'objet de formations dédiées, d'édiction de normes internes et de contrôle permanent afin de devenir un élément fort de la culture de l'entreprise.

Le contrôle permanent de deuxième niveau est inhérent au métier de la conformité qui apparaît, du point de vue des opérationnels, comme une "ligne de défense" complémentaire dans le dispositif de contrôle interne des établissements bancaires.

2.2. Les métiers de la famille professionnelle " RISQUE "

Au sein de la famille professionnelle « RISQUE », on relève le métier « **Risque** »

Fiche métier « Risque »

Famille professionnelle	RISQUE	
Métier	RISQUE	
Exemples d'emplois liés au métier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur des risques (Chief Risk officer) ▪ Business Risk manager (Risk Manager) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyste Risques
Missions (Raison d'être du métier)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantir, au fil de l'évolution des exigences réglementaires, que les risques générés par l'activité de la banque sont identifiés, couverts et compatibles avec ses politiques et ses objectifs de rentabilité ✓ Assurer l'objectivité du contrôle des risques, par l'absence d'implication dans la logique commerciale ✓ Définir la stratégie et la culture de contrôle des risques pour la banque 		
Activités (Ensemble de tâches contribuant à la réalisation des missions)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Piloter et contrôler la mise en œuvre de la politique de maîtrise des risques de l'établissement ✓ Analyser les risques avec une vision prospective, en anticipation des dégradations ✓ Gérer les alertes pertinentes et formuler des préconisations en réponse aux risques identifiés ✓ Identifier, quantifier et analyser les risques liés aux diverses activités de la banque (crédit, marchés...) ✓ Participer à la validation des conditions de lancement de tous nouveaux produits/services en apportant le point de vue " risque opérationnel ", par exemple ✓ Déterminer les liens risques rentabilité et contrôler les risques liés à la bonne exécution des opérations ✓ Superviser les pôles d'études qui apportent une vision globale du risque macro-économique ✓ Vérifier la bonne transmission des informations et le respect des procédures internes ✓ Assurer la relation avec les autorités bancaires et les auditeurs externes ✓ Veiller à développer le sens du risque des collaborateurs et connaître en permanence l'évolution de leurs risques ✓ Communiquer les éléments nécessaires à la mise en œuvre de la culture " risque " 		

Ce métier identifie et traite une typologie précise de risques bancaires : risque de crédit, risque de marché, risque de liquidité, et risque opérationnel.

- **Le risque de crédit** appelé aussi **risque de contrepartie** : il s'agit du risque de perte sur une créance ou plus généralement celui qu'un tiers débiteur ne paie pas sa dette à temps
- **Le risque de marché** : c'est le risque de variation de la valeur d'un actif financier, du fait des variations du marché. Il est dû à l'évolution de l'ensemble de l'économie, de la fiscalité, des taux d'intérêt, des cours de change, de l'inflation... Il affecte plus ou moins tous les titres financiers. On l'appelle également risque systémique
- **Le risque de liquidité** : le risque de liquidité naît des décalages entre l'exigibilité des dettes et les espérances de recettes de trésorerie. Il correspond au risque lié à la difficulté à acheter ou à revendre un actif
- **Le risque opérationnel** : risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défectueux, de personnes et systèmes ou d'événements externes (définition du comité de Bâle). Contrairement aux risques de marché et de crédit, les risques opérationnels sont subis et ne sont pas la contrepartie d'une espérance de gain

Aujourd'hui, le directeur des Risques est souvent membre du Comité Exécutif / Comité de Direction et son rôle est de plus en plus stratégique dans l'entreprise.

Comme indiqué dans la présentation du cadre réglementaire de référence, les accords de Bâle et en particulier, Bâle II, donnent une dimension et une valeur toute spécifique à ce métier. D'autant que la mise en application des recommandations de Bâle II est encore récente.

2.3. Les métiers de la famille professionnelle " AUDIT / INSPECTION "

Au sein de la famille professionnelle « AUDIT / INSPECTION », on relève deux métiers :

- « Inspection »
- « Audit Interne »

Fiche métier « Inspection »

Famille professionnelle	AUDIT / INSPECTION	
Métier	INSPECTION	
Exemples d'emplois liés au métier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspecteur général ▪ Superviseur ▪ Chef de mission inspection 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspecteur
Missions (Raison d'être du métier)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Évaluer le dispositif de contrôle permanent mis en place par l'organisation ✓ Piloter des missions de contrôle thématiques et d'évaluation de contrôle interne afin de contribuer au meilleur fonctionnement de la banque à travers ses analyses et ses rapports 		
Activités (Ensemble de tâches contribuant à la réalisation des missions)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réaliser des missions de contrôle périodique sur la conformité des opérations, le respect des procédures et des dispositifs de contrôle permanent liés au CRBF 97-02 ✓ Établir, conformément à la loi, les rapports prévus en cas de malversations ou de fautes professionnelles ✓ Suivre l'application des recommandations contenues dans les rapports ainsi que celles formulées par les autorités de tutelle dans le cadre de leurs propres missions ✓ Participer à des enquêtes ou études transversales sur des thèmes ciblés afin de fournir les éléments utiles à la prise de décision de la direction générale ✓ Contrôler, par des investigations, les dispositifs de management des risques, de contrôle ✓ Contribuer à l'amélioration du fonctionnement de son entreprise 		

Le métier « Inspection » est en adaptation permanente afin de faire face à un contexte d'évolution fréquent.

