



**AFTI Formation**

**Étude sur les besoins de formation sur les métiers titres à 3/5 ans**

Présentation au Conseil d'Administration  
29/02/2008

**EUROGROUP**

Member of Eurogroup Consulting Alliance

## Restitution générale

### Annexes

## Les constats et enjeux soulevés par l'étude

La rencontre des acteurs du Post-marché fait émerger deux constats :

- Besoins de compétences à niveau sur le Marché
- Difficultés de recrutement sur les compétences recherchées



**Créer un flux de candidats ayant le niveau de compétence attendu**



Pour y parvenir :  
**Rapprocher professionnels et étudiants / enseignants**

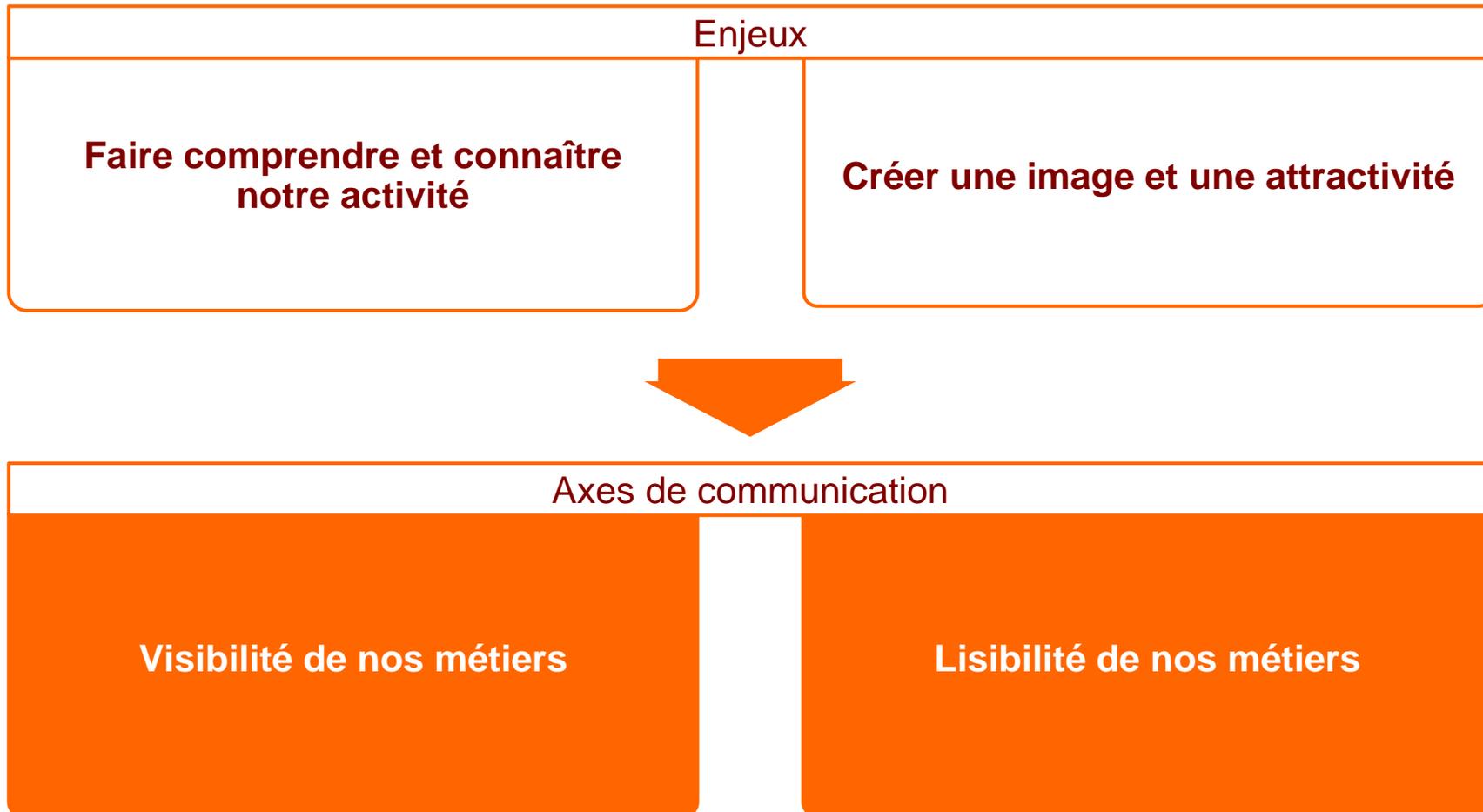


Enjeux

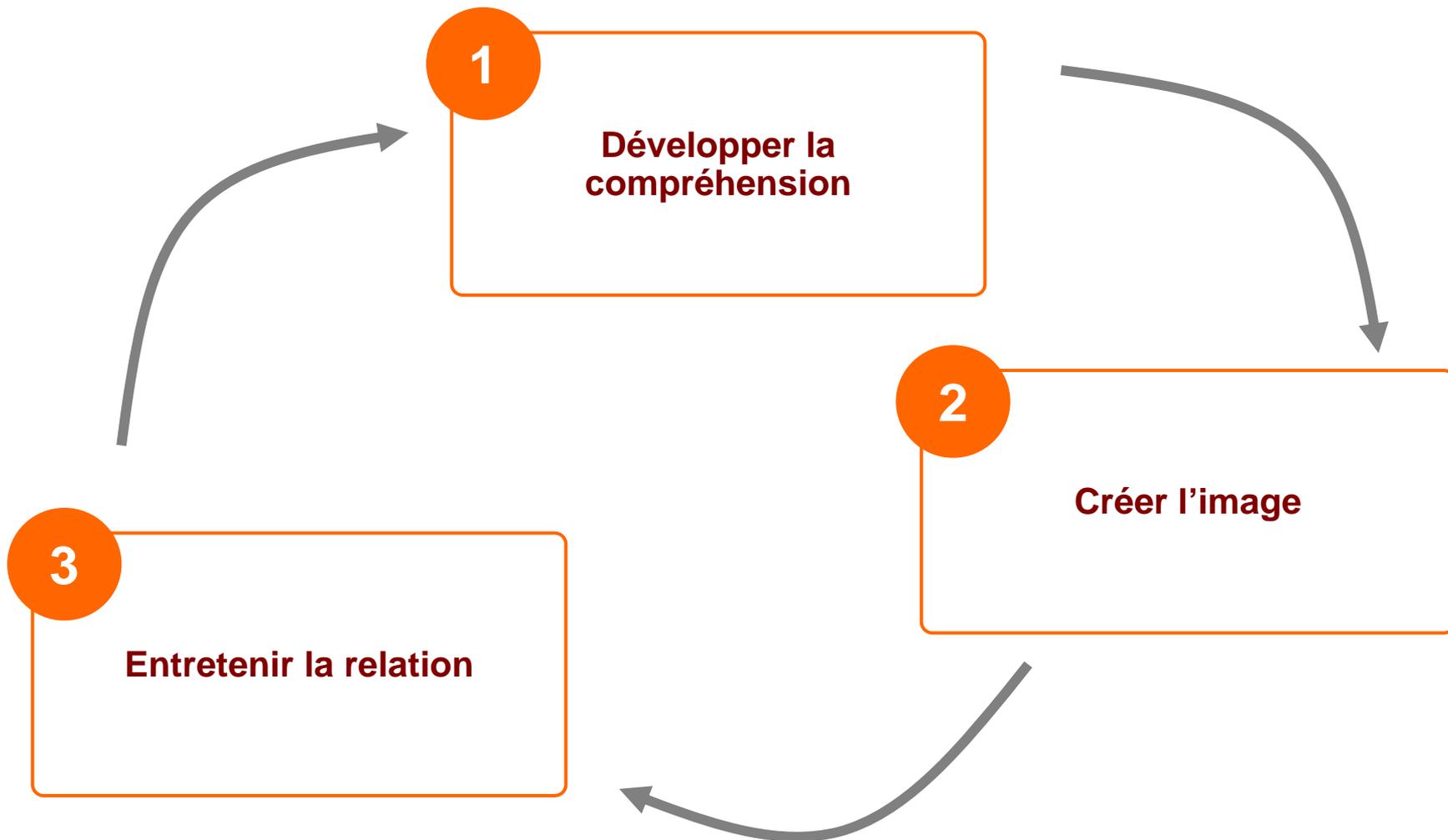
**Faire comprendre et connaître notre activité**

**Créer une image et une attractivité**

# Face aux deux enjeux, deux objectifs de communication



# Les clés de succès pour répondre à ces objectifs : mise en place d'un cercle vertueux



# Un cercle vertueux traduit par un plan d'actions progressif

**1** Mise en place d'un module de formation « clé en main » à destination de toutes les filières financières, comptables, économiques,...

Répondre aux besoins de formations plus axées sur la compréhension de l'activité dans la globalité de ses composantes

**2** Actions de communication auprès des étudiants et des enseignants

Faire découvrir l'activité afin d'étendre l'offre des ressources

**3** Relation et médiation entre les professionnels et les universitaires

Aider les universités à mieux répondre aux attentes des adhérents et à professionnaliser leur cursus

**Un besoin d'investissement collectif pour atteindre ces objectifs**



**Un principe de réalité pour mener à bien les actions dans la durée**

# Mise en place d'un module de formation clé en main

Actions		Charges estimées (j/h)
<b>Rédiger un argumentaire à destination des enseignants</b>		5
<b>Identifier les établissements universitaires cibles à partir de la cartographie réalisée en 2006 dans le cadre du groupe AFTI Formation</b>	Procéder à la mise à jour de la liste si besoin	5
