

**Pascal LELE (Ph.D)**  
Tél. 33 553 678 052  
[pascallele@riskosoftcorp.com](mailto:pascallele@riskosoftcorp.com)

Note sur l'auteur :

*L'auteur, Pascal LELE* est Professeur de management accounting et Psychosociologue expert en dynamique des organisations. Fondateur de Riskosoft Corporation, il est titulaire d'un Ph.D de l'Université Laval (Canada), d'un doctorat de l'Université René Descartes (Paris V) et d'un doctorat de la Sorbonne (Paris III). Il intervient régulièrement dans les entreprises et dans les organismes internationaux en qualité d'expert et de consultant.

SOMMAIRE

0 - Résumé

1- Profil de risque de 3 groupes bancaires

3- Contraintes réglementaires prudentielles de gestion des risques

4- Atouts de compétitivité sur la base de la réglementation prudentielle

3- Diagnostic des pertes brutes des 3 trois banques et leur distribution aux lignes d'activité

3-1/ Analyse des flux de trésorerie des cinq dernières années et des écarts cumulés

3-2/Pertes inattendues (*Unexpected losses, UL : interfaçage de la cartographie des risques et intégration des données de sources externes*)

3- 3/ Pertes attendues (*Expected losses – EL*)

3-4/ Perte totale brute

3-5/ Mises en correspondance des pertes brutes avec les événements et les lignes d'activité

4- ATOUTS DE COMPETITIVITE SUR LA BASE DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE

4-1/ DONNEES DE PROGRAMMATION DE LA RENTABILITE FUTURE

4-2/ IMPACT SUR LES COMPTES de RESULTAT et de BILAN

4-3/ IMPACT SUR LES COMPTES SOCIAUX et LE COUT DU RISQUE

5- Bases théoriques et ressources technologiques pour réaliser les flux de trésorerie attendus

5-1/ Fondements théoriques dans la comptabilité dynamique des processus de GRC

5-2/ L'ouvrage de base des pratiques internes et contrôle du risque de CONTREPARTIE/Notation interne

5-3/ Le système logiciel d'automatisation des processus actifs-passifs de GRC

5-3-1/ Facilités d'utilisation de VaR3000

5-3-2/ Pondération des indicateurs génériques des pertes pour le secteur industriels

5-3-3/ Pondération des indicateurs génériques des pertes pour les établissements financiers

5-3-4/ Impact sur le consensus de marché

5-3-5/ Retombées sur l'assurance maladie.

## RESUME

Face à la crise économique et financière, certains courbent le dos, se disant que cette crise passera comme les autres. A l'évidence, ils se trompent. Après les SUBPRIMES et MADDOF, qui ferait confiance à un BANQUIER, qui, sans connaître ses pertes réelles et leur potentiel recouvrable, prétendrait pouvoir améliorer les résultats futurs et les dividendes de ses actionnaires ?

### Primauté de l'IAS 36 sur l'IAS 39 :

La réponse à cette attente ne se trouve pas dans la norme IAS 39, mais dans la norme IAS 36:

- Une entité doit apprécier à chaque date de reporting s'il existe un quelconque indice qu'un actif peut avoir subi une perte de valeur. S'il existe un indice qu'un actif peut avoir subi une perte de valeur, l'entité doit estimer la valeur recouvrable de l'actif (IAS 36, §9).

Cette exigence se trouve également dans la Directive CRD/Bâle2 et dans l'Instruction n° 2007-02 de la Commission bancaire relative aux exigences de fonds propres applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement.

La manière dont doivent être valorisés les actifs financiers possédés peut être préoccupante pour une banque, mais la "fair value" (juste valeur), la comptabilisation à la valeur de marché régie par l'IAS39 demeure secondaire par rapport au principe fondamental de la gestion financière rappelé par l'IAS36.

Les requêtes formulées par les banques ont ainsi conduit à des amendements successifs de l'IAS 39 sans changer grand-chose sur les comptes : ils ne se redressent toujours pas. L'IAS39 a été modifié en automne 2007, puis en automne 2008. Un autre amendement se profile déjà suite à de nouvelles requêtes. Il sera à l'évidence, comme les autres, sans effet significatif sur les comptes des banques.

### L'impact des économies de coût sur le stress testing :

Le bilan de santé des banques américaines (stress test ou test de résistance) rendu public le 7 mai 2009 est aujourd'hui **une référence** en matière de solvabilité et de l'impact de la réduction des coûts sur la quantité des fonds de capital requis.

Le stress test estimait préalablement que les 19 plus grandes banques américaines concernées pourraient encore perdre 600 milliards de dollars avant la fin 2010 si la récession s'approfondissait et que pour surmonter ce scénario, 10 d'entre elles devraient renforcer leur capital pour un total de 74,6 milliards de dollars. En fin avril, le FMI estimait déjà que les banques américaines auraient besoin de 275 milliards de dollars de capitaux supplémentaires d'ici 2010, pour nettoyer leurs comptes.

A en croire le *Wall Street Journal* du 9 mai 2009, les grandes banques américaines auraient négocié avec les autorités les résultats de leurs "stress tests". **Elles ont négocié pour que la FED révisé à la hausse les anticipations de résultats et d'économies à partir de réductions de coûts.**

La demande des dirigeants des banques est conforme à la réglementation prudentielle: l'accord de Bâle2/Directive CRD, demande aux établissements de calculer leurs exigences de fonds propres relatives au risque opérationnel en tenant compte, à la fois des pertes attendues et des pertes inattendues, **sauf lorsqu'ils apportent la preuve que les pertes attendues ont été dûment prises en compte au titre de leurs pratiques internes**, (CRD, Art. 366-1).

Il s'avère ainsi que pour restaurer durablement la confiance, les banques, sont contraintes, comme toute entité économique, d'articuler deux catégories de plans avec conditions de performance :

- les plans liés à la performance boursière (conditions dites « de marché ») telle que l'atteinte d'un certain niveau de cours de bourse ;
- les plans liés aux résultats de l'entreprise (conditions dites « hors marché ») comme la croissance du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel mesuré par EBIT.

