

**E20
TOG**

SUJET

TECHNIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION APPLIQUÉES AUX ACTIVITÉS BANCAIRES

– Documents autorisés : Néant

– Matériel autorisé :

« Le matériel autorisé comprend toutes les calculatrices de poche y compris les calculatrices programmables, alphanumériques ou à écran graphique à condition que leur fonctionnement soit autonome et qu'il ne soit pas fait usage d'imprimante. »

« Le candidat n'utilise qu'une seule machine sur la table. Toutefois, si celle-ci vient à connaître une défaillance, il peut la remplacer par une autre.

...sont interdits les échanges de machines entre les candidats, la consultation des notices fournies par les constructeurs ainsi que les échanges d'informations par l'intermédiaire des fonctions de transmission des calculatrices. »

Circulaire N° 99-186 du 16 novembre 1999 – B.O. N° 42 du 25 novembre 1999.

Code épreuve		Durée : 2 H 00	Spécialité : BANQUE	
EXAMEN : BREVET PROFESSIONNEL	SUJET	Coefficient : 2	Épreuve : TECHNIQUES D'ORGANISATION ET DE GESTION APPLIQUÉES AUX ACTIVITÉS BANCAIRES	
		SESSION : 2008	N° du Sujet : 08CE20	Page 1/6

► **QUESTION 1** (4 points)

■ **SITUATION**

Vous trouverez ci-joint (annexes I.1 et I.2) le rapport annuel 2006 du Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement (CECEI) publié par la Banque de France en juillet 2007.

■ **TRAVAIL À EFFECTUER**

Après avoir expliqué le rôle du CECEI, relevez les faits marquants de l'année 2006 dans le secteur bancaire et financier français.

► **QUESTION 2** (6 points)

a) 2 points b) 4 points

■ **SITUATION**

Dans le secteur bancaire où la concurrence est accrue et les taux de marché tendus, les établissements de crédit se doivent de trouver de nouveaux leviers de résultat.

Dans ce contexte, la maîtrise des coûts apparaît comme un élément majeur contribuant à l'amélioration des résultats des banques.

■ **TRAVAIL À EFFECTUER**

- a) *Rappelez les éléments constitutifs du résultat des banques.*
- b) *A partir de l'annexe II et de vos propres connaissances, donnez des exemples d'économies d'échelle réalisées par les banques pour rester performantes et bien classées. Illustrez votre réponse.*

► **QUESTION 3** (10 points)

a) 4 points b) 6 points

■ **SITUATION**

Vous êtes responsable du service "Moyens de paiement" de votre établissement. Ce service enregistre, depuis quelques mois, une évolution croissante du nombre des sinistres.

En effet, une inspection récente a relevé, non seulement une augmentation importante des fraudes à la Carte Bancaire, mais aussi une recrudescence de vols de chèquiers avec usage frauduleux.

Votre direction vous demande de réaliser une analyse des risques et de proposer des actions correctrices.

■ **TRAVAIL À EFFECTUER**

- a) *Décrivez les fonctionnalités du contrôle interne (son cadre réglementaire, ses objectifs et enjeux, ses principes, les instances concernées et leurs champs d'action, ses moyens, ses niveaux de contrôle).*
- b) *Appliquez la méthodologie de résolution de problème pour proposer un mode de gestion de ces dysfonctionnements.*

La Correspondance économique, 13 juillet 2007

Le rapport annuel du Comité des
Établissements de Crédit et des Entreprises
d'Investissement (CECEI)

La Banque de France a rendu public hier le rapport annuel 2006 du Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement (CECEI), disponible sur le site Internet du Comité (www.cecei.org). Nous en reproduisons ci-dessous la synthèse.