<b>Définir le programme détaillé du module de formation</b>	Mettre en place un atelier de travail, mené par le groupe formation, et solliciter un représentant par groupes AFTI	40
	Associer les enseignants des établissements universitaires intéressés par le partenariat	
<b>Identifier les contributeurs professionnels à la rédaction du programme</b>	Communiquer auprès des adhérents AFTI : présentation de la démarche au Conseil d'Administration	10
<b>Formaliser la démarche auprès des enseignants et lancer les prises de contact</b>	Concevoir le plan de communication et de rencontre	15
<b>Rédiger les modules de formation</b>	Contribution des professionnels	15
<b>Accompagner les enseignants lors du lancement des formations</b>		15
<b>TOTAL</b>		<b>110</b>

# Organisation de présentations métiers / évènements

Actions	Charges estimées (j/h)
Rédiger un argumentaire à destination des enseignants	5
Identifier les universités intéressées et adhérents contributeurs (intervenants, rédacteurs)	5
Cadrer et rédiger les supports pédagogiques : supports, cas pratiques,...	20
Organiser les planning d'intervention	20
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

# Développement et maintien des relations entre les mondes professionnel et académique

Actions		Charges estimées (j/h)
<b>Sonder les besoins de partenariat au niveau des entreprises et des universités</b>	Identifier les établissements et universités cibles et les enseignants et professeurs tête de pont	Actions menées au fil de l'eau estimées à 50 j/h
	Identifier les professionnels désireux de s'inscrire dans une démarche de valorisation de leur métier	
<b>Définir le cadre de rencontres entre ces acteurs dans le but de créer des initiatives</b>		
<b>Cadrer les initiatives au sein de l'AFTI</b>	Définir les modalités d'aide des professionnels à s'intégrer à des enseignements universitaires	
	Définir les modalités d'aide des enseignants académiques à intégrer de la valeur des métiers Titres	
<b>TOTAL</b>		

