

# **TECHNIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION APPLIQUÉES AUX ACTIVITÉS BANCAIRES**

## **Note aux correcteurs**

- Le présent corrigé est donné à titre indicatif.
- D'autres réponses sont possibles. Il appartient à l'examineur de les apprécier en fonction des justifications données par les candidats.
- Ce sujet a été rédigé et validé en novembre 2007 en tenant compte de l'environnement technique et fiscal en vigueur à cette époque.
- Certains candidats tiennent naturellement compte des évolutions récentes : il convient bien évidemment de les suivre dans leur raisonnement.

Code épreuve		Durée : 2 H 00	Spécialité : <b>BANQUE</b>	
EXAMEN : <b>BREVET PROFESSIONNEL</b>	<b>CORRIGE</b>	Coefficient. : 2	Épreuve : <b>TECHNIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION APPLIQUÉES AUX ACTIVITÉS BANCAIRES</b>	
		SESSION : 2008	N° du Sujet : <b>08AE20</b>	Page 1/7

► **QUESTION 1** (5 points)

a) 1 point b) 4 points

a) *Donnez une définition de l'intermédiation bancaire.*

L'intermédiation bancaire consiste à collecter les dépôts qui seront utilisés à distribuer du crédit aux agents économiques. La banque est ainsi un intermédiaire entre les épargnants et les agents économiques qui ont besoin d'emprunter de l'argent.

b) *A partir de la décennie 1980, les établissements de crédit ont été confrontés à la désintermédiation bancaire. Après avoir expliqué cette dernière, exposez en quoi elle a influé sur leur approche commerciale.*

La désintermédiation consiste à pouvoir mettre à disposition auprès des agents économiques qui en ont besoin les fonds disponibles, sans passer par l'intermédiaire des banques.

La désintermédiation bancaire est un phénomène économique qu'ont connu les banques durant la décennie 1980.

La politique monétaire menée de 1973 à 1984 reposait sur l'encadrement du crédit. Dans ce contexte, les banques préféraient financer les grandes entreprises plutôt que les particuliers. De plus, les ménages étaient structurellement prêteurs car à l'époque, pour un particulier, faire appel au crédit était moins fréquent qu'aujourd'hui.

Ce phénomène de désintermédiation priva en partie les banques de leur clientèle traditionnelle (les grandes entreprises), celle-ci ayant la possibilité, à partir de cette période, d'obtenir directement des financements sur les marchés de capitaux.

Disposant de nouvelles techniques de financement (capacités d'autofinancement plus importantes, marchés financiers...), les grandes entreprises ont donc moins fait appel aux banques pour leur financement et, en regard de cette évolution, les établissements de crédit se sont progressivement intéressés à la clientèle des particuliers.

Dans ce contexte, l'approche commerciale vis-à-vis de la clientèle des particuliers a du être modifiée. Elle s'est notamment matérialisée par :

- la mise en place d'une politique commerciale spécifique (création de postes de commerciaux dédiés à cette clientèle, développement d'une communication adaptée à cette population...),
- le développement d'une offre de crédit élargie (crédits de trésorerie, prêts personnels, crédits à la consommation, crédit renouvelable),
- la recherche de fidélisation de la clientèle des particuliers, notamment par le biais des offres portant sur les crédits immobiliers,
- la création de nouvelles lignes de produits à même de satisfaire cette clientèle et de générer des commissions.

► **QUESTION 2** (8 points)

a) 1 point b) 3 points c) 2 points d) 2 points

- a) Complétez le tableau repris en **annexe I.1** (cellules grisées), en calculant :
- la polyvalence de Camille SERNA,
  - la polyvalence de l'activité "Etude de dossier immobiliers au personnel",
  - la polyvalence globale du service.

**Voir annexe I.1 complétée.**

- b) Menez une analyse d'ensemble sur les compétences et la polyvalence de ce service et exposez les éventuelles pistes d'amélioration que vous pourriez proposer.

**Note au correcteur**

Cette question n'appelle pas de réponse-type.