Fiche métier « Audit Interne »

Famille professionnelle	AUDIT / INSPECTION	
Métier	AUDIT INTERNE	
Exemples d'emplois liés au métier	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable d'audit ▪ Chef de mission ▪ Auditeur interne 	
Missions (Raison d'être du métier)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assurer un service d'audit interne indépendant et de qualité à toutes les entités de la banque ✓ Assurer un contrôle périodique ✓ Auditer l'ensemble des filiales, métiers ou fonctions sur la base d'un plan d'audit pluri annuel 		
Activités (Ensemble de tâches contribuant à la réalisation des missions)		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planifier et coordonner des missions d'audit et de contrôle interne ✓ Faire des préconisations en matière de procédures d'audit en vue d'améliorer le dispositif de contrôle interne ✓ Élaborer des rapports d'audit et de contrôle interne ✓ Conduire les missions d'audit de la banque (en collaboration avec l'informatique, la comptabilité, etc.) ✓ Établir un plan d'audit pluriannuel ✓ Analyser les risques et l'efficacité du dispositif de contrôle permanent ✓ Faire des propositions d'amélioration de l'organisation via des reportings réguliers auprès du Comité d'Audit 		

Longtemps considéré comme un organe de contrôle, de vérification voire de sanction, **le métier de l'Audit Interne a évolué au cours des dernières années**. Comme indiqué au début de cette étude, sous la pression réglementaire notamment des lois SOx⁴ aux Etats-Unis et LSF⁵ en France, les entreprises ont mis en place des processus de contrôle interne. Les organisations ont évolué, depuis une évaluation ponctuelle à l'occasion d'une cartographie des risques, à une véritable gestion des risques inscrite dans la durée.

Dès lors, la démarche d'audit évolue, la mise en place et le suivi d'indicateurs de risque devant permettre à l'audit interne de se focaliser sur les risques de l'entreprise ; elle se doit de réorienter ses interventions en fonction des modifications du profil de risques de l'entreprise.

Notons que l'Audit et l'Inspection, se doivent d'être indépendants, de façon à pouvoir contrôler toutes les activités de l'entreprise, y compris la Conformité.

En synthèse, les frontières entre les métiers présentés ici sont parfois ténues. C'est le cas, par exemple, pour la Conformité et la Déontologie, d'autant que ce métier est de plus en plus souvent assimilé à celui de la Conformité. Cela est souvent lié à l'organisation mise en place et à la complexité des rouages en matière de contrôle interne.

2.4. Eclairage quantitatif

Les effectifs des banques ont été analysés à partir des échantillons des banques rencontrées.

L'analyse montre une répartition des effectifs entre les trois familles de métier en pourcentage de structure (% de l'ensemble de l'effectif de la banque) :

Conformité : 1,40 %
Risques : 1,40 %
Audit / inspection : 0,50 %

Il convient d'apporter une marge de 20% à ces chiffres (soit respectivement 0,28%, 0,28% et 0,10%) pour pouvoir englober la totalité des cas au sein des banques AFB.

Projetés au niveau national AFB (population globale de 205 000 collaborateurs), ces estimations permettent de déterminer l'ensemble des collaborateurs affectés à des fonctions de contrôle :

		Fourchette basse	Fourchette haute
Conformité	1,40%	2 296	3 444
Risques	1,40%	2 296	3 444
Audit / Inspection	0,50%	820	1 230
GLOBAL	3,30%	5 412	8 118

⁴ SOx : loi **Sarbanes-Oxley**, du nom de ses promoteurs les sénateurs Paul Sarbanes et Mike Oxley. Ce nom peut être abrégé en SOx, Sarbox, ou SOA. La loi, votée en 2002 a réformé la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs en imposant de nouvelles règles sur la comptabilité et la transparence financière.

⁵ La **loi de sécurité financière (LSF)**, aussi appelée **Loi Mer** du nom du Ministre des Finances en poste Francis Mer, a été adoptée par le Parlement français le 17 juillet 2003 afin de renforcer les dispositions légales en matière de gouvernance d'entreprise.

Comme la loi américaine Sarbanes-Oxley, la loi de sécurité financière repose principalement sur :

- Une responsabilité accrue des dirigeants
- Un renforcement du contrôle interne
- Une réduction des sources de conflits d'intérêt

3. Le référentiel des compétences

Après la revue détaillée du référentiel des métiers, la cartographie des compétences requises à la réalisation des activités est répertoriée dans les fiches compétences détaillées, ci-dessous.