**Fort des actions précédentes, l'AFTI disposerait d'un premier réseau auprès duquel cette étape pourrait être menée**  
**Ces relations pourront se concrétiser par l'organisation de « Forum Titres » réguliers**

# Un investissement nécessaire estimé à environ 0,8 ETP

	Année 1	Année n
<b>1</b> Mise en place d'un module de formation « clé en main » à destination de toutes les filières financières, comptables, économiques,...	110	50
<b>2</b> Actions de communication auprès des étudiants et des enseignants	50	50
<b>3</b> Relation et médiation entre les professionnels et les universitaires	50	50
	<b>210</b>	<b>150</b>

## Restitution générale

### Annexes

- ➔ **Synthèse des résultats quantitatifs**
- Synthèse des résultats qualitatifs**
- Croisement de l'étude avec la démarche de certification professionnelle**
- Plan d'actions**
- Détail des restitutions par activité**

# Évaluation des résultats sur la partie quantitative

10

## Nombre de retours de questionnaires quantitatifs

Retour satisfaisant des questionnaires quantitatifs comprenant de grands acteurs de Place

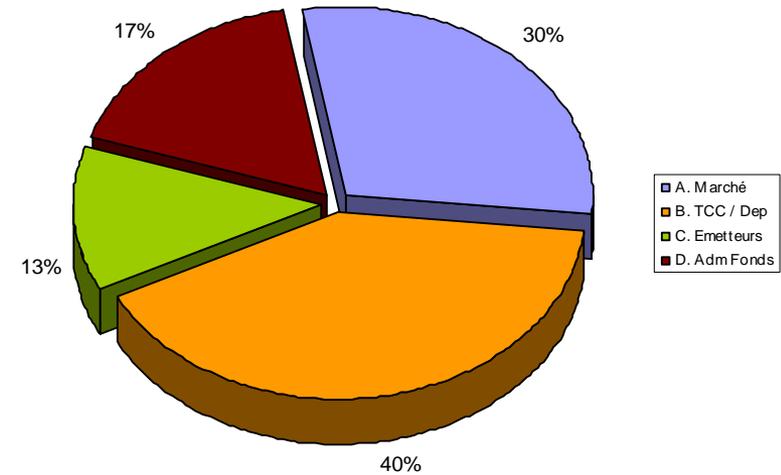
4 Réponse communiquée : Banque de France, CACEIS Bank, Fastnet, Corporate Trust, Natixis Services Financiers, Gestitres, LCH Clearnet, Arlis, Société Générale, BPSS



Les données ne sont pas exhaustives, mais donnent une **bonne représentation** des effectifs des activités de Post-marché en France

# Répartition des effectifs par activité

Avec 40% des effectifs, la tenue de compte conservation demeure l'acteur majeur de l'emploi dans le Post-marché



	A. Marché	A1. Actions	A2. Taux	B. TCC / Dep	B1. Retail	B2. Instit.	C. Emetteurs	D. Adm Fonds	TOTAL
1. Métier France	989	6	90	1730,1	759	424	466,3	709	3894,4
2. Support France	574	2	42	461,6	155	4	212,2	214,8	1462,6
2.1 Informatique et MOA	205	2	32	274,16	108	4	90,16	61,68	631
2.2 Produits et commercial	191	0	0	90,32	14	0	74,92	0	430,6
2.3 Support corporate	74	0	10	28	1	3	5	33	348
Total France (1+2)	1563	8	132	2191,7	914	428	678,5	923,8	5357
Total Hors France	25	0	0	0	0	0	0	0	25
<b>TOTAL</b>	<b>1588</b>	<b>8</b>	<b>132</b>	<b>2191,7</b>	<b>914</b>	<b>428</b>	<b>678,5</b>	<b>923,8</b>	<b>5382</b>
Paris	1563	8	132	979,6	521	313	460,6	923,8	3927
Province	0	0	0	1212,1	479	36	217,9	0	1430

\* Le détail n'étant pas complet, il ne reflète pas le total de l'activité

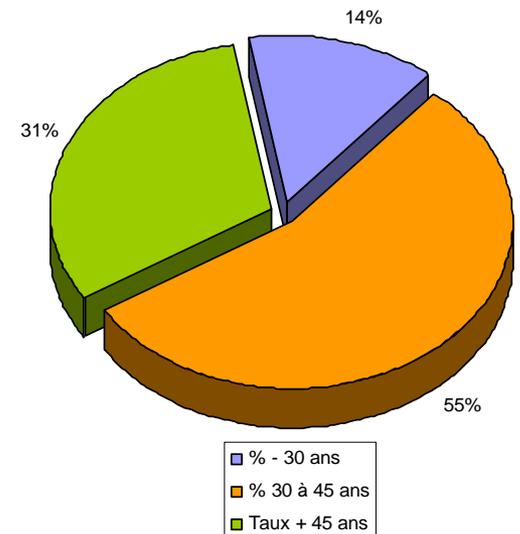
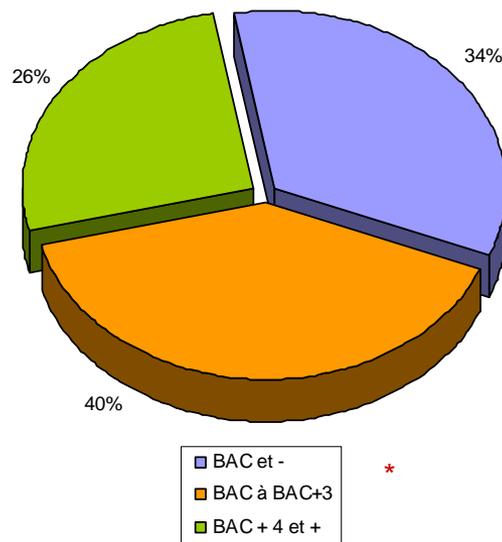
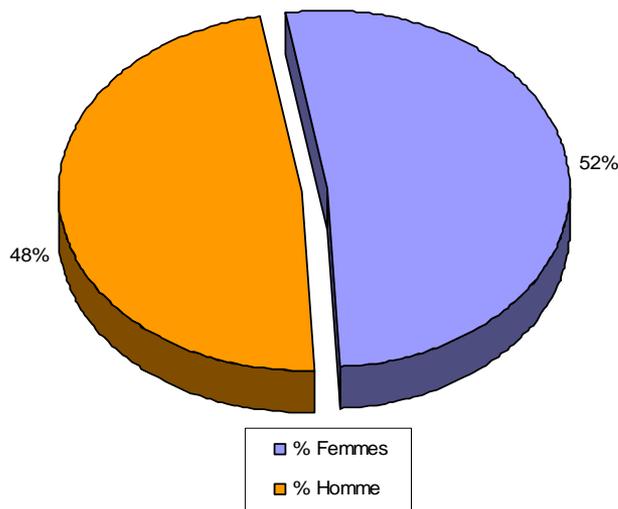
L'activité de Post-marché reste fortement centralisée sur Paris, notamment pour les activités de Marché, de service aux Émetteurs et d'administration de fonds

