

Pilotage financier et gouvernance des groupes : de la maîtrise des risques à l'optimisation des processus

Bernard Drui
Managing Director
Bernard.drui@protiviti.fr



Business Risk Technology Risk Internal Audit

Introduction

Une contradiction apparente

Le Pilotage Financier



fait **gagner** de l'argent

La Gouvernance

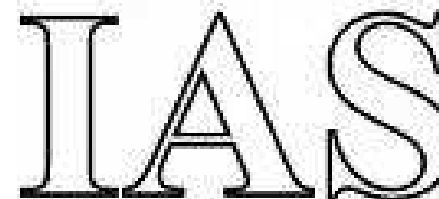


Coûte de l'argent

Un reporting
opérationnel
non-réglementé

Un reporting
comptable complexe
très réglementé

OPERATING EXPENSES ROLLING FORECAST							
Singapore Food Retailer Sales [F0321] Currency: SGD	2006 Quarter 1 Actual	2006 Quarter 2 Actual	2006 Quarter 3 Actual	2006 Quarter 4 Forecast	2006 Full Year Forecast	2006 Full Year Plan	Variance
DIRECT OCCUPANCY							
▣ Rental Expense	324,323	323,231	324,150	180,000	1,151,704	610,000	●
▣ Allocated Occupancy Expense	3,750	3,750	3,750	0	11,250	15,000	●
▣ Real Estate Taxes	12,973	12,929	12,966	7,200	46,068	24,400	●
▣ Utilities	9,000	9,000	9,000	9,900	36,900	36,300	●
▣ Cleaning	6,000	6,000	6,000	6,600	24,600	24,200	●
▣ Maintenance & Janitorial	9,990	9,990	9,990	10,989	40,959	40,293	●
▣ Occupancy Expense Projects	28,448	25,014	25,650	0	79,112	99,598	●
▣ Building Insurance	13,500	13,500	13,500	14,850	55,350	54,450	●
▣ Depreciation	30,000	30,000	30,000	0	90,000	120,000	●
▣ Property Management	7,500	7,500	7,500	8,250	30,750	30,250	●
▣ Total Direct Occupancy	415,484	410,914	412,506	237,789	1,476,893	934,491	●

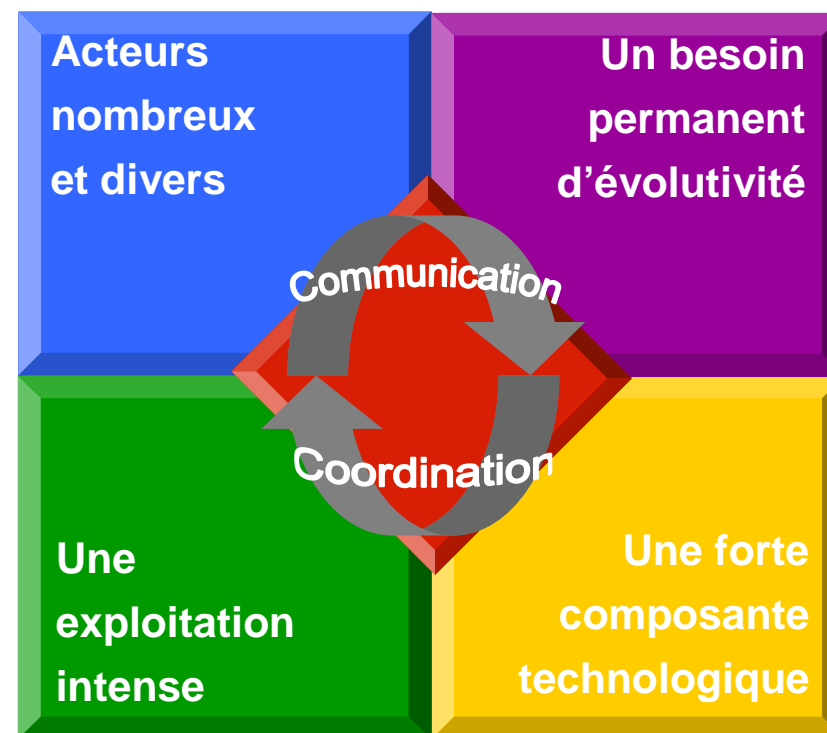


au management

aux actionnaires

Pilotage financier

- Une charge de plus en plus lourde
- Des délais de plus en plus courts





Sarbanes-Oxley Act
The rules have changed. Are you ready?

Restaurer la confiance

Projet de loi de sécurité financière



Visant à répondre à la crise de confiance qui a touché le secteur financier et les entreprises, le projet de loi de réforme des autorités de contrôle des activités financières, à un renforcement de la protection des épargnants

BALE II



AUTORITÉ
DES MARCHÉS FINANCIERS

Des réglementations de plus en plus exigeantes

The image shows a screenshot of a Wikipedia article titled "Loi Sarbanes-Oxley". The page layout includes a top navigation bar with "article", "discussion", "modifier", and "historique" buttons. A search bar is visible in the top right corner. The article content is partially obscured by a large blue rectangular overlay with white text. Below the overlay, the article's structure is visible, including a "Sommaire" section with a table of contents, a "la Loi" section, and "Origines" and "Nouvelles obligations" sections. The "Origines" section contains text about the 2002 law in the US. The "Nouvelles obligations" section begins with "La loi du 31 juillet 2002 (Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745) dite Sarbanes-Oxley Act a introduit :".