Notons que dans le cadre de l'étude, la compétence se définit par les **savoirs-faires relationnels**, les **connaissances** et les **savoirs-faires** de mise en œuvre pour la réalisation des missions et activités.

Autrement dit, la notion de compétence recouvre :

- Les **savoirs-faires**, c'est-à-dire les **pratiques professionnelles clés** nécessaires à l'exercice des missions
- Les **connaissances** : les **savoirs théoriques, procéduraux** indispensables à la réalisation des activités
- Les **savoirs-faires relationnels** : les **qualités personnelles et relationnelles** parfois nommées "**savoir-être**" requises pour l'exercice du métier

Les compétences des cinq métiers étudiés dans le cadre de cette étude seront présentées sous forme de "**fiche de compétences**". Ce support permet de disposer, par métier, d'un relevé des compétences clés, par métier.

Outil de la gestion par les compétences, cette fiche peut notamment être utile pour réaliser un descriptif de poste ou encore dans le cadre des entretiens annuels d'évaluation.

En complément du volet dédié à l'étude des compétences, sera abordée la **dimension « mobilité »**. Il s'agira, sur la base des informations recueillies au fil des entretiens, de valoriser **les métiers du contrôle bancaire entre lesquels des passerelles de mobilités existent**.

3.1. La fiche compétences du métier « Conformité »

La liste des compétences, présentée, ci-dessous, n'est pas exhaustive. Elle fait toutefois apparaître (en surligné), les compétences incontournables à détenir ou acquérir pour exercer ce métier.

Savoir-faire Relationnels	Connaissances	Savoir-faire
<ul style="list-style-type: none">Qualités relationnellesCapacité pédagogiqueCapacité de conceptualisationAisance dans la prise de parole en publicAnglaisQualités rédactionnellesEsprit d'analyse et de synthèseRigueurFaculté d'alerte	<ul style="list-style-type: none">Réglementation bancaireConnaissances financières et juridiquesConnaissance des techniques de blanchimentProblématiques et enjeux propres à l'entrepriseProcessus bancaires, gammes de produits et services, applicatifs et circuits de validationNormes de l'établissementModalités de mise en place de contrôles	<ul style="list-style-type: none">Assurer un rôle d'alerte à tous les niveaux hiérarchiquesSavoir imposer son analyse d'une situation à risque avec fermeté et objectivitéTravailler en réseauTenir les délais procédurauxMaîtriser l'analyse et la rédaction juridiqueCoordonner des chantiers transversauxRapporter aux autorités compétentesConduire des projetsCommuniquer des règles de fonctionnementMettre en œuvre les moyens nécessaires afin que les salariés soient formés à la conformitéVérifier la bonne diffusion des procédures au sein des équipesMettre en œuvre le système d'assistance et d'approbation préalable à la diffusion des procéduresRéaliser des missions de contrôles pertinents grâce à une connaissance opérationnelle des risques

On relève que pour l'exercice du métier « Conformité », il s'avère essentiel de :

- **Connaître le "business", le commercial**

Un passage dans le monde commercial afin d'avoir une expérience opérationnelle permet de **gagner en crédibilité et facilite l'interface** avec les directions du siège.

Il est important que la conformité intervienne très en amont dès le lancement de nouveaux produits par exemple. Il faut donc que la conformité soit associée, au plus tôt, dans la conception des produits, en collaboration avec les commerciaux, afin d'adapter le niveau de conformité en fonction du risque encouru.

La finalité de la conformité est la primauté de l'intérêt du client (respect normes conformités, AMF).

- **Faire preuve de pédagogie**

Compte tenu de son activité, la « conformité » joue un **rôle de facilitateur à travers la réécriture de procédures** permettant d'alléger la mise en œuvre des textes et aussi à travers le travail d'explication pour rendre ces règles accessibles.

En matière de recrutement, il s'agit principalement de profils :

- **Commerciaux**, afin de confirmer que la conformité est connectée aux réalités du terrain et légitime pour exercer son rôle
- **Juristes**, pour leur connaissance des textes et leur capacité à les transposer de façon opérationnelle
- **Issus d'autres métiers du contrôle** : anciens inspecteurs, auditeurs, ayant une bonne connaissance des contrôles internes...
- Plus spécialisés dans **la lutte anti-blanchiment et la fraude**

Les profils que l'on trouve le plus au sein de la famille professionnelle « Conformité », ont très souvent une bonne **connaissance du terrain** et disposent de **compétences complémentaires**.

De fait, il s'agit généralement d'équipes aux profils mixtes ayant :

- Une expérience du terrain et des métiers de la banque
- Une autorité et une reconnaissance provenant de leur expérience terrain
- Une capacité à diffuser des principes / une culture de la conformité

Dans la plupart des établissements bancaires, **le recrutement se fait fréquemment en interne**. Les profils doivent avoir une bonne connaissance de la banque, des relais de contacts en interne, de la diplomatie, et une capacité de résistance au stress. Généralement, les profils recrutés sont d'anciens auditeurs et des profils juridiques.

Pour les postes de lutte contre le blanchiment de l'argent, les profils sont souvent plus expérimentés.

