



# CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS DES ACTIVITÉS DE MARCHÉS FINANCIERS

09 juillet 2021

# Préambule

## ► Le périmètre des travaux, de l'observatoire des métiers des activités des marchés financiers et de l'OPCO ATLAS

Ces travaux, réalisés en 2021, s'inscrivent dans une **démarche d'ensemble pour l'emploi et la formation du secteur**. Ils visent à accompagner la **branche professionnelle des activités des marchés financiers (IDCC 2931)** dans la réalisation d'une **cartographie des métiers** visant à caractériser les **métiers-repères et leur dynamique** et ainsi permettre :

- aux lecteurs de se familiariser avec les caractéristiques des métiers et des organisations de la branche
- aux partenaires sociaux d'anticiper les besoins emploi formation futurs dans le cadre de la politique de la branche
- aux entreprises d'être outillées avec une structuration des métiers de la branche
- aux salariés d'avoir des points de repère dans leur profession et d'y guider leur carrière.

Ainsi, **l'Observatoire des métiers des activités des marchés financiers**, dans sa mission d'éclairage des instances paritaires de la branche professionnelle (notamment la Commission Paritaire Nationale pour l'Emploi et la Formation Professionnelle), a souhaité réaliser cette cartographie. Cela doit notamment permettre une meilleure visibilité sur les métiers présents dans les entreprises et l'identification de ceux en émergence, en transformation, en tension ou en diminution.

Par ailleurs, l'Observatoire des métiers est géré paritairement. Dans ses travaux annuels, il publie par exemple un état des lieux des caractéristiques de l'emploi dans la branche, notamment au travers d'une enquête auprès des adhérents de l'AMAFI (Association Française des Marchés Financiers).

**Atlas**, Opérateur de compétences (OPCO) des services financiers et conseil, réunit 15 branches professionnelles qui partagent le dénominateur commun d'être fortement impactées par les mutations en cours, qu'elles soient d'ordre numérique, réglementaire ou autres. L'OPCO accompagne donc la branche dans ces travaux.

# SOMMAIRE



## 1. Introduction

p.4

## 2. Cartographie des métiers et de l'emploi de la branche

p.8

- Construction de la cartographie des métiers et compétences de la branche
- Analyse de l'emploi et des entreprises de la branche
- Identification des variables de prospective

## 3. Analyse prospective de l'emploi, des métiers et compétences

p.19

- Projection des variables de prospective sur l'emploi
- Projection des variables de prospective sur les métiers et compétences
- Synthèse des enjeux à l'horizon 2025

## 4. Préconisations en matière de professionnalisation

p.32

- Analyse de l'offre de diplômes et certifications
- Analyse de la demande de formation professionnelle
- Préconisations en matière d'alternance
- Mise en œuvre des préconisations

## Annexes

p.45

# 1

## ■ Introduction

Éléments de cadrage de la mission

# Glossaire utilisé

## ► Définition des principaux termes techniques utilisés pour ces travaux

**Le métier-repère** (ex : Originateur), comme entendu dans les travaux suivants, est la **traduction organisationnelle** la plus fréquente d'un ensemble d'activités dans les entreprises de la branche. Il peut avoir plusieurs variantes, sans pour autant être un métier différent (ex : produit financier différent). Il est donc **plus général que le poste**, où chaque entreprise adapte le métier-repère à ses besoins spécifiques, à ses caractéristiques (= fiche de poste).

**La compétence** (ex : encadrer une équipe) permet à un salarié de prendre en charge une ou plusieurs activités d'un métier au sein de l'entreprise. Elle est donc **exercée par plusieurs métiers de l'entreprise**, spécialisés ou non dans cette compétence. Elle est différente de l'aptitude qui n'est pas nécessairement mobilisée. Elle mobilise des connaissances, des savoir-faire et savoir-être.

**La cartographie des métiers** est la représentation de **l'ensemble des métiers** de la branche dans une structure de familles (ex : fonctions supports) qui est **homogène pour toutes ses entreprises**. Elle se doit d'être adaptable aux mobilités professionnelles entre métiers, dans l'organisation actuelle de la branche ou dans les scénarios potentiels (ex : apparition ou réorganisation de métiers pour des raisons juridiques).

**La cartographie des compétences** est la représentation de **l'ensemble des compétences** de la branche, dans une structure qui est homogène pour toutes ses entreprises. Elle se découpe en **3 types** : compétences techniques (spécifiques métiers), organisationnelles et comportementales (transverses). Elle contribue donc à **matérialiser des passerelles possibles entre métiers** aux besoins de compétences voisins.

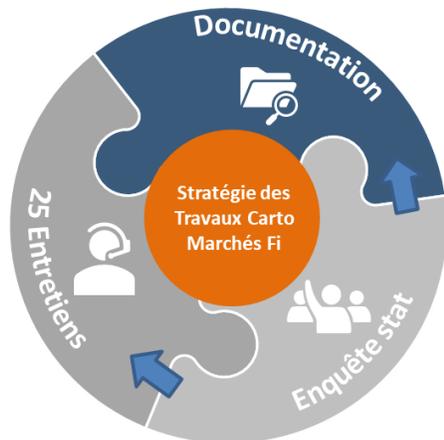
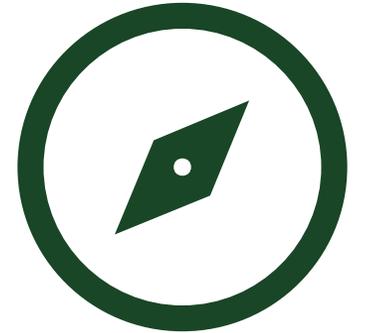
**Le référentiel métiers** comprend la cartographie des métiers et la **déclinaison de l'ensemble des fiches métiers publiées** (28 fiches dans les présents travaux). Pour la clarté du référentiel, seuls les métiers faisant l'objet d'une fiche sont cartographiés. L'apparition d'un métier ou de nouvelles compétences peut donc se traduire par une nouvelle fiche métier ou impacter les fiches existantes (compétences).

**Le référentiel compétences** comprend la cartographie des compétences, **déclinée selon différents niveaux** (de 1 à 4), permettant de traduire une progression de niveau atteint ou requis. Ce **différentiel « atteint/requis » varie selon chaque métier**. Il varie aussi selon les évolutions de la branche dans le temps (ex : niveau requis d'une compétence plus élevé en 2025 VS 2020).

# Finalité des travaux

## Créer une cartographie des métiers et compétences adaptable dans le temps :

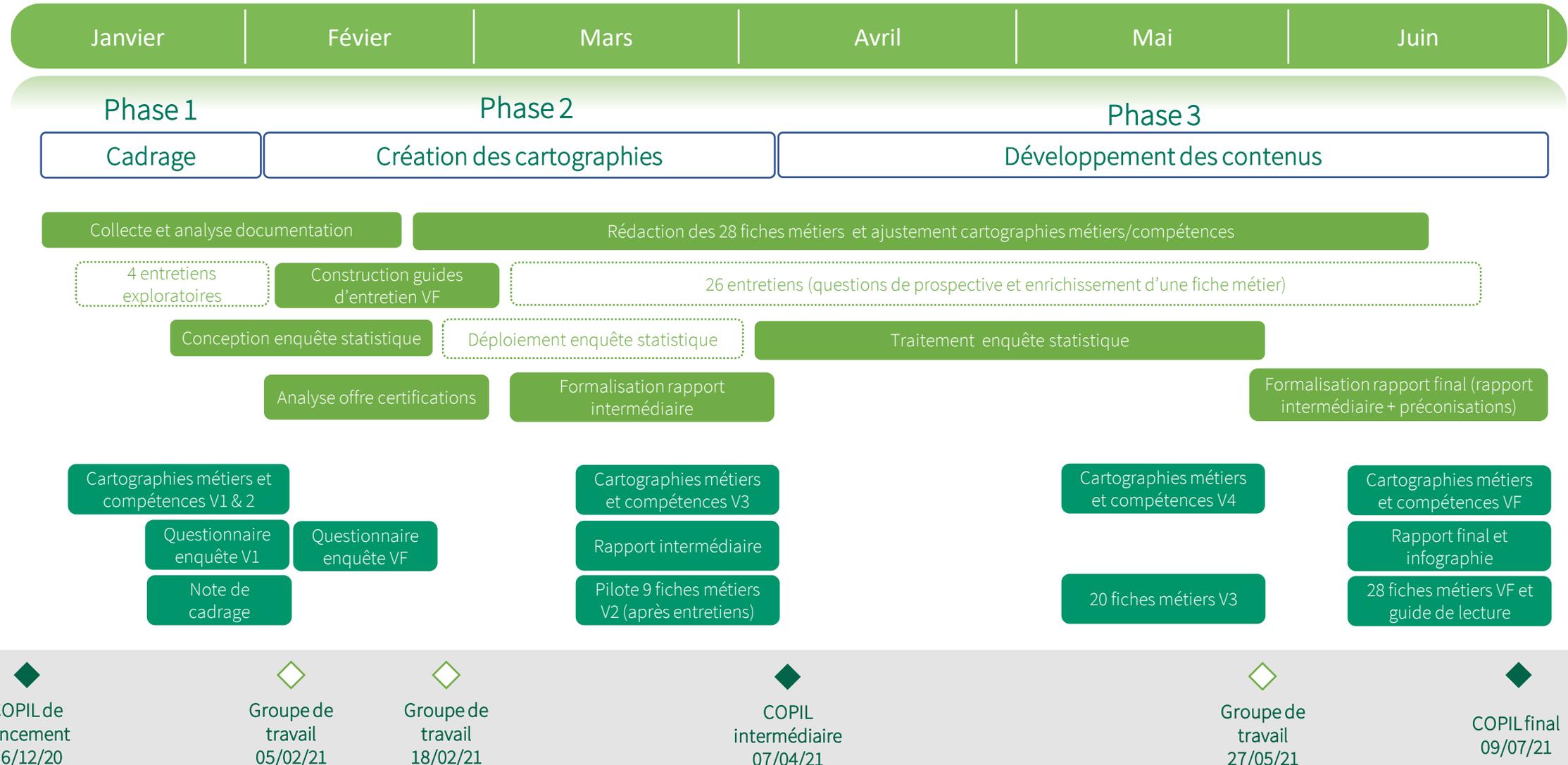
- Donner la possibilité à la branche de traduire chaque tendance impactant ses métiers (ex : intégration d'outils de Data Analyse) par le biais d'une spécialisation métier ET/OU d'une compétence
- Donner la possibilité d'utiliser indifféremment ces 2 leviers de description dans le temps, selon les évolutions pour les entreprises de la branche
- Cette approche matricielle métier ET/OU compétence est apparue la plus adaptée par rapport à l'historique de la branche et pour les évolutions repérées, dont certaines se traduiront différemment pour les activités de marchés financiers par rapport à des secteurs voisins (ex : banque, assurance).



## Plusieurs disciplines mobilisées par la stratégie des travaux ci-contre :

- Construction d'une cartographie des 28 métiers et des 100 compétences de la branche
- Rédaction et validation de chacune des 28 fiches métiers
- 30 entretiens de prospective et d'enrichissement des fiches métiers
- 1 enquête statistique qui a recueilli 38 réponses des entreprises de la branche
- Analyse complète de l'offre française de diplômes et certifications
- Étude prospective des tendances sur les besoins emplois, métiers et compétences
- Préconisations formation et pérennisation du référentiel
- Infographie communicante et 2 vidéos métiers.

# Planning des travaux réalisés en 2021



# 2

## ■ Cartographie des métiers et de l'emploi de la branche

Architecture des travaux, des métiers et état des lieux de l'emploi

# Construction de la cartographie des métiers de la branche

## Principes directeurs de la cartographie métiers :

- La finalité de l'outil est de construire la 1<sup>ère</sup> cartographie des métiers des activités des marchés financiers, **lisible pour les lecteurs internes et externes à la branche**
- **Cibles** : candidats avec des niveaux d'expérience variés (2 niveaux de lecture complet + synthétique) , organismes de formation, managers et RH de la branche (niveau de lecture complet)
- Celle-ci doit être facilement adaptable dans le temps, selon les tendances traitées par les professionnels de la branche
- Elle doit être communicante et vulgariser les métiers, en restant fidèle à ce que connaissent les acteurs de la branche
- Elle doit refléter les organisations de l'essentiel des entreprises de la branche, pourtant très diverses
- Les fiches reflètent les spécificités

## Étapes de construction de la cartographie :

1. Construction d'une 1<sup>ère</sup> cartographie des familles et des dénominations métiers à partir de la documentation
2. Proposition d'une 2<sup>ème</sup> version lors du GT du 05/02/2021, réorganisant les familles et métiers inclus
3. Réalisation d'entretiens autour des premières fiches métiers et des tendances de prospective
4. Proposition d'une 3<sup>ème</sup> version au Comité de pilotage du 07/04/21
5. Développement des 28 fiches métiers, dont 3 spécifiques à la société Euronext (infrastructure de marché)
6. Validation d'une version finale lors du GT « revue des fiches métiers » du 27/05/21

DIRECTION D'ENTREPRISE		
Directeur - Associé		
Secrétaire général		
CONCEPTION / STRUCTURATION	FRONT OFFICE	ANALYSE STRATEGIQUE, ECONOMIQUE ET FINANCIERE
Originateur	Négociateur	Analyste financier / crédit
Structureur	Sales Trader	Stratégiste / Economiste
Product Manager Trading Action (infrastructure de marché)	Broker	Data Analyst
	Salesman	FONCTIONS SUPPORTS
	Listing Sales Manager (infrastructure de marché)	Contrôleur de gestion
MIDDLE / BACK OFFICE	RISQUES/COMPLIANCE/ CONTROLE	Spécialiste IT & cybersécurité
Gestionnaire Middle-office	Risk Manager	Spécialiste Blockchain et finance
Comptable	Spécialiste conformité	Juriste
Gestionnaire Back office	Auditeur	Fiscaliste
GESTION D'ACTIFS	Market Analyst (infrastructure de marché)	Chargé du Marketing
Conseiller Gestion de Patrimoine		Customer Relationship Manager

**Note :** Dans un souci de réalisme, ces appellations métiers principales, lorsqu'elles sont surtout énoncées en anglais sur le marché du travail, ont été conservées comme tel, même si ce référentiel a été élaboré en français.

# Construction de la cartographie des compétences de la branche

## Principes directeurs de la cartographie compétences :

- La finalité est de permettre d'exprimer l'ensemble des compétences de la branche, au sein des fiches métiers ou dans d'autres outils à venir (ex : référentiels de certifications)
- Chaque compétence doit pouvoir être affectée à chaque métier de la cartographie ou non (seulement 10-12 compétences principales par fiche métier), afin de faciliter la gestion des transformations métiers et des mobilités potentielles dans le temps
- Une tendance (ex : Blockchain) doit à la fois pouvoir être matérialisée par le biais d'une compétence pour un métier « non spécialiste de la tendance » (ex : intégrer la blockchain dans un processus back-office) ou par le biais d'une spécialisation métier (ex : Spécialiste Blockchain et Finance). Cette double-entrée permet d'être plus fin pour représenter la variété des choix organisationnels des entreprises de la branche
- Chaque métier peut avoir des équilibres très différents entre compétences techniques, organisationnelles et comportementales (cf cartographie ci-contre).

## Étapes de construction de la cartographie :

1. Construction d'une 1<sup>ère</sup> cartographie des types, familles et des libellés de compétences à partir de la documentation et des bibliothèques MODEL RH
2. Proposition d'une 2<sup>ème</sup> version lors du GT du 05/02/2021
3. Enrichissement de la cartographies au cours des 9 entretiens pilotes
4. Proposition d'une version finale au Comité de pilotage du 07/04/21
5. Développement des 28 fiches métiers, à l'aide des 97 compétences validées (sélection et hiérarchisation d'un top 10-12 des compétences du métier)
6. Appui sur ces compétences pour matérialiser les mobilités professionnelles potentielles entre métiers de la cartographie.

## 3 types et 12 familles pour 97 compétences (détail en annexe) :

1. TECHNIQUES	Contrôle / Conformité / Risques	<i>Exemple</i> : Evaluer la solvabilité d'un acteur
	Digital	<i>Exemple</i> : Intégrer des applicatifs d'IA liés aux marchés financiers
	Environnemental, Social, Gouvernance	<i>Exemple</i> : Intégrer les critères ESG dans la conception des produits financiers
	Gestion de la relation client	<i>Exemple</i> : Protéger les intérêts du client et de l'entreprise
	Ingénierie financière	<i>Exemple</i> : Proposer une stratégie d'investissement et d'exécution
	Opérations	<i>Exemple</i> : Effectuer le règlement et la livraison de titres financiers
	Veille et Analyse	<i>Exemple</i> : Etablir et analyser une courbe d'évolution de produits financiers
2. ORGANISATIONNELLES	Management	<i>Exemple</i> : Concevoir et adapter les phases d'un projet
	Performance	<i>Exemple</i> : Concevoir et analyser des indicateurs de rentabilité et de performance
	Stratégie	<i>Exemple</i> : Positionner une entité et promouvoir une différenciation
3. COMPORTIMENTALES	Relationnelle	<i>Exemple</i> : Créer et maintenir une relation de confiance
	Transverse	<i>Exemple</i> : Utiliser l'anglais en contexte professionnel

# Construction la matrice de fiche métier

## Principes directeurs de la matrice de fiche métier:

- La fiche métier en **version longue** a une fonction de lecture approfondie du métier, à l'usage des fonctions managériales de la branche (dont RH), tout en restant suffisamment vulgarisée pour être largement exploitable.
- La fiche métier en **version courte** a une fonction de lecture rapide et vulgarisée de chaque métier de la branche, à l'usage de personnes externes qui veulent rapidement découvrir les métiers. Les rubriques de cette version comportent les mêmes informations que dans la version longue.
- Lorsque 2 métiers sont voisins, le choix du Comité de pilotage a été de développer une seule fiche métier, en intégrant les variantes dans les variables spécifiques. Par exemple, on ne retrouve aucune distinction junior/senior, ou selon les types de produits, n'a été matérialisée par des fiches métiers distinctes.
- Chaque rubrique a une fonction précisée ci-contre. *Les chiffres clés ont notamment un périmètre différent : afin de consolider une série statistique suffisamment significative pour que les données perdurent dans les fiches métiers, les niveaux d'emploi (obtenus à partir des données 2017 retraitées), niveaux d'expérience et niveaux de formation (obtenus à partir des offres d'emploi 1<sup>er</sup> semestre 2021) ont été **consolidés au niveau de la famille de métier** (données identiques pour tous les métiers de la famille car pas suffisamment d'offres d'emploi sur tous les métiers au 1<sup>er</sup> semestre 2021). Le reste de la fiche métier concerne seulement le métier décrit.*

## Étapes de construction de la matrice :

1. Proposition d'une 1<sup>ère</sup> version lors du GT du 05/02/2021
2. Tests des contenus : vérification de l'opportunité de créer des fiches différenciées pour des métiers voisins.
3. Validation de la version définitive de la matrice lors du Comité de pilotage du 07/04/21
4. Ajustement de la rubrique « Formations potentielles » après le GT du 27/05/21 (scission en « Formations recommandées » et « Exemples autres diplômes et certifications »)

## Rubriques fiche métier

☆ : rubriques de la version courte

Intitulé principal masculin / féminin ☆
Autres appellation français / anglais
Chiffres clés ☆
Finalité du métier ☆
Activités principales ☆
Variables spécifiques au métier
Contextes organisationnels
Rythme de travail / déplacements ☆
Relations internes / externes
Top 10 des compétences attendues
Formations potentielles ☆
Mobilités potentielles ☆

## Éléments de lecture de la rubrique

Appellation la plus couramment identifiée
Autres intitulés identifiés dans la documentation, les offres d'emplois ou en entretiens
Niveau d'emploi actuel, niveaux d'expériences et de diplômes rencontrés dans la famille métier
Rôle du métier dans la création de valeur de l'entreprise
3 principales activités développées dans le métier
Éléments qui modifient le contenu ou la hiérarchie des activités, des compétences attendues
Types d'organisations (entreprises/projets) qui modifient les activités ou compétences attendues
Visibilité sur les variations journalières, saisonnières ou ponctuelles de l'activité du métier
Acteurs internes et externes à l'entreprise avec qui le métier interagit régulièrement
10 à 12 principales compétences de la cartographie qui sont mobilisées par le métier
Formations recommandées pour l'atteinte des compétences demandées ou la conformité
Métiers pouvant accéder à ce métier (provenance) ou auxquels il peut accéder (destination)

# Analyse de l'emploi et des entreprises de la branche

## Périmètre des données sources :

- En parallèle de la cartographie des métiers précédemment décrite, le Comité de pilotage a retenu le périmètre des données publiées par la DARES au 31/12/2017, c'est-à-dire les effectifs, entreprises et établissements qui appliquent la convention collective nationale des activités des marchés financiers à **titre principal** (CCNM 2931, cf. ci-dessous).
- Son article 1er (cf. ci-contre) décrit précisément le champ d'application
- Note : cette méthodologie de définition de périmètre est cohérente avec la méthodologie retenue pour les autres branches voisines qui entrent dans le périmètre de gestion de l'OPCO ATLAS (ex : sociétés financières, banque)
- A partir de ce point, les informations exploitent la complémentarité entre les données issues de la DARES, de l'observatoire des métiers et de l'enquête statistique déployée à l'occasion de ce projet.

