

Les métiers du post-marché se sont fortement modernisés au cours des dernières années. Pour accompagner ces évolutions, l'AFTI s'investit sur deux axes principaux: en amont, continuer à investir en lien

étroit avec le monde universitaire (cf. interview de Norbert Cron). En aval, poursuivre les efforts dans le domaine de la recherche (cf. interview de Marie-Noëlle Cales) et de la communication/formation.

# LES MÉTIERS DU POST-MARCHÉ EN PERPÉTUEL RENOUVELLEMENT



**Marcel Roncin**

Président  
AFTI

Le post-marché fait partie des métiers qui, dans l'industrie financière, ont le plus changé au cours des dernières années. Les grands chantiers actuels – ESES, MIFID, Target 2 Securities – laissent prévoir des bouleversements à venir au moins aussi importants. Pour accompagner ces évolutions, il faut constamment adapter les compétences des personnels.

Depuis sa création, l'AFTI\* considère que la formation est un enjeu de première importance pour les métiers du post-marché, et l'un des principaux défis des prochaines années. Dans ce domaine, les besoins sont considérables, plus particulièrement en cette période de relève de générations. L'une des difficultés de la pratique de la formation réside dans l'évolution continue des métiers, et dans la course contre la montre à laquelle les formateurs doivent se livrer pour conserver aux personnels un bon niveau de connaissance professionnelle. Cette évolution est en

quelque sorte la somme de facteurs dynamiques :

- un environnement évolutif à double composante : l'innovation sur les produits, en ligne avec les attentes de plus en plus fortes de la clientèle, et les initiatives prises dans le domaine réglementaire ;
- les changements qui interviennent dans l'ordre capitalistique, au rythme des concentrations, et des rapprochements entre intermédiaires financiers, d'une part, et infrastructures de marché, d'autre part ;
- les choix organisationnels internes ;
- la technologie, qui se traduit par la refonte des systèmes d'information.

## DES GRANDS PROJETS TRANSFRONTALIERS

L'intégration européenne joue un rôle moteur dans ces changements. Les grands projets – qu'il s'agisse de la mise en œuvre d'ESES, du code de conduite des infrastructures post-marché, de la directive MIF, ou encore des travaux préparatoires au projet de l'Eurosystème Target 2 Securities – sont aujourd'hui, pour l'essentiel, transfrontaliers et visent à développer une offre globale au moindre prix et selon des critères de qualité, de sécurité et de rapidité sans cesse optimisés. Pour accompagner ces évolutions, sinon pour les anticiper,

il est indispensable que soit assurée une préparation ciblée des étudiants avant leur entrée dans la vie professionnelle, puis une politique de formation s'appuyant sur la compétence individuelle des personnels.

## UN RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES ET DES PERSONNELS

Malgré les efforts de l'AFTI, la profession continue de souffrir d'un déficit de notoriété, lié sans doute à quelques images d'Épinal (le "titrard"), mais aussi au fait que le post-marché n'a pas vocation à travailler sous les feux des projecteurs. Le post-marché représente pourtant, dans toute l'industrie financière, l'un des segments d'activité qui s'est le plus modernisé, où quasiment plus rien ne se fait comme il y a vingt ans, où les chaînes informatiques ont été repensées de fond en comble, où les instruments financiers ont été totalement dématérialisés, où l'utilisation de l'internet, le développement des opérations transfrontalières

« La population du post-marché est aujourd'hui composée à près de 70 % d'agents de moins de 45 ans. »

\* Association française des professionnels du titre.

res et la généralisation de l'usage de l'anglais se sont imposés sans discussion, dans un univers à forte technologie. Ce renouvellement se traduit clairement dans les tranches d'âge des personnels. Ainsi, la population du post-marché est-elle aujourd'hui composée à près de 70 % d'agents de moins de 45 ans.