Il conviendra donc d'apprécier le raisonnement du candidat et son argumentation. Même s'il ne peut appréhender la difficulté des activités en regard de la présentation de leur simple intitulé, des activités telles que "mise en place des découverts, timbrage et archivage" ou "édition d'offres" ne nécessitent pas de disposer de collaborateurs de niveau 4 (confirmé).

Quelques pistes :

- Le taux de polyvalence globale du service (53%) est juste au dessus du taux moyen de référence communément admis (50 %) ce qui peut apparaître comme « limite »,
  - Il conviendrait d'entreprendre des actions prioritaires sur les quatre activités cotées « critique », notamment par la mise en place d'une polyvalence appropriée,
  - A noter que, pour traiter chaque activité, on dispose d'au moins un collaborateur d'un niveau de compétence 3, « opérationnel autonome ».
- c) Trois niveaux ont été définis pour situer la polyvalence sur une activité (satisfaisante, acceptable et critique). Quels peuvent être les dangers d'une polyvalence située en zone critique ?

Les conséquences d'une polyvalence en zone critique sont principalement:

- des retards dans la production de l'activité,
- des erreurs fréquentes des collaborateurs sur l'activité et le coût du traitement qui s'en suit,
- un manque de compétences disponibles en cas d'absence ou de hausse du volume de production,
- un besoin de formation des collaborateurs sur l'activité.

- d) *Imaginez que dans ce service, tous les collaborateurs aient un niveau de compétence "4" sur toutes les activités. Que pensez-vous de cette situation ?*

Même si la productivité du service est maximale, il n'est pas indispensable que tous les collaborateurs soient polyvalents à 100 %. En effet :

- toutes les activités ne nécessitent pas des experts en permanence,
- manque de perspectives pour les collaborateurs ayant « fait le tour » des activités de leur service.

**Note au correcteur**

Il appartient au correcteur d'apprécier ici la cohérence du raisonnement du candidat et son approche quant à l'intérêt de disposer, sur certaines activités, de collaborateurs « trop qualifiés », situation qui peut présenter certaines limites comme celles citées ci-dessus à titre d'exemple.

► **QUESTION 3** (7 points)

a) 5 points b) 2 points

- a) *Au cours des dernières années, les banques ont accordé une importance grandissante à la gestion des risques liés au développement de leurs activités. Après en avoir exposé les raisons, développez les principes sur lesquels repose le ratio Mc DONOUGH en identifiant les nouveautés par rapport au ratio COOKE.*

La notion de contrôle des opérations a toujours été une préoccupation de l'entreprise "banque". Cependant, elle ne se traduisait pas, jusqu'à la fin des années 90, par un dispositif global mais plutôt comme une compilation de procédures sans réel lien entre elles. Le règlement "97-02" a instauré un système de contrôle interne visant à imposer une logique globale reposant sur des objectifs et des principes tout en identifiant des familles de risques en regard des activités exercées.

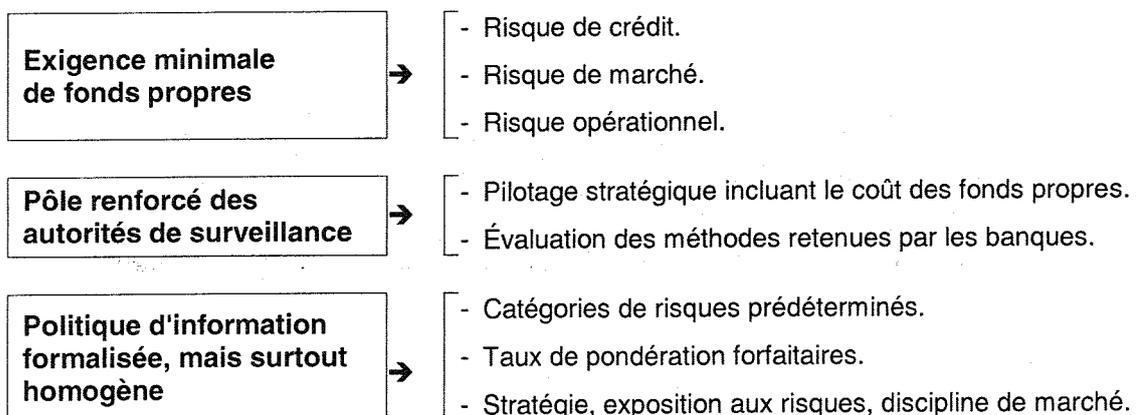
La notion de couverture des risques ne peut être figée et les banques, au cours des dernières années, ont dû se préoccuper de :

