

ÉPREUVE ÉCRITE

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 2010 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.

E20 TOG		Durée : 2 H 00	Spécialité : BANQUE	
EXAMEN : BREVET PROFESSIONNEL	CORRIGÉ	Coefficient. : 2	Épreuve : TECHNIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION APPLIQUÉES AUX ACTIVITÉS BANCAIRES	
		SESSION : 2011	N° du Sujet : 11AE20	Page 1/8

BARÈME GÉNÉRAL

- Question 1 8 points
- Question 2 8 points
- Question 3 4 points

Vous trouverez ci-joint :

- **annexe I :** tableau descriptif des actions par acteur et nature
- **annexe II :** ordinogramme de séquençage des tâches et des étapes de décision

L'annexe II est à rendre complétée avec votre copie.

► **QUESTION 1** (8 points)

a) 4 points b) 4 points

Les banques appartiennent à un secteur règlementé et la stabilité financière de ces établissements est indispensable au bon fonctionnement de l'économie nationale.

Elles sont tenues de respecter des normes de gestion destinées à garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard des déposants, ainsi que l'équilibre de leur structure financière.

■ **TRAVAIL À EFFECTUER**

a) ***Après avoir défini en quoi consiste la réglementation prudentielle, décrivez le dispositif des accords de Bâle II.***

La réglementation prudentielle est un ensemble de règles qui permet de prévenir les crises bancaires. Le développement des marchés et la globalisation des activités financières peuvent entraîner un risque systémique avec une dimension internationale. C'est pourquoi, les établissements de crédit sont tenus de respecter des normes de gestion destinées à garantir leur solvabilité et leur liquidité. Le respect de ces normes conduit à calculer de nombreux ratios.

Le comité de Bâle a établi une réglementation pour les banques en matière d'évaluation et de maîtrise des risques. L'idée mise en exergue est la nécessité pour chaque établissement de crédit de disposer de fonds propres suffisants pour maîtriser au mieux les risques qu'il supporte. Le ratio Mac Donough est ainsi devenu le successeur officiel du ratio Cooke.

Détail du dispositif des accords de Bâle II

Pilier 1 : des exigences minimales en termes de fonds propres

La réglementation de Bâle II impose aux banques de détenir un minimum de capitaux propres pour couvrir les risques de crédit, les risques opérationnels et les risques de marché.

Pilier 2 : un processus de surveillance prudentielle

Il permet de vérifier l'adéquation des fonds propres de chaque établissement et les procédures d'évaluation internes et fiables du contrôle des risques. Les banques sont dotées de procédures internes de contrôle des risques de manière à vérifier la compatibilité sur un horizon de moyen terme, de leurs fonds propres, avec les niveaux de risques qu'elles se sont fixés.

Pilier 3 : une discipline de marché

Cela nécessite de la part des banques de livrer une information fiable sur les fonds propres détenus, leur activité, les risques supportés. La publication régulière d'informations sur ces domaines permettra aux différents acteurs du marché d'évaluer la capacité de la banque à demeurer solvable en période de crise, et déterminera les conditions auxquelles celles-ci pourra obtenir ses capitaux.

b) ***Quels sont, selon vous, les principaux risques auxquels les banques sont confrontées ?***

Les principaux risques gérés par les banques sont les suivants :

- **le risque de crédit**, ou risque de contrepartie lié à la défaillance éventuelle d'un client de la banque,

- **le risque de marché**, qui est lié à la dépréciation des actifs (actions, obligations...) conservés dans le bilan de la banque,
- **le risque opérationnel** : il s'agit de risques liés, au facteur humain, à l'informatique, juridique, ou aux problèmes de procédures. Ils trouvent leur origine aussi bien en interne qu'en externe,
- **le risque de liquidité** : il s'agit d'un risque inhérent à l'intermédiation traditionnelle, puisque le terme des emplois est toujours plus long que celui des ressources. Une banque incapable de faire face à une demande massive et imprévue de retraits de fonds émanant de sa clientèle ou d'autres établissements de crédit est dite illiquide,
- **le risque de change** résulte d'une évolution défavorable du cours d'une devise dans laquelle la banque détient des créances et des dettes,
- **le risque d'insolvabilité** : il concerne la survie de la firme bancaire. Il est la conséquence de la manifestation d'un ou plusieurs des risques non prévenus par la banque. L'insolvabilité d'une banque débute en général par une crise de liquidité car dès que les marchés commencent à se défier d'un établissement sur la base d'informations, vérifiées ou pas, sur des pertes élevées, celui-ci ne peut plus se refinancer.