"En 2006, le Comité a connu de nouveau une activité très soutenue dans le cadre de la restructuration et de l'adaptation du secteur bancaire et financier français mais également en raison de l'apparition de nouvelles offres de services. L'année écoulée a d'abord été caractérisée par les opérations de réorganisation conduites au sein des groupes mutualistes ou coopératifs. Elles ont porté en premier lieu sur la rationalisation de leur réseau de banques de détail. Le groupe Crédit mutuel-CIC a poursuivi la politique de renforcement des pôles régionaux du CIC, en faisant absorber la Banque régionale de l'Ouest et le Crédit industriel de Normandie respectivement par le Crédit industriel de l'Ouest et par la Banque Scalbert Dupont – BSD. Le groupe Caisse d'épargne, pour sa part, a engagé une nouvelle étape de concentration de son réseau avec l'absorption de la Caisse d'épargne de Franche – Comité par la Caisse d'épargne de Bourgogne. Ce mouvement s'est sensiblement amplifié en 2007 puisque 2 opérations concernant 4 caisses ont déjà été présentées au Comité au cours du 1^{er} semestre 2007. Parallèlement, ces groupes mutualistes ou coopératifs ont conduit une rationalisation de leurs structures spécialisées après leurs grandes opérations d'acquisition des dernières années. Les principales opérations, s'agissant du crédit-bail immobilier, ont concerné les groupes Caisse d'épargne et Crédit agricole. Le premier a restructuré ce pôle (cinq sociétés financières concernées) en le plaçant au sein du Crédit foncier, via sa filiale spécialisée Cicobail, le second a rationalisé, à partir de la holding Crédit agricole leasing, les structures émanant de CA SA et du Crédit Lyonnais. Le groupe Crédit mutuel-CIC a procédé à une simplification des structures de crédit-bail mobilier au sein du sous-groupe CIC, autour de CM-CIC Bail. Une dimension nouvelle de la recomposition des groupes mutualistes ou coopératifs a été atteinte avec la création de Natixis. Cette filiale conjointe des groupes Caisse d'épargne et Banques populaires leur a permis de constituer ensemble un nouvel acteur de premier plan dans les métiers de la banque de financement et d'investissement, de la gestion d'actif et des services financiers, tout en préservant pour chacun des groupes son modèle de proximité dans la banque de détail. Ce projet s'est inscrit, de plus, dans le cadre particulier, souhaité tant par les autorités bancaires que par les deux actionnaires, d'une double affiliation de Natixis à la BFBB et à la CNCF, ce qui supposait une modification législative, qui est intervenue en décembre 2006. De manière connexe à cette opération, le partenariat existant entre les groupes Crédit agricole et Caisse d'épargne dans le domaine des services financiers aux institutionnels a été étendu à la BFBB puisque la holding compagnie financière Crédit agricole caisse d'épargne investor services (CACFIS), détenue à l'origine à parité par les deux groupes, est passée alors sous le contrôle conjoint de la CNCF et de la BFBB d'une part, et de CA SA, d'autre part. De nouvelles offres de services sont apparues dans des secteurs très divers, dont certains concernent des domaines qui ont fait l'objet de directives européennes récentes. S'agissant des sociétés de transfert de fonds, le Comité a agréé deux nouvelles sociétés financières, Moneygram France et Ria France, qui toutes deux visent une clientèle de particuliers effectuant pour l'essentiel des envois de fonds vers l'étranger. En tenant compte de la Société financière de paiements, filiale commune de Western Union et de La Poste agréée en 2003, les trois plus grands opérateurs mondiaux sont désormais présents en France. La directive sur les services de paiement, en cours d'adoption, qui prévoit un régime prudentiel simplifié dans le cadre du nouveau statut d'institution de paiement qu'elle instaure, devrait encourager le développement des sociétés spécialisées dans le transfert de fonds".