### Rappel du contenu de l'article 1<sup>er</sup> de la CCNM

#### Champ d'application

La présente convention (ci-après : « la CCNM ») règle sur le territoire national les rapports entre leur personnel et les entreprises agréées pour exercer à titre principal l'une au moins des activités suivantes :

- la réception et la transmission d'ordres pour le compte de tiers ;
- l'exécution d'ordres pour le compte de tiers ;
- la négociation pour compte propre ;
- le conseil en investissement ;
- la prise ferme ;
- le placement garanti ;
- le placement non garanti ;
- l'exploitation d'un système multilatéral de négociation ;
- l'exploitation d'un marché réglementé ;
- l'exploitation d'un système de compensation.

Les entreprises exerçant seulement des activités de réception et transmission d'ordres pour le compte de tiers et de conseil en investissement n'entrent dans le champ de la CCNM que si elles sont agréées en tant qu'entreprise d'investissement au sens de la directive 2004/39/CE du 21 avril 2004.

Sont toutefois exclues du présent champ d'application les entreprises exerçant une de ces activités qui, à la date de signature de la CCNM, appliquent déjà une autre convention collective de branche.

Les entreprises ainsi assujetties à la CCNM sont nommées ci-après : les « Entreprises ». Elles sont représentées par l'association française des marchés financiers – AMAFI agissant en tant qu'organisation patronale de branche (ci-après : « l'organisation patronale de branche »).

Composition du regroupement CRIS : Q - BANQUES, ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET ASSURANCES			
Nombre de salariés au 31/12/2017 :		736 800	
Convention collective principale	dont (en % des salariés) :	%	Effectifs
02120	Banques	29,0	213 561
01672	Sociétés d'assurances	18,6	136 912
07501	Crédit agricole	9,7	71 806
02128	Mutualité	7,0	51 706
02247	Entreprises de courtage d'assurances réassurances	5,9	43 609
00478	Sociétés financières	5,7	42 289
01468	Crédit Mutuel	5,3	39 123
01794	Institutions de retraite complémentaire	4,3	31 557
03210	Banque Populaire	4,2	30 745
02335	Agences générales d'assurances	3,4	24 954
01801	Assistance	1,3	9 830
00915	Expertises et évaluations	1,3	9 603
<b>02931</b>	<b>Activités de marchés financiers</b>	<b>1,2</b>	<b>8 640</b>
01679	Sociétés d'assurances inspection	0,9	6 444
00653	Sociétés d'assurances producteurs salariés	0,8	5 727
01951	Cabinets d'expertises en automobiles	0,7	5 199
00438	Sociétés d'assurances échelons intermédiaires	0,4	2 862
02357	Sociétés d'assurances cadres de direction	0,2	1 194
02622	Crédit maritime mutuel	0,1	550

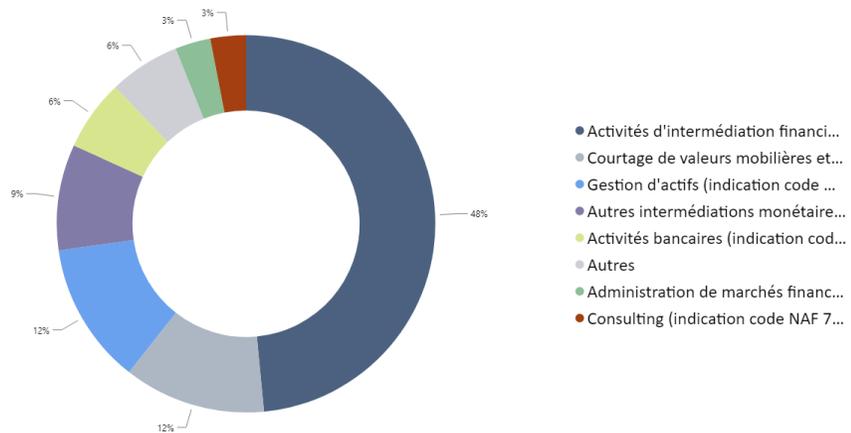
# Analyse de l'emploi et des entreprises de la branche

## Caractéristiques de l'enquête statistique:

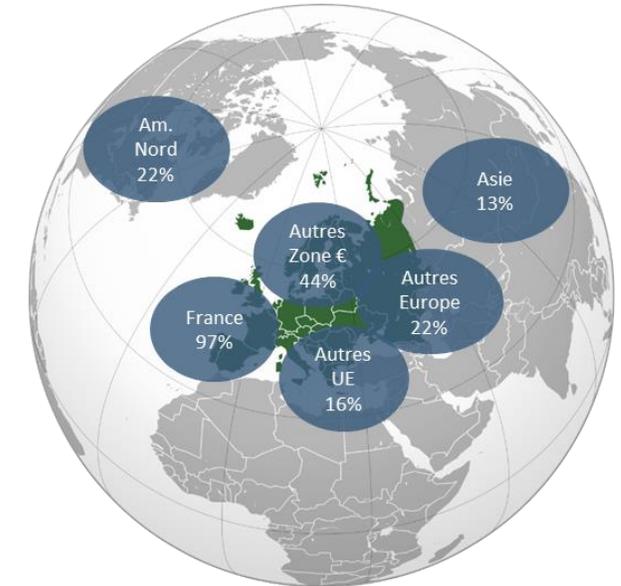
Cette étude comprend une enquête statistique menée auprès de 200 entreprises de la branche des activités des marchés financiers. Celle-ci a pour but :

- de recenser la structuration actuelle des effectifs par famille de métiers, les pratiques de formation actuelles et les besoins prospectifs
- de compléter la stratégie d'étude basée sur 30 entretiens, en croisant les informations quantitatives et qualitatives sur les métiers de la cartographie
- Les 2 visuels, ci-contre et ci-dessous, matérialisent la typologie des 38 entreprises répondantes au 30/06/21, selon leur positionnement et zones géographiques d'opérations.

Répartition des répondants selon le positionnement principal au sein des marchés financiers - Périmètre : France - 2021 - Traitement MODEL RH



*Part des répondants par zone d'opération*  
Périmètre : France – 2021 – 38 répondants – Traitement MODEL RH



## Analyse des répondants à l'enquête statistique 2021:

- Au 30/06/2021, les entreprises répondantes regroupent **1297 salariés** sur les champs que comptent les activités des marchés financiers (représentativité acceptable pour exploiter les données de structures d'effectifs recueillies).
- Comme le confirment les entretiens de l'étude, les activités sont très centrées sur **l'espace français et européen** et, globalement, l'hémisphère Nord.
- Les entreprises répondantes sont à 48% positionnées principalement sur les activités d'intermédiation financière (code NAF 6619B) mais elles représentent 63% des salariés de l'ensemble des répondants.
- La répartition des entreprises selon les différentes tranches d'effectifs concorde avec celle de la statistique publique utilisée.

# Analyse de l'emploi et des entreprises de la branche

## Caractéristiques des salariés de la branche :

- La proportion de femmes y est moins élevée par rapport à la moyenne sectorielle (Banque/Assurance/Finance – Code CRIS « Q » FAP)
- Même si les enquêtes annuelles de l'observatoire des métiers de la branche montrent une proportion de salariés **de + de 55 ans** (notamment d'hommes) supérieure à la moyenne nationale de la population active, **ces chiffres restent en deçà de la moyenne sectorielle** (9,4% contre 15,8% fin 2017)
- La proportion de cadres y nettement plus élevée que dans la moyenne sectorielle, ce qui apparaît cohérent au regard de la dimension de conseil expert inhérente aux métiers. En effet, les chiffres sectoriels incluent les salariés des « réseaux » de banque et d'assurance, lesquels sont davantage non-cadres. Cela n'est pas le cas pour les marchés financiers dont l'activité est très concentrée et de plus en plus distancielle.

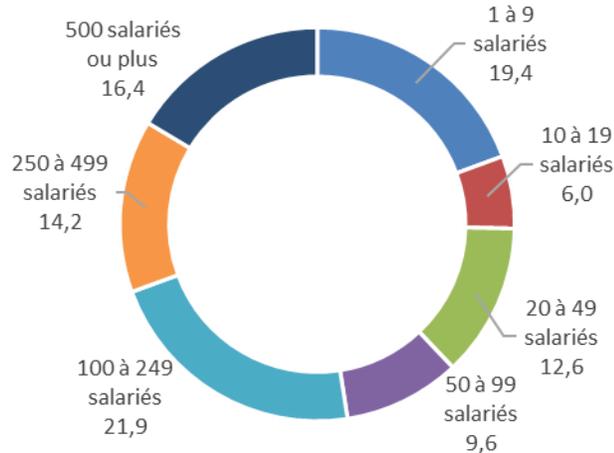
Caractéristiques des salariés (en % des salariés présents au 31/12/2017)	Activités des marchés financiers (IDCC 2931 à titre principal)	Composition du regroupement CRIS : Q - BANQUES, ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS ET ASSURANCES
<b>Répartition par âge</b>		
29 ans ou moins	19,1	16,9
30-49 ans	60,7	55,5
50 ans ou plus	20,2	27,6
dont 55 ans ou plus	9,4	15,8
dont 60 ans ou plus	2,6	4,6
<b>Répartition par sexe</b>		
Homme	57,7	39,7
Femme	42,3	60,3
<b>Répartition par catégorie socioprofessionnelle</b>		
Cadre	63,7	41,8
Profession intermédiaire	10,7	30,8
Employé	24,9	26,9
Ouvrier	0,7	0,4

Source : DARES – 2017 – Retraitement MODEL RH

## Répartition de l'emploi par taille d'entreprise -

Périmètre : France - 2018 - CCN 2931 à titre principal

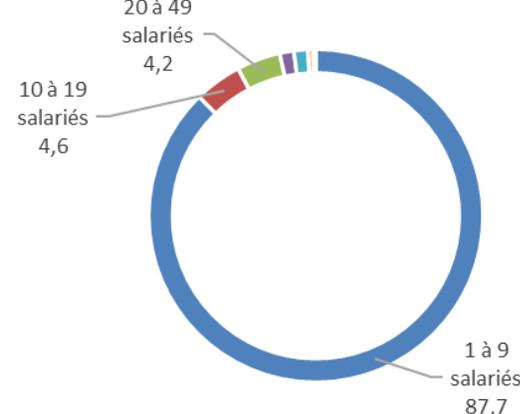
Source : DARES - Retraitement MODEL RH



## Répartition des entreprises par taille d'entreprise -

Périmètre : France - 2018 - CCN 2931 à titre principal

Source : DARES - Retraitement MODEL RH



## Caractéristiques des entreprises de la branche :

- En 2020, l'étude estime à **780 le nombre d'entreprises** appliquant la convention collective des activités des marchés financiers à titre principal.
- Comme le montre le graphique ci-contre, 87,7% d'entre elles comptent de 1 à 9 salariés, ce qui a un impact sur les organisations et pratiques RH. Elles regroupent 19,4% des salariés de la branche.
- La **concentration de l'emploi de la branche sur une très petite partie des entreprises est donc élevée** : 3,5 % des entreprises concentrent 62,1% de l'emploi salarié en 2018.
- Toutefois, ces données sont à nuancer par le **niveau élevé d'externalisation** : des positionnements fréquents en « pure players », externalisant le recours à plusieurs métiers de middle-office, de back office et de fonctions supports (compétence importante de gestion de partenariats).

# Analyse de l'emploi et des entreprises de la branche

## Finalité de cette partie des travaux :

- Permettre de disposer d'une estimation des effectifs nationaux **par famille de métier** de la branche. Cette estimation permet de cerner la volumétrie des effectifs, des flux de personnels pour des mesures plus ciblées par métier.

## Méthodologie d'estimation des effectifs actuels :

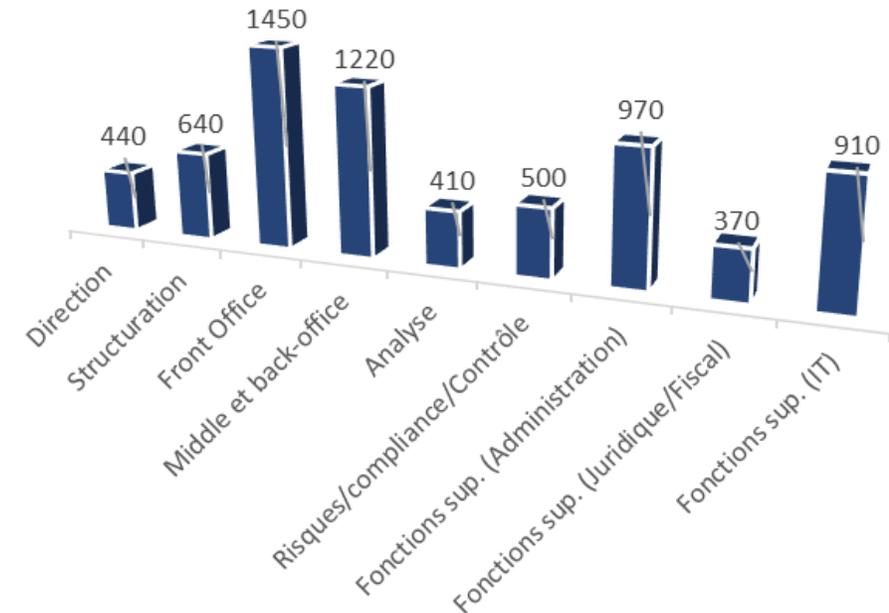
- Elle consiste à **ventiler les effectifs globaux issues de la statistique publique** (7820 salariés estimés pour 2020 à partir des données DARES 2017) **par famille de métiers**, en s'appuyant sur la **structure réelle issue des répondants à l'enquête statistique + des entretiens pour confirmer les clés de répartition**.
- Ces modélisations d'effectifs sont différenciées selon les tailles d'entreprises puisque la branche présente la particularité de connaître un grand nombre de salariés dans peu de structures. Elles sont ensuite reconsolidées (graphique ci-contre).

## Remarques et analyses principales :

- La répartition ci-contre est effectuée en ETP : en effet, les répondants à l'enquête statistique ont pu ventiler les activités de certains postes sur différentes familles de métiers.
- Les fonctions supports IT internalisées apparaissent nettement dans les structures au-delà de 100 salariés (cf. page suivante)
- Selon les organisations, on retrouve de plus en plus systématiquement une **fusion du middle et du back office** (post-trade). Elle est davantage segmentée par type de produits dans les plus grandes structures mais ce principe de rapprochement demeure une tendance dans l'ensemble de la branche.
- Certaines TPE ou PME opèrent d'autres types de rapprochements organisationnels croissants : analyse + structuration, analyse + conformité, front office + structuration.
- Ces éléments nécessitent l'acquisition de compétences comportementales plus développées (travail en équipe et moins individualisé, développement et gestion des partenariats).

## Estimation des effectifs de la branche par famille de métiers

Périmètre : en ETP - France -2020 – Traitement MODEL RH



**Note :** sur les 7820 salariés estimés par la branche en 2020, cette méthodologie a permis de **ventiler 6910 d'entre eux**. Aucune catégorie « autres métiers » n'apparaît car la méthodologie ne permet pas de distinguer si les 910 personnes « non ventilées » appartiennent bien à d'autres métiers ou à l'une des catégories ci-dessus.