### LES APPORTS DE L'AFTI

Dans ce cadre exigeant, quel doit être le rôle de l'AFTI? Deux axes principaux peuvent être exploités : en amont, continuer à investir en lien étroit avec le monde universitaire, avec lequel nous travaillons avec acharnement (cf. *interview Norbert Cron*). En aval, poursuivre nos efforts dans le domaine de la recherche

(cf. *interview Marie-Noëlle Cales*) et de la communication / formation. L'AFTI organise ainsi chaque année une douzaine d'événements (conférences, amphes, petits déjeuners), qui drainent des centaines de personnes autour de thèmes d'actualité ciblés : métiers, juridique, fiscal et formation (*encadré*). ■

## INTERVIEW

# “IL FAUT DÉVELOPPER LES LIENS ENTRE PROFESSIONNELS ET UNIVERSITÉS”



**Norbert Cron**

Directeur des services financiers  
Natixis

Responsable du groupe formation  
AFTI

**Les établissements financiers ont souvent du mal à pourvoir les équipes du post-marché. Ces métiers restent peu connus et parfois mal perçus. Leur promotion est une des missions de l'AFTI.**

L'AFTI est organisée en 12 groupes de travail, dont un consacré à la formation, animé par Norbert Cron, qui a pour objectif de promouvoir les métiers du post-marché. L'association peut intervenir pour valider les contenus de cursus et en vérifier la pertinence professionnelle, ou aider au lancement de formations initiales dédiées.

### ■ Quels sont les besoins de la profession ?

Les métiers du post-marché sont particulièrement concernés par les

effets de la pyramide démographique des âges qui vont se faire sentir dans les 5 à 10 prochaines années. Certes, les recrutements seront moins nombreux que les départs, productivité oblige, mais les établissements ont des difficultés à trouver des profils adéquats. Il leur faut pouvoir recruter des collaborateurs opérationnels sur des métiers précis, par exemple l'administration de fonds, postes pour lesquels les besoins sont dès à présent très importants.

### ■ Comment expliquer ces difficultés de recrutement ?

Les métiers du post-marché sont peu connus, et souffrent d'un déficit d'image. Ils attirent difficilement les candidats.

Par ailleurs, les profils et les compétences recherchés ont évolué : une bonne connaissance technique régulièrement mise à jour, une forte capacité d'adaptation, la sensibilité à la conformité réglementaire, la capacité

à travailler en mode projet et la maîtrise de l'anglais composent le profil de compétences du collaborateur de post-marché. Et ces profils évolueront encore avec les métiers, tant sur le plan de la complexité des produits, avec de plus en plus d'opérations complexes de type OST, que sur celui de l'internationalisation des activités. Mais sans formation adéquate, une concurrence intra-établissements se développe avec en corollaire un renchérissement des coûts.

### ■ Quelles sont les actions de l'AFTI pour favoriser le développement de formations ad hoc ?

La tendance au sein des établissements est de sous-traiter les formations continues, même s'il existe toujours des exemples probants de formation réalisée en interne : ainsi la Société Générale à Nantes a conçu un cursus interne qui suit un parcours professionnel complet sur les métiers du titre.

Sur le plan de la formation initiale, l'AFTI développe des partenariats avec les universités.

Elle va contribuer au financement, à l'université de Lyon Lumière II, d'une chaire de recherche sur les activités de post-marché par application de la technique de l'économie expérimentale. Le budget s'élève à environ 180 000 euros qui seront pris en charge à la fois par l'AFTI, et en direct par certains de ses adhérents.

Par ailleurs, le groupe administration de fonds de l'AFTI a mis en œuvre avec l'université de Nanterre une licence professionnelle "gestion d'actifs financiers : back et middle office", qui a démarré à la rentrée d'octobre 2007 avec une vingtaine d'étudiants sélectionnés sur dossier par l'université et l'AFTI. La première promotion sortira en juin 2008, avec la quasi-certitude d'un emploi.

Enfin, l'AFTI doit contribuer à la définition de thèmes de recherche sur le post-marché dans le cadre de la chaire "Banque d'investissement et de marché" financée par la FBF à l'université de Toulouse.