► **QUESTION 2** (8 points)

a) 2 points b) 3 points c) 3 points

■ **SITUATION**

Vous êtes nouvellement promu au poste de responsable du service crédits immobiliers aux particuliers, au siège de la BANQUE DU SOLEIL.

Votre Directeur des crédits vous demande d'améliorer le fonctionnement du service, car de nombreuses réclamations remontent du service qualité suite aux retards dans les délais de mise en place des dossiers par le service.

Vous décidez de revoir le processus d'octroi du crédit et tout d'abord d'en décrire les différentes étapes, afin d'identifier les points de blocage et les priorités d'action.

■ **TRAVAIL À EFFECTUER**

a) ***Expliquez à quoi sert un ordinogramme et de quelle manière il est représenté.***

L'exécution d'un processus suppose la réalisation d'une succession de tâches. L'ordinogramme est un outil auquel l'organisateur a recours, et qui va permettre de formaliser l'enchaînement des séquences.

La symbolique de représentation utilisée est la suivante :

- les rectangles : dans lesquels est mentionnée la nature des activités réalisées,
- les losanges : utilisés en cas d'alternative, qui renvoient à un déroulement différent.

Toutes les tâches d'un processus ne présentent pas les mêmes risques, d'où l'importance de cette description qui permet de circonscrire certaines problématiques, d'identifier des dysfonctionnements et de proposer des solutions.

b) À partir de la description du processus d'octroi de crédits immobiliers aux particuliers en annexe I, complétez, sur l'annexe II, l'ordinogramme reprenant le séquençage des tâches et les étapes de décision (annexe à rendre avec votre copie).

Voir annexe II.

c) Identifiez les points de blocage et proposez les premières pistes de solutions.

Point de blocage 1 : il apparaît que 40 % des dossiers arrivés au service crédits immobiliers pour traitement, sont renvoyés aux agences pour défaut dans l'instruction. Par ailleurs, on constate que 5 % sont concentrés sur une même agence.

Ces retours dénotent :

- soit un défaut de connaissance des procédures et/ou tâches de contrôle à effectuer en agence. Dans ce cas, une action de sensibilisation des collaborateurs, avec rappel et explicitation des procédures, peut être envisagée :
 - elle pourra se faire à l'initiative du service crédits immobiliers,
 - elle fera l'objet d'un accompagnement renforcé pour l'agence qui concentre un nombre de dossiers retournés important,
- soit une exigence et un pointillisme excessifs du service crédits immobiliers amenant les collaborateurs du service à renvoyer systématiquement les dossiers non conformes. Dans ce cas, une analyse des motifs de retour pourra être réalisée et la mise en place d'un soutien téléphonique aux agences, envisagée. Ce soutien prendra contact avec l'agence pour tenter de résoudre certaines anomalies sans « aller-retour » du dossier.

La mise en place d'échanges et de dialogues plus réguliers entre le service et les agences sera un élément de succès pour réduire le taux de renvoi.

Point de blocage 2 : on note, par ailleurs, que 10 % des offres envoyées par le client lui sont renvoyées pour non respect des procédures.

Ceci peut être dû à un manque de clarté de la lettre accompagnant l'offre. Il peut être envisagé, dans ce cas :

- de revoir cette lettre et d'en rendre les messages clés plus lisibles (encadré, gras, icônes...),
- de prévoir que le centre de relations clients prenne contact avec les clients pour s'assurer de leur bonne compréhension du courrier. Cette deuxième solution risque cependant d'être coûteuse.

