

Vers un *hub* crédit immobilier européen

La Commission européenne pousse à une plus grande intégration du marché des crédits immobiliers en Europe. Une étude commandée par l'EMF¹ montre que des bénéfices substantiels pourraient être réalisés par une plus grande intégration, mais que des obstacles subsistent.

■ La Commission européenne a lancé en mars 2003 un groupe de discussion sur le crédit hypothécaire (MCFG²). Ce groupe a formulé 48 recommandations en vue d'éliminer les obstacles à l'intégration. L'EBIC³ a récemment émis une position nuancée sur l'intérêt de ces recommandations, en partie motivée par la nécessité d'évaluer leur impact économique.

Le processus d'intégration est engagé, mais des incertitudes demeurent sur la portée des mesures qui seront adoptées, l'échéance de leur mise en œuvre et l'impact sur le développement d'une activité transfrontalière.

Les acteurs du marché qui ont une activité de crédit immobilier transfrontalière, ou bien qui étudient l'opportunité d'en développer une, doivent adapter leur stratégie pour tenir compte de ces incertitudes.

Un potentiel d'économies d'échelle difficile à matérialiser

En Europe, des différences de législation et de pratiques *business* sont observées dans quatre domaines : les sûretés, la protection des consommateurs, la fiscalité et le modèle de distribution. Ces différences ont un impact sur les processus métiers d'instruction, de gestion et de recouvrement, ainsi que sur la définition des produits de crédit immobilier. Un établissement de crédit qui opère

dans plusieurs pays européens est bien souvent contraint d'avoir un back-office crédit dans chaque pays (en interne ou bien externalisé), chacun de ces back-offices utilisant le plus souvent une application de crédit immobilier propre au pays concerné.

Une telle configuration n'est pas optimum d'un point de vue économique en raison des coûts directs et indirects induits par la redondance de ces applications ; de la difficulté à consolider les volumes et donc à bénéficier d'économies d'échelle ; et de la nécessité de dupliquer des fonctions de support dans chacun des pays.

Les inconvénients d'une telle configuration sont accentués dans le cas d'un établissement de crédit qui aurait un niveau d'activité en dessous de la taille critique dans plusieurs des pays où il opère.

Lorsque qu'un établissement de crédit tente de rationaliser sa production bancaire, il est fréquent qu'il sélectionne l'application crédit de l'un des pays, puis qu'il essaie de l'adapter à d'autres géographies. Trop souvent, les coûts ainsi que le délai d'adaptation et d'intégration de l'application retenue, rendent cette solution peu attractive ; ce qui favorise le statu quo. Les applications restant spécifiques à chaque pays, il est plus difficile de regrouper tout ou partie des fonctions back-office. En effet, les gains de productivité qui pourraient résulter d'une concentration des moyens ne suffisent pas à compenser les coûts liés à

l'apprentissage et à l'utilisation d'applications hétérogènes et peu intégrées.

Les conditions de réussite d'un hub crédit immobilier européen

Une application de crédit immobilier doit au moins posséder les trois qualités suivantes pour être adaptable aux spécificités de chaque pays :

- La puissance de son catalogue produit, qui doit être suffisamment flexible pour capturer la variété des types de produits immobiliers commercialisés en Europe ;
- la représentation explicite des processus métiers dans l'application, qui permet une configuration rapide et aisée des règles de *workflow* au contexte du pays ;
- le découplage entre gestion opérationnelle et gestion comptable et financière des contrats de crédit, qui permet d'adapter l'application aux contraintes de *reporting* réglementaire du pays.

Nous pouvons constater que rares sont les applications de crédit immobilier développées en interne qui ont l'ensemble de ces qualités. C'est pourquoi les établissements de crédit qui déploient la même application de crédit immobilier dans plusieurs pays ont intérêt à utiliser un progiciel doté des qualités énoncées précédemment. Reprenant la métaphore des *hubs* dans le monde du transport aérien, on aboutit à la configu-



Frédéric Lé
Directeur délégué,
Direction Banque &
Finance
Sopra Group

ration suivante : un nombre réduit de hubs régionaux servant plusieurs pays.