# Analyse de l'emploi et des entreprises de la branche

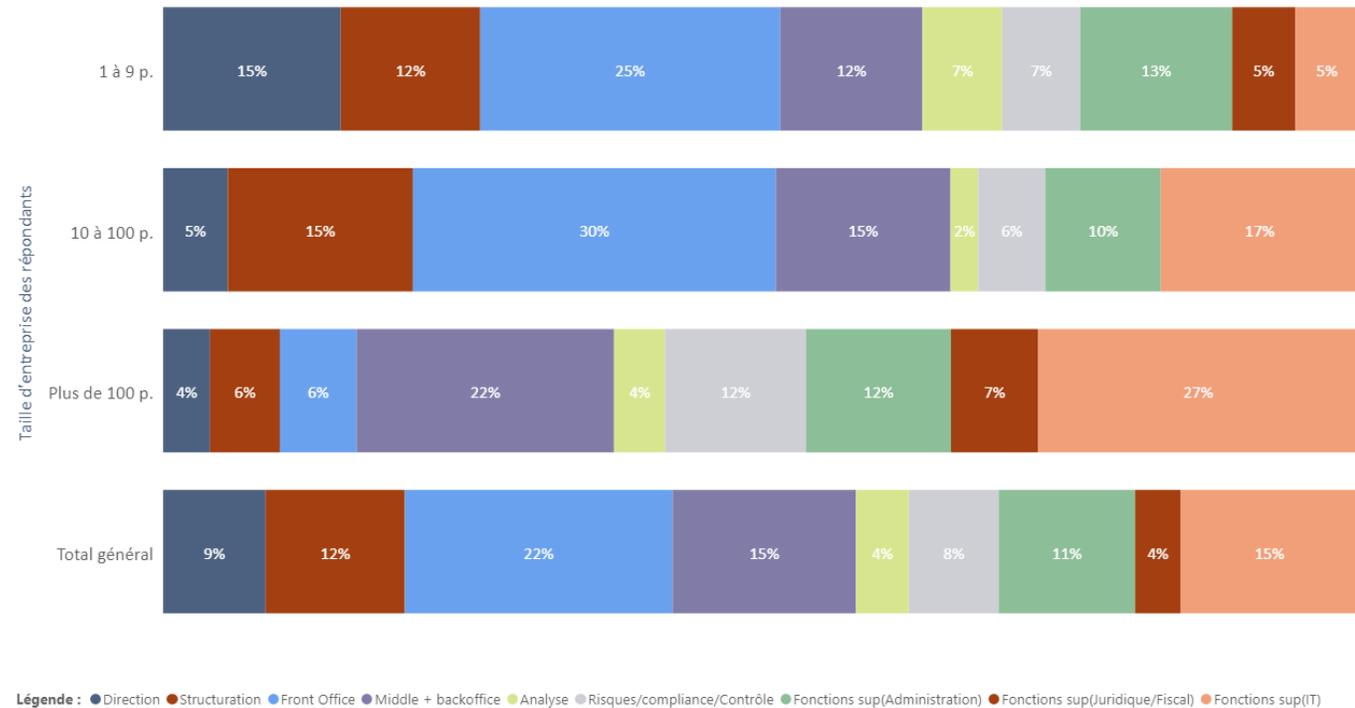
Sur la base des familles métiers identifiées, 3 grands modèles organisationnels apparaissent dans l'enquête statistique, selon la taille d'entreprise :

- Les entreprises de 1 à 9 salariés (19,4% des salariés) qui se positionnent davantage sur les métiers de **Direction, Structuration de solutions et l'Analyse stratégique / financière/économique**
- Les entreprises de 10 à 100 salariés (28,2% des structures) qui voient un **effectif IT interne bondir**, une part de **structuration, de Front, Middle et Back-office plus élevée**.
- Les entreprises de plus de 100 salariés, avec une **dominante IT interne encore plus élevée**, une part de **structuration plus réduite** en proportion des effectifs (effet de seuil sur cette famille de métiers).
- Chacun de ces modèles connaît aussi des **invariants** : la part des effectifs Front Office, Middle Office, Back-office et Administration (Fonctions supports) reste relativement stable selon la taille.

**Importance de l'externalisation pour cette étude :**

- Les modèles d'effectifs (internes) ci-dessus sont aussi le **miroir du niveau d'externalisation par famille métier** : la famille « Fonctions supports IT est la seule pour laquelle le recours à des prestataires est fort (83% des réponses), tout comme la famille « Fonctions supports Administration/RH/Comptabilité ».
- Le recours à des prestations est très faible ou absent dans les familles « Structuration de solution financières », « Front Office », « Middle et back-office » (sauf clearing) et « Risques/compliance ».

Répartition des effectifs par famille de métiers selon les tailles d'entreprise. Périmètre : France - 2021 - 38 répondants - retraitement MODEL RH



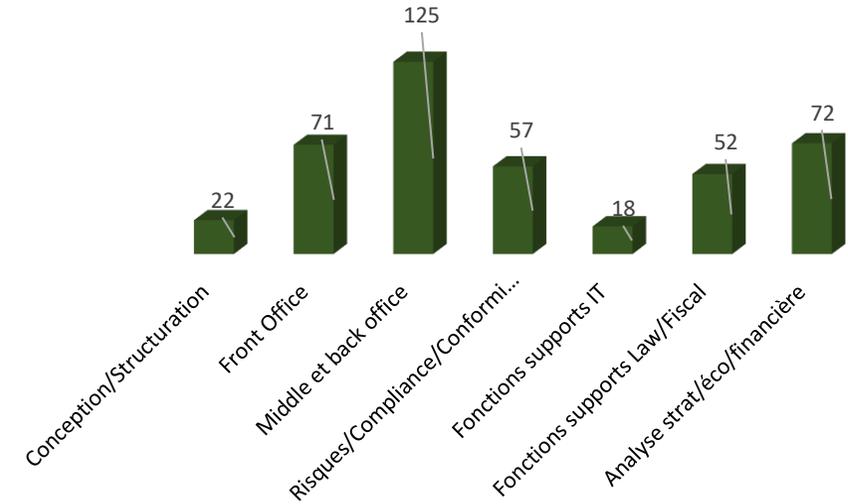
# Analyse de l'emploi et des entreprises de la branche

## Méthodologie de recueil et traitement des données :

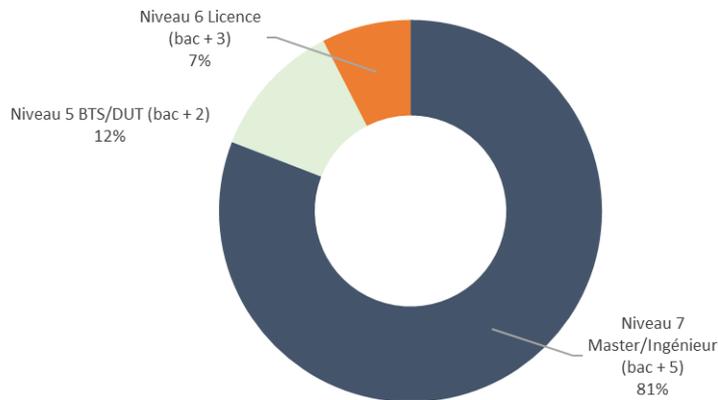
Pour cette étude, MODEL RH s'est basée sur le site Indeed.fr, à 6 reprises sur le 1er trimestre 2021. Les données de périmètre suivantes ont été appliquées aux recherches :

- Seules les offres d'emploi France Semestre 1 2021 sont répertoriées, hors stages
- La recherche porte d'abord sur les différents titres d'un métier-repère répertoriés dans les fiches métiers (ex : Trader ou Forex etc. pour le métier-repère Trader)
- Pour l'essentiel des familles, le périmètre de recherche **inclut** les mots clés « trade », « trading », « bourse », « marché(s) financier(s) » etc.
- Le périmètre **exclut** les mots-clés « assurance », « immobilier », « énergies » (hors trading), « industrie » et « média » etc., dans lesquels des offres « faux-amis » se trouvent.
- Ces inclusions/exclusions varient ponctuellement pour certains métiers afin de ne pas exclure certaines offres d'entreprises qui sont pertinentes (ex : fonctions supports)
- Chaque offre est ensuite analysée individuellement, validée et ventilée dans le métier de la cartographie qui correspond le mieux à la description. Le nb moyen d'offres répertoriées par métier figure ci-contre.

**Nombre moyen d'offres d'emploi par famille métiers** - Périmètre - France - 1er semestre 2021 - Indeed.fr - Traitement MODEL RH

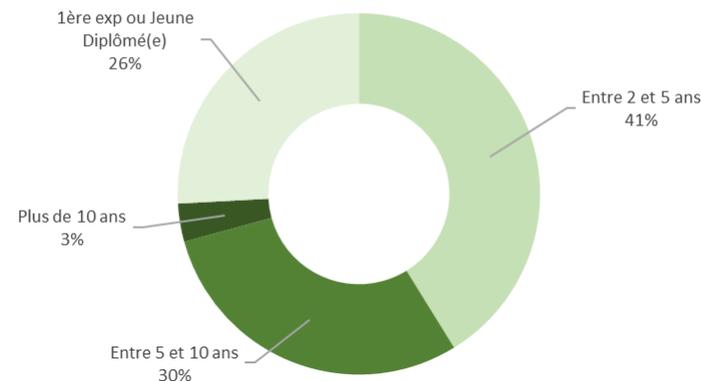


**Répartition des offres d'emploi par niveau de diplôme recherché** - Périmètre : Semestre 1 2021 - 319 offres renseignées en moyenne - Source Indeed.fr - retraitement MODEL RH



**Note :** détail par famille de métiers dans les fiches métiers (rubrique chiffres-clés)

**Répartition des offres d'emploi par niveau d'expérience recherché** - Périmètre : Semestre 1 2021 - 352 offres renseignées en moyenne - Source Indeed.fr - retraitement MODEL RH



## Analyse des principales caractéristiques des offres :

- Certaines familles métiers sont surreprésentés (ex : Analyse) ou sous-représentés (ex : Front office) par rapport à leur poids dans l'emploi actuel
- Cela apparaît cohérent avec les stratégies décrites dans les entretiens et matérialisées ci-contre : le **recrutement par offres d'emplois reste focalisé sur certains métiers**, avec une légère surreprésentation des offres « Jeunes diplômés ou 1<sup>ère</sup> expérience ».
- Par ailleurs, de nombreuses entreprises ont recours à d'autres voies d'acquisition de compétences : par exemple les **TPE dont le modèle impactent les pratiques RH** (ex : recrutements expérimentés, externalisation, pyramide des âges inversée).
- Néanmoins, aucun facteur particulier ne vient faire varier le niveau de diplôme recherché, à 81% sur du niveau 7 (cf. ci-contre).

# Synthèse des chiffres clés de la branche

7 820

Le nombre de salariés estimés de la branche en 2020

780

Le nombre estimé d'entreprises de la branche en 2020

28

Le nombre de fiches métiers conçues pour la cartographie 2021

97

Le nombre de compétences décrites dans la cartographie

87,7%

La part des salariés de la branche au sein d'entreprises de 1 à 9 salariés en 2017

81%

La part des offres d'emploi 2021 au niveau Master/ Ingénieur (Bac+5, niveau 7 européen)

42,3%

La part de femmes dans les effectifs en 2017, contre 60,3% pour le secteur financier dans son ensemble

63,7%

La part des cadres dans les effectifs en 2017, contre 41,3% pour le secteur financier dans son ensemble

# 3

## ■ Analyse prospective de l'emploi, des métiers et compétences

Quels enjeux et quels impacts sur les besoins à l'horizon 2025 ?

# Analyse prospective des tendances

## Méthodologie :

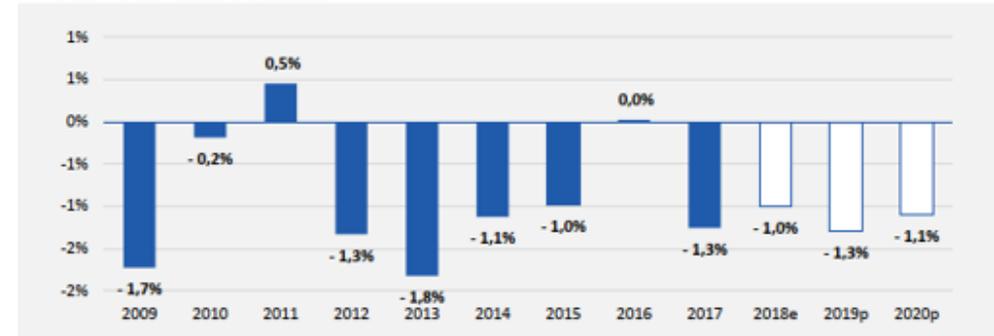
- Cette partie consiste à lister, hiérarchiser et valider avec le Comité de pilotage les tendances impactantes sur les métiers de la branche. **Chacune de ces tendances fait ensuite l'objet d'une évaluation prospective** sur le niveau d'emploi **par famille de métier** (à partir des 6910 personnes identifiées dans la partie précédente) et **pour chacun des 28 métiers de la cartographie construite** (partie 1).

## Quelles tendances impactent réellement les métiers ?

- Les évolutions du marché des marchés sont nombreuses (cf. graphique ci-contre, en bas) : changement des comportements, des attentes et de la typologie des consommateurs demande aux entreprises du secteur une adaptation des stratégies d'investissement et des produits et services.
- Pourtant **les fondamentaux historiques qui impactent les stratégies RH**, récoltés par nos entretiens et la documentation, **demeurent les premiers facteurs d'impacts pour la période 2021 – 2025**
- En effet, **la volatilité** des titres (à la hausse comme à la baisse), la **pression réglementaire**, la **diversification** des produits, les gains de **productivité du travail** et de sécurité des transactions grâce aux technologies.
- La branche est et restera donc marquée par son **exposition aux volumes et valeurs de transactions** et à la **recherche d'abaissement du coût global des transactions**. Si le premier devrait rester stable, le deuxième restera une tendance de fond 2021-2025, notamment via les progrès technologiques (ex : algorithmes).
- **Consolidation du secteur** : en parallèle, les activités des marchés financiers sont en partie liées à celles des autres acteurs du secteur financier. Sur la dernière décennie, les effectifs salariés des banques et services financiers restent orientés à la baisse avec de nombreux opérateurs qui enregistrent une dégradation de leur rentabilité sur les dernières années.

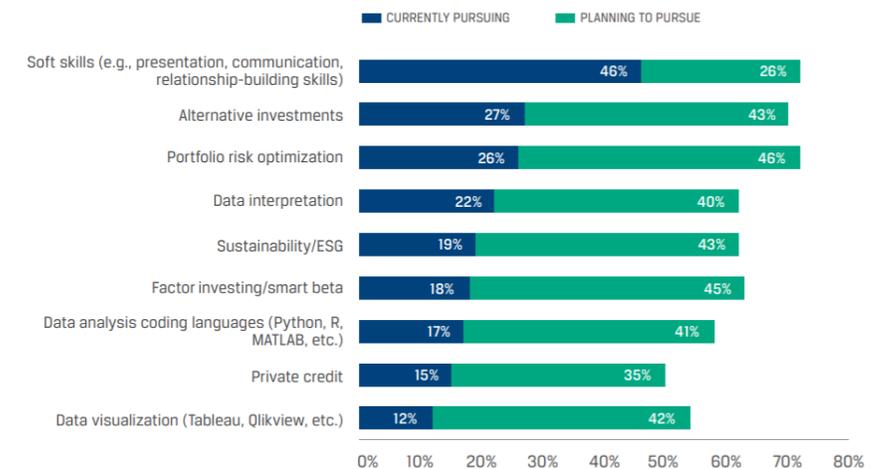
## Évolution des effectifs salariés du secteur

Unité : % des variations annuelles



Année 2017 - Traitement, estimation et prévisions Xerfi / Source : ACOSS

## TOPICS OF INTEREST



CFA Institute 2019, Investment professional of the future changing roles skills and organizations culture

# Analyse prospective des tendances

## ► Zoom sur les principales normes et réglementations impactantes à horizon 2025

### Un impact récurrent de la réglementation :

- Depuis la crise financière de 2008, la branche a intégré une accélération régulière des normes et réglementations qui impactent l'emploi, les contenus métiers et les besoins de formation.
- Ci-dessous figure une cartographie des principaux éléments de normes et réglementations en cours, qui impactent les activités des métiers de la branche.
- Au-delà des métiers, **l'érosion des marges apparaît fortement corrélée à la hausse de la pression réglementaire et à l'érosion des effectifs**, malgré des volumes croissants d'affaires. Cette analyse n'est pas valable pour certains métiers qui ont connu une hausse depuis 2008 (ex : Spécialiste conformité).
- Cette accélération, bien que toujours présente sur 2021-2025, **devrait être moins intense** (ex : MIF3 ? évolution cadre prudentiel, élargissement ESG)

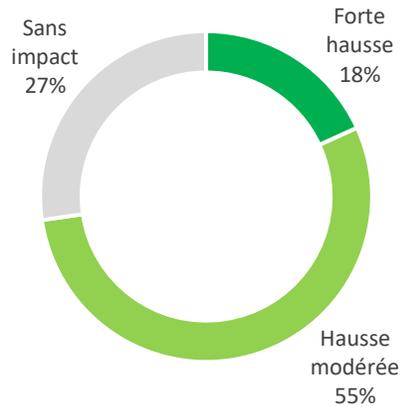
Contrôle interne	Conception et distribution des instruments financiers	Normes prudentielles	Lutte contre le changement climatique	
<p><u>Arrêté du 3 novembre 2014 :</u> Soumis au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution</p>	<p><u>Directive européenne MiFID 2 2017/593 :</u> Obligations en matière de gouvernance des produits et règles d'octroi ou perception de droits</p>	<p><u>Solvabilité II, 2016 :</u> Gestion des risques pour les sociétés : exigences quantitatives à respecter, dispositif de gouvernance des risques, reporting et transparence</p>	<p><u>Green deal européen et taxonomie verte :</u> Réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable Intégrer le climat et l'ESG dans la gestion des risques Favoriser la transparence et l long-terme dans l'activité économique</p>	<p><u>L'article 173 de la loi sur la transition énergétique, 2015 :</u> Publier avec transparence l'intégration des critères ESG dans les opérations d'investissement et la part verte de leurs portefeuilles</p>
<p><u>Arrêté du 21 décembre 2018 et obligations de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT) :</u> Organisation des dispositifs de contrôle interne</p>	<p><u>Directive européenne MiFID 2 2017/565 et /589 :</u> Exigences organisationnelles et conditions d'exercice applicables aux entreprises d'investissement et applicable au trading algorithmique</p>	<p><u>CRD V :</u> Exigences de fonds propres, modalités de gouvernance, cadre de surveillance, encadrement bonus,</p> <p><u>IFD :</u> Catégorisation des acteurs/risques avec adaptation des règles de liquidité, de fonds propres et de gouvernance</p>	<p><u>L'obligation fiduciaire</u> (impératif de donner la priorité à la défense des intérêts de son client) est aujourd'hui interprété en termes de rentabilité mais pourrait être étendu à la lutte contre le changement climatique</p>	<p><u>Standards :</u> Labellisation de produits ISR ou GreenFin</p>

**Note :** les impacts de la réglementation sur les recommandations de formations sont reprises dans chacune des fiches métiers concernées.

