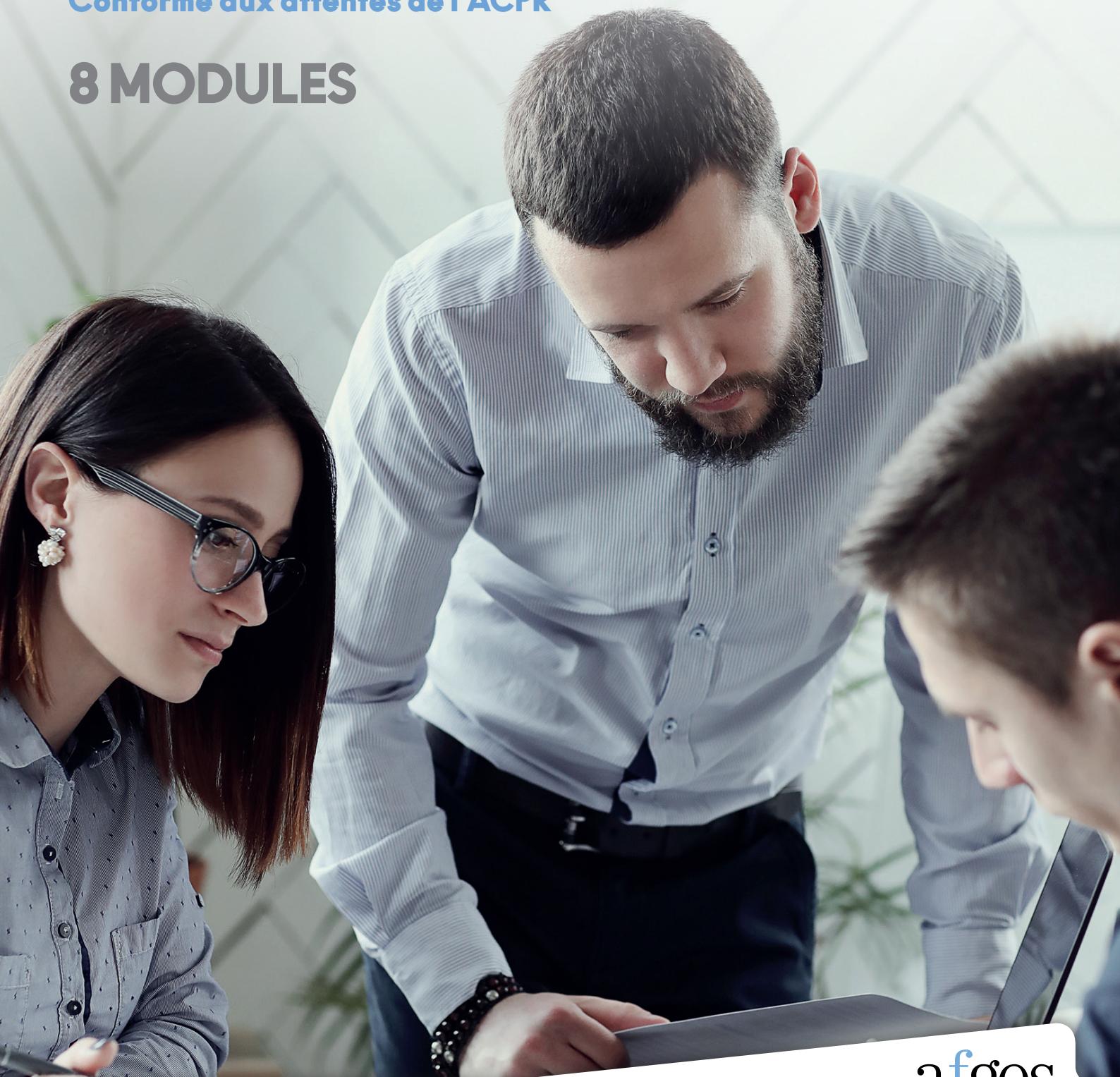


BANQUE

# Parcours administrateurs

Conforme aux attentes de l'ACPR

8 MODULES



# Parcours administrateurs

## Programmes détaillés

### Module 1: les marchés bancaires et financiers

#### 1. L'environnement bancaire et rôle économique de la banque

Principales fonctions du secteur bancaire.