Des règles très orientées sur les processus financiers

sur la réforme de la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs
Loi Sarbanes-Oxley, est une loi fédérale votée en réponse aux différents scandales financiers
es de la législation comptable et financière des entreprises.

La rupture ?



Comment concilier les deux ?

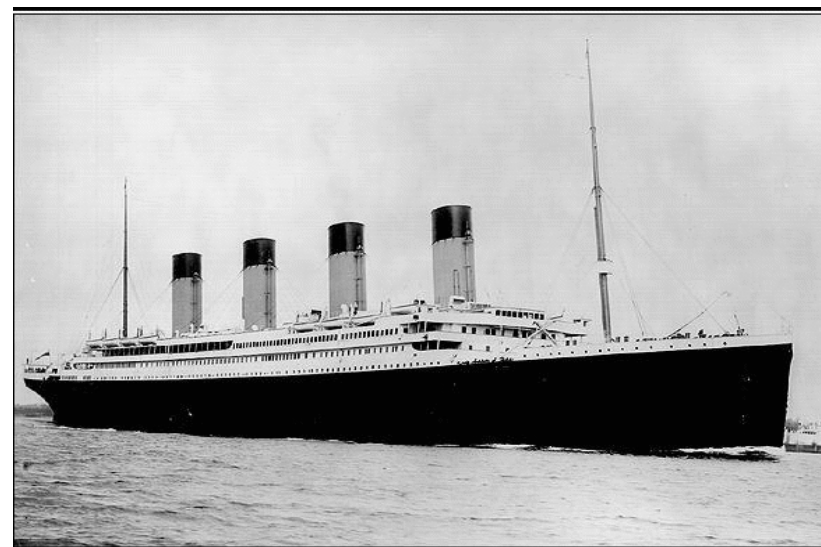
"Celui qui excelle à résoudre les
difficultés le fait avant qu'elles ne
surviennent"

Sun Tzu

Le management des risques, une pratique managériale pour atteindre ses objectifs

“I cannot imagine any condition which could cause this ship to founder. I cannot conceive of any vital disaster happening to this vessel.”

E.J. Smith, Captain of the Titanic, 1912





FORRESTER

Renforcer la confiance des investisseurs

WorldCom share price



...et protéger les parties prenantes

- Connaître ses risques
- Sécuriser



- Contrôler
- Maîtriser



- Savoir en rendre compte aux parties prenantes



CAC



Actionnaires



Management



Employés



Clients



Fournisseurs



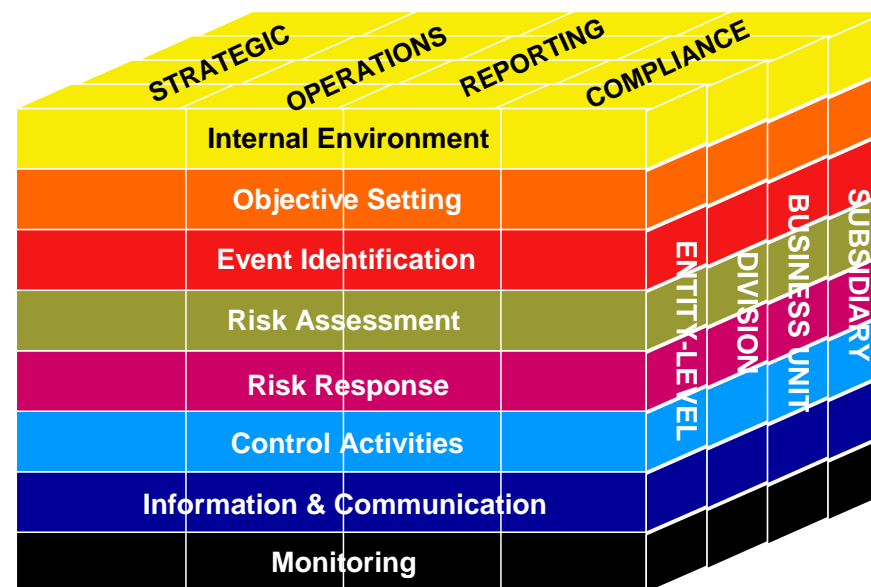
Business Risk | Technology Risk | Internal Audit

Comment faire ?

La Gouvernance oriente vers l'atteintes des objectifs de l'entreprise :

- **Efficacité des opérations**
- **Fiabilité des informations financières**
- **Conformité aux réglementations en vigueur**