Une vérification des hypothèses et une analyse économique des pistes de solution devront être réalisées pour confirmer le pré-diagnostic.

Note au correcteur : l'un ou l'autre des points de blocage vaut la totalité des points.

■ SITUATION

La fiabilité des informations collectées concernant les clients est essentielle pour l'organisation des activités et la bonne maîtrise des risques :

- elle permet aux collaborateurs d'agence d'exercer leurs missions commerciales et de gestion administrative,
- elle constitue un bon critère de prévention des risques opérationnels.

■ TRAVAIL À EFFECTUER

a) Rappelez quelles sont les différentes caractéristiques de l'information.

Caractéristiques de l'information :

- sa provenance : elle peut avoir des origines externes ou internes (résultant d'un traitement d'opération),
- sa nature : numérique, alphabétique, alphanumérique,
- sa permanence : variable (exemple d'information évolutive : les soldes de compte) ou pérenne (exemple : lieu de naissance d'un client),
- son mode d'obtention : données brutes ou information élaborée.

b) Expliquez ensuite quels sont les risques liés au traitement de l'information.

La divulgation d'information ou la porosité des systèmes d'information face à des attaques virales ou des tentatives de corruption de données est réelle et évolue car elle est très en lien avec le développement des nouvelles technologies.

Les risques sont de nature :

- juridique : non respect de la confidentialité, relevant de pénalités, sanctions pouvant aller jusqu'au retrait d'agrément et/ou au pénal et impacter toute personne de l'entreprise quelque soit son statut,
- commerciale : le mauvais traitement d'une information ou son manque de fiabilité peut pénaliser les actions commerciales et provoquer le mécontentement du client,
- financière : les conséquences précédemment citées se soldent par des rétrocessions, des régularisations voire des paiements de dommages et intérêts.

Il convient donc de communiquer et sensibiliser régulièrement les clients et les collaborateurs afin d'accroître la vigilance de chacun.

TABLEAU DESCRIPTIF DES ACTIONS PAR ACTEUR ET PAR NATURE

Description du processus :

« Octroi de crédit immobilier aux particuliers »^(*).

Chaîne d'activité :

Description des actions par acteur et nature.