### Comblant le déficit d'informations en techniques de comptabilité dynamique :

**Les charges de personnel et des dirigeants, dont les salaires variables, sont au centre de l'exigence réglementaire d'économie de coûts relative aux frais généraux:**

- Les frais généraux comprennent les **frais de personnel**, les impôts et taxes liés à la rémunération du personnel, les autres impôts et taxes et les services extérieurs tels que définis par les règles comptables;

- Les entreprises détiennent en permanence des fonds propres d'un montant au moins égal au quart de leurs frais généraux de l'année précédente ou lorsque l'entreprise exerce son activité depuis moins d'un an, le quart des frais généraux prévu au programme d'activité (Art. 3-1 de la CRD/ Arrêtés du 20 février 2007/**BANQUES**).

Le salaire variable comptabilisé en sortie de trésorerie rémunère la contribution de chaque membre du personnel à la réduction des pertes opérationnelles.

De nombreux facteurs montrent qu'il y a urgence à combler le déficit d'informations en techniques financières et comptables qui gêne actuellement les banques dans leurs efforts **d'élaboration des plans d'économie de coûts** pour pérenniser les gains et sortir durablement de la crise :

- les négociations qui ont suivi le stress test des banques américaines,
- la fermeture par certaines universités comme Paris DAUPHINE de la section « *analyse financière* »,
- le drame interminable qui s'est joué pendant de longs mois chez Chrysler et chez General Motor,
- la situation des entreprises qui en viennent à suggérer à leur personnel d'accepter une diminution de salaires,
- les conflits sociaux devenus permanents sur le partage de la valeur ou sur des délocalisations d'usines.

#### Comptes clés de bonne gouvernance :

- Une reprise de valeur d'un actif réévalué est créditée directement dans les capitaux sous la rubrique écarts de réévaluation. Toutefois, dans la mesure où une perte de valeur relative à ce même actif réévalué a été antérieurement comptabilisé en résultat, une reprise de cette perte de valeur est également comptabilisée en résultat (IAS36, § 115 et 120).
- Le cas échéant, le capital dédié à la couverture des pertes doit être constitué et multiplié par 12, sauf si, la banque fait la démonstration de ses pratiques internes destinées à couvrir la perte anticipée et fournit **l'argumentation visant à faire reconnaître ces pratiques comme une alternative valable à la couverture par des fonds propres réglementaires.** (AMA-Bâle2).

Ceci signifie qu'au fur et à mesure qu'une banque améliore sa gestion par des économies de coûts, **la ligne « coût du risque » et la ligne « Capital »** tendent vers zéro (0) €uros, pour leur portion « *risque opérationnel* ».

**Le contraire est également vrai.** Plus une banque a des difficultés à mettre en place un plan d'économie de coûts conforme à l'exigence de l'article 371-3 de la CRD/Arrêté du 20 février 2007, plus les fonds de couverture des pertes sont élevés et malheureusement toujours insuffisants :

- La ligne « *coût du risque* » du groupe bancaire N°1 de cette analyse était de 685 millions d'euros en 2003, puis 1, 725 milliards en 2007 et ensuite 2,416 milliards en 2008 ; celle du groupe bancaire N°2 était de 246 millions en 2003, puis 259 millions en 2007 et ensuite 1, 508 milliards en 2008 ; la ligne « *coût du risque* » du groupe bancaire N°3 a connu une évolution plus modeste : 480 millions en 2003, puis 486 en 2007 et ensuite 527 millions en 2008.

La ligne « *coût de risque* » a ainsi absorbé d'énormes quantités de ressources sans permettre aux banques de couvrir les pertes de risque opérationnel en rapport avec les subprimes et les erreurs des traders. Non seulement les actionnaires sont mal ou pas du tout rémunérés, mais ils doivent **avec le trésor public**, apporter des fonds supplémentaires pour couvrir les pertes.

Cet article est le premier qui implémente les pratiques internes de comptabilité dynamique de GRC (*Gouvernance, Risque et Conformité*) requises par la réglementation prudentielle en vigueur et qui en démontre l'efficacité en termes d'économies de coûts et de fonds propres réglementaires à partir des données de pertes réelles des groupes bancaires. Le lecteur peut vérifier la pertinence et la rigueur au centime près, même lorsqu'il s'agit des milliards d'euros. Les banques peuvent trouver dans cet article et ses références (\*), les ressources technologiques pour aller au bout du processus qu'elles avaient engagé avant les subprimes :

- La plupart des banques n'ont pu mettre en place le dispositif technique permettant de passer à l'étape d'économie de coûts. Elles étaient encore à cartographier les risques et à construire les bases de données requises par le pilier 1 de Bâle 2 lorsqu'elles ont été prises dans la tourmente des subprimes.

#### Impact sur la gestion et l'optimisation du poste client

Pour une banque, la gestion du poste client est directement liée à la capacité de contrôle du ratio de solvabilité de la contrepartie. Pour mesurer le risque de crédit, il faut pondérer le montant total de la créance, ce qu'on appelle " l'encours ", par la qualité du débiteur. La qualité du débiteur est particulièrement déterminée pour une par la maîtrise des pertes de risque opérationnel.

L'optimisation du poste client est donc particulièrement concernée par les outils que vous disposez pour assurer le suivi de sorte à anticiper et prévenir le risque de contrepartie. La maîtrise des pertes de risque opérationnel a ainsi deux aspects :

- Optimisation du poste de travail ;
- Optimisation du poste client.

## 1- PROFILS DE RISQUES DE 3 BANQUES

**La banque n° 1** est sans doute le cas le plus sain ; cependant sans l'aide de l'Etat elle n'aurait plus été capable d'assumer sa mission première qui est de distribuer des crédits. L'injection de 5,1 milliards d'euros dans son capital fait désormais de l'Etat français son plus gros actionnaire.