# Répartition des effectifs par catégorie

Le volume de chiffres obtenus **ne permet pas d'avoir une vision fine de la répartition des profils par catégorie**

Néanmoins, les moyennes réalisées laissent apparaître les **constats généraux** suivants :

- population féminine en légère majorité
- proportion majoritaire de profils Bac à Bac +3
- forte proportion de collaborateurs âgés de 30 à 45 ans



\*

\*Résultat obtenu sur un total de 4 établissements

## Restitution générale

### Annexes

**Synthèse des résultats quantitatifs**



**Synthèse des résultats qualitatifs**

**Croisement de l'étude avec la démarche de certification professionnelle**

**Plan d'actions**

**Détail des restitutions par activité**

# Évaluation des résultats sur la partie qualitative

16

## Nombre d'établissements rencontrés

Ces rencontres ont permis de couvrir l'ensemble des familles de métiers envisagées pour l'étude

**Marché** : BPSS, CA Chevreux, Natixis BFI, Euroclear France, LCH Clearnet SA, Banque de France

**Conservation** : CACEIS Bank, BPSS, Gestitres, Natixis Services Financiers

**Emetteurs** : Corporate Trust, Arlis

**Administration de fonds** : BPFs, EuroVL, Fastnet, Deutsch Bank

30

## Nombre d'interlocuteurs interviewés

Toutes les fonctions ont été couvertes : responsables opérationnels, ressources humaines, fonctions MOA / MOE, sous les angles opérationnels et RH

Ainsi que les réflexions menées par le groupe Pinatton sur la Certification professionnelle



Avec une trentaine de rencontres prévues initialement, l'objectif sur cette partie est atteint

La qualité des données recueillies nous a permis de construire une analyse suffisamment riche

# L'étude de l'évolution à 3/ 5 ans des métiers permet de dégager des tendances communes fortes entre chaque activité

**Industrialisation et « customisation »** de l'offre poussées par la pression des clients sur les marges et qui se concrétise par des recherches de taille critique

**Innovation** sur les services comme éléments de différenciation commerciale

**Internationalisation** des clients et des infrastructures de post-marché

**Complexification** de l'offre produit et des modalités de traitement

Montée des exigences de **conformité** et de pilotage des **risques**

# L'analyse qualitative des activités et métiers repères fait émerger de réelles similitudes

**Similitude dans les compétences attendues par métier repère et entre ces métiers repères**

**Similitude dans l'identification des besoins en terme de formations universitaires**

**Similitude dans les modes de gestion des ressources et des formations**

# Des constats et besoins communs ont été remontés sur les compétences et profils recherchés



## Connaissance métier

### Plusieurs canaux de formation :

formations **internes** – besoins spécifiques ou de sensibilisation

formations **externes** (First Finance, CFPB, Euroclear,...) – souvent généralistes ou portant sur les infrastructures et projets de Place...

formations **terrain** – besoins opérationnels / considérée comme **la plus efficace**

## Maintien des connaissances

Des **difficultés** sont identifiées pour **maintenir à jour les connaissances** produits et marché du fait de la rapidité des évolutions et de la spécificité de chacune des activités

# Des constats et besoins communs ont été remontés sur les compétences et profils recherchés

## Savoir-être

Mise en avant du **savoir-être** sur le savoir-faire : « **personnalités** »  
Cette politique se concrétise par l'ouverture des postes à des profils variés (filières, niveaux de diplômes, expériences, jeunes diplômés bac +2 / + 4/5 / personnes expérimentées, ...)

Les besoins portent également sur les **qualités comportementales** du collaborateur : **adaptabilité, capacités analytiques, relationnelles, managériales,...**

Nécessité d'avoir des collaborateurs « **décloisonnés** » : compréhension du contexte générale de l'activité, de ses risques

## Collaborateurs « multi-facettes »

Le collaborateur doit avoir des compétences « **multi-facettes** » (économique, juridique, mathématique, gestion de projet, culture internationale,...)

## Anglais

Fort besoin de maîtrise de **l'anglais** dans un environnement déjà aujourd'hui international

## Cursus universitaire

**Faiblesse des formations universitaires** relatives aux aspects périphériques du métier : **gestion de projet, découvertes des systèmes d'informations, découvertes des risques et des besoins de contrôles, etc...**

# Des constats et besoins communs ont été remontés sur la gestion RH des carrières

## Trajectoires

**Les trajectoires, ou parcours de carrière ne sont pas formalisées**

Situation expliquée par des contextes organisationnels en évolution constante : les mouvements de concentration ne permettent pas la stabilité suffisante pour mettre en place ce type de gestion.