En matière de mobilité professionnelle, les passerelles les plus fréquemment observées concernent les passages de fonctions de responsables d'agences ou de chargés d'affaires vers le métier « Conformité ». Le principal atout de ces profils est d'être doté d'une très bonne connaissance de l'exploitation et des procédures en vigueur et de disposer d'une vision globale de l'activité bancaire.

3.2. La fiche compétences du métier « Déontologie »

Le métier « Déontologie », comme indiqué précédemment est de moins en moins considéré comme un métier en tant que tel, mais plutôt comme une part des activités du métier « Conformité ».

De fait, des compétences très proches de celles requises pour ce métier sont présentées dans cette fiche compétences.

Savoir-faire Relationnels

- Aptitude en communication
- Sens du contact
- Probité
- Curiosité d'esprit
- Autonomie
- Qualités rédactionnelles
- Rigueur
- Faculté d'alerte

Connaissances

- Connaissance financière et juridique
- Réglementation bancaire
- Principes de place de déontologie
- Connaissance des métiers de l'entreprise
- Maîtrise de langues étrangères : l'anglais a minima

Savoir-faire

- Définir les règles et devoirs en matière d'éthique professionnelle propre à l'entreprise
- Mener des actions de promotion et de formation à ces règles
- Surveiller l'application de ces règles au moyen de contrôles internes
- Conseiller les collaborateurs en matière d'éthique professionnelle
- S'assurer de la mise en place et du respect des règles déontologiques entre les différentes activités pour éviter des conflits d'intérêts
- Alerter sur les éventuelles dérives

3.3. La fiche compétences du métier « Risque »

Ce métier requiert à la fois une connaissance des métiers de la banque et une bonne compréhension des outils. Les savoir-faires relationnels nécessaires à l'exercice du métier sont tout aussi importants et méritent une attention particulière. Ainsi, on note la nécessité de posséder des compétences avérées en communication orale pour argumenter et aussi défendre des positions pas forcément partagées.

A l'instar des autres métiers du contrôle bancaire, l'expérience et la connaissance du secteur bancaire, du terrain, représentent un socle indispensable qu'il convient de compléter avec les compétences indiquées ici :

Savoir-faire Relationnels	Connaissances	Savoir-faire
<ul style="list-style-type: none">Capacité d'analyseAptitude à la communicationAnimation d'équipe (manager)Prise de décision (manager)Capacité à argumenterAutonomieRigueurCapacité à travailler en équipeFaculté d'alerte	<ul style="list-style-type: none">Réglementation bancaireConnaissances financières et juridiquesConnaissance des métiers, des produitsMaîtrise des risques liés aux opérations bancaires (marché, contrepartie, liquidité, taux, opérationnel, etc.)Expertise sur des sujets de modélisation / mesure du risque	<ul style="list-style-type: none">Suivre et mettre à jour le dispositif de maîtrise des risquesTravailler en coordination avec les autres entitésPiloter les missions de surveillance et de maîtrise des risquesCoordonner les activités liées à la gestion des risquesCoordonner les opérations de communication et de sensibilisation en matière risqueVeiller à ce que les risques pris se situent à un niveau acceptable et cohérent avec les objectifs de rentabilité de la banqueDévelopper et garantir la cohérence des méthodologies et des outils de mesure des risquesRéaliser un reporting exhaustif et fiable des risquesAssurer le rôle d'interface avec les Autorités bancairesConduire des projets

Au sein du métier « Risque », on observe des **profils de compétences de différentes natures** :

- Des **auditeurs, des inspecteurs**, avec des connaissances en contrôle et ayant une maîtrise des processus de contrôle interne ainsi que la connaissance nécessaire de la réglementation et des processus internes
- Des **spécialistes dans une nature de risque** (crédit, marché, ...)
- Des **profils scientifiques** pour assurer le suivi de données quantitatives et faire face à la complexité accrue des produits et des contrôles, avec des compétences pointues, en mathématiques afin de savoir comprendre les calculs dans le détail, en même temps que manipuler les outils
- Des **profils plus ouverts avec une expérience multiple** qui prime alors sur le niveau de formation

Les **profils plus jeunes** proviennent généralement de grandes écoles de commerce, d'ingénieurs ou d'universités scientifiques.

Les **profils plus seniors peuvent être recrutés** :

- **En interne**, dans ce cas, ils sont généralement issus d'autres Directions des Risques. Il peut aussi s'agir d'anciens opérationnels amenés à faire une mobilité vers les risques opérationnels
- **En externe** par l'intermédiaire de chasseurs de tête

Depuis quelques années, suite à une mise à niveau des systèmes d'information, le besoin de compétences en Maîtrise d'Ouvrage informatique pour mettre en œuvre Bâle II a été renforcé tout comme la capacité à conduire des projets et à animer des groupes de travail.

3.4. La fiche compétences du métier « Audit Interne »

Les activités de l'auditeur interne, reposent essentiellement sur la **dimension contrôle mais aussi sur le rôle de conseil** afin d'améliorer la performance des activités contrôlées.