**La banque n° 2** a annoncé un résultat net 2008 de - 2 milliards d'euros. Le groupe a reçu près de deux milliards d'euros d'aides publiques, mais cet apport n'est pas une garantie de sa rentabilité future. Aussi les analystes ne voient aucune perspective de redressement pour les trois ans à venir :

- Standard & Poor's (S&P) a déclassé sa note de AA à AA-
- Depuis cette annonce le titre du groupe a chuté de 5%, à 7,05 euros : depuis le 1er janvier, le titre a perdu 46,35%, soit plus de 6,50 euros depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

**La banque n° 3** a vu son produit net chuter de 2 % s'inscrivant à 7 296 millions d'euros en 2008 par rapport au 7 445 millions d'euros enregistré en 2007. Le résultat brut d'exploitation a baissé à 968 millions d'euros (contre 1 537 M€ sur l'année 2007). Le résultat net part du groupe en 2008 ressort à - 468 millions d'euros après prise en compte du résultat de la perte enregistrée par l'une de ses filiales et la dépréciation du goodwill (324 M€).

## 2- CONTRAINTES REGLEMENTAIRES PRUDENTIELLES DE GESTION DES RISQUES

Avant, il était simplement recommandé de connaître les coûts des produits pour mesurer le risque financier. Avec la réglementation prudentielle Bâle 2/CRD et normes IAS/IFRS 36 et 1, centrée sur le ratio de solvabilité, il devient crucial pour une entreprise d'apporter à ses CONTREPARTIES la preuve qu'elle peut non seulement piloter les performances des responsables, mais également de l'ensemble du personnel pour agir sur les pertes de risque opérationnel. Certaines sociétés japonaises imputaient déjà les frais généraux au prorata de la main-d'œuvre pour inciter le personnel des lignes d'activité à les réduire. De même en 1886, TAYLOR recommandait la répartition des frais au prorata de la main-d'œuvre parce que disait-il, c'est à elle que nous consacrons tous nos efforts ».

Cette pratique interne est devenue une exigence avec la réglementation prudentielle relative à la maîtrise du risque opérationnel :

- La réglementation demande aux établissements de calculer leurs exigences de fonds propres relatives au risque opérationnel en tenant compte, à la fois des **pertes attendues et des pertes inattendues, sauf lorsqu'ils apportent la preuve que les pertes attendues ont été dûment prises en compte au titre de leurs pratiques internes** ;
- La réduction d'exigence de fonds propres résultant de la prise en compte de l'assurance ne peut pas dépasser 20 % de l'exigence de fonds propres totale au titre du risque opérationnel avant prise en compte des effets des techniques de réduction du risque ;
- Le mémento publié par le MEDEF, la FBF et la CCIP en juin 2005 a opportunément rappelé aux PME qu'elles sont concernées par cette exigence pour la fiabilité des prévisions qu'elles présentent à leurs banques : cf. « *Bâle II et normes comptables quelles conséquences pour les relations des PME avec leur banque ?* ».

**Un nouveau partenariat social découle de la réglementation prudentielle relative au risque opérationnel:**

- Le risque opérationnel est le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements

extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégique et de réputation (Art. 4-1, CRD/ Arrêté du 20 février 2007)

Le nouveau partenariat social est l'entente pratique qui permet d'intégrer la dynamique des lignes d'activité dans la mesure de la performance financière en tant qu'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT). De manière générale, la MPAR (Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque) permet de mieux distinguer la part du résultat d'entreprise qui revient aux actionnaires de la part qu'on peut considérer liée à la dynamique économique globale des lignes d'activité ou UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) et qui peut être distribuée en temps réel pour soutenir la motivation des ressources humaines, donc autrement que sous forme de dividendes :

- Le bénéfice opérationnel est obtenu en comptabilité générale après déduction des charges en coûts historiques. Comme le salaire fixe, le salaire variable est comptabilisé en frais généraux quel que soit le nom par lequel on le désigne (Primes, Bonus, Intéressement, etc).
- La valeur ajoutée (Economic Value Added) est appréciée par la comptabilité financière dans le cadre de la réglementation prudentielle en tenant compte de la VaR (Perte potentielle maximum = pertes inattendues + pertes attendues).

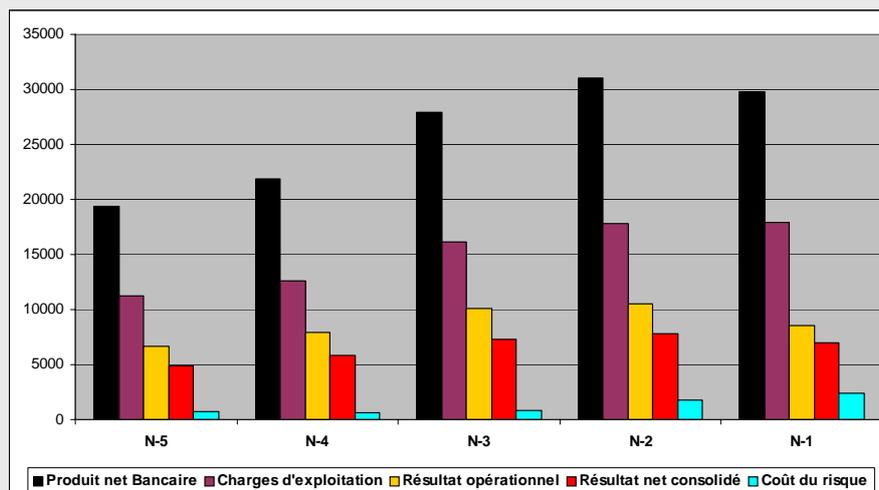
L'apport décisif de la réglementation prudentielle IAS-IFRS/US GAAP et Bâle 2/CRD, est basé pour l'essentiel sur la prise en compte systématique dans la communication financière, d'une part de la perte potentielle maximum (*pertes attendues + pertes inattendues*) et du seuil de tolérance de pertes (*Risk appetite*); d'autre part des modalités techniques d'optimisation de la motivation du personnel et de capitalisation des investissements en ressources humaines dans la gestion du capital, élément clé de la solvabilité des banques et des sociétés de marché.