# Analyse prospective des tendances

## ► Qu'en pensent les professionnels sondés et interviewés ?

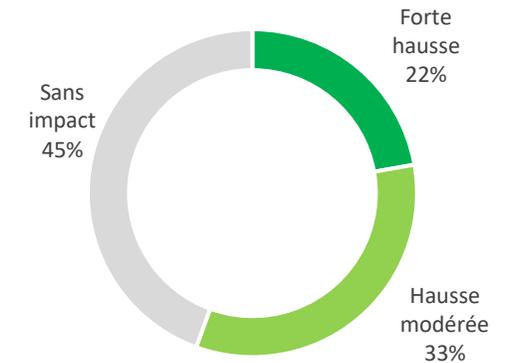
[Impact anticipé de la volatilité sur les effectifs - Périmètre : France - 2021 - 11 réponses - Traitement MODEL RH](#)



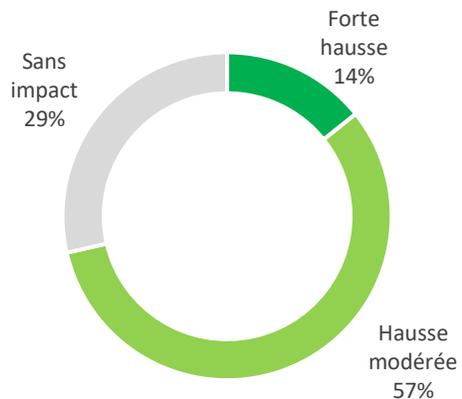
### Analyse des réponses :

- La volatilité reste le déterminant principal des volumes de marchés de l'intermédiation financière. Celle-ci est demeurée dans une tendance haussière depuis une décennie.
- A l'horizon 2025, ce volume d'affaires est perçu comme robuste, malgré l'érosion régulière des effectifs sur les 5 dernières années, plutôt associée à la productivité du Front et Back-office
- Conjugué aux effets de la diversification des produits (ci-contre à droite), notamment pour les large caps (produits structurés, critères ESG, cryptoactifs), une **hausse globale modérée des effectifs serait probable**, notamment par les acteurs **Front Office, Analyse et Structuration**.

[Impact anticipé de la diversification produits \(cryptomonnaies etc.\) sur les effectifs - Périmètre : France - 2021 - 9 réponses - Traitement MODEL RH](#)



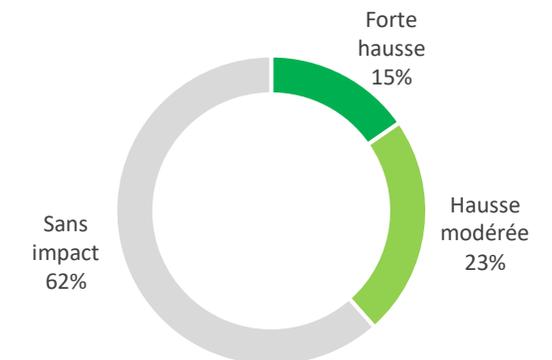
[Impact anticipé de la pression réglementaire sur les effectifs - Périmètre : France - 2021 - 14 réponses - Traitement MODEL RH](#)



### Analyse des réponses :

- La pression réglementaire, largement accrue depuis 2008, a eu un double effet sur la **hausse des emplois internes** (Compliance, Middle et Back-office), mais aussi sur **l'érosion globale des effectifs pour préserver les marges** (gains de productivité).
- Cette tendance semble moins forte à 5 ans, mais devrait tout de même agir comme un « **régulateur** général de l'emploi » qui contrebalance les perceptions positives sur les principales familles de métiers (effet de la productivité demandée).
- Par ailleurs, l'impact du Brexit n'est pas perçu comme significatif au niveau de l'emploi, mais plutôt au niveau des opportunités d'affaires et de recrutements (rappel : 44% des répondants opèrent en zone euro et 22% hors UE).

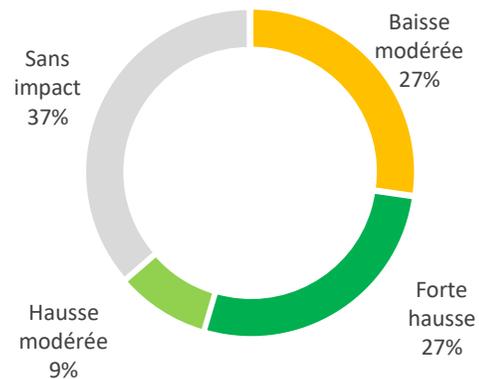
[Impact anticipé du Brexit sur les effectifs - Périmètre : France - 2021 - 13 réponses - Traitement MODEL RH](#)



# Analyse prospective des tendances

## ► Qu'en pensent les professionnels sondés et interviewés ?

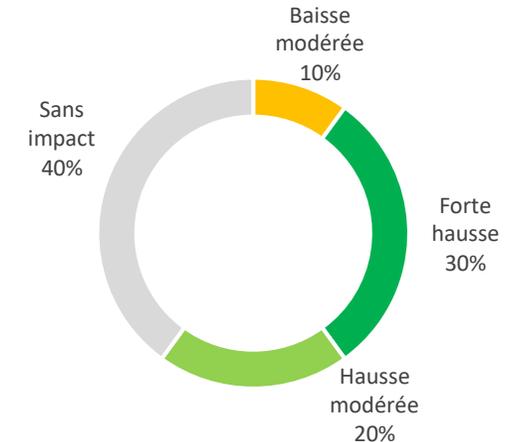
[Impact anticipé de l'augmentation algorithmes sur les effectifs](#) - Périmètre : France - 2021 - 10 réponses - Traitement MODEL RH



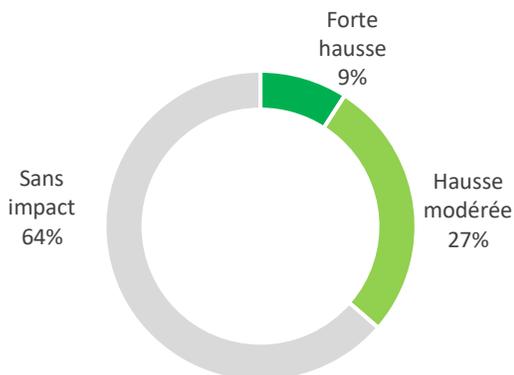
### Analyse des réponses :

- L'augmentation des algorithmes (à gauche) et du traitement de données massives (à droite) dans les méthodes de travail serait tantôt perçus par les répondants comme positif ou négatif sur l'emploi.
- Nos travaux sur ces facteurs dans le secteur financier montrent plutôt que la période 2020-2025 ne produira **pas forcément de très forts gains de productivité** (investissement humain à réaliser d'abord) mais des **évolutions de compétences**, notamment pour certains métiers de **l'Analyse, de la Conception-Structuration et du Middle-back office**.
- Il s'agit aussi pour chaque manager, de déterminer l'équilibre de long terme entre ses ressources technologiques et humaines (post-investissement).

[Impact anticipé de la augmentation données massives sur les effectifs](#) - Périmètre : France - 2021 - 10 réponses - Traitement MODEL RH



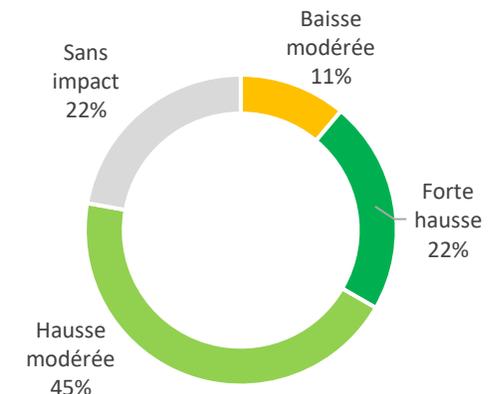
[Impact anticipé de la montée critères ESG sur les effectifs](#) - Périmètre : France - 2021 - 11 réponses - retraitement MODEL RH



### Analyse des réponses :

- Les facteurs d'impact « ESG » (à gauche) et « blockchain » (à droite) sont les plus « nouveaux » dans la vision des acteurs interviewés. Néanmoins, les critères/labels **ESG** sont considérés comme « quasi non significatifs » sur l'emploi (seulement des impacts sur les contenus de certains métiers, voir ci-après).
- A l'inverse, les effets de la **blockchain** (réponses à droite) sont plus incertains : si des offres d'emploi émergent pour des « Spécialistes blockchain et finance », ces processus **ne devraient représenter qu'une fraction des portefeuilles et des processus Middle et back-office**, tendant plutôt à une diversification des compétences, voir une légère hausse de l'emploi.

[Impact anticipé de la montée des blockchain middle et back-office sur les effectifs](#) - Périmètre : France - 2021 - 9 réponses - Traitement MODEL RH



# Analyse prospective de l'emploi, des métiers et compétences

Légende :



Très fort



Fort



Modéré

Faible

## Tendance n°1 : Maintien de la volatilité

La volatilité reste le déterminant principal des volumes de marchés de l'intermédiation financière. Celle-ci est demeurée dans une tendance haussière depuis une décennie mais a été fortement impactée par la crise sanitaire du Covid-19 :

Les politiques budgétaires des banques centrales et les plans de relance mis en place et pour préserver la stabilité des marchés financiers mondiaux, ont atténué les répercussions du choc de la COVID-19 et cherché à garantir une reprise stable et durable une fois la pandémie maîtrisée. Une coordination internationale étroite et continue sera essentielle pour aider les pays vulnérables, rétablir la confiance des marchés et limiter les risques pour la stabilité financière.

Facteurs d'impacts	Impact par famille métiers	Impacts sur la chaîne de valeur	Evaluation d'impact sur l'emploi	Evaluation d'impact les métiers/compétences
Maintien de la volatilité	<b>Structuration &amp; Front office</b>  <i>(Originateur, Structureur Broker, Sales Trader, Conseiller Gestion Patrimoine, Négociateur)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Maintien de la volatilité et des volumes de transactions sur la plupart des marchés financiers</li> <li>▶ Hausse de l'incertitude liée à la crise sanitaire et hausse des volumes moyens traités</li> <li>▶ Détérioration potentielle des liquidités et variation importante du prix des actifs</li> <li>▶ Intégration des cryptoactifs dont le volume d'échanges est devenu significatif, accompagné d'une plus forte volatilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hausse des besoins d'analyse économique et financière pour établir des prédictions en contexte incertain (y compris Data Analyse)</li> <li> Fusion progressive du middle et back-office pour gagner en productivité et gérer la hausse des volumes</li> <li> Légère croissance des effectifs Front et Concepteur-structureur pour suivre la volatilité des marchés</li> <li> Les banques d'investissement sont pour le moment moins touchées par la crise sanitaire que les banques de détail et poursuivent les embauches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evolution de la relation client dans un contexte boursier incertain</li> <li>▶ Evolution des compétences techniques digital avec l'augmentation de la modélisation et de l'IT pour gérer l'augmentation des flux de données</li> <li>▶ Pression accrue sur les métiers Middle et Back-office</li> <li>▶ Compétences dans les cryptoactifs dont la volatilité actuelle permet de générer des bénéfices importants avant la mise en lace d'une régulation contraignante</li> </ul>
	<b>Middle et Back office</b>  <i>(Gestionnaire Back-office, Gestionnaire Middle-office, Comptable)</i>			
	<b>Analyse fin. éco. et stratégique</b>  <i>(Analyste financier / crédit, Data Analyst, Stratégiste/Economiste)</i>			

# Analyse prospective de l'emploi, des métiers et compétences

Légende :



Très fort



Fort



Modéré



Faible

## Tendance n°2 : Légère décélération de la pression réglementaire

Depuis la crise de 2008, le marché a connu une forte pression réglementaire, autour notamment du contrôle interne, de la conception et distribution des instruments financiers (MiFID2, Bâle 3) et des normes prudentielles (Solvabilité II). Toutefois, la crise sanitaire et ses impacts économiques pourraient faire évoluer le cadre réglementaire. La Commission européenne estime notamment que la réglementation actuelle freine le fléchage et les investissements vers l'économie réelle, notamment MiFID 2 (Markets in Financial Instruments Directive) dont l'objectif initial était d'accroître la transparence sur les marchés financiers de l'UE et de normaliser les informations réglementaires communiquées aux entreprises. Des amendements ciblés seraient en cours de réflexion afin de faciliter le financement des entreprises européennes via les marchés de capitaux.

Facteurs d'impacts	Impact par famille métiers	Impacts sur la chaîne de valeur	Evaluation d'impact sur l'emploi	Evaluation d'impact les métiers/compétences
Pression réglementaire	<b>Risques &amp; Conformité</b>  <i>(Spécialiste conformité, Risk Manager, Auditeur)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Malgré le volume croissant, érosion des marges avec hausse de la pression réglementaire</li> <li>▶ Hausse des volumes moyens par « opération ESG »</li> <li>▶ Développement accru des obligations de reporting ESG pour tous les acteurs des marchés financiers</li> <li>▶ Incorporation plus systématique de l'analyse ESG dans le conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Augmentation des effectifs risques/compliance du fait de la pression réglementaire, mais moins rapide que depuis 2008</li> <li>▲ Hausse des fonctions du Middle et du Back-office avec le besoin d'adapter les systèmes</li> <li>■ Maintien des effectifs de Front office et de conception-structuration sur ces besoins (plus une évolution de compétences)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Part croissante des activités soumises à la réglementation française et européenne qui génère une tendance accrue à spécialiser les métiers selon l'environnement réglementaire</li> <li>▶ Besoin d'une connaissance fine des obligations pour chaque pays, y compris en Europe</li> <li>▶ Mobilité nécessaire en cas de localisations multiples des entreprises pour opérer sur des marchés réglementaires cohérents</li> <li>▶ Demande de connaissances informatiques et techniques spécifiques pour adapter les systèmes aux obligations de reporting.</li> </ul>
	<b>Middle et Back office</b>  <i>(Gestionnaire Back-office, Gestionnaire Middle-office, Comptable)</i>			
	<b>Conception &amp; Structuration</b>  <i>(Originateur, Structureur)</i>			
	<b>Front office</b>  <i>(Broker, Sales Trader, Conseiller Gestion Patrimoine, Négociateur)</i>			

# Analyse prospective de l'emploi, des métiers et compétences

Légende :



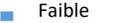
Très fort



Fort



Modéré



Faible

## Tendance n°3 : Croissance des algorithmes d'IA et Data Science

Il convient ici de **distinguer les algorithmes qui vont chercher à établir une prédiction (IA) VS algorithmes d'exploitation des données (Data Science)** :

- Les marchés financiers conservent un besoin de projection par la modélisation des environnements incertains : investissements en hausse modérée
- Ces marchés sont soumis à des tailles d'investissement très élevées qui demandent, au-delà de leur financement, une intégration pérenne dans l'organisation de l'entreprise. Des modèles de pure players IA/Data Science ou de plus grands acteurs diversifiés investissent également.
- A 5 ans, les principales applications concerneraient principalement la **productivité de l'analyse et de l'exploitation de l'existant** (Data Science)

Facteurs d'impacts	Impact par famille métiers	Impacts sur la chaîne de valeur	Evaluation d'impact sur l'emploi	Evaluation d'impact les métiers/compétences
Croissance des algorithmes d'IA et Data Science	<b>Structuration &amp; Front office</b>  <i>(Originateur, Structureur Broker, Sales Trader, Conseiller Gestion Patrimoine, Négociateur)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Forte baisse du coût de développement des algorithmes simples (assemblages at adaptation métier de briques de codes), internalisation plus fréquente de l'activité</li> <li>▶ Hausse modérée des investissements IA en interne (ex : apprentissage automatique) dans les activités des marchés financiers, due au niveau d'investissement élevé</li> <li>▶ Forte hausse des outils d'analyse basés sur la Data Science. Capacités plus fréquentes à construire des briques de codes pour les analystes</li> <li>▶ Recherche prioritaire de productivité sur les activités d'analyse pré et post-trade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Hausse significative des effectifs de Data Analyse en capacité de construire des algorithmes et automatismes de traitement, classement et analyse de données massives</li> <li>+ Emergence de Data Scientists en capacité d'internaliser des algorithmes prédictifs plus complexes sur les marchés</li> <li>▬ Nivellement de la hausse des effectifs de Data Analyse par le partage de ces activités avec le Front et le Middle/Back-office, mieux outillés</li> <li>▲ Hausse des besoins « IT internes » : infrastructure informatique pour répondre au besoin accru de puissance de calcul, cloud et cybersécurité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evolution des compétences managériales de la dominante commerce (qui demeurera) à l'intégration des technologies (ex : choix des cas d'usages, organisation pérenne)</li> <li>▶ Incorporation plus fréquente d'outils externes ET internes de Data Science : besoins de développement d'experts finance vers ces technos</li> <li>▶ Diffusion plus large de ces outils SaaS et cloud dans les structures TPE</li> <li>▶ Aller au-delà de la sensibilisation des équipes Middle et Back-office, partager la conception des outils avec l'Analyse et Front</li> <li>▶ Temps d'auto-formation plus important sur ces types de compétences (vidéos,</li> </ul>
	<b>Middle et Back office</b>  <i>(Gestionnaire Back-office, Gestionnaire Middle-office, Comptable)</i>			
	<b>Analyse fin. éco. et stratégique</b>  <i>(Analyste financier / crédit, Data Analyst, Stratégiste/Economiste)</i>			
	<b>Compliance et supports</b>  <i>(Risk Manager, Spécialiste Conformité, Auditeur, Contrôleur de gestion, Spécialiste Blockchain et Spécialiste IT)</i>			

# Analyse prospective de l'emploi, des métiers et compétences

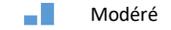
Légende :



Très fort



Fort



Modéré



Faible

## Tendance n°4 : Une diversification des supports financiers marquée par l'essor des « cryptoactifs »

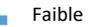
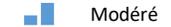
Les cryptoactifs, jusqu'alors perçus comme actif financier risqué, seraient marqués par 4 phénomènes pour les années à venir :

- La réglementation, notamment issue de la loi PACTE en France, encadrant davantage ses conditions d'exercice
- L'introduction de « **stable coins centralisés** » permettant l'essor des investissements institutionnels et de plus grands volumes de transactions, via la meilleure maîtrise du risque qu'ils permettraient
- La réflexion autour de cryptomonnaies « publiques » à un horizon relativement rapproché (avant 2025 ?)