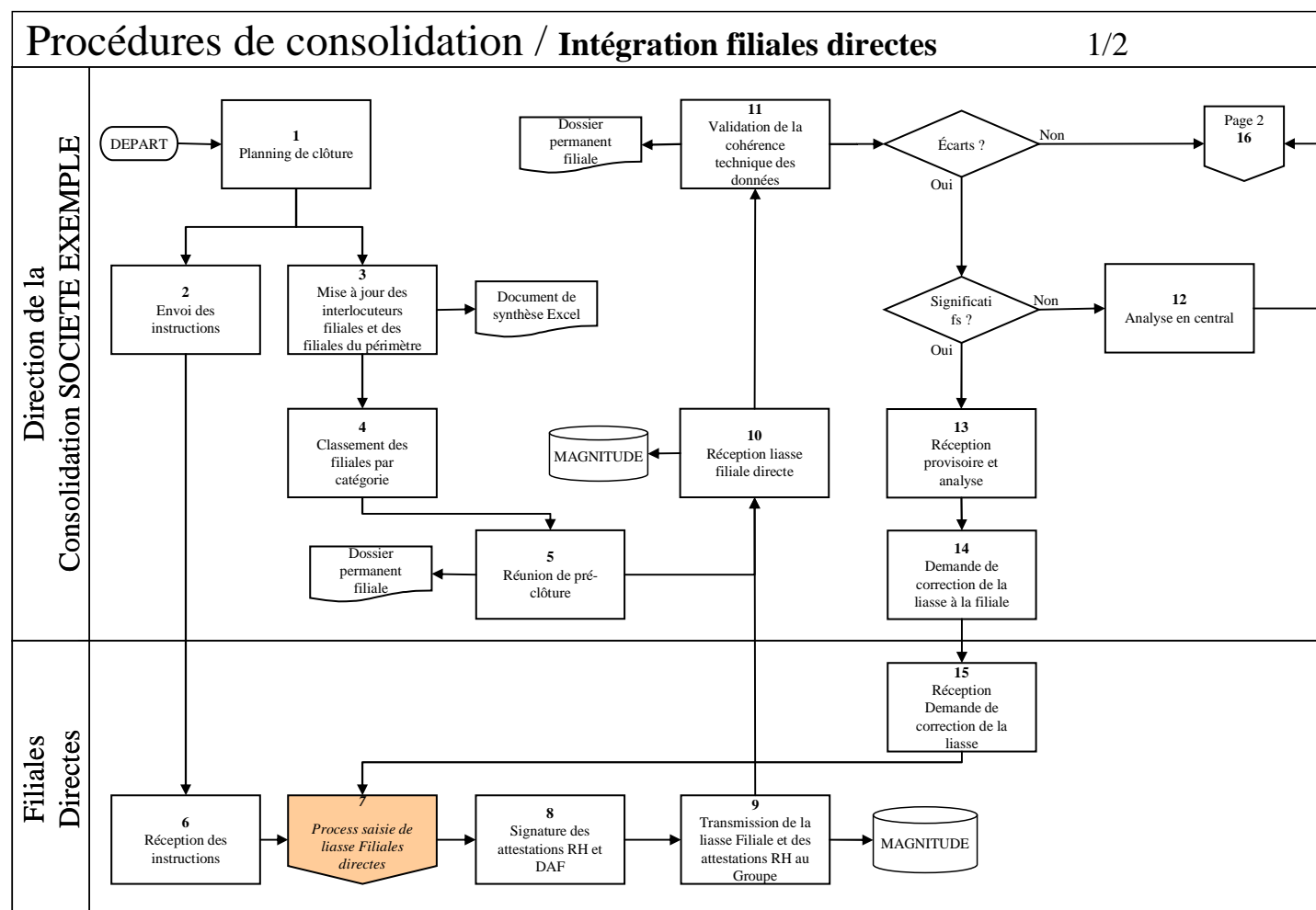
Avoir une vision claire et définie de la stratégie, de l'organisation, des processus et des procédures, des niveaux de délégations, des méthodes de travail, des systèmes et outils employés **pour atteindre les objectifs**



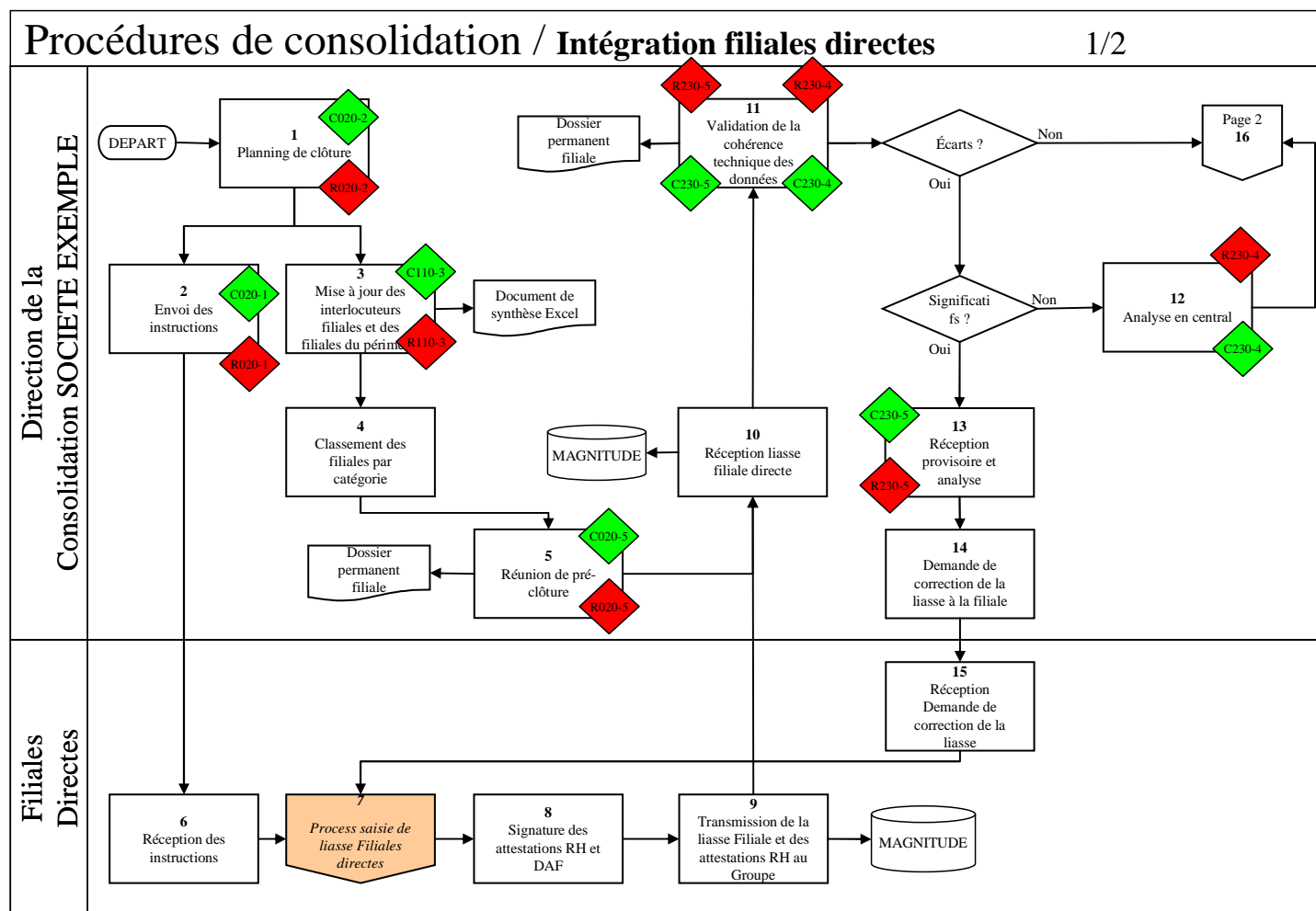
Quels sont les domaines de risques ?