Sur le plan de la formation continue, l'AFTI a conclu un partenariat pour deux ans avec First Finance. Cet organisme conçoit des supports de formation sur les techniques de back-office, labellisés par l'AFTI pour garantir la conformité des contenus aux règles et usages de la profession. L'association a en outre mené, courant 2007, une étude prospective sur les évolutions des besoins de formation confiée à Eurogroup (encadré).

#### ■ Que faut-il retenir de cette étude ?

Trois recommandations se dégagent :

– en premier lieu, la conception d'un package de formation destiné aux enseignants des filières de formation initiale, financière, économique et comptable pour leur donner des informations à relayer auprès de leurs

« Sans formation initiale adéquate, une concurrence intra-établissements se développe avec en corollaire un renchérissement des coûts. »

étudiants sur les métiers du post-marché. Nous comptons ainsi sur la prescription des enseignants qui pourront en outre s'appuyer sur des professionnels, membres de l'AFTI, qui pourront venir témoigner de leur expérience de terrain ;

– ensuite, communiquer directement auprès des étudiants sur ces métiers et identifier les bons vecteurs : manifestations professionnelles ou étudiantes, internet...

– enfin, développer les liens entre professionnels et universités. Les partenariats noués entre l'AFTI et les universités de Toulouse, Nanterre et Lyon vont dans ce sens.

#### ■ L'AFTI participe-t-elle aux travaux sur le projet de certification des professions du titre ?

Un groupe de travail, mandaté par le collège de l'AMF, présidé par Jean-Pierre Pinatton, et composé des représentants des associations professionnelles (AFEI, AFG, SFAF et AFTI...) mène des réflexions pour définir, pour ces métiers – négociateurs, analystes, gérants de portefeuille, responsables post-marché, un niveau de certification, à l'image de ce qui existe sur la place de Londres. Il s'agit aussi de rendre cette certification "passeportable" au sein de l'UE. Elle devra garantir un niveau de compétence enseigné au sein d'organismes privés ou publics, et sera délivrée lors d'un examen devant un collège de l'AMF et formalisée par une carte professionnelle. Sa mise en œuvre devrait être progressive, d'ici deux à cinq ans. ■

Propos recueillis par E.C.

## ENQUÊTE AFTI/EUROGROUP

### ÉTAT DES LIEUX

L'enquête conduite par l'AFTI avec la collaboration d'Eurogroup s'articule en deux phases.

#### ■ La phase quantitative :

- la tenue de compte conservation, représentant 40 % des effectifs des métiers du post-marché, est l'acteur majeur de l'emploi de ce secteur ;
- l'activité du post-marché reste fortement centralisée sur Paris, notamment pour les activités de services aux émetteurs ou d'administration de fonds ;
- ces métiers affichent une légère majorité de femmes, une prépondérance des profils bac à bac+3, et une forte proportion de collaborateurs âgés de 30 à 45 ans.

#### ■ La phase qualitative (30 interviews dans 16 établissements) a permis de :

- cerner les profils recherchés : ces postes s'ouvrent à des profils variés (filières, niveaux de diplôme, expériences...), mais qui ont une bonne compréhension du contexte général et de ses risques ; le collaborateur doit avoir des compétences "multifacettes" : économie, juridique, gestion de projet, culture internationale (maîtrise de l'anglais) ;
- identifier les difficultés rencontrées pour trouver les profils ad hoc : faiblesse des formations universitaires sur les aspects périphériques du métier comme la gestion de projet, les systèmes d'information, les risques et les besoins de contrôle ; des parcours de carrière non formalisés en raison de l'évolution constante des contextes organisationnels (due par exemple aux concentrations) ; déficit d'image de l'activité auprès, non seulement des étudiants, mais aussi des enseignants.

■ Les résultats de cette étude ont été livrés lors d'une conférence tenue fin mars. Ils permettront de dégager les premières actions à mener au niveau de la place et du groupe formation qui en fera son plan d'actions à court terme.