Les différents métiers de la banque.

Rôle du secteur bancaire dans le financement de l'économie :

- Taux d'intermédiation au sens strict.
- Taux d'intermédiation au sens large.

Les défis post-Covid des banques commerciales françaises et la question de la gestion des Prêts Garantis par l'Etat (PGE).

#### 2. Caractéristiques et performances du secteur bancaire français

Les principales caractéristiques du secteur bancaire français :

- Taille, composition et principaux acteurs.
- Composition des actifs et passifs bancaires.
- Répartition des dépôts collectés.
- Activité de prêts et ventilation des crédits à l'économie.
- Evolution des crédits aux particuliers et aux entreprises.
- Taux d'intérêt bancaires suivant les catégories de prêt.

Les éléments clés de la performance du secteur bancaire français :

- Produit Net Bancaire (PNB).
- Prêts non performants.
- Composante de la rentabilité.
- Enjeux de fonds propres.

#### 3. Marchés et produits financiers

Rôle et fonctionnement du système financier.

Organisation des marchés financiers :

- Marché de dette vs marché de fonds propres.
- Marché primaire vs marché secondaire.
- Marchés organisés vs marchés de gré à gré.
- Marché monétaire vs marché des capitaux.

Instruments et produits financiers :

- Classes d'actifs.
- Classes d'instruments financiers.
- Contrats à terme.
- Produits dérivés.

#### 4. Les activités de marché des banques commerciales

Les activités de marché au sein des établissements bancaires traditionnels :

- L'intérêt des activités de marché pour une banque traditionnelle.
- La place des activités de marché dans la rentabilité des établissements bancaires.
- Les enjeux liés à l'environnement actuel de taux bas.

Évolution des activités de marché depuis la crise des subprimes :

- La part des activités de marché dans l'actif des banques commerciales.
- Les risques associés aux activités de marché.

#### 5. Conclusion à destination de l'administrateur

Pouvoir comprendre les spécificités des différentes activités de la banque et disposer des clés de compréhension pour comparer les performances de la banque par rapport aux autres acteurs du secteur bancaire français.

### Module 2 : interpréter l'information financière d'une institution surveillée, identifier les problèmes clés en fonction de cette information et les contrôles et mesures appropriés

L'étude de ces sujets s'effectuera à l'aide d'exemples d'états financiers d'établissements de crédit assujettis.

#### 1. L'environnement

L'environnement réglementaire comptable :

- Comptes sociaux vs comptes consolidés vs états réglementaires.
- Normes locales vs normes IFRS.

L'environnement réglementaire prudentiel :

- La structure bâloise autour de 3 piliers.
- Illustration de contenu du pilier 3.

#### 2. Les points d'attention dans la production des états financiers

Panorama des états financiers :

- Revue des états financiers en normes françaises.
- Spécificités des normes IFRS.
- Le traitement du risque de crédit.

Les points d'attention :

- Le dispositif de contrôle interne.
- Le traitement du risque de crédit.
- Les méthodes d'évaluation utilisées.
- Les comptes de passage.
- Les comptes de trésorerie.
- L'analyse du compte de résultat.

#### 3. Conclusion à destination de l'administrateur

Savoir poser les bonnes questions aux Directions financières et des risques de l'établissement.

### Module 3 : la gestion des risques (identification, évaluation, suivi, contrôle et atténuation des principaux types de risques d'un établissement soumis à la surveillance prudentielle)

#### 1. Bilan bancaire et caractéristique des ressources et des emplois d'une banque

Le bilan bancaire et les différents postes au passif et à l'actif d'une banque commerciale.