Facteurs d'impacts	Impact par famille métiers	Impacts sur la chaîne de valeur	Evaluation d'impact sur l'emploi	Evaluation d'impact les métiers/compétences
Hausse des volumes et diversification des cryptomonnaies	<b>Structuration &amp; Front office</b>  <i>(Originateur, Structureur Broker, Sales Trader, Conseiller Gestion Patrimoine, Négociateur)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hausse des volumes des opérations sur cryptomonnaies en nombre et valeur</li> <li>▶ Incorporation plus fréquente des cryptomonnaies dans les stratégies d'investissements</li> <li>▶ Diversification des protocoles et de sécurisation (ETH, Bitcoin, Cardano etc.)</li> <li>▶ Démultiplication des projets de contrats intelligents, incorporation dans le post-trade</li> <li>▶ Simplification du modèle de traitement de la blockchain (centralisation et transformation du minage), même si les protocoles restent diversifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Stabilisation des effectifs Middle-office et back-office (effet conjugué de l'augmentation des besoins et de la productivité)</li> <li>+ Emergence entamée Spécialiste Blockchain/cryptomonnaies dans les plus grandes structures et pure players</li> <li>↗ Hausse des besoins analystes risques sur cette classe d'actifs. Modification plus profonde de l'analyse macro-économique et géopolitique à terme (ex : stable coins = réponse à un risque perçu global d'institutionnels)</li> <li>↗ Hausse des besoins de spécialistes cybersécurité / crypto (déjà un peu présents)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Différenciation des compétences sur l'actif (Structuration et Front office) et sur le protocole blockchain (Middle – back office, Risques et Fonctions supports IT)</li> <li>▶ Diversification prioritaire des portefeuilles de supports financiers, notamment large caps et institutionnels</li> <li>▶ Vision plus long terme des négociateurs / traders</li> <li>▶ Diversification de l'analyse financière et économique sur cryptomonnaies (notamment couple « coins et stable coins »)</li> <li>▶ Réorganisation des activités de Middle et Back-office selon le protocole de sécurisation de l'opération (plusieurs process).</li> </ul>
	<b>Middle et Back office</b>  <i>(Gestionnaire Back-office, Gestionnaire Middle-office, Comptable)</i>			
	<b>Analyse fin. éco. et stratégique</b>  <i>(Analyste financier / crédit, Data Analyst, Stratégiste/Economiste)</i>			
	<b>Compliance et supports</b>  <i>(Risk Manager, Spécialiste Conformité, Auditeur, Contrôleur de gestion, Spécialiste Blockchain et Spécialiste IT)</i>			

# Analyse prospective de l'emploi, des métiers et compétences

Légende :



## Tendance n°5 : Croissance des critères ESG

Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) auront un impact mesuré sur les métiers de la branche à l'horizon 2025 :

- Elle se traduirait principalement par une incorporation plus élevée de supports labellisés (ex : ISR) dans les logiques de portefeuilles
- L'évolution majeure des compétences se situerait donc à l'extérieur des activités de marché, au sein de tierces parties
- L'évaluation des enjeux de gouvernance fait historiquement partie des pratiques des marchés financiers et ces grilles de lecture plus pointues ne changeraient pas fondamentalement l'approche du Front Office ou de la Conception-Structuration
- Toutefois, au-delà d'une capacité à comprendre cette demande, cela pourrait modifier la demande de vision globale des clients.

Facteurs d'impacts	Impact par famille métiers	Impacts sur la chaîne de valeur	Evaluation d'impact sur l'emploi	Evaluation d'impact les métiers/compétences
Croissance des critères ESG	<b>Structuration &amp; Front office</b>  <i>(Originateur, Structureur Broker, Sales Trader, Conseiller Gestion Patrimoine, Négociateur)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Légère hausse des labels, bonds etc.</li> <li>▶ Augmentation de l'incorporation des investissements ESG dans les portefeuilles, approche plus fine des investisseurs</li> <li>▶ Hausse des volumes des opérations sur cryptomonnaies en nombre et valeur</li> <li>▶ Développement accru des obligations de reporting ESG pour tous les acteurs marchés</li> <li>▶ Incorporation plus systématique de l'analyse ESG dans le conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Emergence d'analystes et structureurs spécialisés chez des pure players</li> <li>↑ Augmentation du périmètre et des temps d'analyse et de reporting sur ces critères</li> <li>▬ Maintien des effectifs de Front office et de conception-structuration sur ces besoins (plus une évolution de compétences)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Evolution du besoin de <b>vision globale</b> dans l'analyse du Risk Management, en soutien e l'Analyse, du Front Office et de la Conception-Structuration</li> <li>▶ Evolution des supports CRM et marketing sur ces volets de plus en plus importants</li> <li>▶ Modification de la diversification des portefeuilles pour toutes les tailles d'entreprises</li> <li>▶ Elargissement probable des périmètres d'analyse des labels</li> <li>▶ Emergence de correspondants ESG transverses ? (sans créer de nouveau métier)</li> </ul>
	<b>Middle et Back office</b>  <i>(Gestionnaire Back-office, Gestionnaire Middle-office, Comptable)</i>			
	<b>Analyse fin. éco. et stratégique</b>  <i>(Analyste financier / crédit, Data Analyst, Stratégiste/Economiste)</i>			
	<b>Compliance et supports</b>  <i>(Risk Manager, Spécialiste Conformité, Auditeur, Contrôleur de gestion, Spécialiste Blockchain et Spécialiste IT)</i>			

# Analyse prospective de l'emploi, des métiers et compétences

Légende :



## Tendance n°6 : L'impact du Brexit

La mise en place du Brexit laisse présager des changements probables dans le secteur de la finance :

- Capitaux : la perte du passeport lié à la directive prospectus affecterait les émissions de titres financiers. Les prospectus approuvés par les autorités britanniques ne permettraient plus de réaliser une offre au public ou une admission à la cotation sur les marchés réglementés de l'UE.
- Gestion d'actifs : le Brexit pourrait également être suivi d'un mouvement de réaffectation d'investissements non britanniques vers des fonds strictement conformes aux règles de l'Union européenne, au sens où ils sont établis dans l'Union européenne.
- Financements : faute de passeport, les banques et fonds anglais ne pourront plus participer à des pools bancaires destinés à financer des activités au sein de l'Union européenne.
- Services bancaires et services d'investissements : les établissements financiers anglais, ou leurs succursales, ne seront plus habilités à fournir leurs services par le biais des passeports précités.

Sur des problématiques plus transversales telles que la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, l'impact du Brexit pourrait être plus modéré si l'Union européenne reconnaît à la législation britannique le statut d'équivalence, aujourd'hui reconnu pour certains Etats tiers à l'Union européenne.

Facteurs d'impacts	Impact par famille métiers	Impacts sur la chaîne de valeur	Evaluation d'impact sur l'emploi	Evaluation d'impact les métiers/compétences
Impact Brexit	<p><b>Middle et Back office</b> </p> <p>(Gestionnaire Back-office, Gestionnaire Middle-office, Comptable)</p> <p><b>Analyse fin. éco. et stratégique</b> </p> <p>(Analyste financier / crédit, Data Analyst, Stratégiste/Economiste)</p> <p><b>Compliance et Risques</b> </p> <p>(Risk Manager, Spécialiste Conformité, Auditeur)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Mouvement de réaffectation des capitaux essentiellement lié aux exigences réglementaires applicables aux investisseurs institutionnels de l'Union européenne</li> <li>► Les services bancaires et d'investissement devront être repensés (forme juridique de la participation des différents prêteurs, localisation de ces derniers, stratégie de syndication, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> L'impact du Brexit n'est pas perçu comme significatif au niveau de l'emploi, mais plutôt au niveau des opportunités d'affaires et de recrutement avec l'augmentation des succursales en Europe</li> <li> Augmentation importante des fonctions compliance et juridique pour se mettre en conformité avec les évolutions réglementaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Besoin de connaissance du cadre réglementaire spécifique au Brexit</li> <li>► Besoin d'analyses spécifiques sur le marché britannique et ses interactions</li> <li>► Adaptation de la structuration et du Front office pour proposer des stratégies d'investissement</li> <li>► Impact important sur les métiers middle, back-office qui intègrent cette variable géographique et réglementaire supplémentaire.</li> </ul>

# Synthèse projection des effectifs 2025

## Méthodologie de travail :

- La donnée de départ est constituée des effectifs estimés 2021, qui ventile 88% des effectifs salariés de la branche, soit 6910 p.
- Chaque tendance traitée dans cette partie attribue ensuite un coefficient estimé d'impact sur l'emploi de chaque famille de métier.
- Pour cette étude, les coefficients varient au maximum de -2% à +3% selon chaque tendance. Cela peut évoluer si des tendances supplémentaires ou des niveaux d'impacts par métier sont identifiés sur la phase 2 de la mission.

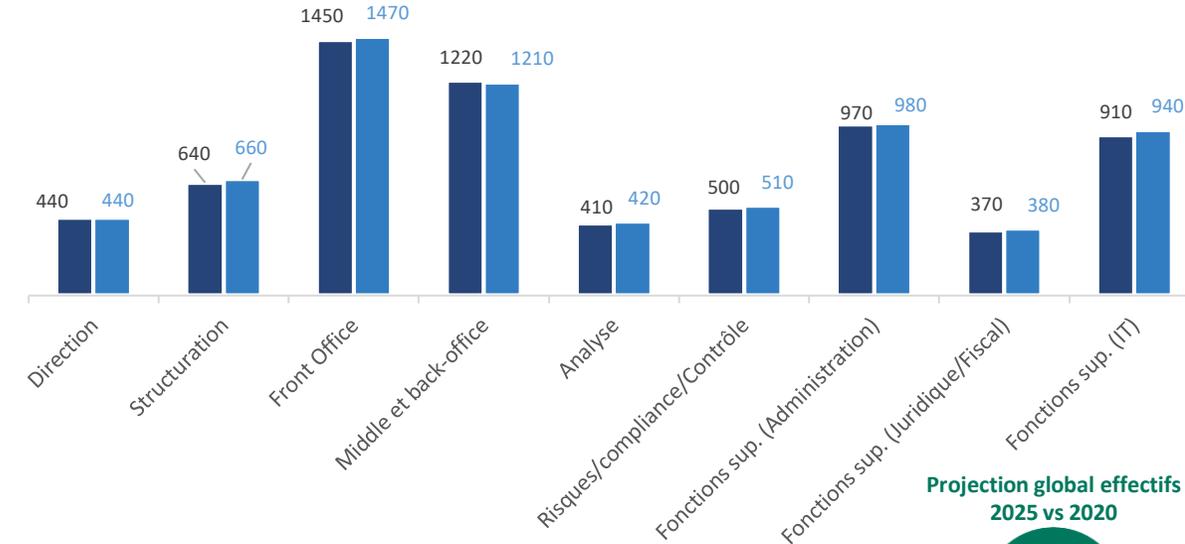
## Analyse des principaux résultats :

Après une période prolongée d'érosion des effectifs dans la branche (ex : 8640 en 2017, 7820 en 2020), la branche devrait connaître une période différente où les indicateurs positifs contrebalancent mieux les facteurs de baisse et où les indicateurs de baisse auraient une intensité moindre sur la période 2020-2025. Ainsi :

- L'effectif global interne des entreprises devrait connaître **une légère hausse de 1,4%**, contrairement à la précédente période triennale.
- Les effectifs des familles « Conception-Structuration » et « Front Office » connaîtraient une légère croissance en lien avec le maintien de la volatilité et la diversification produits vers les critères ESG, les produits structurés et les cryptoactifs (évolution ratio produits « primaires VS secondaire » ?)
- Les effectifs des familles « Analyse » et « Fonctions supports IT » croissent plus fortement sous l'effet des besoins Data, IA, Blockchain, Infrastructure et cybersécurité. A noter : il s'agit ici d'une estimation des **effectifs internes** qui ne comprennent donc pas les effectifs externalisés
- Les effectifs Risques/Compliance et Fonctions Juridique/Fiscal devraient connaître une hausse du fait de la pression réglementaire, qui devrait tout de même croître (mais moins rapidement).
- Comme vu dans les pages précédentes, ces données stables masquent les évolutions de contenus métiers qui sont matérialisées dans les fiches métiers de la cartographie.

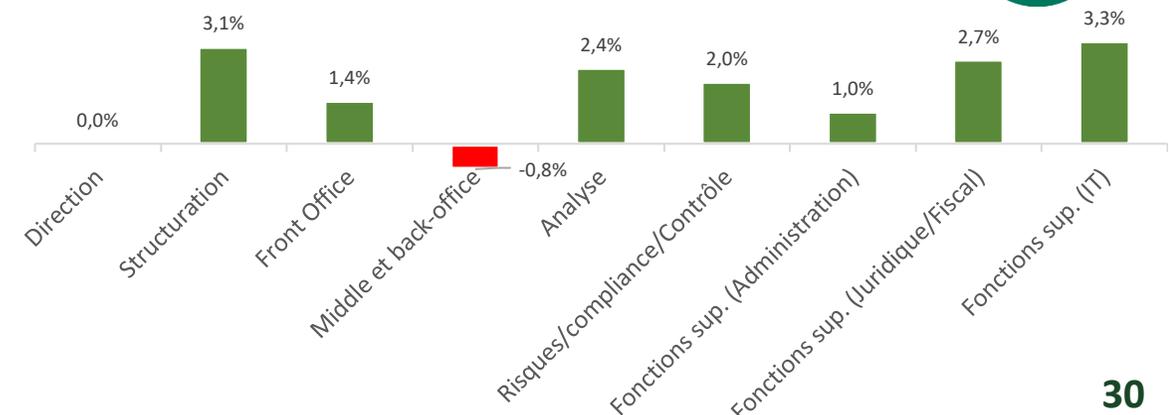
## Estimation des effectifs actuels et 2025 par famille de métiers

Périmètre : en ETP : France - effectifs 2020 et 2025 - Traitement MODEL RH



## Variation des effectifs actuels et 2025 par famille de métiers

Périmètre : en ETP : France - base effectifs 2020 - Traitement MODEL RH



# Synthèse des enjeux RH à l'horizon 2025

## MAINTIEN : ACCOMPAGNER LA VOLATILITE ET LA REGLEMENTATION

Qu'il s'agisse d'évolutions à la hausse ou à la baisse, la configuration des marchés **soutiendra les volumes d'opérations financières, les recrutements et mobilisera la majorité des métiers**. La pression réglementaire, bien qu'en légère décélération, demeurera un facteur important de besoins de formation. Les pratiques RH actuellement structurées doivent demeurer au même niveau et quelques adaptations doivent d'y ajouter (cf. ci-contre)

## DIMINUTION : ANTICIPER LA TRANSFORMATION DU POST-TRADE

Il s'agit de la contrepartie de l'accélération des volumes traités par les algorithmes, y compris ceux de la Blockchain à terme. Après la transformation déjà opérée des métiers d'analyse, la croissance des applicatifs d'IA (détection incidents et fraudes, recherche de liquidité etc.) devrait faire **décroître la part des effectifs du Middle et Back-office dans la branche** (environ 18% aujourd'hui). Selon les scénarios de volatilité, ces effectifs pourraient même diminuer après 2025.

## TENSION : ANTICIPER L'ACCELERATION DES ALGORITHMES

L'étude **ne fait pas apparaître de tension particulière** sur les métiers des activités des marché financiers pour 2020-2025. Aucun de ces métiers n'entre d'ailleurs dans les critères de calcul de tension de la statistique publique. Toutefois, il est important de **se projeter sur une tension qui pourrait être accrue à partir de 2025, notamment sur les compétences IA/Data Science** (Mathématiques et Informatique). En effet, si ces besoins de compétences se transforment en besoins métiers comme nous le prévoyons, la stratégie actuelle de recrutement ne sera plus adaptée.

## EMERGENCE : ANTICIPER L'ACCELERATION DE LA BLOCKCHAIN

Bien qu'annoncée comme automatisant une grande partie des opérations de Back-office, la Blockchain doit d'abord **être intégrée comme compétence puis comme métier** au sein des effectifs actuels. Il s'agit, à ce jour, du seul métier qui est ressorti en émergence au sein de la cartographie des métiers. Ici, la difficulté sera l'offre de formations et de certifications qui demeurent beaucoup moins dense que pour d'autres technologies (cf. partie suivante).

# 4

## ■ Préconisations en matière de professionnalisation

Quelles actions pour la branche ?

# Analyse l'offre de diplômes et certifications

## Méthodologie de recueil et traitement des données :

- MODEL RH se base ici sur le recoupement des données de l'ONISEP, du RNCP (France Compétences) et du Centre Inffo (+ les formations recommandées issues du travail de février 2021 dans le cadre de l'étude des formations réglementaires et obligatoires pilotés par l'observatoire des métiers de la banque). Ce croisement de plusieurs sources de données permet de disposer d'une base de 120 000 offres de certifications constamment à jour, réparties dans chacun des établissements qui les proposent (base fournie en annexe de ce rapport).
- Pour cette étude, MODEL RH a été confronté à un volume d'offres plus important qu'attendu, ce qui a demandé une forte sélectivité dans la sélection des diplômes et certifications recensés (= plus de 50% du contenu dédié « Finance » dans le référentiel de formation).

**Ainsi, 74 diplômes et certifications ont été retenus pour cette étude, répartis sur 363 établissements les proposant (=363 « occurrences »). Notre méthode de travail a été la suivante :**

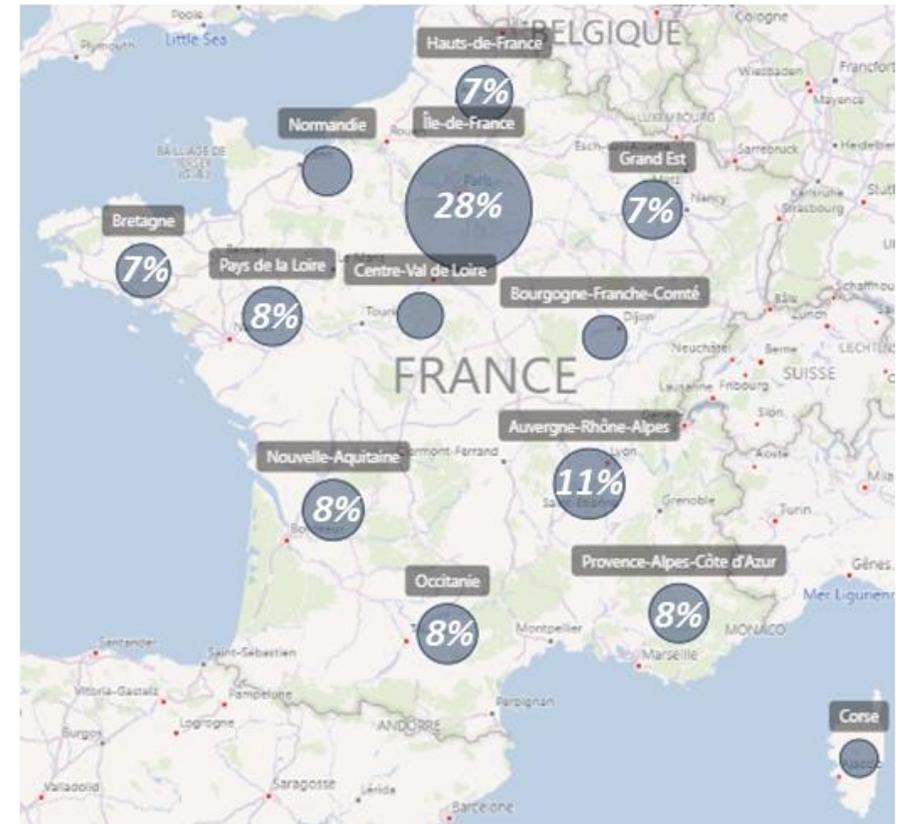
- Hiérarchisation des critères et mots-clés de sélection des offres pour la « Finance »
- Recensement des diplômes et certifications correspondants
- Analyse de chaque référentiel ou programme par établissement pour confirmer son maintien dans la base de données.

Pour chaque occurrence :

- Détermination du niveau offert sur chacune des 12 familles de compétences, sur une base de 1 (notions) à 4 (expertise)
- Cela permet d'orienter les préconisations situées en fin de document.