## RECHERCHE

L'ÉCONOMIE EXPÉRIMENTALE  
AU SERVICE DU POST-MARCHÉMarie-Noëlle  
CalèsMaître de  
conférences

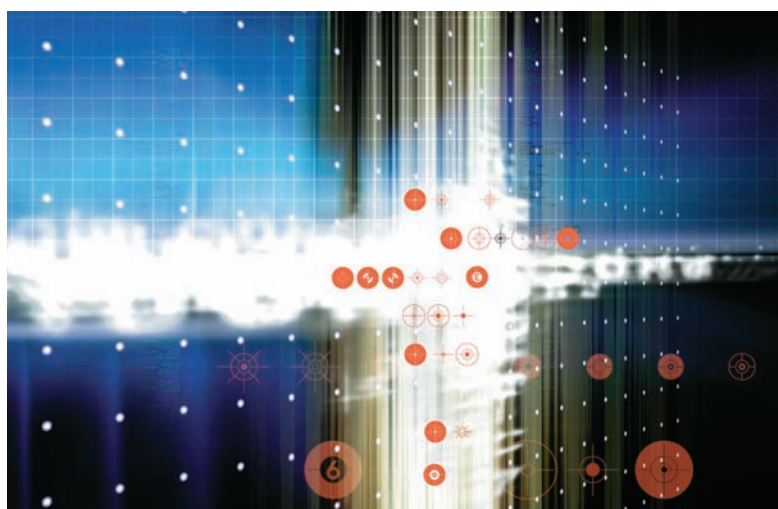
L'université de Lyon  
Lumière II lancera le  
1<sup>er</sup> avril prochain la chaire  
en économie expérimentale  
"Finance industrielle  
& design de réseaux",  
financée sur trois ans par  
l'AFTI et des établissements  
financiers.

Nadège  
MarchandMaître de  
conférencesUniversité Lyon  
Lumière II

L'université de Lyon II s'est investie de longue date sur les formations liées au *back-office*: elle propose notamment, en apprentissage, un master Management des opérations de marché (créé depuis 20 ans) et une licence Gestion des opérations de marchés financiers. L'AFTI et Lyon II collaborent depuis de nombreuses années au travers de diverses missions ou études consacrées aux problématiques du *back-office*. La création d'une chaire d'économie expérimentale est une forme plus aboutie de partenariat.

#### ■ Pourquoi avoir créé une chaire sur les questions du *back-office* ?

Cela correspond à une volonté d'aller plus loin à la fois sur les formations proposées par l'université sur les métiers de *back-office* et sur les partenariats déjà menés avec l'AFTI. De plus, les travaux de recherche existant sur le post-marché restent encore limités. Ce projet s'étend sur trois ans, ce qui nous donne un horizon confortable pour organiser notre recherche.



#### ■ À quoi correspond l'appellation de la chaire: "finance industrielle et design de réseaux" ?

"Finance industrielle" signifie que nous avons pour objectif d'étudier les *back-offices* à partir du fonctionnement des organisations industrielles: cette démarche se justifie par le fait que les *back-offices* sont précisément des métiers qui se sont déjà fortement industrialisés. Pour ce qui concerne le "design de réseau", dans le cadre du thème général de recherche de la chaire, "restructuration des infrastructures de marché en Europe", nous étudierons les types de réseaux envisageables: un réseau européen unique, plusieurs réseaux concurrents ou com-

« Les travaux de recherche existant sur le post-marché restent encore limités. Ce projet sur trois nous donne un horizon confortable pour organiser notre recherche. »

plémentaires entre Euroclear, Clearstream... ou encore la coexistence de plusieurs réseaux établis sur différents territoires (zone euro, sterling...). Des expériences menées sur des réseaux dans d'autres secteurs économiques pourront être adaptées et testées sur le cas des *back-offices*.