### 3- Diagnostic des pertes brutes et distribution aux lignes d'activité / UGT

#### 3-1/ [Analyse des flux de trésorerie des cinq dernières années et des écarts cumulés](#)

Groupe bancaire 1		Variations des comptes sur les cinq dernières années révélant les capacités moyennes potentielles ( <i>Principe de Gauss</i> )				
		N-5 2004	N-4 2005	N-3 2006	N-2 2007	N-1 2008
<b>Comptes de résultat en IFRS</b> (En millions d'euros)						
9	<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	19 369	21 854	27 943	31 037	29824
10	(-) Charges générales d'exploitation	11 243	12 627	16 137	17 773	17910
12	<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	7 326	8 485	10 878	12 273	10910
13	(-) Coût du risque	685	610	783	1 725	2416
14	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	6 641	7 875	10 095	10548	8494
20	<b>RESULTAT NET</b>	5 355	6 286	7 808	8 311	7466
22	<b>RESULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	4 939	5 852	7 308	7822	6972

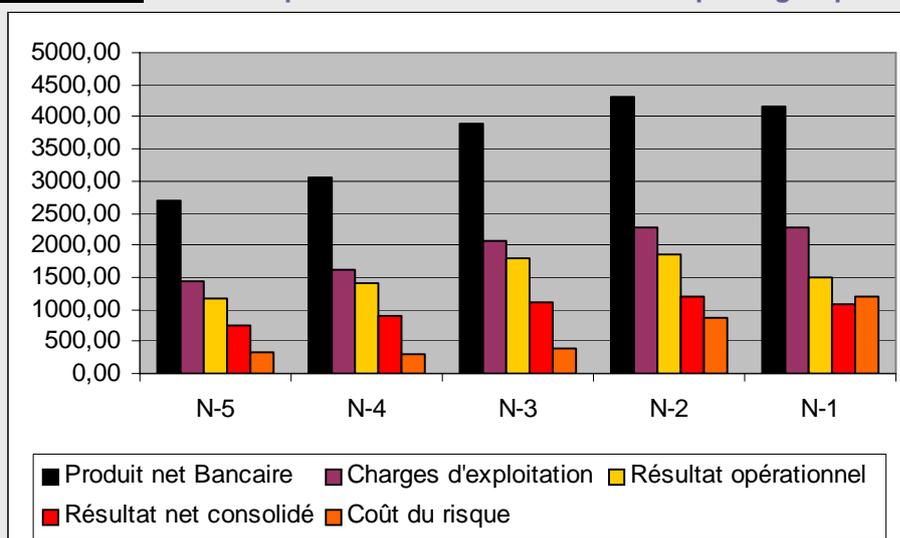
### Coûts historiques visibles: variations des comptes de résultat du groupe bancaire 1 sur les 5 ans



Graphique VaR3000

Groupe bancaire 1 Comptes de résultat en IFRS (En millions d'euros)		Ecart cumulé sur cinq ans par rapport aux performances moyennes attendues				
		N-5 2004	N-4 2005	N-3 2006	N-2 2007	N-1 2008
9	<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	2695,81	3041,68	3 889,16	4319,79	4150,96
10	(-) Charges générales d'exploitation	1433,95	1610,46	2 058,13	2266,79	2284,26
12	<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	1244,56	1441,45	1 847,98	2084,96	1853,41
13	(-) Coût du risque	341,94	304,50	390,86	861,09	1206,03
14	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	1174,33	1392,54	1 785,11	1865,21	1502,00
20	<b>RESULTAT NET</b>	779,25	914,73	1 136,21	1209,41	1086,44
22	<b>RESULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	756,48	896,32	1 119,33	1198,06	1067,87

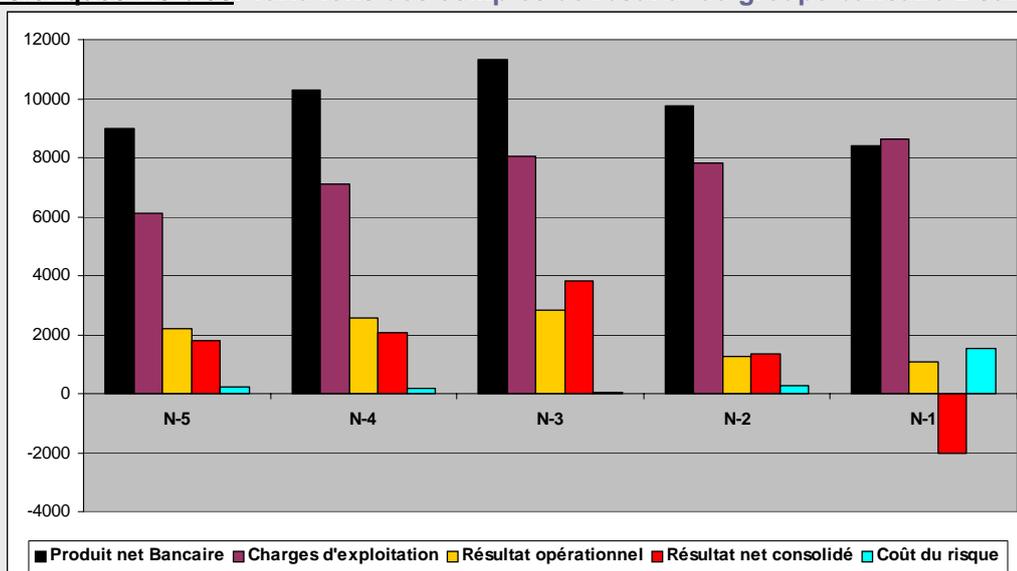
### Pertes attendues : écarts de performance cumulés sur 5 ans par le groupe bancaire 1



Graphique VaR3000

Groupe bancaire 2		Variations des comptes sur les cinq dernières années révélant les capacités moyennes potentielles (Principe de Gauss)				
Comptes de résultat en IFRS (En millions d'euros)		N-5 2004	N-4 2005	N-3 2006	N-2 2007	N-1 2008
9	PRODUIT NET BANCAIRE	8 972	10 301	11 320	9 768	8409
10	(-) Charges générales d'exploitation	6 113	7 115	8 058	7 800	8613
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	2 462	2 758	2 842	1 521	-697
13	(-) Coût du risque	246	192	23	259	1508
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	2 216	2 566	2 819	1262	1087
20	RESULTAT NET	0	0	3 951	1 460	1257
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	1 785	2 071	3 832	1367	-2015