## Répartition géographique des diplômes et certifications à dominante Marchés Financiers

Périmètre : France – 2021 – Traitement MODEL RH



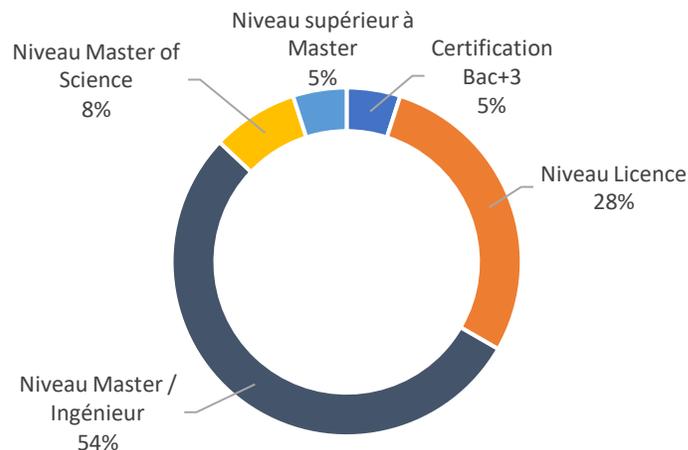
# Analyse de la demande de formation professionnelle

## Analyses issues de nos entretiens et du traitement de l'offre de diplômes et certifications :

- La forte sélectivité de nos recherches sur les compétences liées à la « finance » ont renforcé le poids relatif des occurrences à dominante « Finance/Economie/Commerce »
- Les offres d'emploi (stables autour de 400 sur la période d'étude) correspondent à 6% du total annuel de la capacité de diplômé(e)s. Il s'agit d'un ratio très faible qui traduit une **faible tension sur le marchés des jeunes diplômés ou avec une première expérience.**
- En comparaison, d'autres types de prestations intellectuelles (ex : numérique ou ingénierie) auraient besoin de capter 30% des populations de jeunes diplômés à structures d'effectifs comparables aux marchés financiers (tension irrésolvable qui se répercute sur toute la chaîne de pratiques RH).

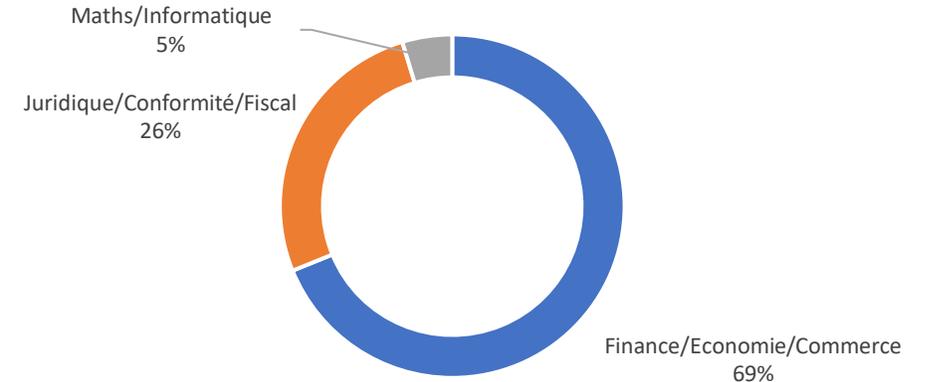
### Répartition des diplômes et certifications par niveau

Périmètre : France - 2021 - Traitement MODEL RH



### Répartition des diplômes et certifications par dominante -

Périmètre : France - 2021 - Traitement MODEL RH



## L'analyse des tensions se situe également sur l'équilibre des profils recherchés et de l'effort de formation à réaliser post-recrutement pour les entreprises :

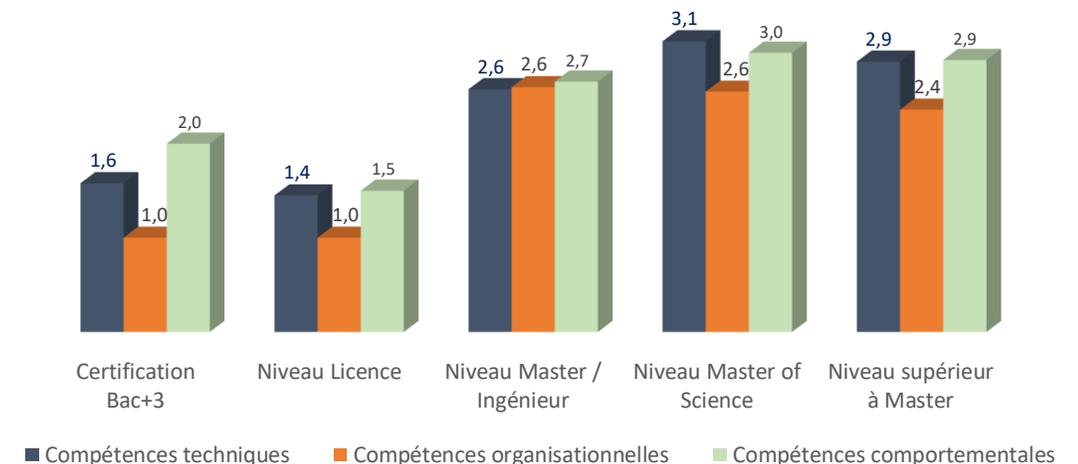
- Le graphique ci-contre montre que les niveaux masters/ingénieurs et mastères correspondent à la structure de la demande + une surreprésentation des MsC.
- Toutefois, les entreprises interviewées recherchent **plus d'équilibre avec les profils « juridiques » et « mathématiques/informatique »** (besoin ici d'une meilleure communication sur les métiers)
- Nos entretiens relèvent donc que les tensions ponctuelles se situent au niveau des profils expérimentés (au-delà de 5 ans d'expérience sur les marchés financiers), notamment pour les structures de type PME qui se différencient souvent sur la **capacité de conseil globale.**
- Malgré ces déséquilibres, les flux de recrutements anticipés ne devraient pas accroître les tensions sur le recrutement, qui resteraient faibles, au contraire des besoins de compétences où les mouvements seront plus nombreux.

# Analyse l'offre de diplômes et certifications

Analyses des niveaux de formation offerts par l'offre de diplômes et certifications :

- Notre analyse de chacune des 363 certifications retenues porte sur chacune des 12 familles de la cartographies des compétences, ici **moyennées sur les 3 types de compétences techniques, organisationnelles et comportementales**.
- L'analyse de l'offre fait ressortir un niveau proche du besoin opérationnel sur les niveaux masters et supérieurs. C'est un phénomène rare, notamment sur les compétences organisationnelles et comportementales, traditionnellement moins traitées.
- Toutefois, cet écart par rapport au besoin est plus élevé sur les profils « Maths/Informatique » et « Licence ». Ceux-ci sont nécessaires à l'équilibre de la gestion des recrutements et des carrières. Ces profils nécessitent donc des parcours RH différents (mobilités, professionnalisation, mentorat etc.) afin de garantir la diversité des compétences pour la branche.
- Par ailleurs, l'analyse par type de compétences peut masquer des disparités à l'échelle de chaque famille de compétences.
- Ainsi, les développements suivants permettent d'approfondir la demande de formation professionnelle des entreprises interviewées et sondées de la branche.

Evaluation du niveau de compétence offert en sortie de diplôme / certification - Périmètre : 363 offres France - 2021

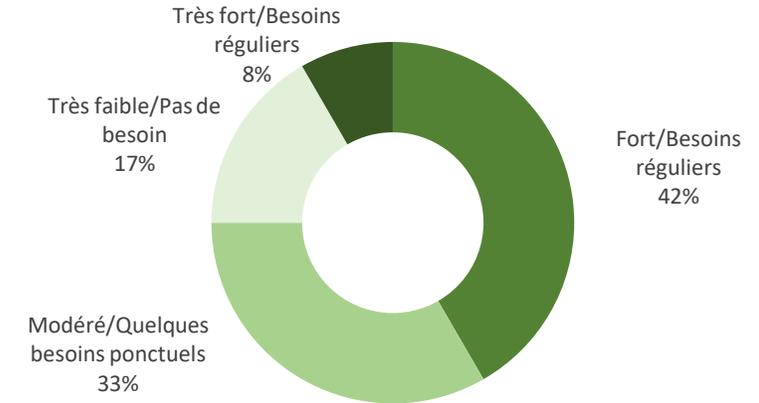


# Analyse de la demande de formation professionnelle

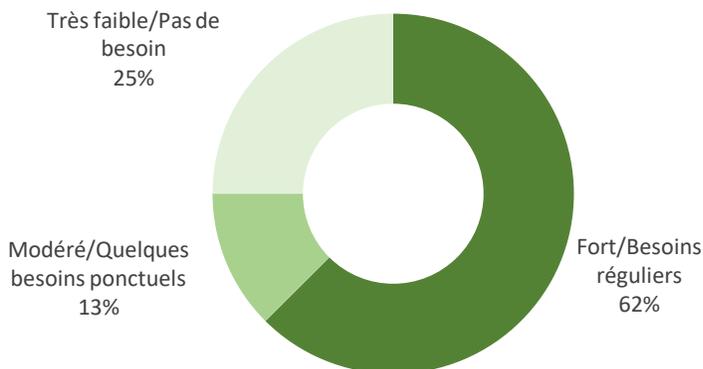
## Analyse issue de nos entretiens et de l'enquête :

- La famille de compétences « Stratégie » comprend notamment les notions de **positionnement d'entreprise, de positionnement commercial et de stratégie de développement commercial**.
- Il est à noter que nous retrouvons un très fort historique commercial parmi les dirigeants et managers rencontrés au sein des entreprises.
- Ceux-ci expriment des besoins pour une meilleure **gestion du processus commercial** (notamment dans un contexte où les timings de réaction au marché sont très variables) et une **maîtrise du positionnement produits** sur un marché très diversifié.

Besoins de formation : famille de compétences **Stratégie** -  
Périmètre : France - 2021 - 12 réponses - Traitement MODEL RH



Besoins de formation : famille de compétences **Performance d'entreprise**  
Périmètre : France - 2021 - 10 réponses - Traitement MODEL RH



## Analyse issue de nos entretiens et de l'enquête :

- Les compétences de « Performance » recherchées sont fortement orientées vers la **recherche de performance financière des supports d'investissements**.
- Or, plusieurs entretiens relèvent un **manque d'approche plus globale de la performance**, notamment sur la performance interne des entreprises de la branche, le positionnement des produits et des ressources adéquates (ex : arbitrages entre place des algorithmes et rôle de conseil).
- Des **indicateurs plus globaux de performance** commencent à être intégrés dans certaines sociétés de la branche et demandent à être accompagnés par la formation.

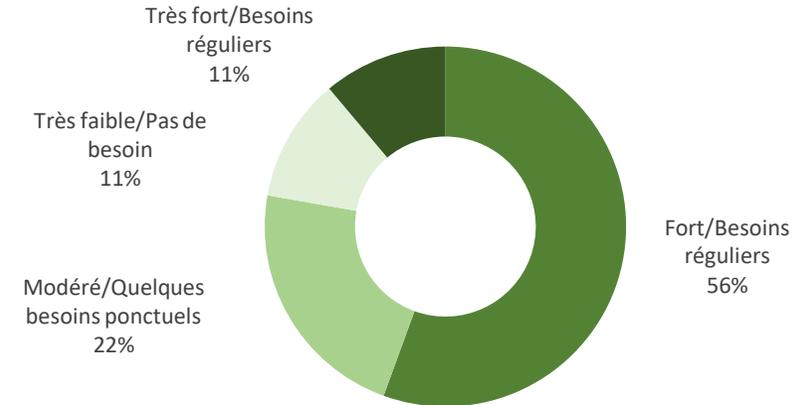
# Analyse de la demande de formation professionnelle

## Analyse issue de nos entretiens et de l'enquête :

- La famille de compétences « Management » est l'une des plus impactées par les transformations en cours, notamment le **management de projet avancé**, pour répondre aux transformations transversales (ex : digitales) et relationnelles. En effet, ce secteur n'a pas le « projet » comme mode de management dominant.
- Le **management des partenariats** (volets juridiques notamment) est un phénomène très important pour la branche (niveau d'externalisation très élevé, notamment sur le Back-office et les fonctions supports, voire les ESN sur l'analyse). Il est donc nécessaire de l'accompagner (peu d'offre).

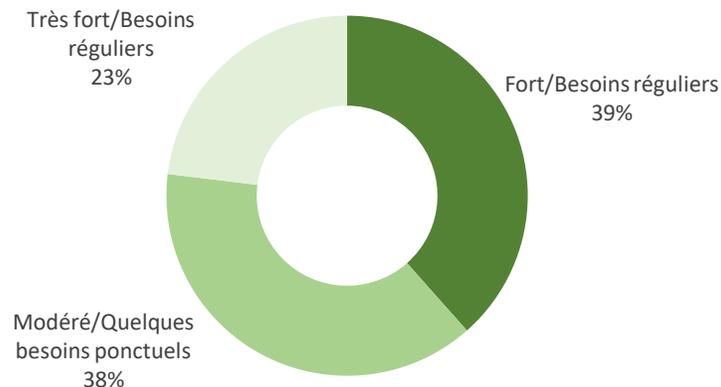
### Besoins de formation : famille de compétences **Management** -

Périmètre : France - 2021 - 9 réponses - Traitement MODEL RH



### Besoins de formation : famille de compétences **Contrôle/Conformité/Risques**

Périmètre : France - 2021 - 13 réponses - Traitement MODEL RH



## Analyse issue de nos entretiens et de l'enquête :

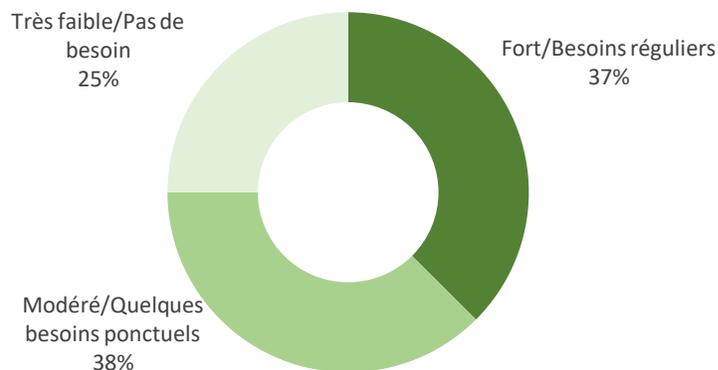
- Les compétences de « Contrôle/Conformité/Risques » se sont largement diffusées dans la branche, à travers les spécialistes de ces métiers mais aussi les autres métiers.
- La demande principale est la **structuration rapide d'une réponse formation en cas d'évolution réglementaire** (ex : MIFID 3 ?), à l'échelle de l'ensemble des professionnels impactés (Front office, Middle et Back-office, Structuration etc.)
- Les formations « recommandées » actuelles ne sont pas « obligatoires » mais elles pourraient **être rationalisées** (ex : même format horaire et de contenu selon les organismes) pour faciliter leur lisibilité, y compris pour leurs évolutions à venir.

# Analyse de la demande de formation professionnelle

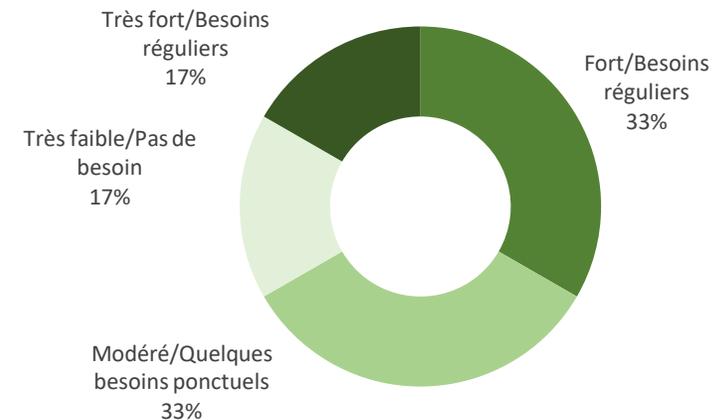
## Analyse issue de nos entretiens et de l'enquête :

- La famille de compétences « Digital », **cœur des enjeux 2021-2025**, demande une montée en compétences accélérée des spécialistes métiers (ex : Data Analyst, Spécialiste IT / Cybersécurité, Spécialiste Blockchain), y compris en alternance.
- Cela concerne particulièrement les compétences de modèles prédictifs d'analyse et de traitement/nettoyage/conformité des données.
- Toutefois, la période devra aussi être consacrée à l'accompagnement des métiers impactés par l'intégration d'outils s'appuyant sur la Data Science (ex : Front office qui manipulent les paramètres algorithmiques) et le Management qui multiplie les **arbitrages et équilibres de long terme entre technologies et travail « classique »** (formations plutôt longues, pas de sensibilisation).

Besoins de formation : famille de compétences Veille-Analyse  
Périmètre : France - 2021 - 8 réponses - Traitement MODEL RH



Besoins de formation : famille de compétences Digital -  
Périmètre : France - 2021 - 12 réponses - Traitement MODEL RH



## Analyse issue de nos entretiens et de l'enquête :

- Les attentes de compétences de « veille et d'analyse » sont en partie transformées par l'aspect digital. Les membres du management allouent une demande plus importante à cet aspect, même si les évolutions réglementaires restent encore majoritaires dans la demande.
- L'accélération des compétences sur « l'analyse » concerne davantage les nouveaux entrants qui doivent très vite adopter une approche **globale des risques financiers et stratégiques** d'un dossier (ex : analyste financier qui est une porte d'entrée fréquente des métiers).
- Au-delà des risques financiers, la demande d'une **approche plus globale des risques** apparaît également vis-à-vis de l'offre de formations (ex : Risk Manager et Spécialiste conformité sur les risques géopolitiques, réglementations hors Europe, devoir de vigilance etc.).