Savoir-faire Relationnels	Connaissances	Savoir-faire
<ul style="list-style-type: none">▪ Esprit critique▪ Rigueur▪ Adaptabilité▪ Organisation▪ Aisance relationnelle▪ Pragmatisme▪ Capacité à travailler en équipe▪ Aisance verbale▪ Qualités rédactionnelles▪ Capacité à convaincre▪ Capacité d'écoute▪ Capacité d'assimilation rapide de problématiques variées▪ Faculté d'alerte	<ul style="list-style-type: none">▪ Connaissance des textes réglementaires en vigueur (CRBF 97-02 modifié, etc.)▪ Connaissance des métiers bancaires▪ Connaissance des normes professionnelles liées à la pratique de l'audit interne (IFACI, IIA...)▪ Maîtrise de langues étrangères (anglais courant a minima)▪ Maîtrise des outils informatiques▪ Connaissances en comptabilité, fiscalité, juridique▪ Connaissance des problématiques de lutte anti-blanchiment	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifier et évaluer les risques▪ Proposer et mettre en place des règles et des procédures▪ Coordonner la circulation des informations entre les différents services de l'entreprise▪ Analyser les informations▪ Identifier l'origine des anomalies éventuelles▪ Contrôler les droits d'accès aux informations financières▪ Évaluer les process et fonctions grâce à une bonne vision transversale de l'organisation▪ Conseiller des actions pour améliorer les process▪ Rédiger et diffuser des actions correctives

3.5. La fiche compétences du métier « Inspection »

La fiche compétences de ce métier fait apparaître des compétences transposables à d'autres métiers du contrôle bancaire ou fonctionnel. En effet, **l'approche transverse nécessaire à l'exercice de ce métier rend d'autant plus naturelle le passage vers d'autres métiers** qui peuvent tout aussi bien relever des Risques, du Contrôle de Gestion ou encore de la Formation ou de l'Organisation des process.

Savoir-faire Relationnels

- Esprit critique
- Rigueur
- Adaptabilité
- Organisation
- Aisance relationnelle
- Pragmatisme
- Ouverture d'esprit
- Capacité à travailler en équipe
- Aisance verbale
- Qualités rédactionnelles
- Capacité à convaincre
- Capacité d'écoute
- Capacité d'assimilation rapide de problématiques variées

Connaissances

- Maîtrise des textes réglementaires en vigueur (CRBF 97-02 modifié relatif au contrôle interne,)
- Connaissance des métiers bancaires, des produits et services
- Connaissance des risques associés aux activités bancaires (contrepartie, marché, taux, liquidité, opérationnel, etc.)
- Connaissance des normes professionnelles liées à la pratique de l'audit interne (IFACI, IIA...)
- Maîtrise de Langues étrangères (anglais courant a minima)
- Maîtrise des outils informatiques
- Connaissances en comptabilité, fiscalité, juridique
- Connaissance des problématiques de lutte anti-blanchiment

Savoir-faire

- Mettre en place les actions nécessaires à l'amélioration continue du dispositif interne
- Être force de proposition dans l'évaluation des risques de l'entreprise
- Veiller à la bonne application des règles et procédures internes
- Réunir et présenter les éléments utiles à la prise de décision de la Direction générale
- Élaborer des méthodes d'évaluation
- Réaliser des missions de contrôle
- Rédiger les rapports des missions de contrôle
- Élaborer des mesures correctrices, partagées avec les audités
- Mener des études préalables à la mise en place de projets

En matière de mobilité interne, on relève que **l'inspection générale peut se révéler, selon les établissements bancaires, un "vivier" intéressant pour alimenter la Conformité**. L'expérience des différents rouages et la connaissance des règles et procédures impulsent des passerelles relatives entre ces deux métiers.

4. La prospective des métiers du contrôle et ses impacts RH

En complément de la description, à un moment donné, des missions et activités des métiers du contrôle interne, cette étude a vocation à proposer une **vision prospective de ces métiers**.

Ce dernier volet constitue l'opportunité de mettre les cinq métiers étudiés en perspective, au regard des facteurs d'évolution internes et/ou externes à l'entreprise ; afin d'identifier, ensuite, les impacts RH qui en découlent.

Cette dimension prospective repose sur la retranscription des évolutions prévisibles recueillies, notamment, dans le cadre :

- des entretiens menés avec des responsables des métiers concernés par l'étude
- des sources Ineum Consulting

4.1. Les évolutions du métier « Conformité » et les impacts RH associés

La présence d'un interlocuteur dédié à la Conformité au sein des équipes se consacrant au développement commercial constitue un besoin croissant ; d'autant qu'aucun nouveau produit ne peut être commercialisé sans l'autorisation de la Conformité. A titre d'information, cette démarche a notamment pour objectifs, de :

- Protéger le client (proposition d'un produit qui n'est pas réaliste par exemple)
- Protéger l'image de la banque

De fait, la Conformité doit continuer à se doter de relais dans les métiers afin d'améliorer la performance et sécuriser les ventes multi canal.