"De même, dans le domaine des émetteurs de cartes-cadeaux dématérialisées, le Comité a été saisi pour la première fois de deux demandes d'exemption d'agrément, conformément aux dispositions prévues du code monétaire et financier. Début 2007, les sociétés Synédis et Kadeos ont ainsi obtenu cette exemption et, à la suite de ces décisions, le Comité a publié un communiqué en date du 30 mars 2007 précisant les conditions permettant d'en bénéficier. Toutefois ces dernières ne préjugent en rien de la nécessité que ces émetteurs aient de demander éventuellement l'habilitation en tant qu'institution de paiement à l'issue de la transposition de la directive sur les services de paiement. Deux agréments d'entreprise d'investissement se sont inscrits par ailleurs dans le cadre d'une préfiguration de la transposition en droit français de la directive marchés d'instruments financiers (MIF). ORBEO a été agréée pour traiter des instruments financiers dont les sous-jacents sont des quotas ou des certificats représentant des droits d'émission de gaz à effet de serre. Ces instruments financiers, qui figuraient déjà dans le code monétaire et financier, mais pas dans la directive européenne sur les services d'investissement (DSI), figurent parmi les nouveaux instruments financiers recensés par la directive MIF. A ce titre, à partir du 1^{er} novembre prochain, une activité exercée sur ces titres pourra être "passportée" dans l'ensemble des pays de l'Espace économique européen (EEE) dans le cadre de la procédure de passeport européen prévue par la MIF. EXOE, quant à elle, a pour vocation de répondre aux besoins de petites sociétés de gestion, pour lesquelles elle centralisera les ordres et les transmettra aux négociateurs, dans le respect des nouvelles exigences de la Directive MIF en matière de "best execution", d'analyses pré et post marché et de reporting client. S'agissant de projets d'amélioration des conditions de financement des groupes, le Comité a délivré deux agréments pour des structures de refinancement par



émissions d'obligations adossées à des actifs protégés, bénéficiant d'une notation de premier ordre. Le premier – Veolia PPP Finance – a pris la forme du cadre légal de la société de crédit foncier (SCF) et émane d'ailleurs pour la première fois d'un groupe non bancaire, le groupe de services à l'environnement Veolia Environnement pour des créances sur les collectivités publiques. Le second, qui concerne la société financière BNP Paribas covered bonds, s'inscrit dans un cadre contractuel adapté aux spécificités du groupe, s'appuyant sur les protections de la directive dite "collatérale". Le mouvement de création de sociétés de ce second type s'est amplifié en 2007, alors que progressivement tous les grands groupes souhaitent disposer d'un instrument de cette nature. S'agissant de l'élargissement des clientèles pouvant accéder au crédit à la consommation, le groupe spécialisé Sofinco a obtenu un agrément pour sa filiale dénommée Crédit litf, dont la particularité est d'offrir des crédits à la consommation à des particuliers qui n'étaient pas financés par les acteurs traditionnels en raison de leur profil atypique.

"Au-delà des faits les plus significatifs retracés ci-dessus, le dynamisme des acteurs du secteur peut également se constater dans le nombre de décisions prises par le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Celui-ci a délivré 349 décisions individuelles, contre 317 en 2005 (dont 293 ont concerné des établissements de crédit exerçant leur activité en France, et 56 ont concerné des entreprises d'investissement). Il a prononcé, notamment, 24 agréments (dont 19 créations et 5 changements de catégorie), 62 retraits d'agrément (dont 20 cessations d'activité, 34 restructurations et 8 changements de catégorie) et 52 changements de contrôle (dont 29 dans le cadre de l'opération Natixis). Par ailleurs, s'agissant de Monaco, il a pris 7 décisions. Toutefois, si le nombre d'établissements de crédit a de nouveau reculé (821 au 31 décembre 2006 au lieu de 855 au 31 décembre 2005), celui des entreprises d'investissement, hors sociétés de gestion de patrimoine, étant resté stable à 145 de même que celui des établissements de crédit monégasques (27), cette diminution du nombre d'établissements de crédit exerçant en France s'explique presque exclusivement par une rationalisation du nombre d'entités exploitées par un même groupe, puisque le nombre de ces derniers reste quasi stable (134 au lieu de 133). Un autre facteur du dynamisme observé concerne l'utilisation du passeport européen auquel les établissements ont fait un recours continu tant pour les services bancaires que pour les services d'investissement. Ainsi, s'agissant de la procédure de libre établissement correspondant à une présence permanente, le nombre de succursales de banques communautaires établies en France est passé de 32 succursales au 1^{er} janvier 1993 à 59 au 31 décembre 2006. Elles représentent aujourd'hui la forme privilégiée d'implantation des groupes bancaires établis dans l'EEE, le nombre de filiales s'établissant à 44 (identique à celui au 1^{er} janvier 1993). En 2006, il s'est à nouveau ouvert 9 succursales (dont 7 sont des créations) alors que 3 étaient fermées. La constatation est identique pour les ouvertures de succursales dans la Communauté par les groupes bancaires français. De 56 succursales dénombrées au 1^{er} janvier 1993, 115 le sont à fin 2005 (le recensement du stock est effectué avec un décalage d'un an). Toutefois, elles restent encore minoritaires en nombre puisque le nombre des filiales s'élève à 408 à fin 2005. Le mouvement d'ouverture de succursales est cependant soutenu, du fait notamment d'un net mouvement de transformation de filiales en succursales : 14 ouvertures en 2006, dont 8 correspondent à une transformation, contre 2 fermetures. La même observation peut être faite pour les entreprises d'investissement. En entrée, 3 succursales d'origine communautaire avaient été enregistrées en 1997, 28 le sont à fin 2006 ; en sortie, une entreprise française avait ouvert une succursale dans l'EEE en 1997, 17 à fin 2006".