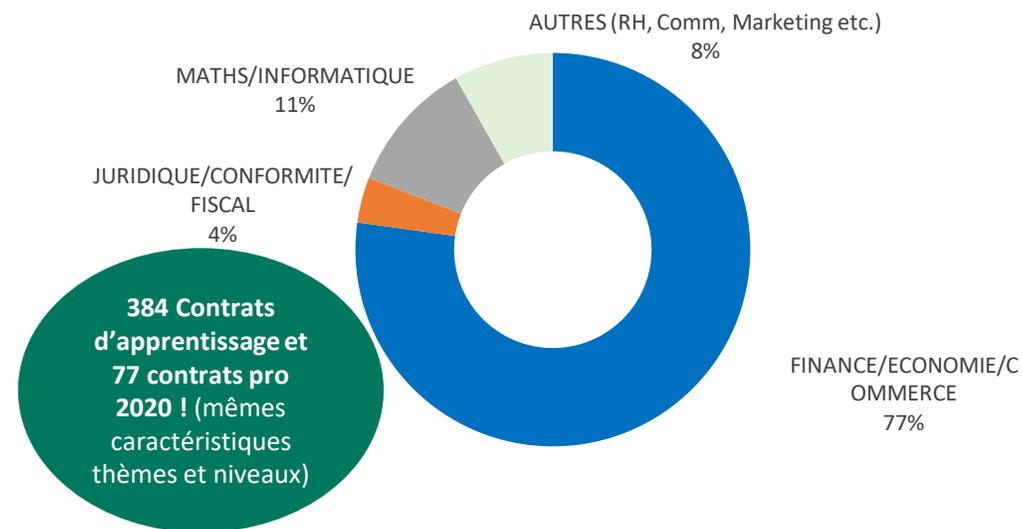
# Préconisations en matière d'alternance

## Analyses des contrats d'apprentissage financés en 2020 :

- Les graphiques ci-contre sont issus du retraitement des dossiers de financements 2020 de l'OPCO Atlas pour les contrats d'apprentissage.
- Ils montrent un niveau élevé de recours à l'alternance (5% des effectifs). Cette **politique doit être poursuivie** et réorientée sur les plans des thématiques/niveaux.
- Ceux-ci concordent avec les résultats de nos entretiens, à savoir une accélération des profils des à dominante « Finance, commerce, économie et gestion » dans les certifications visées. Les profils « Mathématiques et informatique » ne représentent que 11% des contrats alors que nous les évaluons autour de **25% des offres d'emploi à l'horizon 2025**. Les profils « juridiques, conformité et fiscal » ne représentent que **4% des contrats alors qu'ils devrait être au minimum 20%** pour apporter le renouvellement nécessaire à la branche. Il s'agit d'un point qui peut accroître le déséquilibre entre ces 3 grandes dominantes si cette accélération se confirme au niveau des volets technologiques et réglementaires (dans une moindre mesure).
- Les niveaux de formation visés sont également différents que ceux rencontrés dans les offres d'emploi : les niveaux Master/Ingénieurs représentent 81% des offres d'emploi (57% des contrats d'apprentissage) et les niveaux Licences 7% (27% des contrats d'apprentissage). Il serait donc intéressant d'accentuer le développement de l'alternance au niveau 7 (Master/Ingénieurs). Toutefois, celle-ci peut se situer dans la continuité des parcours de niveau 6 (Licence) et niveau 5 (BTS/DUT qui représentent 16% des contrats d'apprentissage).

## Répartition des nouveaux contrats d'apprentissage par dominante -

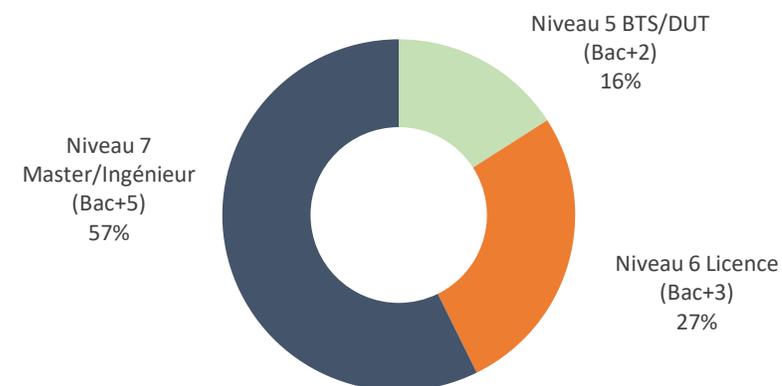
Périmètre : CCNM Marchés Financiers - 2020 - Traitement MODEL RH



## Répartition des nouveaux contrats d'apprentissage par niveau visé -

Périmètre : CCNM Marchés Financiers - 2020 - Source OPCO ATLAS

Retraitement MODEL RH



# Préconisations en matière d'alternance

Thématique	Métiers concernés	Enjeux	Propositions/opportunités	Remarques/contraintes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dominante Juridique / Conformité / Fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Spécialiste conformité</li> <li>▶ Risk Manager</li> <li>▶ Auditeur</li> <li>▶ Juriste</li> <li>▶ Fiscaliste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Accompagner la veille et l'anticipation des impacts des normes, risques et réglementations pour la branche</li> <li>▶ Infléchir le trop faible nombre d'alternants par rapport au potentiel de recrutement du métier à l'horizon 2025</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ S'appuyer sur l'offre de diplômes et certifications existante et inscrite au RNCP</li> <li>▶ Accentuer le volet « risques financiers » de ces profils pour développer des profils jeunes diplômés plus complets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les compétences comportementales restent déterminantes sur ces métiers et doivent être renforcées post-recrutement. L'offre de formation est abondante pour y parvenir.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Dominante Mathématiques / Informatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Data Analyst</li> <li>▶ Analyste financier/crédit</li> <li>▶ Market Analyst (infrastructure de marché)</li> <li>▶ Structureur</li> <li>▶ Front office (de plus en plus de profils manipulant les algorithmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anticiper l'accélération forte des besoins de spécialistes IA, Data Science, Cybersécurité et Blockchain qui seront couverts par des recrutements internes.</li> <li>▶ Ces profils seront différenciants en 2021 et constitueront un standard de marché à l'horizon 2025. Ils deviendraient ainsi de moins en moins externalisés et de plus en plus internalisés, au sein des métiers.</li> <li>▶ Réorienter l'offre de diplômes et certifications vers les applications et des candidatures finances, qui seront insuffisantes en l'état actuel (ok en 2021)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Une offre de diplômes et certifications déjà abondante (plus de 300 établissements offrant des diplômes Masters/ingénieurs en IA et Data Science), et qui se développe par dominante sectorielle (ex : assurance)</li> <li>▶ S'appuyer sur un partenariat avec l'ensemble du secteur financier pour pérenniser le remplissage de sessions où les cas d'usages soient orientées « finance »</li> <li>▶ Développer un certificat « Blockchain Finance », toujours en collaboration avec le secteur financier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La dominante sectorielle financière n'est pas encore très développée dans l'offre existante (hors assurance) mais les ressources pédagogiques existent, notamment en Ile-de-France.</li> <li>▶ La capacité existante de diplômé(e)s est déjà suffisante pour couvrir une accélération des besoins pour la branche. Il est nécessaire de capter une part croissante de cette capacité.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Niveau de formation Licence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analyste financier/crédit</li> <li>▶ Gestionnaire Middle-office</li> <li>▶ Gestionnaire Back-office</li> <li>▶ Comptable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proposer des parcours de carrières plus étirés, notamment pour les profils des métiers d'Analyse et de Front Office</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Réfléchir à des parcours de carrière où les diplômés de niveau 6 peuvent évoluer par la voie de l'expérience (mentorat, VAE etc.)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Niveau de formation Masters/Ingénieurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tous les métiers sont concernés (81% des offres d'emploi à ce niveau)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Accroître la proportion d'alternances qui visent ce niveau pour suivre cette tendance de recrutement à long terme (81% des offres d'emploi) contre 57% des contrats d'apprentissage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La quasi-totalité de l'offre de diplômes et certifications offre une capacité suffisante d'alternance pour répondre à une augmentation de la demande de la branche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'attractivité auprès des jeunes diplômé(e)s doit être travaillée avec les outils en cours de développement.</li> </ul>

# Approche de la Pro-A

## Rappel des principes du dispositif Pro-A : le dispositif d'alternance qui permet notamment d'accompagner les salariés actuels de la branche

**PUBLICS CIBLES** : Le dispositif Pro-A est destiné :

- aux salariés en contrat de travail à durée indéterminée (CDI) ;
- aux salariés bénéficiaires d'un contrat unique d'insertion (CUI) à durée indéterminée ;
- aux salariés, sportifs ou entraîneurs professionnels, en contrat de travail à durée déterminée (CDD).
- aux salariés placés en activité partielle.

Pour pouvoir accéder à ce dispositif, ces salariés ne doivent pas avoir atteint un niveau de qualification sanctionné par une certification professionnelle enregistrée au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et correspondant au grade de la licence.

### **OBJECTIFS** :

La reconversion ou la promotion par alternance vise à faciliter un changement de métier ou de profession, ou une promotion sociale ou professionnelle, **via l'obtention d'une certification professionnelle acquise après une formation en alternance**. La liste des certifications professionnelles éligibles à la Pro-A est définie au sein d'un accord collectif de branche étendu. L'extension des accords, obligatoire pour la mise en œuvre de la Pro-A, est subordonnée au respect des critères de forte mutation de l'activité et de risque d'obsolescence des compétences.

### **MODALITES** :

La formation organisée au titre de Pro-A **repose sur l'alternance** :

- **entre des actions de formation ou des actions** permettant de faire valider les acquis de l'expérience délivrés par l'organisme de formation (formation « théorique »)

Et

- **des activités professionnelles en entreprise, en lien avec la formation suivie. (formation « pratique »). Le dispositif Pro-A s'étend sur une durée comprise entre six et douze mois.**

Pour les jeunes de 16 à 25 ans révolus, qui n'ont pas validé un second cycle de l'enseignement secondaire et qui ne sont pas titulaires d'un diplôme de l'enseignement technologique ou professionnel, elle peut être allongée à **rente-six mois**. Elle peut également être allongée **jusqu'à vingt-quatre mois** pour d'autres types de publics, ou lorsque la nature des qualifications prévues l'exige. Ces bénéficiaires et la nature de ces qualifications sont définis par votre branche professionnelle.

### **LES ACTIONS DE FORMATION** :

- se déroulent pendant le temps de travail, avec maintien de la rémunération,
- Peuvent se dérouler en dehors du temps de travail, avec l'accord écrit du salarié, et sans dépasser une limite fixée par accord collectif (d'entreprise ou de branche) ou, à défaut d'un tel accord, sans dépasser 30 heures par salarié et par an.
- sont d'une durée comprise entre 15 % et 25 % de la durée totale de la Pro-A,
- ne doivent pas être inférieures à 150 heures,
- peuvent être portées au-delà de 25 % pour certaines catégories de bénéficiaires. Ces catégories sont définies par votre branche professionnelle.

# Approche de la Pro-A

## Facteurs de transformation 2020-2025

- ▶ Normes et réglementation
- ▶ Algorithmes (analyse, valorisation de données)
- ▶ Automatisation (analyse, Middle et Back-office)

## Familles de compétences identifiées (cf. cartographie, détail page suivante)

- ▶ Digital
- ▶ Opérations et Gestion de la relation client
- ▶ Veille et analyse
- ▶ Stratégie et Management

## Durée

- ▶ 3 à 9 mois pour les certifications (digitales) non inscrites RNCP-RS
- ▶ 24 mois dans le cadre d'une Licence ou Master inscrit au RNCP
- ▶ Liste des certifications recensées en pièce jointe au rapport.

## Familles de métiers impactées (cf. cartographie)

- ▶ Risques / Compliance / contrôle
- ▶ Analyse stratégique économique et financière
- ▶ Conception-structuration, Middle, Front et Back-office
- ▶ Direction d'entreprise et Fonctions supports

## Périmètre des formations – détail page suivante

- ▶ 73 formations inscrites RNCP (ou non) identifiées pendant l'étude
- ▶ Scinder la liste en dominantes Maths/Informatique, Juridique/Conformité/Fiscal et Finance/Economie/Commerce
- ▶ Approche nécessaire pour équilibrer les différents niveaux de qualification et dominantes thématiques recensées

## Modalités diverses

- ▶ Rappel de l'éligibilité d'une action de promotion ou reconversion
- ▶ Formation, positionnement et évaluation de 15 à 25% de la durée, durée minimale de 150H, rappel du principe d'alternance
- ▶ Automatisation (analyse, Middle et Back-office)

# Approche de la Pro-A

## ► Détail métiers concernés et certifications sur lesquelles s'appuyer pour accentuer la dominante finance

Transformations 2021-2025	Principaux métiers concernés (cartographie)
► Evolutions réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Directeur-Associé</li> <li>► Secrétaire général</li> <li>► Gestionnaire Back-office</li> <li>► Conseiller en gestion de patrimoine</li> <li>► Spécialiste conformité</li> <li>► Risk Manager</li> <li>► Auditeur</li> <li>► Juriste</li> <li>► Fiscaliste</li> </ul>
► Accélération de l'intégration des algorithmes dans les processus de trading	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Data Analyst</li> <li>► Analyste financier/crédit</li> <li>► Market Analyst (infrastructure de marché)</li> <li>► Structureur</li> <li>► Front office (accélération des profils manipulant les algorithmes)</li> </ul>
► Accélération de l'intégration de la blockchain, notamment dans les processus post-trade	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Directeur-Associé</li> <li>► Gestionnaire Middle-office</li> <li>► Gestionnaire Back-office</li> <li>► Comptable</li> </ul>
► Accentuation de la volatilité et de la diversification des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Directeur-Associé</li> <li>► Structureur</li> <li>► Chargé du marketing</li> <li>► Customer Relationship Manager (CRM)</li> <li>► Spécialiste conformité, Risk Manager, Contrôleur de gestion, Auditeur</li> <li>► Négociateur</li> <li>► Sales Trader</li> <li>► Broker</li> <li>► Salesman</li> </ul>

Transformations 2021-2025	Principales certifications RNCP concernées
► Evolutions réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Expert en ingénierie financière (RNCP34498)</li> <li>► Expert en audit, contrôle et conseil (RNCP35008)</li> <li>► Juriste d'affaires (RNCP15367)</li> <li>► Master - Droit bancaire et financier (RNCP34072)</li> <li>► Master - Droit des affaires (RNCP34127)</li> <li>► Master - Droit européen (RNCP34109)</li> </ul>
► Accélération de l'intégration des algorithmes dans les processus de trading	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Expert en analyse financière (RNCP35007)</li> <li>► Master - Econométrie, statistiques (RNCP34294)</li> <li>► Expert en ingénierie financière (RNCP34498)</li> <li>► Data Scientist (ex : RNCP34545)</li> <li>► Data Analyst (ex : RNCP34964)</li> <li>► Ingénieur diplômé de l'ENSAE-ENSAI (RNCP16439)</li> </ul>
► Accélération de l'intégration de la blockchain, notamment dans les processus post-trade	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Stratégie d'intégration de la blockchain (RS2967)</li> <li>► Expertise blockchain (RS3594)</li> <li>► Exploiter la blockchain dans le développement d'applications (RS5000)</li> </ul>
► Accentuation de la volatilité et de la diversification des produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>► Expert en audit, contrôle et conseil (RNCP35008)</li> <li>► Master - Finance (RNCP32159)</li> <li>► Expert en contrôle de gestion et pilotage de la performance (MS - RNCP34701)</li> <li>► Responsable en gestion financière et contrôle de gestion (RNCP35534)</li> </ul>

**Note :** les travaux de la mission ont recensé 73 diplômes et certifications, les diplômes d'ingénieur (15% des offres recensées) sont exclues de cette liste, car renvoyant à un seul établissement, mais sont inclus dans le recensement. L'objectif est d'aiguiller le Comité de pilotage vers des **exemples de certifications sur lesquelles ils peuvent s'appuyer, y compris avec d'autres branches partageant des enjeux voisins ?**

# Complément sur les codes ROME

Nouveau

Métier-repère	Code ROME le plus proche	Remarques
Directeur-Associé	▶ M1302 - Direction de petite ou moyenne entreprise	▶ Même généralistes, fiches qui restent adaptées aux compétences des 2 métiers, par ailleurs très proches dans la branche
Secrétaire général	▶ M1205 - Direction administrative et financière	
Originateur	▶ C1301 - Front office marchés financiers	▶ Dans l'architecture ROME actuelle, fort intérêt de créer une fiche « Structuration de produits et services financiers », aux compétences différentes du code le plus proche (1301) ▶ PMTA : ROME inadaptée à l'activité de infrastructure de marché
Structureur		
Product Manager Trading Action (infrastructure de marché) – (PMTA)	▶ C1301 - Front office marchés financiers	
Négociateur	▶ C1301 - Front office marchés financiers	▶ Fiche ROME bien adaptée à la description actuelle et prospective, même si la structure demeure fourre-tout pour des métiers distincts dans la cartographie de la branche.
Sales Trader		
Broker		
Salesman		
Listing Sales Manager (infrastructure de marché)	▶ C1301 - Front office marchés financiers	▶ ROME inadaptée à l'activité de infrastructure de marché
CGP	▶ C1303 - Gestion de portefeuilles sur les marchés financiers	▶ Même s'il est plus proche des sociétés financières, compétences adaptées aux marchés financiers
Gestionnaire Middle-office	▶ C1302 - Gestion back et middle-office marchés financiers	▶ Fiche ROME bien adaptée aux 3 métiers ▶ Comptable : correspond davantage à cette fiche back-office, les compétences de comptable « généraliste » inadaptées
Gestionnaire Back-office		
Comptable		

Métier-repère	Code ROME le plus proche	Remarques
Auditeur	▶ M1202 - Audit et contrôle comptables et financiers	▶ Fiche ROME proche mais qui traduit moins la dimension extra financière de l'audit, importante dans la branche
Risk Manager	▶ M1201 - Analyse et ingénierie financière	▶ Fiche qui traduit simplement le risque financier et non l'approche globale du risque de ce métier de la branche
Spécialiste conformité	▶ H1301 - Inspection de conformité	▶ Fiche qui décrit uniquement le volet contrôle et non le volet anticipation
Market Analyst (infrastructure de marché)	▶ H1301 - Inspection de conformité	▶ ROME inadaptée à l'activité de infrastructure de marché, choisi car rôle de garde-fou
Analyste financier / crédit	▶ M1201 - Analyse et ingénierie financière	▶ Même orientée sur le risque financier, la fiche traduit assez bien le rôle de pont entre l'analyse et le front office ▶ Manque les compétences Big Data (Data Analyst)
Stratégiste / Economiste		
Data Analyst		
Contrôleur de gestion	▶ M1204 - Contrôle de gestion	▶ Fiche bien adaptée dans le cadre d'un métier « fonctions supports »
Spécialiste IT & Cybersécurité	▶ M1802 - Expertise et support en systèmes d'information	▶ Fiche qui traduit encore mal l'importance de la cybersécurité, trop tournée vers l'architecture et les systèmes
Spécialiste Blockchain et finance	▶ M1805 - Études et développement informatique	▶ Compétences encore absentes des fiches ROME, hormis le volet développement
Juriste	▶ K1903 - Défense et conseil juridique	▶ Fiches généralistes qui traduisent bien l'approche client mais moins l'aspect risques et anticipation (orientation défensive, notamment pour juriste)
Fiscaliste		
Chargé du marketing	▶ M1705 - Marketing	▶ Fiches bien adaptées dans le cadre de métiers « fonctions supports »
CRM	▶ M1707 - Stratégie commerciale	

Fiche ROME conformité marchés financiers ?