Les différentes ressources des banques et la collecte des dépôts.

Le rôle central du marché monétaire et du refinancement :

- Le rôle de la Banque Centrale Européenne (BCE).
- Taux au jour le jour sur le marché interbancaire (€STR).
- Les actifs éligibles aux opérations de refinancement de l'Eurosystème.
- Politique monétaire conventionnelle vs non-conventionnelle.

La notion de marge d'intermédiation et les différentes composantes du Produit Net Bancaire (PNB).

La notion de coefficient d'exploitation et efficience opérationnelle des banques.

#### 2. Risques inhérents à l'activité d'intermédiation d'une banque

Principaux risques inhérents à l'activité d'intermédiation et de transformation de maturité :

- Risque de crédit.
- Risque de liquidité.
- Risque de marché.
- Risque de taux d'intérêt.
- Risques opérationnels.
- Risques connexes.

Principales mesures d'exposition de la banque aux différents risques :

- Credit scoring, credit monitoring, et la notion de créances douteuses sous IFRS 9.
- Gap de liquidité.
- Gap de taux.
- Value-at-Risk et Expected Shortfall.

#### 3. Conclusion à destination de l'administrateur

Comprendre les principaux risques inhérents à l'activité d'intermédiation d'une banque commerciale traditionnelle et disposer des clés de compréhension pour évaluer le dispositif de gestion des risques au sein de l'établissement.

### Module 4 : le cadre réglementaire et les exigences applicables à l'entité

#### 1. L'environnement réglementaire : principaux acteurs et architecture institutionnelle

Limites de Bâle II et évolutions de la réglementation bancaire suite à la crise des subprimes.

Les principaux acteurs de la réglementation et de la supervision bancaire en France et en Europe :

- ACPR.
- AMF.
- HCSF.
- BCE
- ESRB.
- EBA.
- Les 3.

Rôle du Haut Conseil de Stabilité Financière (HCSF) :

- Missions.
- Composition.
- Principales décisions.

## 2. Bâle III et enjeux de la politique macroprudentielle

Politique micropudentielle vs Macro prudentielle.

Objectif final de Bâle III et de la politique macro prudentielle.

Risque systémique : définition et sources.

Objectifs opérationnels de la politique macro prudentielle définis par l'European Systemic Risk Board (ESRB).

Instruments et ratios prudentiels introduits par la politique macro prudentielle :

- Instruments fondés sur les fonds propres.
- Instruments fondés sur les actifs.
- Instruments fondés sur la liquidité.

## 3. Ratios prudentiels bâlois et contraintes pour le secteur bancaire

Les trois piliers de Bâle III (rappel).

Risques bancaires et principaux ratios prudentiels introduits par Bâle III.

Le ratio de solvabilité bancaire :

- Définition et objectif.
- Mesure et risques couverts.
- Évolution par rapport à Bâle II.
- Pondération des risques.
- Catégories de fonds propres.

Les ratios de liquidité :

- Ratio de liquidité à court terme (LCR).
- Ratio structurel de liquidité à long terme (NSFR).
- Situation actuelle des grands groupes bancaires français.

## 4. Conclusion à destination de l'administrateur

Comprendre les spécificités des enjeux prudentiels et de liquidité ainsi que les attendus du superviseur sur ces deux éléments, socle de la stabilité financière. Disposer des clés de compréhension pour évaluer la situation prudentielle de l'établissement.

# Module 5 : la planification stratégique et la compréhension de la stratégie d'affaires ou du plan d'affaires d'un établissement de crédit et sa réalisation

## 1. Contexte macroéconomique et prudentiel actuel et enjeux stratégiques pour les établissements de crédit

Les sources de revenus d'un établissement de crédit :

- Les composantes du Produit Net Bancaire (PNB).
- L'évolution des composantes du PNB.

Environnement de taux bas et marge nette d'intérêt :

- Origines.
- Conséquences.
- Capacité d'adaptation des banques françaises et options stratégiques.