Risques liés à l'environnement	Risques sur les processus		Information pour l'aide à la décision																			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence ▪ Demande client ▪ Innovations technologiques ▪ Sensibilité ▪ Attentes des actionnaires ▪ Disponibilité des capitaux ▪ Politique ▪ Législation ▪ Réglementation ▪ Secteur d'activité ▪ Marchés financiers ▪ Catastrophes / Sinistres 	<p style="text-align: center;">Finance</p> <p>Prix</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux d'intérêt ▪ Change ▪ Investissements/ Prises de participations ▪ Matières premières ▪ Instruments financiers <p>Liquidité</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cash flow ▪ Coût d'opportunité ▪ Concentration <p>Crédit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Défaut ▪ Concentration ▪ Liquidation ▪ Collatéraux 	<p style="text-align: center;">Délégation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership ▪ Autorisation / Approbation ▪ Externalisation ▪ Primes / Intéressement ▪ Aptitude au changement ▪ Communication <p style="text-align: center;">Système d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrité ▪ Accès ▪ Disponibilité ▪ Infrastructure <p style="text-align: center;">Processus opérationnel</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>▪ Satisfaction client</td> <td>Approvisionnement</td> </tr> <tr> <td>▪ Ressources humaines</td> <td>Canaux de distribution</td> </tr> <tr> <td>▪ Gestion du savoir</td> <td>Partenariat</td> </tr> <tr> <td>▪ Développement produit</td> <td>Conformité</td> </tr> <tr> <td>▪ Efficacité</td> <td>Interruption d'activité</td> </tr> <tr> <td>▪ Capacité</td> <td>Qualité des produits et services</td> </tr> <tr> <td>▪ Economies d'échelle</td> <td>Environnement</td> </tr> <tr> <td>▪ Ecart de performance</td> <td>Santé / Sécurité</td> </tr> <tr> <td>▪ Cycle de production</td> <td>Dépréciation de la marque</td> </tr> </table>	▪ Satisfaction client	Approvisionnement	▪ Ressources humaines	Canaux de distribution	▪ Gestion du savoir	Partenariat	▪ Développement produit	Conformité	▪ Efficacité	Interruption d'activité	▪ Capacité	Qualité des produits et services	▪ Economies d'échelle	Environnement	▪ Ecart de performance	Santé / Sécurité	▪ Cycle de production	Dépréciation de la marque	<p style="text-align: center;">Gouvernance d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture d'entreprise ▪ Comportement éthique ▪ Efficacité du Conseil ▪ Plan de succession <p style="text-align: center;">Réputation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Image et marque ▪ Relations avec les parties-prenantes <p style="text-align: center;">Ethique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fraude du management ▪ Fraude des employés / tiers ▪ Actes illicites ▪ Utilisation non autorisée 	<p style="text-align: center;">Stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille environnementale ▪ Business model ▪ Portefeuille d'activité ▪ Valorisation des Investissements ▪ Indicateurs stratégiques ▪ Organisation/structure ▪ Indicateurs stratégiques ▪ Allocation des ressources ▪ Projection ▪ Cycle de vie des produits <p style="text-align: center;">Publication d'informations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation de l'information financière ▪ Evaluation du contrôle interne ▪ Rapport du président sur le contrôle interne ▪ Fiscalité ▪ Fonds de pension ▪ Evaluation des investissements ▪ Communication réglementaire <p style="text-align: center;">Opérations</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Budget & plan ▪ Prix des produits / services ▪ Engagements contractuels ▪ Indicateurs de performance (opérations) ▪ Alignement des processus
▪ Satisfaction client	Approvisionnement																					
▪ Ressources humaines	Canaux de distribution																					
▪ Gestion du savoir	Partenariat																					
▪ Développement produit	Conformité																					
▪ Efficacité	Interruption d'activité																					
▪ Capacité	Qualité des produits et services																					
▪ Economies d'échelle	Environnement																					
▪ Ecart de performance	Santé / Sécurité																					
▪ Cycle de production	Dépréciation de la marque																					