#### ■ Quel est votre planning de travail ?

Dans le thème général de recherche de la chaire sur la restructuration des infrastructures de marché en Europe, un sujet précis de travail sera décidé chaque année par le comité de pilotage de la chaire qui réunit deux professionnels et deux chercheurs de la chaire. Le premier, pour 2008, porte sur la politique de concurrence et la libéralisation des infrastructures de règlement-livraison.

Dans les prochaines années, nous pourrions également proposer des thèmes autour du risque opérationnel.

### ■ Qu'est-ce que l'économie expérimentale ?

L'économie expérimentale recouvre des méthodes empiriques d'expérimentation en situation quasi réelle. Des scénarios sont définis sur le sujet d'étude : par exemple, concernant le règlement livraison, faire l'hypothèse que tous les systèmes sont compatibles, quelle que soit la nationalité des titres traités. Ces scénarios sont ensuite modélisés et testés par un panel d'une vingtaine de personnes à qui il est demandé de prendre des décisions, comme en situation réelle. Ces équipes sont constituées d'étudiants qui sont rémunérés en fonction de leurs propres performances. Nous étudions alors les comportements de ces acteurs "rationnels" face à la situation artificiellement créée. L'ensemble du processus se déroule en laboratoire, sur des logiciels ad hoc, de façon à contrôler l'en-

vironnement, éviter toute perturbation extérieure qui pourrait biaiser les réactions des participants. Pour reprendre l'exemple cité, le but serait d'étudier si la compatibilité totale des systèmes de règlement-livraison provoque des changements de flux vers d'autres types de produits, ou vers certaines infrastructures, et dans quelle ampleur. Ensuite, par rapport à un scénario donné, nous pouvons modifier une seule variable, le prix par exemple, et en étudier l'impact sur le modèle.

Le laboratoire GATE (Groupe d'Analyse et de Théorie économique) a développé les méthodes d'économie expérimentale depuis 10 ans à l'Université de Lyon. Il détient aujourd'hui une certaine notoriété dans ce domaine : le CNRS le considère comme un centre de référence sur ces sujets.

### ■ Quelles applications trouveront ces travaux dans les métiers du post-marché ?

Nos travaux permettront aux acteurs du post-marché d'anticiper les évolutions futures de leurs activités, de se positionner sur un certain nombre de changements annoncés. Ils permettront aussi de réaliser des formations stratégiques pour les professionnels et les étudiants sur les thématiques développées.

Naturellement, ces résultats feront aussi, comme tout travail de recherche, l'objet de publications dans des revues scientifiques et de présentations dans des colloques, par exemple lors des premières Journées nationales de l'économie organisées en novembre 2008 à Lyon. ■

Propos recueillis par E.C.



## MASTER 2 PROFESSIONNEL BANQUE & FINANCE



UNIVERSITÉ DESCARTES (PARIS 5)

Directeur : *Gautier Bourdeaux*



CE DIPLÔME EST DESTINÉ AUX :

- Étudiants titulaires d'une maîtrise en droit, économie ou gestion voulant faire carrière dans la banque ou sur les marchés financiers.
- Cadres bancaires désirant améliorer leur formation générale par un master universitaire.

SA PRÉPARATION EST ASSURÉE PAR

un corps professoral composé de praticiens de haut niveau et de professeurs d'université. L'enseignement de trois cents heures environ, d'octobre à juin, est dispensé en fin de journée et le samedi matin à la Faculté de Droit.



RETRAIT ET DÉPÔT DES DOSSIERS DE CANDIDATURES 2008-2009 : DU 15 MAI AU 16 JUIN 2008

Téléchargement sur [www.droit.univ-paris5.fr](http://www.droit.univ-paris5.fr)



Faculté de Droit, secrétariat du 3<sup>e</sup> cycle – 10 av. Pierre Larousse 92245 Malakoff Cedex

[www.droit.univ-paris5.fr/master-banque/](http://www.droit.univ-paris5.fr/master-banque/)