**Coûts historiques visibles: variations des comptes de résultat du groupe bancaire 2 sur les 5 ans**

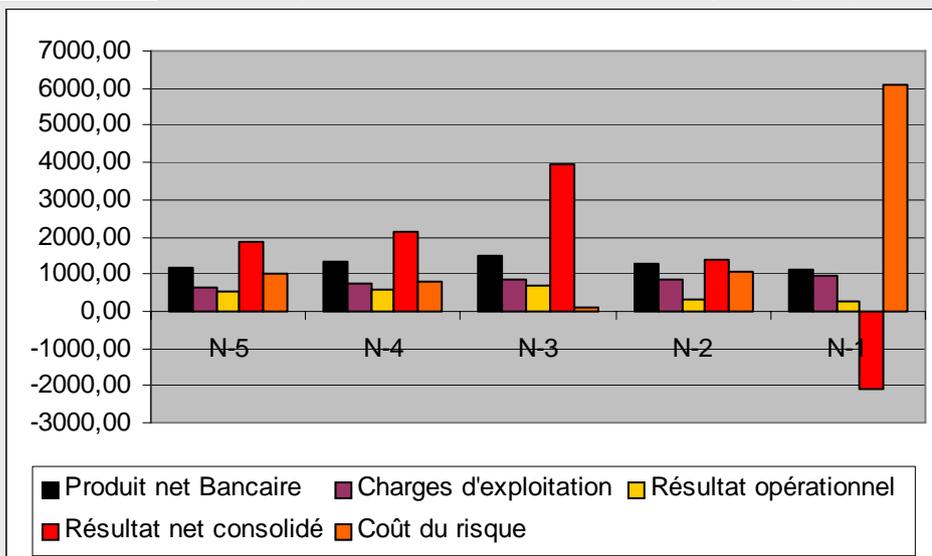


Graphique VaR3000

Groupe bancaire 2		Ecart cumulés sur cinq ans par rapport aux performances moyennes attendues				
Comptes de résultat en IFRS (En millions d'euros)		N-5 2004	N-4 2005	N-3 2006	N-2 2007	N-1 2008
9	PRODUIT NET BANCAIRE	1173,72	1347,58	1 480,88	1277,85	1100,07
10	(-) Charges générales d'exploitation	661,27	769,66	871,67	843,76	931,71
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1276,39	1429,85	1 473,40	788,54	-361,35
13	(-) Coût du risque	995,25	776,78	93,05	1047,85	6100,98
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	524,93	607,84	667,77	298,95	257,49
20	RESULTAT NET	0,00	0,00	760,09	280,87	241,82
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	1842,05	2137,19	3 954,47	1410,69	-2079,40

**Pertes attendues : écarts de performance cumulés sur 5 ans par le groupe bancaire 2**

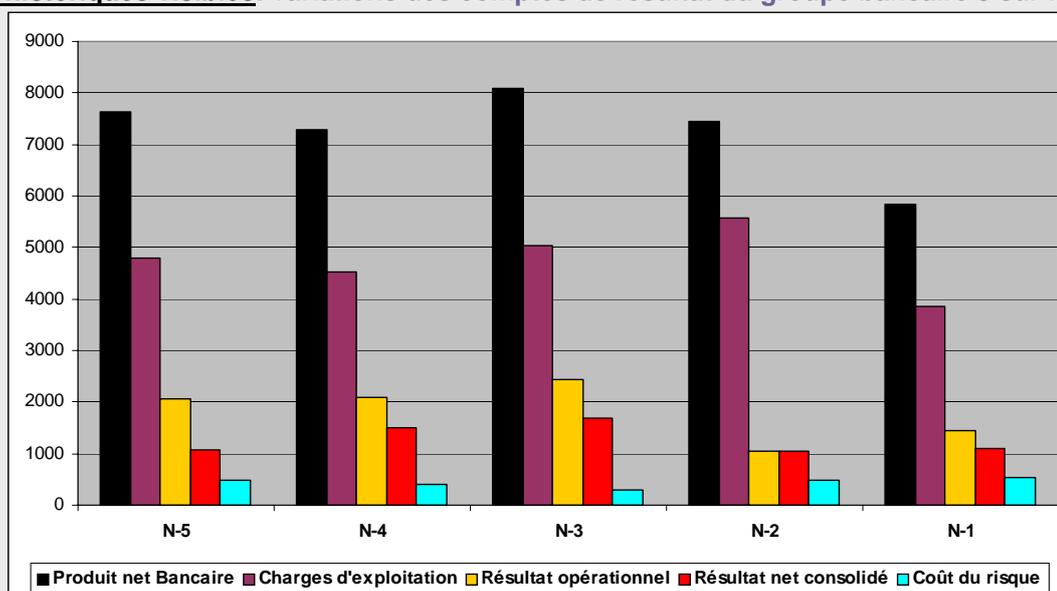
8



Graphique VaR3000

Groupe bancaire 3		Variations des comptes sur les cinq dernières années révélant les capacités moyennes potentielles (Principe de Gauss)				
		N-5 2004	N-4 2005	N-3 2006	N-2 2007	N-1 2008
Comptes de résultat en IFRS (En millions d'euros)						
9	PRODUIT NET BANCAIRE	7 640	7 281	8 083	7 445	5841
10	(-) Charges générales d'exploitation	4 788	4 516	5 028	5 580	3870
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	2 545	2 489	2 750	1 537	1970
13	(-) Coût du risque	480	389	308	486	527
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	2 065	2 100	2 442	1052	1443
18	RESULTAT AVANT IMPOT	2 098	4 387	2 592	1 456	1443
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	1 059	1 487	1 700	1055	1101