# ■ Annexes

Reprise des éléments exploités dans le cadre des fiches métiers de la cartographie

# Cartographie des compétences de la branche

## ► Cartographie entièrement construite et validée pendant ces travaux 2021 (1/3)

Type de compétences	Famille	Compétences
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Anticiper l'impact de la réglementation liée aux produits et marchés financiers (nationale, européenne, internationale)
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Assurer la conformité d'un contrat
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Assurer le suivi qualité d'un dossier / produit / support financier
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Contrôler l'application des méthodes et procédures de contrôle interne
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Coordonner une décision de demande de crédit
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Déterminer et appliquer des mesures correctives sur des process financiers
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Évaluer et contrôler les risques financiers d'une opération
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Évaluer la solvabilité d'un acteur
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Gérer les processus qualité internes
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Réaliser un audit interne
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Réaliser un contrôle interne des transactions financières
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Traiter des dossiers de contentieux (litiges, réclamations ...)
TECHNIQUE	Contrôle/Conformité/Risques	Reporter auprès des autorités et de la régulation
TECHNIQUE	Digital	Assurer une veille technique et proposer des solutions adaptées
TECHNIQUE	Digital	Concevoir et tester un plan de sécurité du système d'information (PSSI)
TECHNIQUE	Digital	Définir et mettre en oeuvre une architecture de système d'information
TECHNIQUE	Digital	Développer et tester un système d'information financier
TECHNIQUE	Digital	Exploiter les outils bureautiques
TECHNIQUE	Digital	Gérer et exploiter des données massives
TECHNIQUE	Digital	Gérer et sécuriser les données personnelles
TECHNIQUE	Digital	Gérer les risques de cybersécurité et limiter les dommages / pertes
TECHNIQUE	Digital	Intégrer des applicatifs d'IA liés aux marchés financiers
TECHNIQUE	Digital	Intégrer des applicatifs métiers aux process financiers
TECHNIQUE	Digital	Maîtriser les outils logiciels métiers
TECHNIQUE	Digital	Intégrer une blockchain dans les processus métiers
TECHNIQUE	Digital	Superviser un projet de déploiement informatique (matériels, système, réseau, postes de travail, logiciels)
TECHNIQUE	Environnement, Social, Gouvernance (ESG)	Anticiper l'impact de facteurs ESG sur des opérations financières
TECHNIQUE	Environnement, Social, Gouvernance (ESG)	Assurer l'intégrité des pratiques sur les marchés
TECHNIQUE	Environnement, Social, Gouvernance (ESG)	Intégrer des critères ESG dans la conception des produits financiers
TECHNIQUE	Environnement, Social, Gouvernance (ESG)	Maîtriser la finance durable
TECHNIQUE	Environnement, Social, Gouvernance (ESG)	Promouvoir des supports ESG

# Cartographie des compétences de la branche

## ► Cartographie entièrement construite et validée pendant ces travaux 2021 (2/3)

Type de compétences	Famille	Compétences
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Assurer la gestion administrative des contrats
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Développer un portefeuille clients et prospects
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Développer un réseau d'apporteurs d'affaires
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Établir et suivre un mandat de gestion
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Établir un bilan patrimonial
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Gérer des portefeuilles d'actifs financiers
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Proposer un équilibre des masses financières selon les objectifs client
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Protéger les intérêts du client et de l'entreprise
TECHNIQUE	Gestion de la relation client	Suivre les comptes clients
TECHNIQUE	Ingénierie financière	Analyser des évolutions boursières et indices de référence
TECHNIQUE	Ingénierie financière	Mettre en œuvre les ordres de marché
TECHNIQUE	Ingénierie financière	Développer des produits financiers
TECHNIQUE	Ingénierie financière	Étudier la faisabilité juridique, fiscale, économique et technique d'une solution financière
TECHNIQUE	Ingénierie financière	Positionner et promouvoir un produit financier
TECHNIQUE	Ingénierie financière	Proposer une stratégie d'investissement et d'exécution
TECHNIQUE	Ingénierie financière	Rédiger des supports sur produits commercialisés
TECHNIQUE	Ingénierie financière	Évaluer la rentabilité d'une opération financière
TECHNIQUE	Opérations	Anticiper des points de difficultés commerciales et proposer des solutions
TECHNIQUE	Opérations	Collecter et analyser les données et besoins clients
TECHNIQUE	Opérations	Conseiller selon une situation juridique et fiscale
TECHNIQUE	Opérations	Conseiller sur une demande de produit ou support financier
TECHNIQUE	Opérations	Effectuer le règlement et la livraison de titres financiers
TECHNIQUE	Opérations	Identifier et corriger les écarts sur opérations financières
TECHNIQUE	Opérations	Négocier en respectant la réglementation en vigueur
TECHNIQUE	Opérations	Préparer un entretien commercial client ou investisseur
TECHNIQUE	Opérations	Rédiger et argumenter une proposition commerciale
TECHNIQUE	Opérations	Transmettre un ordre d'achat ou de vente au service middle ou back-office
TECHNIQUE	Opérations	Vérifier la conformité de l'enregistrement d'opérations financières
TECHNIQUE	Veille et analyse	Analyser et anticiper des évolutions de marchés financiers ou clients
TECHNIQUE	Veille et analyse	Analyser et anticiper des flux de trésorerie
TECHNIQUE	Veille et analyse	Assurer une veille sur les produits et supports financiers
TECHNIQUE	Veille et analyse	Déterminer les résultats quotidiens par produit, ligne de produits

# Cartographie des compétences de la branche

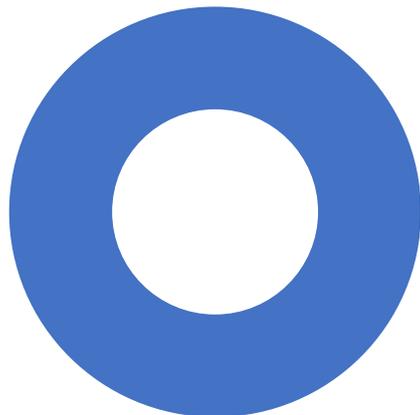
## ► Cartographie entièrement construite et validée pendant ces travaux 2021 (3/3)

Type de compétences	Famille	Compétences
TECHNIQUE	Veille et analyse	Établir et analyser une courbe d'évolution de produits financiers
TECHNIQUE	Veille et analyse	Planifier et suivre une veille documentaire (collecte, analyse etc.)
TECHNIQUE	Veille et analyse	Réaliser des modèles mathématiques de prévisions financières
TECHNIQUE	Veille et analyse	Rédiger et faire publier des études ou notes de conjonctures
TECHNIQUE	Veille et analyse	Suivre et anticiper les mouvements de devises
ORGANISATIONNELLE	Performance	Adapter les processus comptables et administratifs aux différentes obligations
ORGANISATIONNELLE	Performance	Concevoir et analyser des indicateurs de rentabilité et de performance
ORGANISATIONNELLE	Performance	Concevoir et analyser un tableau de bord
ORGANISATIONNELLE	Performance	Concevoir et argumenter un business plan
ORGANISATIONNELLE	Performance	Définir une stratégie commerciale
ORGANISATIONNELLE	Performance	Établir un rapport d'activité et analyser les écarts
ORGANISATIONNELLE	Performance	Gérer et mettre en valeur un partenariat (externalisation...)
ORGANISATIONNELLE	Performance	Optimiser les process organisationnels internes
ORGANISATIONNELLE	Management	Analyser les enjeux et acteurs d'un projet
ORGANISATIONNELLE	Management	Anticiper les freins et accompagner le changement auprès des acteurs projet
ORGANISATIONNELLE	Management	Concevoir et adapter les phases d'un projet
ORGANISATIONNELLE	Stratégie	Dimensionner les moyens humains, techniques et financiers d'un projet
ORGANISATIONNELLE	Stratégie	Mettre en place une stratégie et une organisation interne
ORGANISATIONNELLE	Stratégie	Partager sa vision et mettre en cohérence l'organisation/communication
ORGANISATIONNELLE	Stratégie	Positionner une entité et promouvoir une différenciation
ORGANISATIONNELLE	Stratégie	Prospecter et identifier des opportunités d'affaires
COMPORTEMENTALE	Relationnelle	Argumenter des recommandations
COMPORTEMENTALE	Relationnelle	Communiquer efficacement
COMPORTEMENTALE	Relationnelle	Créer et maintenir une relation de confiance
COMPORTEMENTALE	Relationnelle	Former des équipes sur les processus marchés financiers
COMPORTEMENTALE	Relationnelle	Gérer des situations de stress
COMPORTEMENTALE	Relationnelle	Mettre en place une démarche innovante
COMPORTEMENTALE	Relationnelle	Travailler en équipe
COMPORTEMENTALE	Transverse	Développer ses connaissances et sa curiosité en autonomie
COMPORTEMENTALE	Transverse	Utiliser l'anglais en contexte professionnel
COMPORTEMENTALE	Transverse	Adapter une campagne promotionnelle à une cible ou un produit
COMPORTEMENTALE	Transverse	Concevoir des supports d'information et de communication
COMPORTEMENTALE	Transverse	Encadrer une équipe
COMPORTEMENTALE	Transverse	Organiser des visites, événements ou opérations (phoning...)

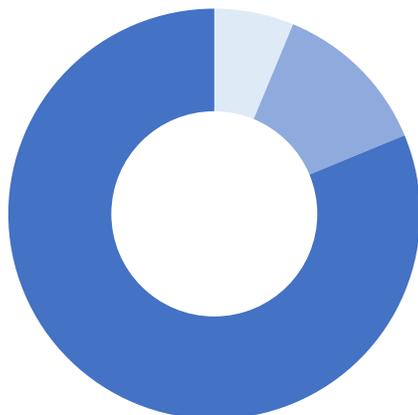
# Caractéristiques des offres d'emploi sem.1 - 2021 par famille métiers

## ► Détail des niveaux de formation demandés par familles métiers

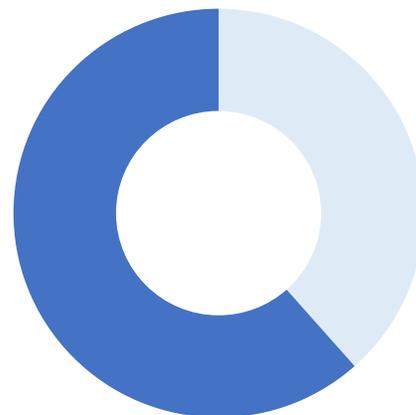
Conception/Structuration



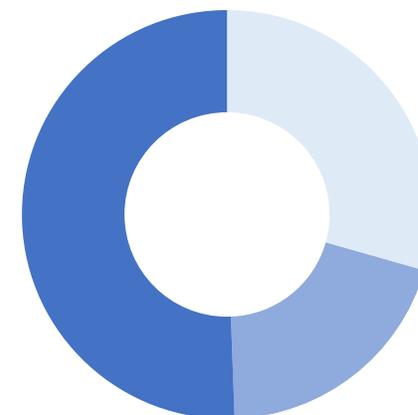
Front office



Gestion d'actifs

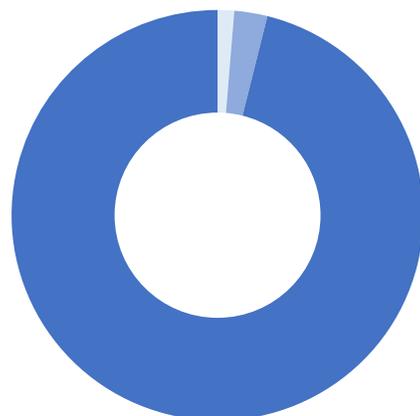


Middle et Back office

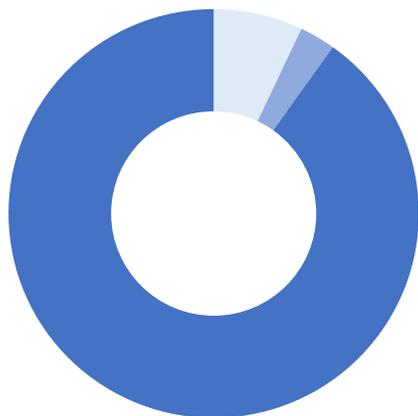


Niveau 5 BTS/DUT (bac + 2)   Niveau 6 Licence (bac + 3)   Niveau 7 Master/Ingénieur (bac + 5)

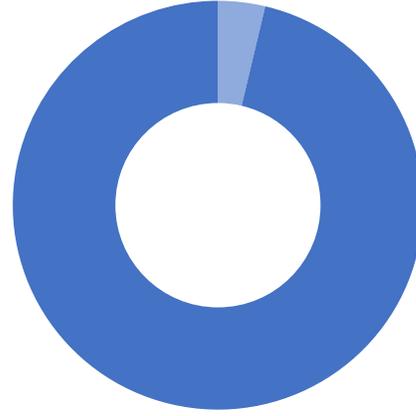
Risques/Compliance/Contrôle



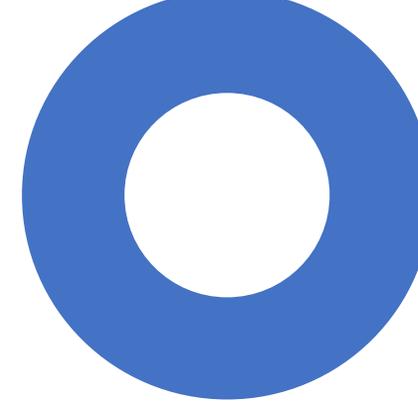
Analyse Stratégie, économique et financière



Fonctions supports (Administration)



Fonctions supports (IT)



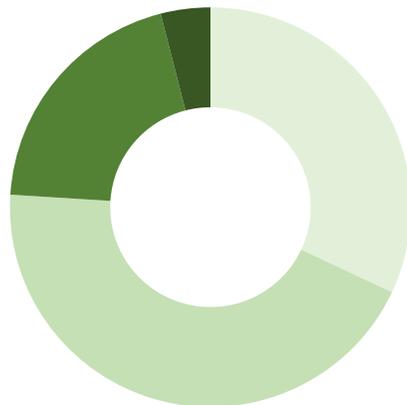
# Caractéristiques des offres d'emploi sem.1 - 2021 par famille métiers

## ► Détail des niveaux d'expérience demandés par familles métiers

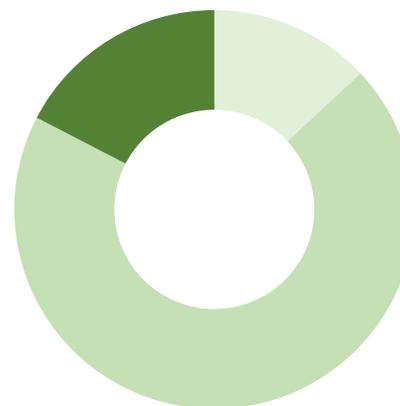
Conception/Structuration



Front office



Gestion d'actifs

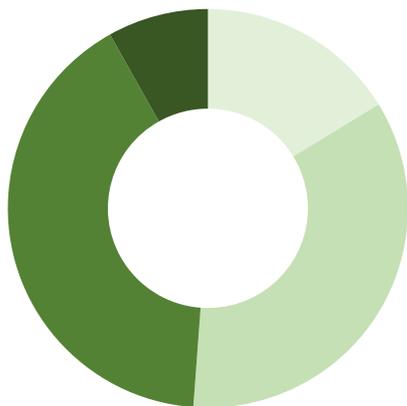


Middle et Back office

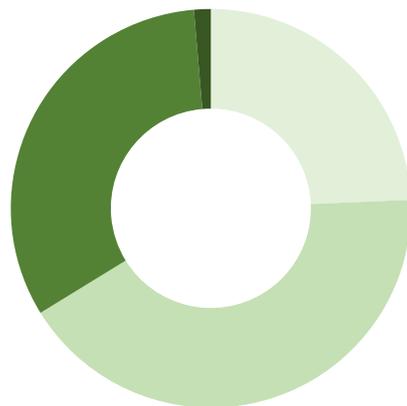


■ 1ère exp ou Jeune Diplômé(e) ■ Entre 2 et 5 ans ■ Entre 5 et 10 ans ■ Plus de 10 ans

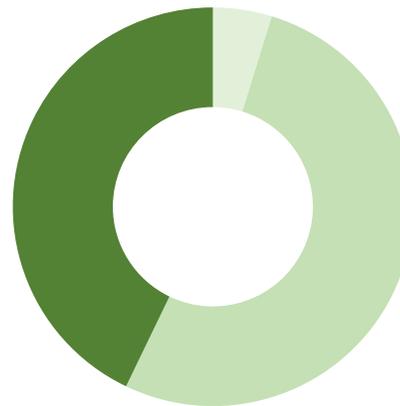
Risques/Compliance/Contrôle



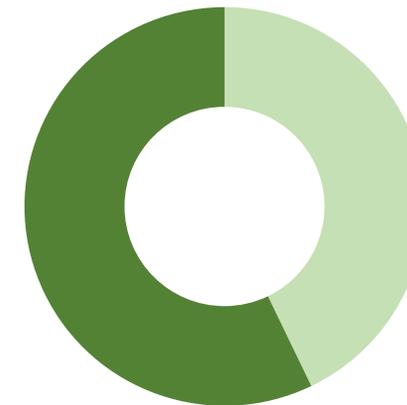
Analyse Stratégie, économique et financière



Fonctions supports (Administration)



Fonctions supports (IT)



# CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS DES ACTIVITÉS DE MARCHÉS FINANCIERS

## Observatoire des métiers des activités de marchés financiers

### L'observatoire des métiers des activités de marchés financiers

L'observatoire des métiers des activités de marchés financiers relève de la convention collective nationale des activités de marchés financiers (IDCC 2931);

Il a pour mission d'éclairer les instances paritaires de la branche professionnelle sur l'évolution des emplois et des qualifications.

L'Observatoire des métiers est une structure de veille active sur l'évolution des métiers (tendances, évolutions, ...), sur les facteurs susceptibles de faire évoluer les métiers et les qualifications. Il a pour missions de réaliser des études ponctuelles ou récurrentes sur certains métiers ou d'organiser des groupes de travail sur un point précis.

Pour ce faire, afin de permettre aux salariés d'avoir des points de repères dans leur profession et d'y guider leur carrière, il procède notamment à l'étude de :

- l'évolution des métiers repères et des emplois,
- l'identification des emplois sensibles,
- la mise à jour de la nomenclature des métiers repères le cas échéant,
- l'identification des qualifications nécessaires et des compétences,
- la mesure des conséquences éventuelles sur l'emploi,
- la définition des orientations souhaitables en matière de formation, reconversion et mobilité professionnelle,
- l'analyse de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes au sein de la branche,
- l'analyse de l'emploi des seniors,
- l'analyse de la pénibilité au travail.

### Le pilotage de l'observatoire

L'Observatoire des métiers est composé de façon paritaire d'un représentant de chacune des Organisations syndicales de branche et de représentants de l'Organisation patronale de branche.

Il est présidé par un représentant de l'Organisation patronale de branche.

Ses membres sont issus des organisations suivantes :



[info@amafi.fr](mailto:info@amafi.fr)  
[www.amafi.fr](http://www.amafi.fr)



FO Bourse



### Réalisation de l'étude