**Les efforts portent sur le développement de suivis formalisés**

Identification des « espoirs » pour lesquels un suivi plus fin est réalisé

Développement des échanges à l'international (« Expat light », managers,...).

## Fidélisation et déficit d'image

**Des difficultés sont rencontrées sur la fidélisation des jeunes diplômés bac +4/5 et le recrutement de certains profils**

Faiblesse de l'offre expliquée en partie par une faiblesse de la demande côté étudiants.

Déficit d'image de l'activité post-marché auprès des étudiants et des enseignants

# Des constats et besoins communs ont été remontés sur la gestion RH des carrières

## Vivier

Les **stagiaires** et jeunes **externes** représentent aujourd'hui un **vivier majeur** de recrutement.

## Politiques de recrutement à venir

Les **tendances de recrutement** restent **spécifiques à chaque établissement** en fonction de son contexte (phase de rapprochement, de croissance, etc... ).

Néanmoins, une **tendance générale positive** se dégage. Les **politiques d'embauche** resteront en vigueur pour la plupart, voir très soutenu pour certain dans les années à venir.

## Restitution générale

### Annexes

**Synthèse des résultats quantitatifs**

**Synthèse des résultats qualitatifs**

**→ Croisement de l'étude avec la démarche de certification professionnelle**

**Plan d'actions**

**Détail des restitutions par activité**

Le Collège de l'AMF a exprimé le souhait en juillet 2007 de disposer d'un éclairage sur les **orientations possibles** pour la Place de Paris en matière de **formation et de « certification » des compétences professionnelles des acteurs de marché**, à la lumière des exemples étrangers.

A cette fin, un mandat a été donné à Monsieur Jean-Pierre Pinatton pour mener cette analyse dans le cadre d'un groupe de travail.

Ce groupe réunit les représentants des organismes professionnels et des infrastructures de marché dont notamment **l'AFTI**.

Le périmètre de cette étude couvre certaines **fonctions clés** :

- Négociateur et vendeur (Trader et Sales)
- Analyste financier
- Gestion de portefeuille et gestion collective
- Responsables de conformité / déontologie (RCSI - RCCI)
- Responsables des fonctions du post-marché (back office)

**Les travaux du groupe se poursuivent actuellement.**



L'objectif est la **validation de compétences** et non la certification de formation.

- ❑ Toute personne intéressée pourra se présenter en candidat libre
- ❑ L'objet de ce groupe n'est pas la mise en place de programme ou de structure de formation certifiante

La certification s'inscrit dans une logique de **tronc commun de compétences** entre les différentes fonctions clés et de **spécificités métier**. En fonction des métiers, le degré d'exigence évoluera selon les sujets :

- ❑ Le « Savoir »
- ❑ Le « Comprendre »
- ❑ Le « connaître »

Les connaissances doivent couvrir les aspects techniques professionnelles, réglementaires et déontologiques.

Le modèle s'inspire des pratiques anglo-saxonnes afin de **passporter** en Europe et aux Etats-Unis ces compétences.

La **validation** de ces compétences devrait être donnée par un **comité ad hoc**.

# Des impacts encore flous sur le Post-marché qui restent à préciser



Concernant le Post-marché, les personnes visées sont les « **Responsables** ».

Le **niveau de responsabilité** nécessitant une « certification » **reste à définir** et doit l'être par les acteurs eux-mêmes du Post-marché.

Le **critère principal retenu** est **l'existence de contacts directs ou indirects avec un client**.

## Restitution générale

### Annexes

**Synthèse des résultats quantitatifs**

**Synthèse des résultats qualitatifs**

**Croisement de l'étude avec la démarche de certification professionnelle**

 **Plan d'actions**

**Détail des restitutions par activité**

Le retour factuel des entretiens ne dégage **pas d'attente spécifique** sur des **formations communes** inter-établissements, plusieurs raisons peuvent expliquer cette position :

- Besoins déjà **couverts** (cf. précédemment)
- **Spécificités** des activités et des outils de traitement
- Difficulté à maintenir à jour des formations dans un contexte en **évolution constante** (marché, offre produits, etc...)

Compte tenu des retours obtenus et des attentes de la profession, nous considérons que, dans le cadre d'une approche pragmatique, les actions du groupe AFTI Formation devront porter à **court et moyen terme** sur les **formations initiales** et les **relations avec les universités**

# Un plan d'actions progressif orienté à court / moyen terme vers le monde universitaire

- Nous identifions pour cela **3 axes majeurs** pour lesquels le groupe AFTI Formation peut apporter une forte valeur ajoutée :

**1** Mise en place d'un module de formation « clé en main » à destination de toutes les filières financières, comptables, économiques,...

Répondre aux besoins de formations plus axées sur la compréhension de l'activité dans la globalité de ses composantes

**2** Actions de communication auprès des étudiants et des enseignants

Faire découvrir l'activité afin d'étendre l'offre des ressources

**3** Relation et médiation entre les professionnels et les universitaires

Aider les universités à mieux répondre aux attentes des adhérents et à professionnaliser leur cursus

## Module de formation « clé en main » 1/2

### Objectif :

Apporter aux étudiants et aux enseignants toutes les briques nécessaires à la compréhension de l'activité post-marché, dans une logique « multi-facettes »

### Modalités :

Nous considérons que ce module de formation doit être décliné en **deux versions** : à destination des cursus **bac +2** et des cursus **bac +4/5**

La formation se fera pour partie en **anglais** (supports, documentations, etc...)

Elle aura vocation à être proposée à un **large panel de filières** (finance, comptabilité, gestion, informatique,...)