Remontée attendue du taux directeur de la Banque Centrale Européenne (BCE) et risque de taux d'intérêt :

- Conséquences sur le coût des ressources des établissements de crédit.
- Options stratégiques sur l'activité de crédit : avantages et limites.

## 2. Stratégies bancaires

De l'analyse au diagnostic stratégique :

- L'organisation et les ressources.
- L'identification des métiers de la banque.

- L'analyse concurrentielle du secteur bancaire.
- La menace de produits de substitution.
- Les actifs stratégiques.

Les choix et mouvements stratégiques :

- Les choix stratégiques et le choix de métier.
- Le mode d'exercice des métiers : banque généraliste vs banque spécialiste.
- L'externalisation : modalités et limites.
- Croissance interne, croissance externe et alliances stratégiques.

Facteurs clés de succès dans le secteur bancaire.

## 3. Environnement concurrentiel, nouveaux acteurs et enjeux stratégiques

Le secteur bancaire français : secteur très concentré mais très concurrentiel.

Les nouveaux acteurs sur le marché bancaire français, caractéristiques et évolution :

- Banques en ligne.
- Néo-banques.
- Plateformes de financement participatives.
- FinTechs.

Digitalisation du secteur bancaire, atouts et points d'attention :

- État des lieux.
- Évolution.
- Enjeux stratégiques pour les établissements de crédit traditionnels.

## 4. Stratégies bancaires et opportunités liées à l'open banking

Avantages de la banque de relation.

Stratégie bancaire : de la fidélisation aux enjeux du multi-canal.

Open banking :

- Principes et contours.
- Avantages et limites.
- Positionnement actuel des banques françaises.

## 5. Stratégies bancaires et opportunités liées à la finance verte

La finance verte : de quoi parle-t-on ?

Le rôle central des établissements bancaires dans le financement de la transition énergétique :

- Raison d'être.
- Fonctionnement.
- Rôle de la politique monétaire.
- La valorisation par le marché.

Évolution du cadre prudentiel et enjeux stratégiques pour les établissements bancaires.

## 6. Conclusion à destination de l'administrateur

Comprendre les enjeux stratégiques auxquels sont actuellement confrontés les établissements bancaires et disposer des clés de compréhension pour comprendre les choix stratégiques de la banque.

# Module 6 : évaluer l'efficacité des dispositifs de maîtrise d'un établissement de crédit, créer une gouvernance et une surveillance des contrôles adaptées

## 1. Présentation des enjeux de gouvernance bancaire

La guideline de l'Autorité Bancaire européenne (020721) :

- Les constats suite à la pandémie.
- Les attendus ?
- Responsabilité.
- Supervision.
- Stratégie de gestion des risques.

## 2. Les points d'attention dans la supervision des risques

Stratégie et appétit aux risques.

Modalités de surveillance du profil de risque.

Le rôle des informations sur les risques (cartographie, rapport de contrôle interne, d'audit etc.)

- Comment s'organiser pour appréhender les différents documents ?
- Comment analyser les informations communiquées ?

### 3. L'organisation du cadre de contrôle interne

Les 3 lignes de maîtrise.

Les principes-clés d'un contrôle efficace.

Illustration des attendus à partir d'un cas de sanction.

### 4. Conclusion a destination de l'administrateur

Comment s'appuyer sur les documents fournis pour apprécier la qualité du dispositif de maîtrise des risques et approuver l'appétence au risque ?

## Module 7 : rôle, devoirs et responsabilités d'un administrateur

### 1. Introduction

La gestion et la direction d'une société sont réparties entre trois organes :

Le président - Le directeur général - Le conseil d'administration : composé des administrateurs chargés de :

- Contrôler la gestion de la direction.
- Fixer les orientations stratégiques de la société.
- Veiller à la bonne marche de celle-ci. Les statuts et les règlements de la plupart des organisations répartissent ainsi les pouvoirs entre les membres et les dirigeants.