"Les travaux du Comité durant l'année 2006 témoignent de la poursuite de l'adaptation et du renforcement du système bancaire. Ces travaux vont être marqués par d'importantes évolutions dans un futur proche avec l'entrée en vigueur de la directive Marché d'instruments financiers au 1^{er} novembre 2007 puis, dans les 18 mois, de la directive sur les acquisitions dans les entreprises financières, et enfin, en 2009, de la directive sur les services de paiement dans le marché intérieur. Le Comité s'est préparé à ces réformes, tant par une information suivie sur ces sujets que par sa longue pratique des évolutions du cadre légal et réglementaire de l'exercice des activités bancaires et des services d'investissement. Il veillera dans l'examen des demandes qui lui seront présentées à conserver un haut degré de sécurité pour le système bancaire français, à assurer l'égalité des conditions d'exercice de ces activités et à faciliter l'entrée de nouveaux prestataires ainsi que l'utilisation de nouvelles technologies".

Les Echos, 18 juillet 2007

BANQUE

Le second volet du classement des 100 premières banques européennes, établi chaque année avec Fitch Ratings, met en lumière les améliorations des performances, notamment du côté des établissements espagnols et britanniques.

Les banques européennes cherchent à maîtriser les coûts

Ne pas céder à la facilité. C'est le cap choisi par nombre de grandes banques européennes en matière de maîtrise des coûts. Porteurs, la conjoncture économique et les marchés de capitaux ont permis de faire progresser les revenus en 2006 et aussi de réaliser des acquisitions pour accélérer la croissance. Mais les dirigeants cherchent aussi à être en mesure de faire face à la concurrence et au prochain retournement du cycle. Certaines grandes banques se sont même fixé des objectifs ambitieux pour l'avenir.

C'est ce que montre le second volet du palmarès des 100 premières banques européennes (« Les Echos » d'hier), centré sur le coefficient d'exploitation, qui rapporte les coûts aux recettes (définition ci-contre). On dénombre 37 banques dont le coefficient d'exploitation est inférieur à 55 %, là où elles n'étaient que 25 l'an dernier (« Les Echos » du 13 juillet 2006). L'établissement au 50^e rang, Banco Espírito Santo, affiche un quotient de 58,74 %, plus de 2 points de mieux que son homologe de l'an dernier.

Le suspense de la concentration transfrontalière se poursuit

Le cas AEN AMRO, jusqu'à présent, on disait que deux marchés bancaires nationaux devaient, en toute logique, poursuivre leur concentration pour rattraper leur retard : l'Allemagne et l'Italie. « La grande nouveauté, c'est que l'Italie s'est mise en mouvement, avec une succession d'opérations, les rachats d'Antonveneta, BNI et Capitalia, ainsi que la fusion de deux grandes banques, San-

paolo IMI et Intesa, réalisées en quelques mois », souligne Maria Jose Lockerbie. Et ce mouvement concerne aussi les banques populaires de la péninsule. Il n'est en revanche pas acquis que les offres sur AEN AMRO, convoité par Barclays et par le trio RBS-Santander-Fortis, tournent le dos d'un grand courant de fusions transfrontalières. S'agit-il d'abord qui l'emportera.