Concernant les responsables de la Conformité, il semble qu'ils doivent poursuivre leurs efforts pour mieux s'intégrer encore aux projets "business" afin de :

- Contrôler, le plus en amont, le processus de commercialisation
- Mieux adapter la réglementation aux contraintes du métier

Parmi les évolutions prévisibles et nécessaires de ce métier, il reste **utile de renforcer son autorité et de mieux reconnaître son statut**. La diversification, la complexité des produits bancaires ainsi que la multiplicité des réglementations afférentes contribuent à avancer en ce sens.

Malgré cette reconnaissance grandissante de ce métier, la conformité doit poursuivre ses efforts pour être représentée au sein des directions métiers, à travers la participation aux comités de contrôles internes ou encore aux rencontres trimestrielles du contrôle interne.

Il est évident que le développement d'une **culture conformité** est amorcé mais la diffusion de cette culture **doit encore prendre de l'ampleur** afin que, plus qu'une connaissance, elle soit un réflexe pour les opérationnels. Pour cela, il faut continuer à :

- **Rechercher le soutien des dirigeants** en instaurant des échanges permanents et formalisés dans le cadre de comités *ad hoc*
- **Former les responsables** des différents services, pour réellement consolider cet effort de diffusion. Des formations à la Conformité sont désormais également dispensées aux membres de la Direction
- **Communiquer**. A cet égard, l'utilisation de l'intranet comme vecteur de communication (messages, nouveaux textes,...), l'organisation d'événements dédiés à la Conformité, l'organisation de séminaires, la publication de brochures internes sont à développer davantage

Compte tenu de son rôle d'alerte, le Directeur de la Conformité devrait pouvoir accéder au Comité Exécutif / de Direction. Cette évolution du métier tendrait à conforter son statut.

Parmi les autres points saillants concernant l'évolution de ce métier, on relève que la responsabilité juridique en cas de non-conformité est un changement de plus en plus probable du métier de la conformité.

On note également que l'environnement réglementaire maintient son évolution constante. Cela induit l'augmentation des effectifs en charge du contrôle de la bonne application des textes.

Pas toujours reconnu comme faisant partie d'une ligne métier à part entière, **le métier « Conformité » reste une étape dans une carrière**. A ce jour, il n'y a pas vraiment de parcours de carrière défini pour ce métier. On peut toutefois déjà observer, parmi les profils les plus jeunes, que certains sont amenés à faire des mobilités professionnelles vers le Risque, l'Audit, le Commercial, par exemple.

Au plan RH, la nature des évolutions relevées se traduit par :

- **La nécessité d'accorder une attention spécifique aux formations dispensées**
 - o En interne :
 - Des formations visant le **développement des savoirs-faires relationnels**, afin d'aider les personnes concernées à mieux se faire reconnaître, à se préparer à la gestion de crise, à résister au stress et aux pressions
 - Des formations d'**actualisation des connaissances en droit, finance, et sur la lutte contre le blanchiment**
 - D'autres formations **plus spécifiques sur la Conformité** se développent peu à peu, avec, à titre indicatif, des focus ou des prolongements sur :
 - La mise en place d'un dossier client
 - Le devoir de conseil pour combler les écarts entre les besoins du client et les intérêts commerciaux (les produits les plus adéquats pour le client ne sont pas forcément les plus lucratifs pour le commercial)
 - Les outils, de plus en plus nombreux et qui concernent tous les métiers : Risque, Conformité, Commercial...
 - o En externe :
 - Des interventions ponctuelles réalisées au sein des universités afin d'informer sur la Conformité. Même s'il s'agit davantage de communication/d'information que formation, cela contribue, au fil du temps, à faire connaître la Conformité

- **L'accroissement des effectifs avec des recrutements réalisés**

Au cours des prochaines années, la Conformité devrait poursuivre sa croissance. Cela implique des recrutements :

- o En interne :
 - Pour le **recrutement de profils seniors et expérimentés, ayant l'autorité nécessaire pour imposer les règles de conformité**. Dans ce cas de figure, devraient être privilégiés d'anciens responsables d'agences ou des profils commerciaux, par exemple
- o En externe :
 - Pour le recrutement de professionnels expérimentés de la conformité, de personnes aguerries aux activités de marché, des auditeurs, des commerciaux....

A horizon trois ans, si le développement d'outils performants pour accompagner la déclinaison de la réglementation s'accroît, la tendance en matière de recrutement pourrait toutefois être revue à la baisse.

Le contact avec le terrain, pour réaliser des missions de contrôle pertinentes, devrait malgré tout être maintenu afin de garantir le pragmatisme des missions de contrôle. Le déclaratif seul ne pouvant suffir pour assurer des contrôles pertinents.

- **L'émergence d'une réflexion sur la rémunération du métier "Conformité"**

Il semble qu'une réflexion sur la mise en place d'une **politique de rémunération harmonisée au sein de la filière contrôle interne** soit entamée.