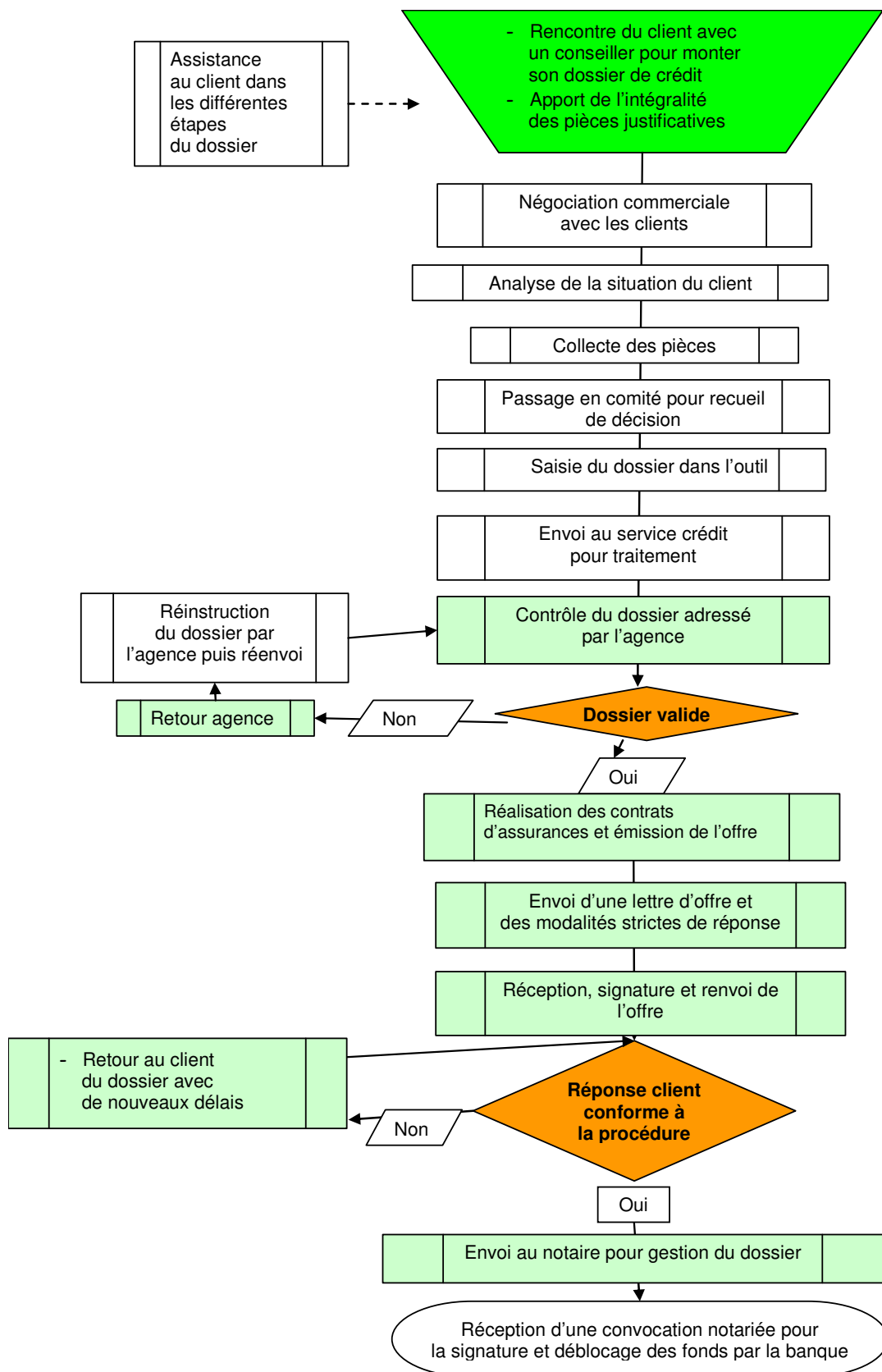
Acteur (en charge de l'action)	Client	Agence	Centre de relation client	Service Crédit
Description des actions	<p>Rencontre d'un conseiller pour monter son dossier de crédit.</p> <p>Apport de l'intégralité des pièces justificatives.</p> <p>Réception, signature et renvoi de la lettre d'offre</p>	<p>Négociation commerciale avec les clients.</p> <p>Analyse de la situation du client.</p> <p>Collecte des pièces.</p> <p>Saisie du dossier dans l'outil.</p> <p>Passage en comité pour recueil de décision.</p> <p>Envoi au service crédits immobiliers pour traitement.</p>	<p>Assistance au client dans les différentes étapes</p>	<p>Contrôle du dossier adressé par l'agence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • retour si non valide. <p>Ré-instruction du dossier par l'agence puis renvoi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • réalisation des contrats d'assurance et émission de l'offre, • envoi d'une lettre d'offre et des modalités strictes de réponse (notamment au regard des textes juridiques). <p>Les documents sont renvoyés par le client dans le respect de la procédure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • envoi au notaire pour gestion du dossier. <p>Les documents renvoyés sont incomplets ou ne respectent pas les modalités prévues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • retour au client du dossier avec de nouveaux délais, • réception d'une convocation notariée pour la signature et déblocage des fonds par la banque.

Volumétrie traitée :

- arrivée au service pour traitement de 150 dossiers/J en moyenne,
- 40 % sont renvoyés aux agences pour défaut dans l'instruction (dont 5 % sur la même agence),
- 10 % sont renvoyés au client pour non respect des procédures de renvoi.

^(*) Cette description est donnée à titre d'exemple et pour les besoins de l'exercice, elle ne saurait être prise pour modèle.

ORDINOGRAMME DE SEQUENCEMENT DES TÂCHES



DOCUMENT À COMPLÉTER ET À RENDRE AVEC VOTRE COPIE.