Le programme devra être traité sur une **période courte** afin d'être facilement **intégré au projet pédagogique initial**

### Un programme « multi-facettes » :

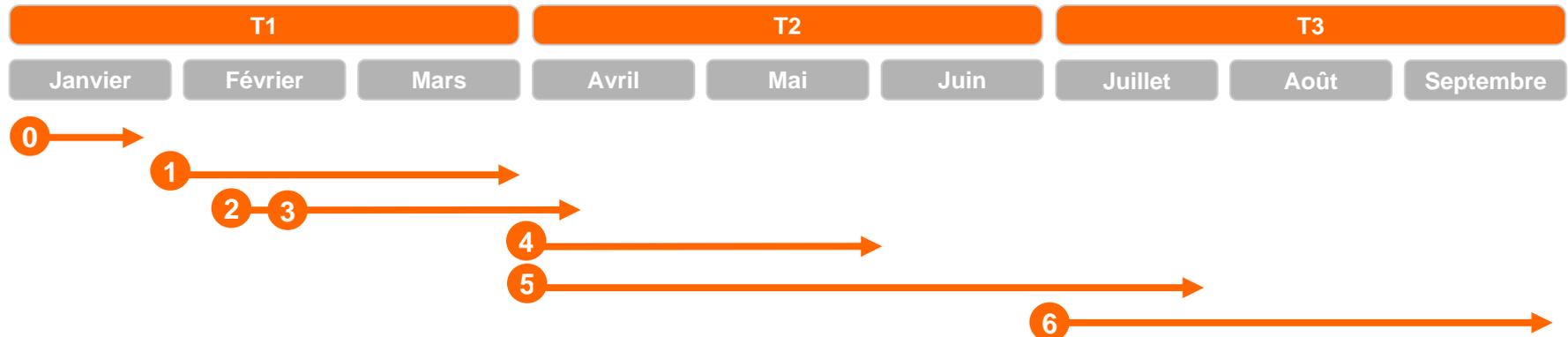
- Valeurs mobilières, marchés,
- Contexte général des activités de marché / post-marché : enjeux de l'activité, offres, acteurs,...
- Apprentissage relatifs à la gestion de projet, aux outils informatiques,...
- Mise en perspective de l'activité au regard des contraintes réglementaires, aux risques et aux devoirs de contrôle,...
- Formations comportementales : management, animation de réunion, vie de l'entreprise...

**Cette démarche pourra être envisagée dans le cadre de formations continues dans un deuxième temps ou de formations ouvertes aux professionnels**

# Module de formation « clé en main » 2/2

## ■ Plan d'actions proposé

- 0 Rédiger un argumentaire à destination des enseignants
- 1 Identifier les établissements universitaires cibles à partir de la cartographie réalisée en 2006 dans le cadre du groupe AFTI Formation
  - procéder à la mise à jour de la liste si besoin
- 2 Définir le programme détaillé du module de formation :
  - mettre en place un atelier de travail, mené par le groupe formation, et solliciter un représentant par groupes AFTI
  - associer les enseignants des établissements universitaires intéressés par le partenariat
- 3 Identifier les contributeurs professionnels à la rédaction du programme :
  - communiquer auprès des adhérents AFTI : présentation de la démarche au Conseil d'Administration
- 4 Formaliser la démarche auprès des enseignants et lancer les prises de contact :
  - concevoir le plan de communication et de rencontre
- 5 Rédiger les modules de formation
- 6 Accompagner les enseignants lors du lancement des formations



## Objectif :

Faire découvrir le Post-marché auprès des étudiants et des enseignants, valoriser les compétences métiers et les potentiels d'évolution

## Modalités :

Construire un plan de communication mettant en avant le dynamisme de l'activité, sa diversité, les évolutions, le caractère international,...

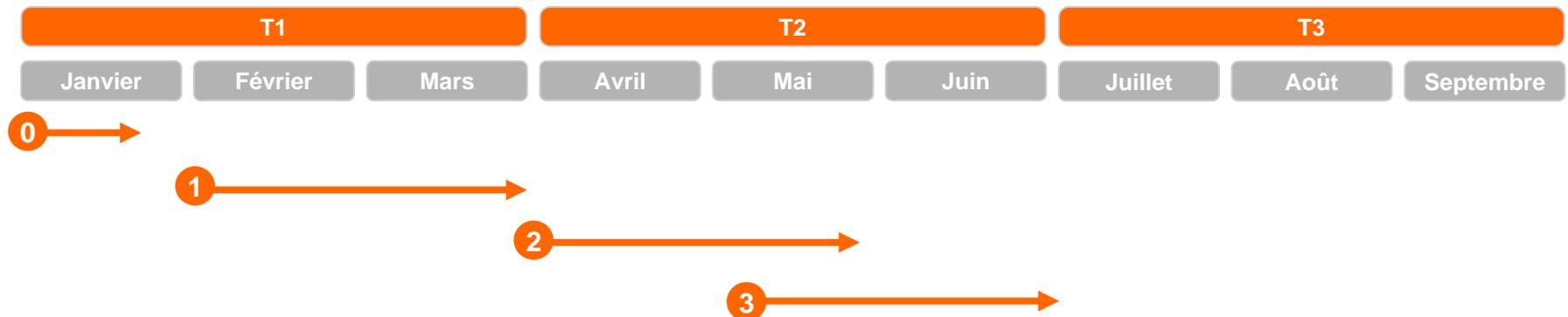
## Les actions de communication proposées sont :

- Ouvrir les événements de Place aux universitaires (Spéciale conférence, etc...), les décentraliser ponctuellement vers d'autres grandes métropoles
- Organiser des « présentations métiers » au sein des écoles (découverte de l'activité, réalisation de cas...)
- Publier une news letter didactique sur l'actualité des activités post-marché à destination des universités :
  - actualité du post-marché et des établissements, des « Zoom métiers », les évolutions, la vision international, dans un esprit pédagogique et didactique...
  - format : adressé par mail