En cas de concrétisation, cela devrait notamment permettre de préciser si de réelles différences de salaires existent entre les métiers de contrôle, notamment entre les métiers « Conformité » et « Risque », et ensuite de proposer des actions afin de réduire ces éventuels écarts.

4.2. Les évolutions du métier « Déontologie » et les impacts RH associés

On constate la disparition progressive du métier de déontologue en tant que tel, et l'intégration de ses activités au sein du métier de la Conformité. Si la fonction existe encore au sein d'établissement bancaire, elle tient plus à un contexte historique qu'à une nécessité d'organisation.

4.3. Les évolutions du métier « Risque » et les impacts RH associés

L'évolution notable de ce métier est son caractère de plus en plus stratégique. En effet, les directeurs des risques intègrent aujourd'hui massivement les Comités Exécutifs, signe de la reconnaissance de leurs prérogatives et de leur rôle dans le dispositif de contrôle et dans le fonctionnement de l'établissement bancaire.

Leur vision globale des risques et ce rôle stratégique, notamment par rapport à la stratégie de développement commercial sont des évolutions clés.

L'exercice de ce métier nécessite des connaissances spécifiques et pointues avec, par exemple, pour les analystes de risque de marché, des connaissances en mathématiques très poussées.

En outre, **l'évolution du contrôle des risques nécessite d'acquérir de nouvelles compétences plus adaptées :**

- A une démarche globale d'analyse des risques
- A l'analyse de données
- Aux évolutions technologiques, notamment en matière de systèmes d'information
- Aux problématiques liées à la fraude, etc.

Compte tenu de ces évolutions du métier Risque, les actions RH suivantes semblent se profiler, à courts termes :

- **Le développement d'une offre de formation élargie afin de disposer de profils compétents :**
 - o En informatique, statistiques, gestion financière (afin d'identifier les liens entre la gestion financière, les risques financiers et les autres risques)
 - o En réglementation, notamment du fait de :
 - La présence du directeur des risques au Comité Exécutif implique de faire des propositions sur les process, d'avoir une vision plus transverse et juridique des différents projets
 - o A la frontière du risque et de la finance
 - L'exposition plus importante liée à la mise en place de Bâle II et notamment le Pilier 2 nécessite de développer des compétences en manipulation de données, connaissances statistiques, en allocation de fonds propres (Comptabilité), développer la réflexion autour de la notion rentabilité/risques (Contrôle de gestion), risques financiers

- o Aux outils Bâle II et notamment les adaptations à faire pour les rendre accessibles aux commerciaux

Il s'agit essentiellement de formations transverses permettant de développer une compréhension générale des métiers et aussi des liens entre les acteurs des différentes directions.

- **La nécessité de construire des parcours professionnels et d'animer le processus de mobilité interne afférent :**

L'un des enjeux majeurs pour ce métier est de trouver des profils adaptés mais aussi de **limiter le turn-over** de plus en plus fréquent compte tenu de la pression commerciale.

En outre, à partir de 2009, avec la fin de la mise en place de Bâle II, cette population pourrait présenter un risque de surnombre. Les profils étant souvent jeunes et plus flexibles, il s'agira de les orienter vers d'autres métiers.

Globalement, **le métier Risque reste considéré comme un tremplin vers d'autres métiers du secteur bancaire**. Cela nécessite toutefois de communiquer sur les perspectives possibles après l'exercice d'un tel métier.

4.4. Les évolutions des métiers « Audit Interne » et « Inspection » et les impacts RH associés

L'inspection se professionnalise de plus en plus sur les métiers de marché. De fait, la tendance des profils généralistes tend à diminuer ; d'autant que face aux récents événements, au sein des banques, il s'avère **nécessaire pour les auditeurs / inspecteurs d'avoir des connaissances pointues des métiers de marché** afin d'être en capacité d'effectuer des contrôles pertinents.

Compte tenu des fortes contraintes liées à ce métier (déplacement très fréquents et à tout moment), bien que prestigieux, ce métier peut parfois connaître des difficultés pour recruter. Le temps d'occupation des postes est souvent de quatre ans, en moyenne.

Pour le métier de l'Inspection, les évolutions identifiées contribuent à promouvoir la nécessité de développer des parcours professionnels ou des leviers de motivation et de fidélisation auprès des salariés.

Conclusion

Les institutions financières ont progressivement renforcé et professionnalisé les métiers du contrôle interne notamment sous l'impulsion de la réglementation en vigueur. A cet égard, on a pu noter que le règlement 97-02 modifié, est une référence incontournable pour comprendre et circonscrire les métiers du contrôle bancaire.

Point commun aux cinq métiers présentés dans cette étude, cet environnement réglementaire, au fil de ses modifications régulières, impulse *de facto* l'évolution de leur périmètre et aussi de leurs activités et compétences. Il en découle des adaptations au plan RH : en matière de la formation tout particulièrement, mais aussi en matière d'effectifs ou encore de gestion des parcours professionnels, comme il a été possible de l'observer.