**Coûts historiques visibles: variations des comptes de résultat du groupe bancaire 3 sur les 5 ans**



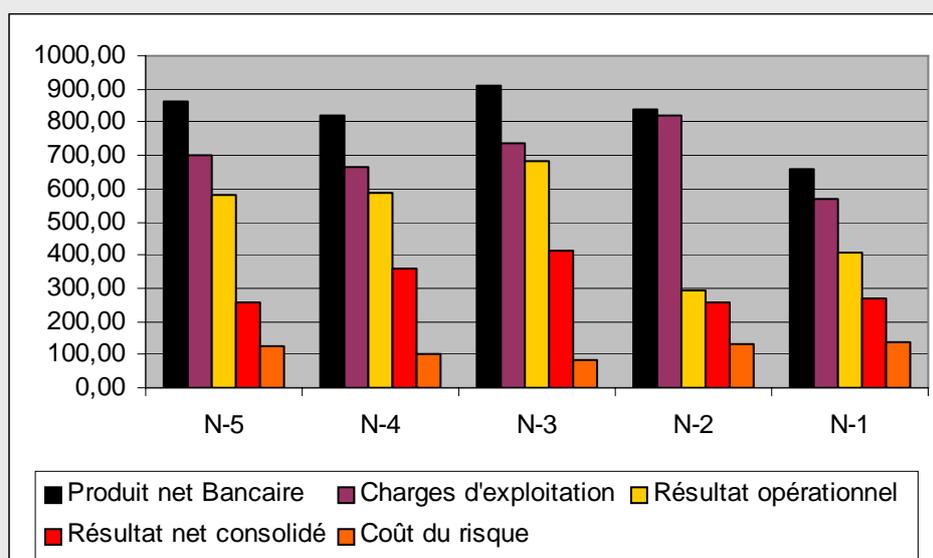
Graphique VaR3000

8

Groupe bancaire 3		Ecarts cumulés sur cinq ans par rapport aux performances moyennes attendues				
		N-5	N-4	N-3	N-2	N-1
		2004	2005	2006	2007	2008
<b>Comptes de résultat</b> (En millions d'euros)						
9	<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	862,40	821,87	912,40	840,39	659,33
10	Charges générales d'exploitation	701,94	662,07	737,13	818,06	567,36
12	<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	540,60	528,71	584,15	326,49	418,46
13	Coût du risque	127,21	103,09	81,63	128,80	139,67
14	<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	578,55	588,36	684,18	294,74	404,29
20	<b>RESULTAT NET</b>	0,00	276,75	318,81	203,74	159,86
22	<b>RESULTAT NET, PART DU GROUPE</b>	256,92	360,75	412,42	255,95	267,11

**Pertes attendues : écarts de performance cumulés sur 5 ans par le groupe bancaire**

3



Graphique VaR3000

3-2/ Pertes inattendues (*Unexpected losses, UL*) ou coûts historiques non visibles : coûts cachés / hidden costs  
(*Interfaçage de la cartographie des risques et intégration des données de sources externes*)

Le procédé de récupération et de traitement des événements de pertes UL, applicable aux établissements qui se sont équipés d'une base de données internes ou d'une cartographie de risque sous le pilier 1 de Bâle 2 est le suivant en 4 étapes.

- La plupart des banques n'ont pu mettre en place le dispositif technique permettant de passer à l'étape 3-2-1 ci-après et aux étapes suivantes. (*Rapport annuel de la Commission bancaire 2007 : autorisation AMA*). Elles étaient donc encore au pilier 1 de Bâle 2 lorsqu'elles ont été prises dans la tourmente des subprimes.

**3-2-1/ Réorganisation automatique par interfaçage des données stockées dans la base de données internes en vue de leur traitement statistique et comptable** (*Exemple donné à voir du groupe bancaire 1*)

Groupe bancaire 1		INTERFACE DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES EN PLACE:																																	
		Normalisation de la base de données internes pour une lecture comptable des événements de pertes enregistrés																																	
Données de capital RH (Ressources humaines)		Effectif au 31 décembre du dernier exercice connu														Volume d'heures annuel par personne																			
		170 000														1 600																			
MISE EN CORRESPONDANCE DES PERTES AVEC LES LIGNES D'ACTIVITE  (Unités Génératrices de Trésorerie, UGT)		CATEGORIES D'EVENEMENTS TYPES LIES AUX PERTES INATTENDUES (UL)																																	
		Fraude interne				Fraude externe				Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail				Clients, produits et pratiques commerciales				Dommages occasionnés aux actifs physiques				Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes				Exécution, livraison et gestion des processus				Total pour chaque ligne d'activité (y)					
		1				2				3				4				5				6				7				8					
		Q	P	C	%	Q	P	C	%	Q	P	C	%	Q	P	C	%	Q	P	C	%	Q	P	C	%	Q	P	C	%	Q	P	C	%	Q	P
1	Financement des entreprises (CF)		10	50	10	13%	2	60	0	10%	70	50	40	14%	40	5	20	4%	50	50	70	13%	10	5	10	2%	10	10	10	4%	192	230	160	9%	
2	Négociation et vente institutionnelle (TS)		19	40	11	11%	45	11	11	4%	50	71	11	13%	10	71	11	13%	40	41	61	11%	10	41	1	7%	10	41	11	10%	184	316	117	10%	
3	Courtage de détail (RBr)		29	62	12	16%	40	52	22	13%	8	22	42	10%	50	22	52	11%	50	72	52	14%	10	22	2	4%	10	42	12	10%	197	294	194	11%	
4	Banque commerciale (CB)		15	53	13	15%	12	43	13	10%	22	43	33	12%	50	23	83	16%	10	23	33	6%	10	43	3	7%	10	13	43	11%	129	241	221	11%	
5	Banque de détail (RB)		5	44	14	13%	10	84	74	27%	50	44	54	15%	60	24	64	14%	10	74	74	17%	10	74	14	14%	10	24	74	19%	155	368	368	17%	
6	Paiement et règlement (PS)		13	15	15	7%	9	25	25	9%	60	45	15	9%	20	5	75	12%	10	75	25	11%	10	35	75	17%	10	45	55	19%	132	245	285	12%	
7	Services d'agence (AS)		2	26	16	9%	4	16	16	5%	20	86	6	14%	10	66	26	14%	10	86	76	18%	10	66	76	22%	10	56	6	12%	66	402	222	14%	
8	Gestion d'actifs (AM)		4	57	17	16%	17	57	77	23%	2	77	7	13%	1	27	77	16%	10	7	77	9%	10	97	77	27%	10	57	17	14%	54	379	349	17%	
9	Total (Q) par événement		97	347	108	100%	139	348	238	100%	282	438	208	100	241	243	408	100	190	428	468	100	80	383	258	100%	80	288	228	100%	1109	2475	1916	100%	