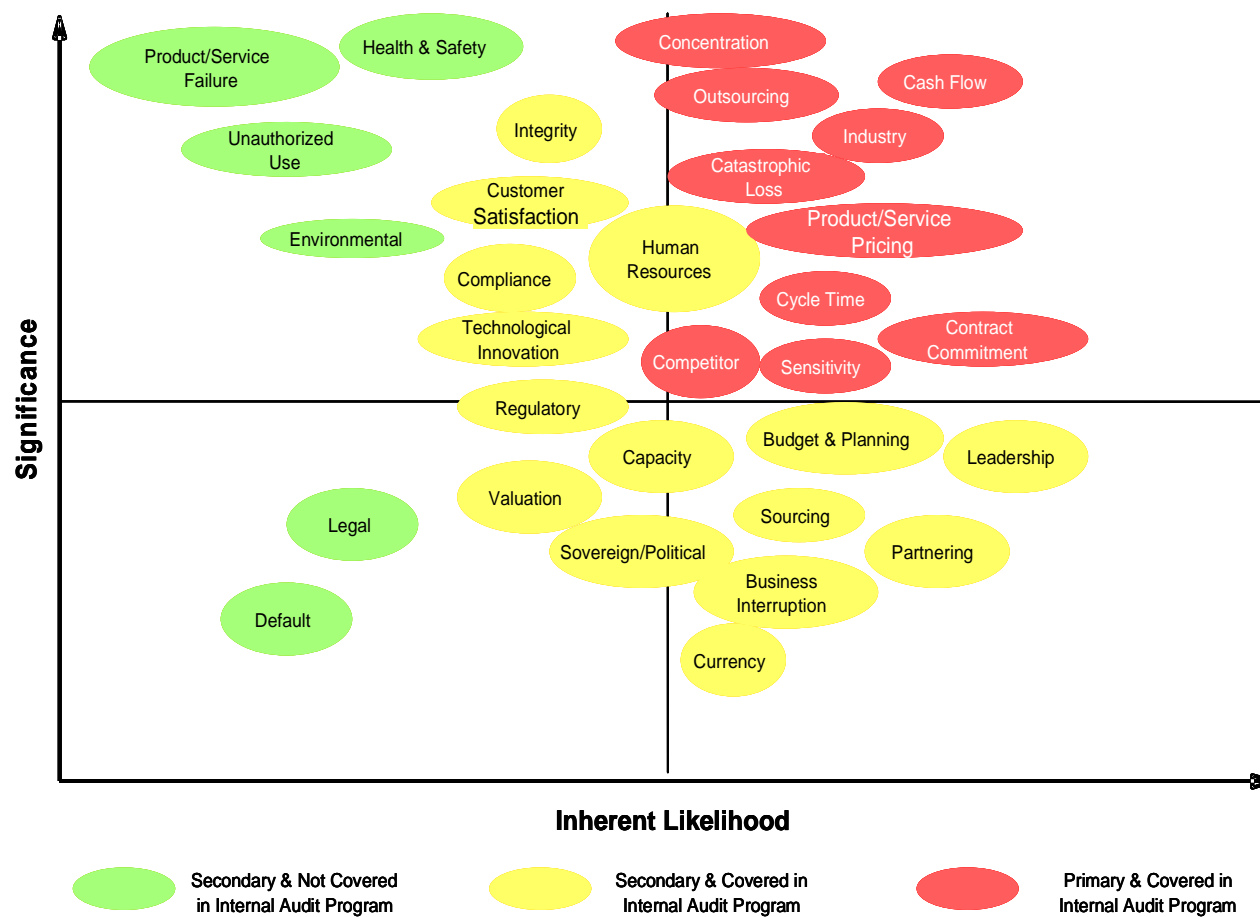
Définir et faire appliquer les processus



Evaluer les risques et contrôles des processus clés



Dresser la cartographie des risques



Piloter ses projets à l'aide d'une démarche orientée risques

protivitiSM Independent Risk Consulting

Sample Company
Project Risk Management - Diagnostic Assessment

Project Management

- Project Integration
- Scope
- Time
- Cost
- Quality
- Human Resources
- Communication
- Risk
- Procurement

Project Life-Cycle

- Planning and Initiation
- Requirements Analysis
- Design
- Development
- Testing
- Implementation and Deployment
- Post Implementation

Project Support

- Program Office
- Business Function

Project Environment

- Strategic Alignment
- Corporate Culture
- Stakeholders
- Business Environment
- Process Alignment
- Portfolio Management

Observations and Recommendations

PROJECT MANAGEMENT RISK - Project Integration (Project Office)