Les trois dimensions (métier, compétences et prospective) visées par notre étude, permettent désormais de disposer d'une vision exhaustive des métiers du contrôle, des compétences associées et de leur perspective d'évolution.

Ces métiers concourent tous à diffuser une culture du contrôle interne tout en cherchant encore à accroître une légitimité auprès des directions métiers grâce à une connaissance accrue du terrain.

En outre, la légitimité grandissante de ces métiers s'observe également à travers l'évolution de leur positionnement auprès de la Direction, essentiellement pour la Conformité et le Risque. Leur rôle d'alerte mais aussi de conseil, s'avèrent indispensables. En ce sens, des profils plus seniors sont principalement recensés, légitimés notamment par leurs savoirs-faires relationnels acquis tout au long d'une carrière professionnelle et pas toujours détenus pas des profils plus juniors.

L'accroissement des sanctions pénales, à titre individuel, au-delà des sanctions administratives, en cas de manquement en matière de contrôle interne contribue également à renforcer les moyens mis à disposition des métiers du contrôle, tout particulièrement dans le domaine de la formation et de la veille réglementaire.

Les différents points de vue et lectures retranscrits, au fil cette étude, pourraient ainsi être synthétisés autour des quatre axes RH suivant, pouvant également tenir lieu de préconisations au terme de cette étude :

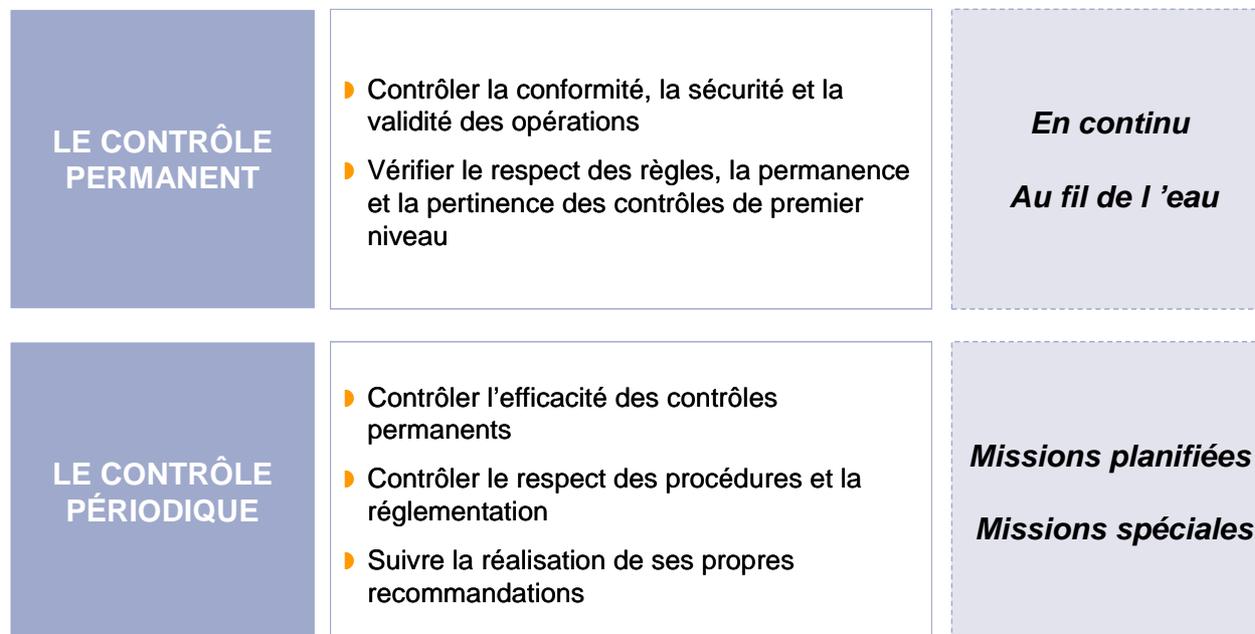
- **Anticiper la mise à disposition des compétences** adaptées en qualité et en quantité
 - o Sur la base d'un référentiel de compétences connu, partagé et régulièrement mis à jour
- **Réaliser des efforts de formation**
 - o En ce sens, la poursuite de la professionnalisation dans le domaine de la Conformité, ainsi que l'accompagnement dans le développement des savoirs-faires relationnels inhérents à une pratique efficace des métiers du contrôle figurent au rang des priorités
- **Développer des parcours professionnels**
 - o Le fait de donner des perspectives et de communiquer sur les possibilités existantes pour aller vers un métier ou pour en sortir est nécessaire et peut aussi contribuer à limiter le turnover
- **Conduire le changement** en communiquant régulièrement sur les évolutions des métiers du contrôle et aussi sur les nouveaux métiers

Au terme de cette étude, on repère plusieurs pistes d'action que chaque établissement pourra décider d'adapter ou non à son environnement.

ANNEXES

Annexe n°1 :

Vision synoptique du dispositif de contrôle interne



Annexe n°2 :

Vision synoptique de la méthodologie de construction du référentiel des métiers et des compétences