- la modification de leur environnement économique (concurrence, clients...),
- la commercialisation de nouveaux produits (à chaque produit son risque),
- la fragilisation de leur structure financière,
- l'émergence de nouveaux risques, telle l'informatique qui impose la mise en œuvre de procédures spécifiques,
- l'évolution de l'organisation interne (organisation par lignes de métiers générant un dispositif adapté).

Parallèlement, les pressions du "Comité de Bâle", préoccupé par le risque systémique et le renforcement de la réglementation, ont imposé aux banques de mettre en place des mécanismes de couverture des risques. Le ratio Mc DONOUGH doit être un outil de transparence et de sécurité pour les tiers.

Les principes sur lesquels repose le ratio Mc DONOUGH peuvent être matérialisés selon trois grands axes :

### LES 3 PILIERS DU RATIO MC DONOUGH



### LES NOUVEAUTES PAR RAPPORT AU RATIO COOKE

Le risque opérationnel est une notion nouvelle (risque lié au facteur humain, informatique, juridique, aux problèmes de procédures...).

Deux méthodes d'évaluation des risques : une méthode standard toujours basée sur des coefficients de pondération prédéfinis, mais plus affinée, et une méthode de notation interne qui consiste à estimer la probabilité de défaut du créancier et la perte en cas de défaut.

- b) *Après avoir défini le rôle de la Commission bancaire, listez les moyens dont elle dispose pour y répondre.*

**Rôle de la Commission bancaire :**

La Commission bancaire :

- contrôle le respect, par les établissements de crédit, des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables et sanctionne les manquements constatés,
- veille aux conséquences des réglementations prudentielles sur les conditions d'exercice de la profession bancaire et contrôle leur respect par chaque établissement.

**Moyens de la Commission bancaire :**

Pour répondre à ces objectifs, elle dispose principalement des instruments suivants :

- contrôle sur pièces et sur place auprès des banques et des établissements financiers,
- avis sur les demandes d'agrément des banques et établissements financiers,
- prise de mesures administratives en cas de non-respect des dispositions applicables,
- sanctions disciplinaires selon la gravité des infractions...

**Note au correcteur**

Il ne s'agit pas ici de retrouver de la part des candidats l'ensemble des informations ci dessus reprises mais de déterminer si le rôle de plus en plus important de cet organisme est bien appréhendé.

## DOCUMENT À COMPLÉTER ET À RENDRE AVEC VOTRE COPIE

Les différentes activités exercées au sein du service											
NOM Prénom	Étude de dossier immobilier complexe	Étude de dossier immobilier sans complexité	Étude de dossier immobilier au personnel	Étude de dossier consommation.	Étude de dossier SARL familiale, SCI	Édition d'offre	Relations Notaires - envoi des actes	Envoi de dossier Notaire	Prise de garanties	Mise en place administrative des découverts, timbrage et archivage	Polyvalence par collaborateur
RINGO Marie	3	4	4	4	1	1	1	1	1	1	53%
JACK Amandine	2	4	4	4	1	1	1	1	1	1	50%
MARCHE Mélanie	3	4	3	4	1	1	1	1	1	1	50%
GEORGE Cédric	1	1	1	1	3	2	4	2	2	1	45%
BILLY Nadine	2	3	3	1	3	3	4	3	3	3	70%
PAUL Alexandre	2	4	4	1	1	1	1	1	1	1	43%
SERNA Camille	1	3	3	1	3	2	3	1	2	1	50%
LEE Dominique	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	38%
STARR Gérard	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	83%
Polyvalence du service par activité	53 % ●	78 % ●	75 % ●	56 % ●	50 % ■	39 % ▲	61 % ●	42 % ▲	44 % ▲	36 % ▲	
Polyvalence globale du service	53 % ●										