Q = Quantité ; P= Produit ; C= Charges ; % = Pourcentage

### 3-2-2/ Prise en compte des pertes de risque opérationnel en rapport avec les autres pertes

(Exemple donné à voir du groupe bancaire 1)

11

Groupe bancaire 1		AUTRES PERTES INATTENDUES (UL) « notamment lorsque l'établissement encourt un risque de pertes sévères, y compris exceptionnelles » (Directive CRD, Art. 368)			
		Pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit (Ex. Subprimes)		Pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de marché (Ex. (Erreurs de tradind)	
		1		2	
		P (Produit)	C (Charges)	P (Produit)	C (Charges)
1	Financement des entreprises (CF)	10	11	9	23
2	Négociation et vente institutionnelle (TS)	20	12	17	10
3	Courtage de détail (RBr)	27	13	10	8
4	Banque commerciale (CB)	28	8	13	5
5	Banque de détail (RB)	32	9	28	7
6	Païement et règlement (PS)	15	3	11	0
7	Services d'agence (AS)	7	2	1	1
8	Gestion d'actifs (AM)	3	0	2	0
9	Total	200		145	

#### Note

- **AMA/Bâle2** : Description de la manière dont les pertes opérationnelles liées aux risques de crédit ou de marché sont incluses ou non dans le calcul de l'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel
- **Le G20** : sur la titrisation, décision a été prise d'imposer aux banques d'en garder une partie des pertes de risque de crédit dans leur bilan. Un ratio a été fixé autour des 5%. La France et l'Allemagne ont précisé vouloir aller au-delà. **Pourquoi ?**

#### Comblant une grave faille dans la directive CRD :

Les crédits hypothécaires accordés à une clientèle peu solvable, sur la base d'une majoration du taux d'intérêt (subprimes) ne sont pas un risque de crédit, mais bien un risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit (Risque de CONTREPARTIE). L'article 367c de la CRD précise curieusement que :

*" Les pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit dont les historiques ont été répertoriés dans les bases de données internes relatives au risque de crédit sont enregistrées dans les bases de données relatives au risque opérationnel et identifiées séparément. Ces pertes ne font pas l'objet d'une exigence de fonds propres au titre du risque opérationnel tant qu'elles sont traitées comme un risque de crédit aux fins du calcul des exigences de fonds propres "*

Par cette disposition certaines banques ont pu en toute tranquillité diluer légalement leurs pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit sur marché par le mécanisme de titrisation.

- D'où le flou qui entoure l'évaluation des pertes réelles des banques au stade actuel : elles ne peuvent ni les identifier, ni les comptabiliser et encore moins les couvrir par des fonds adéquats.

**3-2-3/ Correction automatique de la marge d'incertitude des données de pertes inattendues (UL) collectées en interne**

(Exemple donné à voir du groupe bancaire 1)

Groupe bancaire 1		Réduction de l'incertitude des données collectées par les agents, enregistrées et validées par les responsables des lignes d'activité :																															
		Une banque ne peut prétendre connaître toutes les pertes du risque opérationnel avec les valeurs aléatoires enregistrées																															
Données UL stockées sur 3 ans		CATEGORIES D'EVENEMENTS TYPES LIES AUX PERTES INATTENDUES (UL)																								Pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit (Ex. Suprimes)	Pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de marché (Ex. Erreurs de tradind)	Total 1 pour chaque ligne	Correction mathématique de la marge d'incertitude				
		Fraude interne			Fraude externe			Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail			Clients, produits et pratiques commerciales			Dommages occasionnés aux actifs physiques			Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes			Exécution, livraison et gestion des processus			N-1	N-2	N-3				N-1	N-2	N-3	N-1	N-2
N-1	N-2	N-3	N-1	N-2	N-3	N-1	N-2	N-3	N-1	N-2	N-3	N-1	N-2	N-3	N-1	N-2	N-3	N-1	N-2	N-3	N-1	N-2				N-3	N-1	N-2					
1	Financement des entreprises (CF)	60	30	20	60	90	10	90	80	10	25	10	10	120	30	60	15	60	10	20	60	60	21	21	21	32	25	14	1054	351,33	30,68	382,01	
2	Négociation et vente institutionnelle (TS)	51	22	22	22	22	12	82	62	92	82	42	52	102	2	52	42	12	11	52	52	12	32	32	32	27	21	21	1054	351,33	27,03	378,36	
3	Courtage de détail (RBr)	74	94	84	74	54	7	64	64	134	74	44	84	124	4	84	24	34	34	54	114	7	40	42	29	18	18	17	1484	494,67	36,16	530,83	
4	Banque commerciale (CB)	66	86	46	56	56	86	76	56	106	106	73	96	56	116	46	46	36	36	56	26	76	36	48	43	18	28	25	1568	522,67	26,31	548,98	
5	Banque de détail (RB)	58	78	38	158	38	68	98	128	78	88	48	148	148	38	138	88	48	68	98	68	68	41	41	19	35	35	35	1980	660,00	40,36	700,36	
6	Paiement et règlement (PS)	30	140	140	50	90	80	60	110	130	80	30	20	100	40	50	110	110	60	100	10	30	18	18	13	11	11	1	1617	539,00	44,35	583,35	
7	Services d'agence (AS)	42	82	62	32	32	132	92	62	152	92	42	132	162	72	42	142	12	92	62	72	62	9	14	14	2	2	2	1649	549,67	46,58	596,25	
8	Gestion d'actifs (AM)	74	104	124	134	174	74	84	94	74	104	74	24	84	94	24	174	34	84	74	34	114	3	3	3	2	2	2	1852	617,33	51,51	668,84	
9	TOTAL 2	455	636	536	586	556	469	646	656	776	651	363	566	896	396	496	641	346	395	516	436	429	200	219	174	145	142	117	12258	4086,00	274,69	4360,69	

### 3-2-4/ Total des pertes inattendues (Tableau de regroupement des données des trois banques)

- Elles sont calculées par intégration des données d'événements de pertes stockés par la base de données internes et des données de sources externes sur avis d'experts socio-économiques.

