



# Les métiers du contrôle dans les banques

À partir de l'étude réalisée avec le cabinet INEUM<sup>1</sup>



*Les événements de 2008 et de 2009 ont motivé une étude spécifique sur les métiers du contrôle dans les banques. Il était en effet indispensable pour l'Observatoire de disposer d'une vision d'ensemble sur ces fonctions qui permettent à la profession de connaître et de maîtriser ses risques.*

L'étude menée a permis de réaliser un référentiel des métiers du contrôle, d'identifier les compétences associées et d'intégrer les tendances en cours caractérisant l'évolution de ces métiers<sup>2</sup>.

Avant de passer ces métiers en revue, il est apparu nécessaire de faire un rappel précis de la réglementation qui constitue le cadre très impératif de ces métiers.

## I - Cadre réglementaire du contrôle interne

Les grands principes du contrôle interne sont définis par le règlement 90-08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF):

- ▶ « 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 de disponibilité de cette information »*

Le règlement 97-02 du CRBF vient compléter le dispositif:

- ▶ « 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 consolidé »
- ▶ « 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 sur-

*veillance sur une base consolidée »*

Plusieurs articles du règlement 97-02 structurent l'organisation du dispositif de contrôle interne:

- article 6: mise en place d'un dispositif de contrôle permanent et périodique,
- article 7: stricte indépendance entre les engagements et leur contrôle,
- article 11: nomination d'un responsable en charge de la conformité,
- article 13: mise en place d'une organisation comptable et du traitement de l'information
- article 37-8: contrôle des prestations essentielles externalisées,
- article 38-42: rôles des organes exécutifs et délibérants en matière de contrôle interne.

<sup>1</sup> Présentée à la réunion publique de l'Observatoire, le 15 décembre 2010, par Axel Franceries, senior manager, et Astrid Delanoë, senior consultante, du cabinet INEUM.

<sup>2</sup> L'étude complète est disponible sur le site de l'Observatoire : [www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

## II - Référentiel des métiers du contrôle interne

Le contrôle interne peut se définir comme la mesure, la surveillance et la maîtrise des risques liés à l'ensemble des opérations menées par la banque. Il se traduit par la mise en place de systèmes favorisant la sécurité et la protection des opérations et des informations.

Le référentiel constitue une cartographie qui décrit les missions et les activités des grandes familles du contrôle interne: conformité, contrôle des risques, audit et Inspection.

### 1 - La famille de métiers de la conformité

Les métiers de la conformité ont pour mission de faire respecter dans la banque les règlements et les dispositifs de sécurité. Ils réalisent des missions de **contrôle permanent** basées sur la veille juridique et réglementaire, et englobent aussi la lutte contre le blanchiment et les fraudes.

Les emplois liés à ce métier ont notamment pour dénomination:

- directeur de la conformité,
- responsable de la conformité pour les services d'investissement,
- *compliance officer*,
- contrôleur interne.

**Le métier de déontologue** est sur un terrain très voisin. Il contrôle également la conformité des actes et des procédures aux lois et aux règles en vigueur. Il a un rôle d'alerte sur les risques. Cependant la fonction de « déontologue » en tant que telle tend à s'effacer. Les missions propres au métier sont de plus en plus assurées et réalisées par le responsable de la conformité.

### 2 - La famille de métiers du contrôle des risques

Le contrôle des risques traite des différentes catégories de risques liés aux opérations: risques de crédit, risques de marché, risques opérationnels. Il a pour missions principales d'identifier ces risques, de mettre en place une stratégie Risque et une culture du contrôle. Du fait de la dimension potentielle

des risques et de la croissance des activités, ce métier occupe une place de grande ampleur et de nature stratégique dans les banques.

### 3 - La famille de métiers de l'audit et de l'inspection

Avec le métier de **l'audit**, on passe dans le domaine du **contrôle périodique**. Ses missions consistent en des analyses et des contrôles réguliers sur l'ensemble de la banque et de ses filiales. Le métier réalise également des missions ponctuelles, thématiques, à caractère stratégique.

**L'Inspection** exerce également des contrôles périodiques. Au nombre des emplois de l'Inspection, on trouve des inspecteurs, des superviseurs, des inspecteurs généraux... Leur mission commune est d'évaluer le dispositif de contrôle permanent mis en place par l'établissement, et de piloter des missions sur tous sujets intéressant la direction de la banque.





### III - Compétences indispensables

La mise en lumière des compétences est nécessaire pour appréhender les parcours professionnels et les passerelles possibles. La grille d'observation comporte une distinction entre *connaissances*, *savoir-faire* et *savoir-faire relationnels* (souvent analysés sous le terme de *savoir-être*).

#### ■ Compétences de la famille « Conformité »

La conformité joue un rôle de **facilitateur** à travers la formulation de procédures et l'explication des textes aux fins de rendre les règles accessibles. Il faut, de plus, dans ces métiers faire preuve de qualités de **type commercial**, afin de présenter une crédibilité et de faciliter l'interface avec les directions du siège.