Les *hubs* regroupent des activités dont le centre de gravité est la gestion, alors que les pays regroupent des activités dont le centre de gravité est l'instruction. Dans cette configuration, il est facile de lancer une activité de crédit immobilier dans un nouveau pays. Les produits de crédit immobilier spécifiques au pays sont modélisés en utilisant la station de conception du progiciel. Les modèles résultants alimentent le moteur de gestion du *hub*. Il suffit alors de modéliser les processus métiers spécifiques au pays, puis de les connecter aux services métiers

fournis par le *hub* et ceux fournis par les applications du pays. Cette approche permet la réutilisation des services métiers communs fournis par le *hub*, tout en mettant en œuvre des produits et des processus métiers spécifiques à chaque pays.

Un avantage concurrentiel

Face à l'intégration du marché des crédits immobiliers en Europe, un changement annoncé dont la portée et l'échéance sont encore incertaines, les établissements de crédit peuvent mettre en place un modèle de *hub* crédit immo-

bilier européen qui, d'une part, leur donne un avantage concurrentiel immédiat en réduisant leurs coûts et en augmentant leur réactivité commerciale et qui, d'autre part, les positionne de manière stratégique pour tirer avantage, avant leurs concurrents, d'une intégration du marché des crédits immobiliers en Europe. ●

1 European Mortgage Federation (EMF) : "Study on the Financial Integration of European Mortgage Markets". Mercer Oliver Wyman, Octobre 2003

2 The Mortgage Credit Forum Group (MCFG)

3 European Banking Industry Committee (EBIC): EBIC Position on Mortgage Credit, March 29 th, 2005

RB

REVUE BANQUE PRESSE

FINANCEMENT DE L'IMMOBILIER

La première pierre d'une intégration européenne

REVUE BANQUE n° 669 - Mai 2005

BON DE COMMANDE

■ Je souhaite commander :

..... ex.(s) du n° 669 - mai 2005 de la Revue Banque

Tarifs (TTC, port inclus) France ou export : 30 € le numéro.

■ Je joins mon règlement à l'ordre de La Revue Banque

pour un total de euros TTC.

n° TVA pour les pays de CEE

par chèque par carte bancaire

(sauf American Express et Diner's Club)

n° Expire fin

■ À retourner à La Revue Banque 18, rue La Fayette 75009 Paris

Tél. 01 48 00 51 37 - Fax : 01 47 70 31 67

Nom

Prénom

Société

Adresse

.....

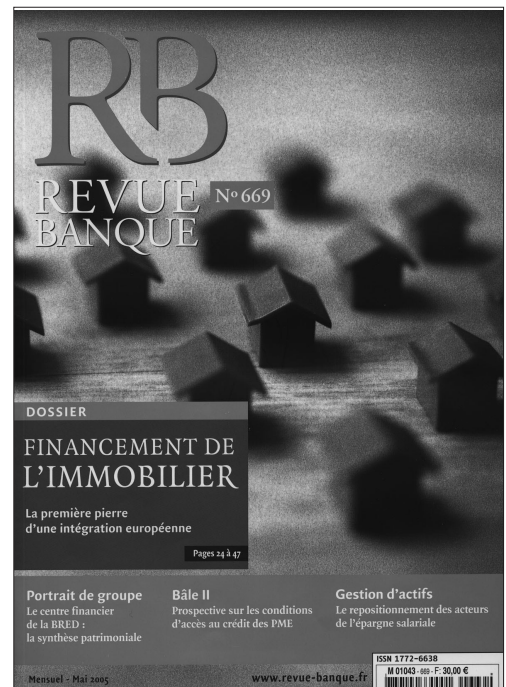
.....

Code postal

Ville

Tél :

E-mail



Date et signature