Les mots clefs de Fitch Ratings

Sélection. Les données chiffrées du palmarès annuel sont issues de la base de l'agence de notation financière Fitch Ratings (« Les Echos » d'hier). Les cent premières banques européennes sont classées aujourd'hui en fonction de leur coefficient d'exploitation, après un premier volet axé sur la rentabilité des fonds propres. Elles ont été classées par la taille (total de bilan). En raison des retraitements effectués par Fitch Ratings, les chiffres ne sont pas forcément ceux publiés par la communication financière des banques. Il s'agit de chiffres consolidés et les filiales contrôlées de façon majoritaire ne figurent pas dans ce tableau.

Produit d'exploitation. Il comprend la somme des revenus d'intérêt, des commissions, du solde des opérations financières non exceptionnelles ainsi que les revenus d'assurance et autres revenus financiers.

Coefficient d'exploitation. C'est le rapport des charges opérationnelles sur le produit d'exploitation. Les charges opérationnelles retenues incluent les charges de personnel, les dotations aux amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations corporelles et incorporelles et les autres charges administratives, mais pas la charge du risque. Plus le coefficient est bas, plus l'activité dégage un surplus pour couvrir la charge de risque et produire du résultat.

les choses. Le leader français, le groupe Crédit Agricole, tout en améliorant son coefficient de plus de 2 points en un an, a d'ailleurs fait passer le message : la pression sur les prix va durer et il va s'y adapter.

S. R.

Globalement, la hiérarchie européenne reste stable. Les établissements britanniques, espagnols et suédois continuent ainsi d'être sur-représentés dans la première partie du peloton. Banco Popular a encore amélioré sa position, de la 10^e à la 7^e place, faisant revenir son coefficient d'exploitation de 39,44 % à 37,74 %. Très axé sur la banque de détail, il met actuellement l'accent sur la diminution des coûts non salariaux. Pas de répit non plus pour les britanniques. Le géant Royal Bank of Scotland (RBS) anticipe encore

une légère baisse de son coefficient d'exploitation en 2007. Il entend réaliser des gains de productivité grâce à son organisation en « manufacturing platforms ». Quant à HBOS, il veut réduire le sien de 4 points à l'horizon 2010. Et Lloyds TSB, le numéro un en rentabilité, réalise des économies sur le front des effectifs et de l'informatique, inquiet de l'environnement de crédit outre-Manche.

La pression sur les prix va durer. De leur côté, les géants suisses améliorent leur ratio de plusieurs points. En Italie, la tendance générale est à l'amélioration (la restructuration du marché intérieur porte ses fruits). Mais les poids lourds du Benelux perdent du terrain. Les grandes banques allemandes ne quittent pas le dernier quart du tableau, pénalisées par leur faible poids sur leur marché intérieur. Dresdner Bank, la filiale d'Allianz, garde l'espoir d'améliorer son coefficient de 5 points d'ici à 2009.

Et les français ? Le Crédit Mutuel réussit à se hisser dans la première partie du peloton, seul dans ce cas avec le groupe franco-belge Dexia. Le ralentissement du marché hexagonal ne facilite pas

Les 10 premiers produits d'exploitation

En millions d'euros	Produit d'exploitation	Total de bilan
RBC	60.275	1.412.574
RBS	26.094	1.294.587
Barclays	32.358	1.438.788
Le Renard + Capitalia*	20.812	482.610
UBS	22.214	1.481.167
Crédit Agricole	21.184	1.360.652
Deutsche Bank	23.119	1.126.228
BNP Paribas	27.856	1.440.343
Chemisches Bankhaus	25.468	865.908
ING	24.414	1.126.307
Unicredit	24.228	621.234

* Chiffres cumulés des deux banques qui ont annoncé leur fusion.

« Les Echos » / Source : « Les Echos »