Risk Area	Key Performance Indicators	Best Practices	Improvement Opportunity	Impact/Significance	Recommendation
1. A detailed, integrated project plan has been developed and is used to monitor and manage the progress of the project.	A project planning methodology is in place and is being used. Project Assumptions are documented. Key management reviews have been outlined. A baseline to measure the progress of the project has been established.	A detailed project plan which documents: <ul style="list-style-type: none"> • Project tasks • Major milestones • Target dates • Key risks • Updated scope. 	The EPS project does not utilize a single, integrated project plan documenting tasks, major milestones, resource requirements, and interdependencies between the many projects that make up the EPS Program. To date, the program has relied on various individual project plans utilizing differing approaches with varying levels of detail. Management is in the process of re-planning the project to help alleviate this issue.	Without an integrated, effort-driven project plan, a holistic view of the project, considering all dependencies and resource needs, cannot be obtained. As a result, milestones (or delivery dates) may continue to be missed or extended. Without a standard methodology for addressing the EPS initiative and for managing the program (i.e., project planning and tracking methodology), project plans may be developed based upon an inconsistent understanding of tasks required to implement, potentially compromising the accuracy and timeliness of the data.	Define and deploy a formal program planning methodology. This methodology should establish a foundation for creating, managing, monitoring, and measuring integrated project plans (defining how, when, where, and why of project planning). At the same time, define and deploy a standard software development life cycle methodology (i.e., policies, procedures, standards, guidelines, tools, and templates surrounding design, development, test testing, pre- or testing, and testing, data conversion, deployment, etc.). This methodology should establish the

EPS Risk Scorecard #008
As of: <<date>>

This high-level risk scorecard represents a point-in-time assessment of overall program risk. Risk ratings are assigned based upon a more detailed assessment of project-specific risks and controls (see page 2 of this scorecard). The following EPS projects were included in the scope of this assessment: Deposits, Consumer Loans, GL, ATM, CIS, IP, VRUWeb, Report Distribution, Commercial Loans, and Service Delivery.

Risk assessment ratings are assigned by the Risk Management department of the Bank.

Risk Assessment by Program Component

Testing	●
Data Conversion	▼
Deployment	▼
Security	●
Infrastructure	▼

Risk Assessment by Program Risk

1. System functionality may not meet the business needs of bank management and end users.	▼
2. Historical data may not be converted accurately, completely, and in a timely manner.	▼
3. System users may not be adequately trained prior to deployment.	▼
4. Documentation may not adequately support day-to-day activities of EPS users and operations personnel.	●
5. System performance may not meet the business needs of bank management and end users.	●
6. Access to system resources may not be adequately restricted based upon business need.	●
7. Disaster recovery policies and procedures may not adequately ensure availability of information technology resources following an extended disruption.	●
8. Schedule delays and escalating project costs may not be identified, elevated, and resolved in a timely manner.	●
9. Service providers may not deliver required levels of service to the bank.	●
10. Processing exceptions may not be adequately addressed prior to implementation.	●
11. Transition strategy, approach, and related plans may not adequately ensure successful deployment of EPS.	●
12. Post-production support and maintenance procedures may not adequately ensure that system functionality and performance meets the business needs of bank management and end users following "go-live."	●

Key Observations

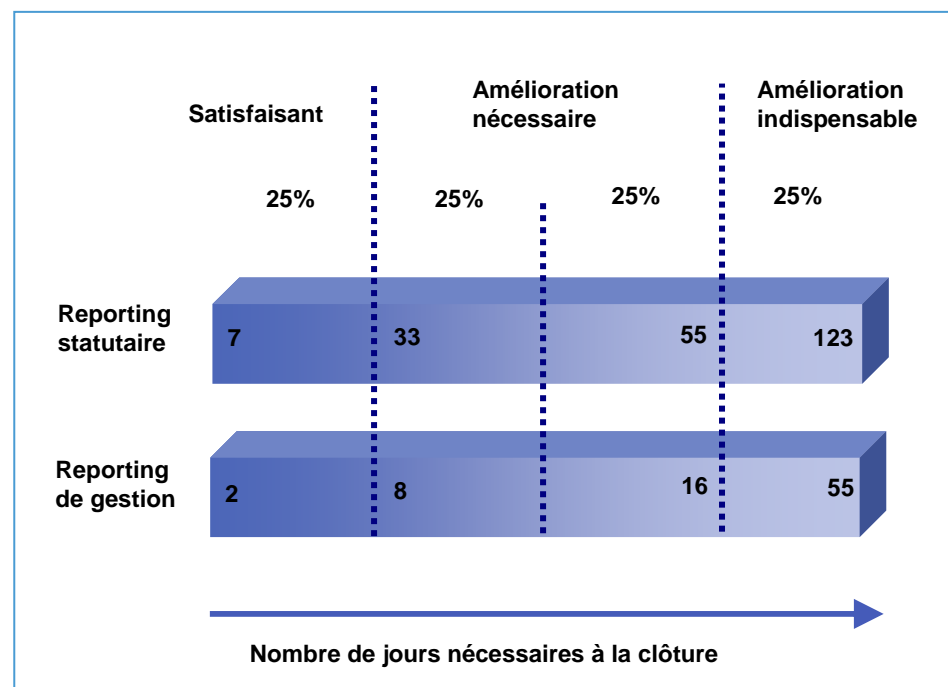
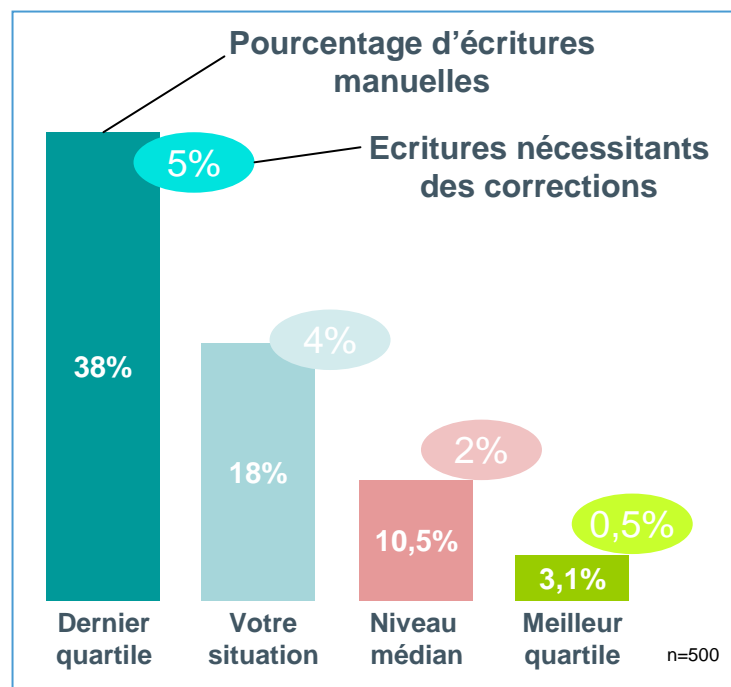
Observation	Potential EPS Impact	Potential Bank Impact	Risk Mitigation Approach
Performance of the VRU solution may not meet the needs of the bank and its customers. A preliminary test of performance, simulating an average business hour of an average business day, was performed on the VRU backend. Results revealed possible performance issues (response times of approximately xx minutes). The VRUWeb team is currently researching and resolving the root cause of the problem.	Quality, Schedule	Customer Satisfaction, Product/Service Failure	TBD