### 2. Les administrateurs

Le nombre des administrateurs.

La nomination des administrateurs.

La durée des fonctions des administrateurs.

### 3. Le fonctionnement du conseil d'administration

Le président du CA.

Pouvoirs du CA.

### 4. Rôle de l'administrateur au sein du CA

Organe collégial.

Les missions de l'administrateur.

Devoirs de l'administrateur.

### 5. Les organes de direction

Le directeur général.

Le directeur général délégué.

### 6. La responsabilité des administrateurs

La responsabilité civile :

- Infractions aux dispositions législatives ou réglementaires.
- Violation des statuts.
- Fautes de gestion.

La responsabilité pénale :

- La distribution de dividendes fictifs.
- L'abus de bien social.
- L'abus de pouvoir ou de voix.
- La publication ou la présentation de comptes sociaux inexacts.

## Module 8 : les différents comités et le rôle du secrétaire du conseil

### 1. Les différents comités

Règlement ou charte du conseil.

Mise en œuvre de comités spécialisés.

- Comité d'audit.
- Comité des rémunérations et des nominations.
- Comité des ressources humaines.
- Comité de gouvernance.

### 2. Le rôle du secrétaire du conseil et son évolution

Le procès-verbal du conseil.

L'organisation des travaux.

Le garant de la conformité des décisions.

L'assemblée générale.

Le secrétaire de la gouvernance :

- Une mission de veille permanente.
- Le promoteur de la gouvernance.

### 3. Le statut et les moyens du secrétaire du conseil

Un statut qui gagnerait à être formalisé.

Des outils numériques qui facilitent l'accès aux informations.

Des moyens nécessaires à l'évolution de la fonction pour répondre à des enjeux et des défis 2.0.

## Objectif du parcours/certificat

De plus en plus d'informations sont portées à la connaissance des organes délibérants et le périmètre des risques s'élargit. Les attentes vis-à-vis du Conseil se renforcent. Dans ce contexte, la compétence devient un critère important dans le choix de l'administrateur.

Par ailleurs, les responsabilités de ses membres se renforcent au regard notamment de l'implication dans la détermination du niveau de tolérance au risque de l'établissement, c'est-à-dire le niveau de prise de risque qu'il accepte en fonction du profil de risque de la banque.

Cela suppose de disposer d'une bonne connaissance des principaux mécanismes et enjeux de la banque, des composantes essentielles de la réglementation et de développer le jugement nécessaire à l'appréciation de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques.

## Durée et dates



Découvrez en ligne les dates mises à jour de ce programme :

[www.afges.com/certificats/parcours-administrateur](http://www.afges.com/certificats/parcours-administrateur)

## Participants

- Dirigeants effectifs.
- Membres d'un organe social appelés à exercer des fonctions de membre du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou de tout autre organe exerçant des fonctions équivalentes d'un établissement assujetti.

## Validation du certificat

- 10 QCU en ligne par module.

## Hot-line

En option : possibilité d'heures complémentaires à partir de questions spécifiques postérieures à la formation.

## Support moyens pédagogiques

- Documentation en PowerPoint.
- QCU, synthèses, questions/réponses pour vérifier, réviser et confirmer les acquis.
- Alternance d'illustrations et d'exercices pratiques.
- Utilisation de document d'enregistrement universel de banques.

## Langue

Français ou anglais.

## Tarifs

- En INTER : 1/2 journée : 624 € HT  
Optionnel : Hot-line : 200 €/h HT
- En INTRA : nous consulter.

## Informations pratiques

### Afges

29 rue Lauriston - 75116 Paris  
0170 6148 60 - [contact@afges.com](mailto:contact@afges.com)

### Horaires de permanence

9 h 00/12 h 30 - 14 h 00/17 h 30.

### Contact

Karim Sbai - 0170 6148 66 - [sbai@afges.com](mailto:sbai@afges.com)