Les compétences dominantes sont donc :

**Connaissances** : réglementation bancaire, normes de l'établissement  
**Savoir-faire** : culture et sens des risques

**Savoir-faire relationnel** : rigueur, mais aussi pédagogie dans les relations avec les unités contrôlées.

En matière de recrutement, on

trouve principalement des commerciaux, puisque la conformité doit être connectée aux réalités de terrain, et des juristes, pour leur connaissance des textes et leur capacité à les traduire de façon opérationnelle. Enfin d'anciens inspecteurs et auditeurs figurent dans ces métiers en raison de leur bonne connaissance des contrôles internes,

#### ■ Compétences de la famille « Contrôle des risques »

Le contrôle des risques implique non seulement les qualités techniques pour des analyses en profondeur, mais une bonne compréhension des objectifs que se fixe l'entreprise.

Les compétences requises apparaissent alors les suivantes :

**Connaissances** : familiarité avec les métiers et les produits

**Savoir-faire** : recherche de cohérence avec les objectifs de rentabilité de la banque

**Savoir-faire relationnel** : capacité d'analyse partagée avec les opérationnels.

Au sein du métier « Contrôle des risques », on trouve des profils de

différente nature :

- des spécialistes par type de risque,
- des profils scientifiques pour assurer le suivi des produits complexes et réaliser les contrôles afférents,
- des seniors de l'entreprise, avec une expérience opérationnelle, et aussi une maîtrise des processus internes et les connaissances nécessaires en matière réglementaire.

#### ■ Compétences de la famille Audit/Inspection

Les activités de l'inspecteur et de l'auditeur interne présentent deux dimensions qui font appel à des compétences distinctes mais complémentaires : une dimension de contrôle, mais aussi un rôle de conseil dans la mesure où il s'agit pour ce métier d'améliorer la performance des activités contrôlées.

Les compétences indispensables sont alors :

**Connaissances** : maîtrise des normes professionnelles liées à la pratique de l'audit interne (IFACI, IIA...) et des réglementations en vigueur dans les métiers

**Savoir-faire** : capacité d'analyse à partir des informations et des documentations recueillies

**Savoir-faire relationnel** : rigueur dans l'analyse, jointe à une aptitude au dialogue avec les entités contrôlées. En raison des compétences manifestées, l'audit, comme l'inspection générale, se révèle fréquemment comme des « viviers » pour alimenter la conformité, ainsi que d'autres fonctions de pilotage et de direction générale.



## IV - Tendances des métiers du contrôle

Le dernier volet de l'étude a consisté à mettre les trois familles de métiers en perspective, notamment au vu des événements récents, et d'en tirer des observations sur les besoins de politique RH les concernant.

### ■ Famille de la conformité

La diversité des produits bancaires, la complexité des produits financiers, ainsi que l'environnement réglementaire de plus en plus contraignant tendent à renforcer le positionnement de cette famille de métier. En cas de dysfonctionnement de toute nature, les sanctions pour les banques peuvent être dorénavant très lourdes. L'autorisation de la conformité est devenue incontournable pour la commercialisation de tout nouveau produit. Plus que jamais, en fonction des événements récents qui donnent une importance capitale au respect des réglementations et règles internes, cette famille de métiers voit son autorité se renforcer. Pour autant son statut doit être encore davantage reconnu. L'une des conditions pour une telle reconnaissance est la mise en œuvre d'une politique RH spécifique la concernant, qu'il s'agisse de recrutement, de formation ou de fluidité des carrières.

S'agissant du métier de **déontologue**, on constate sa disparition progressive. Ses activités sont intégrées au sein du métier de la conformité. Si la fonction existe encore au sein de certains établis-

sements bancaires, c'est plus en fonction d'un contexte historique que d'une nécessité d'organisation.

### ■ Famille « Risque »

L'évolution des risques dans toutes leurs dimensions (contreparties, liquidité, risques opérationnels) nécessite de nouvelles compétences. Les projets Bâle II (notamment son pilier 2) focalisent l'attention en matière de nature et de suivi des risques. Aux compétences indispensables à l'analyse des risques, s'ajoutent celles nécessaires à l'analyse des systèmes d'information et des données produites. Les évolutions technologiques doivent être suivies d'extrêmement près, notamment lorsqu'il s'agit de traiter des problématiques de fraude. On trouvera donc en nombre croissant des profils issus de la maîtrise d'ouvrage informatique.

Compte tenu du caractère stratégique de cette famille de métiers, notamment par rapport aux politiques de développement commercial, de plus en plus de directeurs

des risques siègent au comité exécutif. C'est le signe du rôle majeur pris par le contrôle de risques dans le fonctionnement des établissements bancaires.

### ■ Audit et Inspection

Entre autres tendances, l'inspection et l'audit se professionnalisent davantage sur les métiers de marché. Face aux récents événements, il s'est avéré nécessaire pour les inspecteurs/auditeurs d'avoir des connaissances hautement techniques pour effectuer les contrôles pertinents. En conséquence, la part relative des profils généralistes tend à diminuer. On observe par ailleurs dans ces métiers un turn over assez élevé, qui s'explique largement par les fortes contraintes qui s'y exercent. Au total, bien que prestigieuse, cette famille de métiers peut connaître des difficultés de recrutement et requiert un mode de communication attractif pour susciter des vocations auprès des profils les plus jeunes.