Legend: ● Adequate ▼ Needs Improvement ● Identified

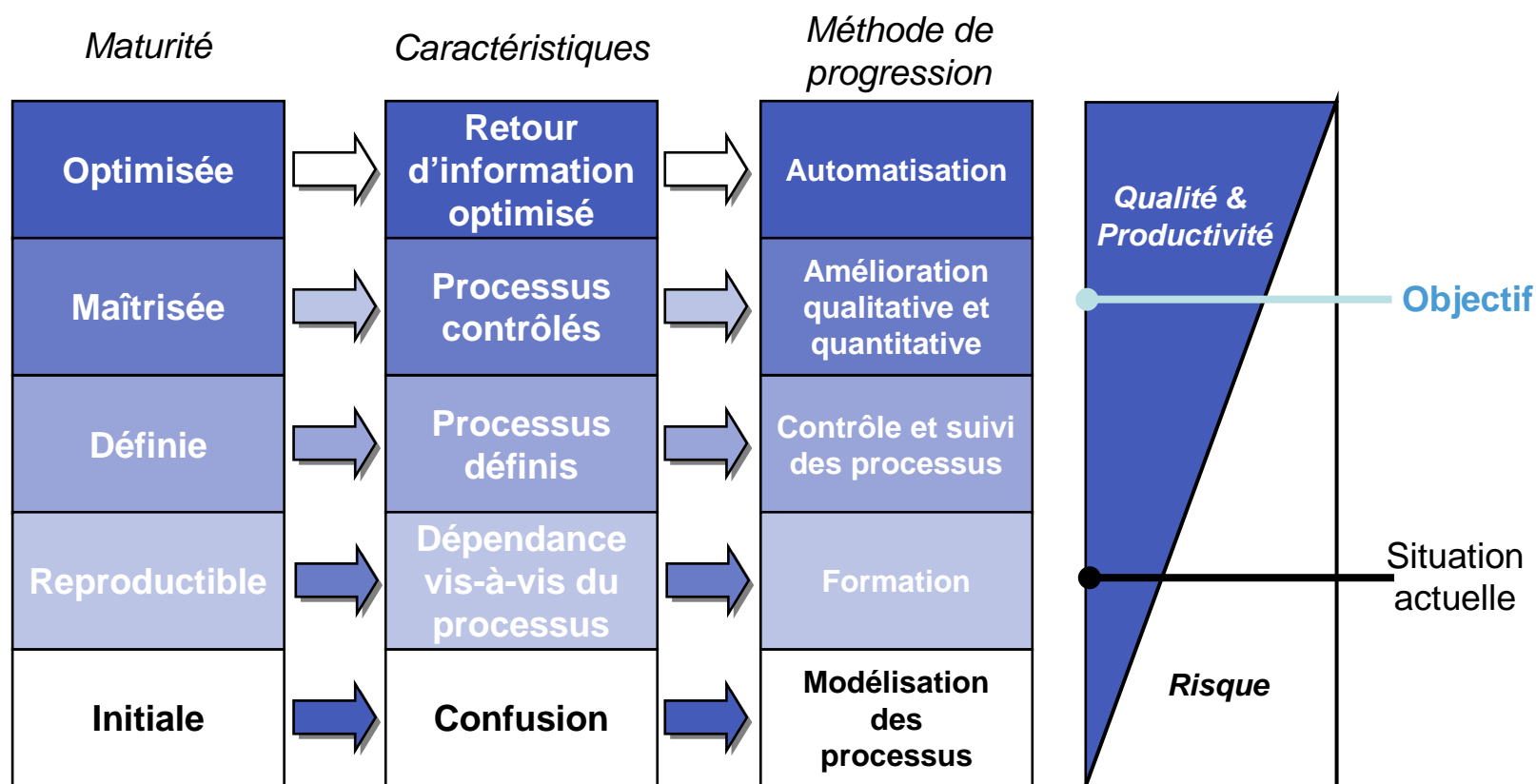
Optimiser ses processus en se benchmarkant

Où vous situez vous ?