**Ces démarches devront se faire en collaboration avec le groupe communication de l'AFTI**

## ■ Plan d'actions proposé pour les « présentations métiers »

- 0 Rédiger un argumentaire à destination des enseignants
- 1 Identifier les universités intéressées et adhérents contributeurs (intervenants, rédacteurs)
- 2 Cadrer et rédiger les supports pédagogiques : supports, cas pratiques,...
- 3 Organiser les planning d'intervention



## ■ Plan d'actions proposé pour la création de la news letter

- 1 Nommer l'équipe « rédactionnelle »
- 2 Valider le format de publication et définir la charte graphique
- 3 Valider les modes de diffusion
  - estimer le coût de supports papiers / trouver les modes possibles de contribution
- 4 Évaluer, pour un numéro, la charge nécessaire à :
  - la collecte d'informations
  - la rédaction
  - la diffusion
- 5 Établir la liste des destinataires et obtenir les adresses mail
- 6 Mettre en place des liens avec les services communication des adhérents de l'AFTI afin d'obtenir la « matière »
- 7 Produire le numéro « 0 »
- 8 Lancement



## Objectif :

Créer une logique de développement mutuel des connaissances, construire des ponts entre le parcours initial et le parcours professionnel

## Modalités :

De part ses **contacts privilégiés** avec ses adhérents et la constitution d'un **réseau universitaire** établi lors des actions précédentes, l'AFTI Formation peut jouer un rôle de médiateur et de facilitateur : mettre en relation ces deux mondes par la création de partenariats et de **partages d'expériences**

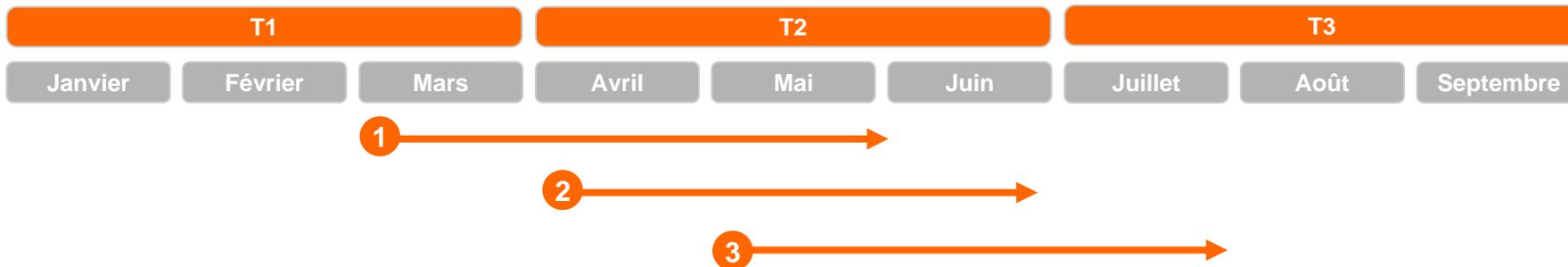
## La médiation de l'AFTI peut porter sur les démarches suivantes :

- Mettre en relation enseignants et adhérents en vue de participer de façon active à la conception et à l'animation des formations initiales
  - Organisation de « Forum Titres »
- Réfléchir à une solution « d'ateliers d'analyse des pratiques professionnelles » :
  - Cette démarche est souvent employée dans le monde de la santé.
  - Ce sont des ateliers réunissant des stagiaires (en nombre restreint) de retour en école, ayant pour but d'échanger sur les problématiques rencontrées lors de leurs stages (métiers, comportementales...) et d'identifier des solutions.
  - Ces groupes sont animés par des professionnels, au sein de l'université et ils doivent permettre au stagiaire à son retour en entreprise d'appliquer les solutions retenues.
  - Cette démarche est applicable à la formation en alternance.

## ■ Plan d'actions proposé pour faciliter la rencontre des entreprises et du monde universitaire

- 1 Sonder les besoins de partenariat au niveau des entreprises et des universités**
  - identifier les établissements et universités cibles et les enseignants et professeurs tête de pont
  - Identifier les professionnels désireux de s'inscrire dans une démarche de valorisation de leur métier
- 2 Définir le cadre de rencontres entre ces acteurs dans le but de créer des initiatives**
- 3 Cadrer les initiatives au sein de l'AFTI**
  - Définir les modalités d'aide des professionnels à s'intégrer à des enseignements universitaires
  - Définir les modalités d'aide des enseignants académiques à intégrer de la valeur des métiers Titres

**!** Nota : nous conseillons un panel varié de participants : formations bac + 2 et formations supérieures, multi-filières



## Restitution générale

### Annexes

**Synthèse des résultats quantitatifs**

**Synthèse des résultats qualitatifs**

**Croisement de l'étude avec la démarche de certification professionnelle**

**Plan d'actions**

**→ Détail des restitutions par activité**



<p><b>Évolution structurante de l'activité</b></p>	<p><b>Internationalisation des infrastructures post-marché</b> : la stabilité différenciant le domestique de l'étranger est bousculée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Passage d'une infrastructure locale à une infrastructure européenne, voire mondiale</li> <li>→ Mouvement de globalisation des infrastructures (LCH Clearnet, projets ESES et SP, projet T2S,...)</li> </ul> <p><b>Enjeux :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Anticiper de nouveaux modes de relation client</b> → Mieux gérer, conserver et développer la relation</li> <li><b>Capacité à gérer le changement</b></li> </ul>
<p><b>Analyse qualitative des métiers les besoins que nous avons entendus</b></p>	<p>Des managers qui encadrent avant d'être des experts avec un rôle d'accompagnement du changement</p> <p>Des opérationnels dotées de qualité d'analyse, de gestion du stress sur des projets long termes</p> <p>De bons gestionnaires de projets</p> <p>Sensibilité commerciale pour une plus grande intervention en direction du client, à tous les niveau de la pyramide</p> <p>Fidélisation des collaborateurs (notamment les bac + 4/5)</p> <p>Maîtrise de l'anglais pour répondre aux besoins clients et suivre les évolutions de marché</p>
<p><b>Perspectives d'embauches</b></p>	<p>Oui,</p> <p>Bac +2 à bac + 4/5 pour les opérateurs</p> <p>Niveau supérieur pour les autres métiers repères</p>