- Quels sont vos KPI ?
- Quels sont vos KRI ?



Maîtriser ses risques puis améliorer les performances



Evolution mesurée par le « Carnegie Mellon Capability Maturity Model »

Identifier et lancer les actions d'améliorations

Actions de
prévention

Actions de
protection

Actions de
réduction

Actions
d'optimisation

Actions de
transfert

Saisir les
opportunités
et gérer la
performance

Gestion des
processus et des
activités

Gestion des
risques

Suivi des KPI*

Suivi des KRI*

Actions
d'améliorations
des performances

Actions de
traitement des
risques

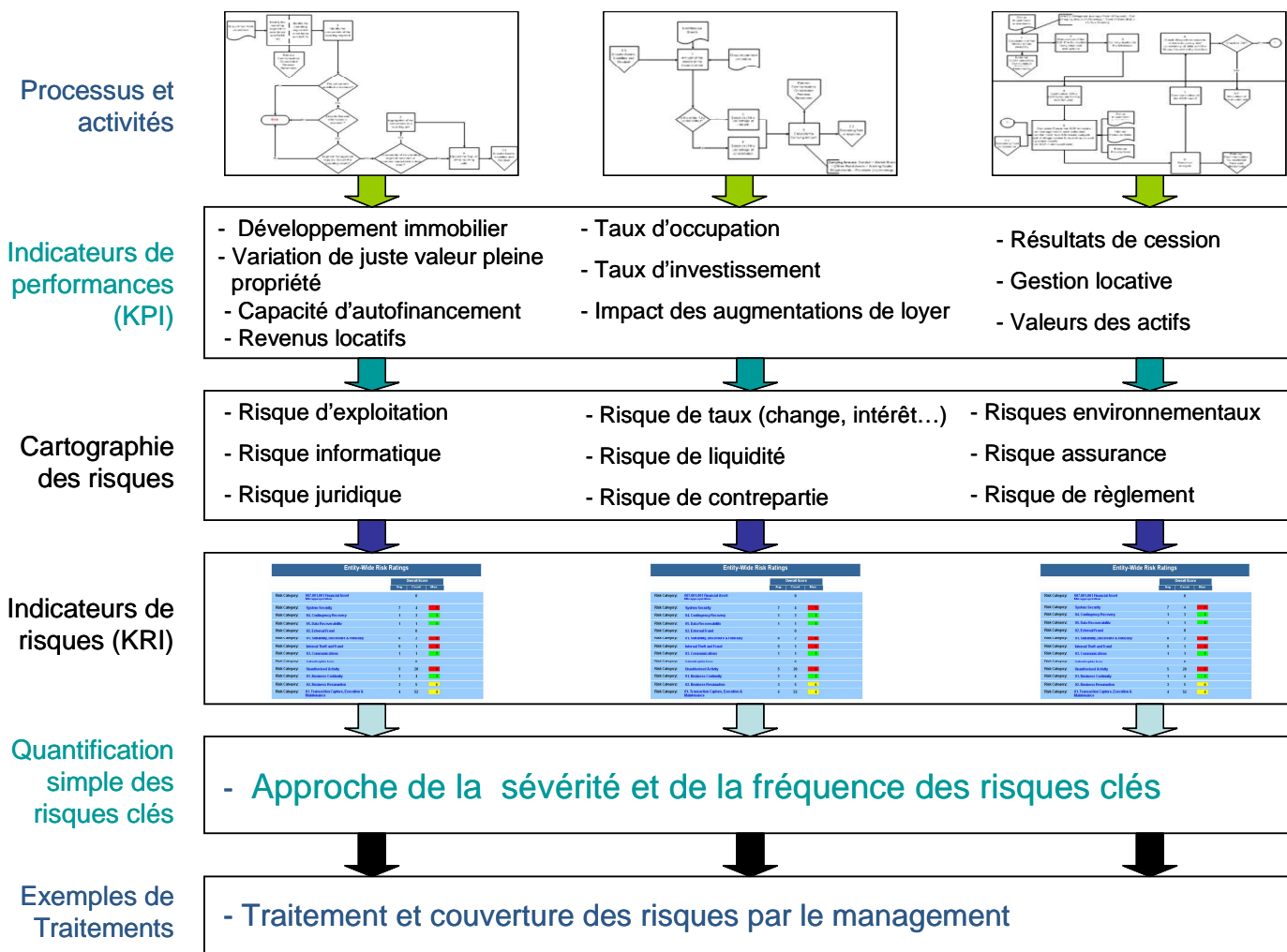
Benchmarking

Gérer les
risques et
réduire la
volatilité

Création de valeur

* Key Performance Indicators et Key Risk Indicators

Démarche de gestion globale des risques



... toujours la rupture ?



Bien appliquée, la Gouvernance
établit la maîtrise des risques
comme une force positive de
création ou de protection de la
valeur

Les Conseils d'Administration ou
de Surveillance et le Management
Exécutif de l'entreprise visent les
mêmes objectifs...

...avec des moyens différents mais
complémentaires.



At Protiviti, we believe the companies that most effectively understand and manage their risk are the companies that most often succeed. Or as we like to say...

Know Risk. Know Reward.TM

Gagner à connaître ses risques

protiviti[®]
Independent Risk Consulting