<p><b>Évolution structurante de l'activité</b></p>	<p><b>Industrialisation</b> : logique de production « industrielle » de services au meilleur niveau qualité / prix          → Pression des clients sur les marges          → Recherche de taille critique pour dégager des prix de revient performants tout en gardant un niveau d'investissement élevé dans les systèmes d'information et les projets de développement</p> <p><b>Innovation sur les services</b> : « accompagner les clients sur tous les marchés et tous les produits »          → Nécessité d'une grande agilité de l'entreprise</p> <p><b>Internationalisation des clients et des infrastructures post-marché</b> : la stabilité différenciant le domestique de l'étranger est bousculée          → Différentiation filières France / Etranger remise en question          → Mouvement de globalisation des infrastructures (LCH Clearnet, projets ESES et SP, projet T2S,...)</p> <p><b>Complexification des supports financiers et diversification des filières de traitement</b></p> <p><b>Montée des exigences de conformité et de pilotage des risques</b> :          → Nécessité de maîtriser le cadre légal dans lequel s'opère l'activité          → Intégration dans l'activité du pilotage et de la prévention des risques</p>
<p><b>Analyse qualitative des métiers : les besoins que nous avons entendus</b></p>	<p>Des managers qui encadrent avant d'être des experts (animation, hauteur de vue,...)          Des managers responsables de leur outil de travail (implication dans les évolutions techniques)          De bons gestionnaires de projets          Des opérationnels intelligents et adaptables, capables de traiter des opérations complexes, les exceptions, les dysfonctionnements...          Capacité à évoluer et à accompagner le changement          Compréhension du contexte global dans lequel s'inscrit la tâche du collaborateur, des enjeux et des risques          Maîtrise de l'anglais pour répondre aux besoins clients et suivre les évolutions de marché          Sensibilité commerciale pour une plus grande intervention en direction du client          Fidélisation des collaborateurs (notamment les bac + 4/5)          Développement de l'attrait du métier auprès des jeunes recrues et des enseignants</p>
<p><b>Perspectives d'embauches</b></p>	<p>En fonction des établissements          Tous profils, bac +2, bac +4/5</p>

# Retour sur l'activité Services aux émetteurs



<p><b>Évolution structurante de l'activité</b></p>	<p><b>Industrialisation</b> : activité soumise de plus en plus à la concurrence nécessitant une logique de production « industrielle » de services au meilleur niveau qualité / prix</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pression des clients sur les marges</li> <li>→ Recherche de taille critique pour dégager des prix de revient performants et assurer la viabilité de l'activité</li> </ul> <p><b>Innovation sur les services</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Offrir des services à valeurs ajoutée par exemple autour des TPI (analyse,...)</li> </ul> <p><b>Montée des exigences de conformité et de pilotage des risques</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Nécessité de maîtriser le cadre légal dans lequel s'opère l'activité</li> <li>→ Intégration dans l'activité du pilotage et de la prévention des risques</li> </ul>
<p><b>Analyse qualitative des métiers : les besoins que nous avons entendus</b></p>	<p>Des opérationnels « intelligents » et adaptables          Compréhension du contexte global dans lequel s'inscrit la tâche du collaborateur          Compréhension des enjeux et des risques          Développement de l'attrait du métier auprès des jeunes recrues et des enseignants</p>
<p><b>Perspectives d'embauches</b></p>	<p>En fonction des établissements</p>

# Retour sur l'activité Administration de fonds



<p><b>Évolution structurante de l'activité</b></p>	<p><b>Industrialisation</b> : orientation de l'activité vers le modèle américain de trade processing (automatisation de bout en bout, sans administration du middle office)          → Pression des clients sur les marges          → Recherche de taille critique pour dégager des prix de revient performants tout en gardant un niveau d'investissement élevé dans les systèmes d'information et les projets de développement</p> <p><b>Innovation sur les services</b> : décloisonnement de l'activité et rapprochement de l'asset manager par le développement d'offres d'asset servicing          → Pré-valorisation, Post-valorisation, Fund structuring,          → Traitement total de l'OTC,          → Accès à plusieurs sources de liquidités,          → Analyse de reporting...</p> <p><b>Internationalisation des clients et des infrastructures post-marché</b></p> <p><b>Complexification des supports financiers</b> : développement de la gestion multidirectionnelle</p> <p><b>Montée des exigences de conformité et de pilotage des risques</b> :          → Nécessité de maîtriser le cadre légal dans lequel s'opère l'activité          → Intégration dans l'activité du pilotage et de la prévention des risques</p>
<p><b>Analyse qualitative des métiers : les besoins que nous avons entendus</b></p>	<p>Des compétences technologiques fortes</p> <p>Des collaborateurs « multi-facettes » : mobilité interne sur chacune de ces facettes          → Bonnes connaissances mathématique          → Culture économique, juridique,          → Culture internationale          → Gestion de projet</p> <p>Des contrôleurs « incubateurs de contrôle » : identifient les risques, les contrôles à mettre en place avec la MOE et les fait porter par les utilisateurs</p> <p>Maîtrise de l'anglais pour répondre aux besoins clients et suivre les évolutions de marché</p> <p>Sensibilité commerciale pour une relation étroite avec le gérant</p> <p>Fidélisation des collaborateurs (notamment les bac + 4/5)</p>
<p><b>Perspectives d'embauches</b></p>	<p>OUI</p> <p>Jeunes diplômés supérieurs pour les aspects IT et Bac+2 ou +4/5 pour les aspects métiers</p>