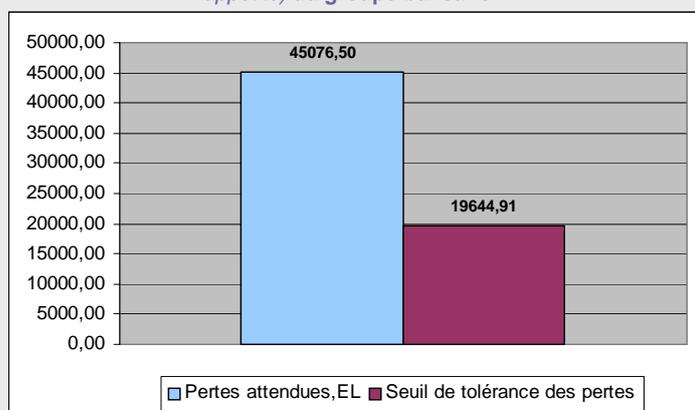
Sociétés analysées	Données du dernier exercice connu 2008		Pertes inattendues (en millions d'€uros)	% des UL par rapport au PNB 2008
	Effectifs	Produit Net Bancaire		
Groupe bancaire 1	170 000	29 824	7420,69	25 %
Groupe bancaire 2	74 000	8 409	5692,69	68 %
Groupe bancaire 3	44 380	5 841	5159,53	88 %

### 3- 3/ Total des pertes attendues (Expected losses - EL)

- Elles se déduisent de l'analyse des écarts des comptes de résultat :

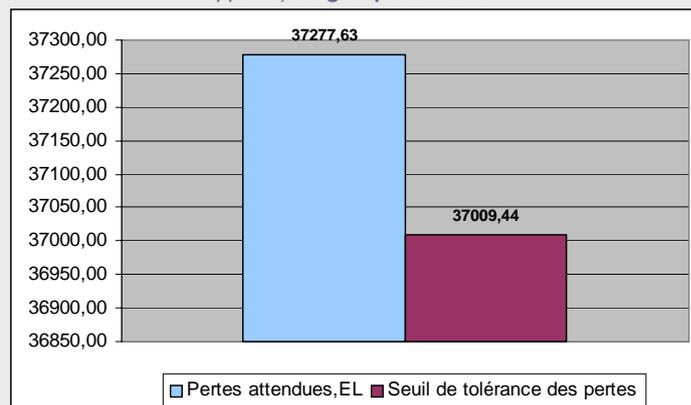
Sociétés analysées	Produit Net Bancaire 2008	Pertes attendues	% des EL par rapport au PNB 2008
		(sur coûts historiques des 5 dernières années en millions d'€uros)	
Groupe bancaire 1	29 824	45076,50	151 %
Groupe bancaire 2	8 409	37277,63	443 %
Groupe bancaire 3	5 841	32164,79	545 %

Pertes attendues (cumulées depuis 5 ans) et seuil de tolérance (Risk appetite) du groupe bancaire 1

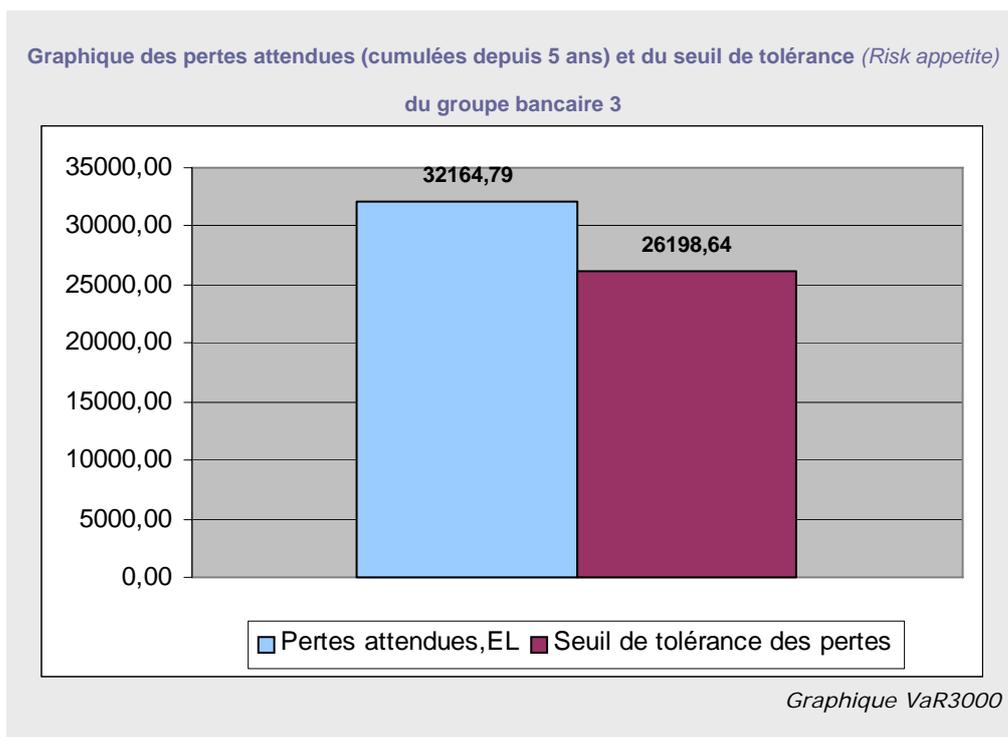


Graphique VaR3000

Pertes attendues (cumulées depuis 5 ans) et seuil de tolérance (Risk appetite) du groupe bancaire 2



Graphique VaR3000



### 3-4/ Perte totale brute

La perte brute est mesurée par la VaR (*Perte potentielle maximum*). Elle est la somme des pertes inattendues et des pertes attendues.

Sociétés analysées	Produit Net Bancaire 2008	Perte brute ou VaR (en millions d'euros)	% de la VaR par rapport au PNB 2008
Groupe bancaire 1	29 824	52497,18	176 %
Groupe bancaire 2	8 409	42970,31	511 %
Groupe bancaire 3	5 841	37324,31	639 %

## 3-5/ Mises en correspondance des pertes brutes avec les événements et les lignes d'activité (Unités Génératrices de Trésorerie, UGT)

Groupe bancaire 1		EVENEMENTS TYPES DISTRIBUES PAR % de la BASE DE DONNEES INTERNES (Pilier 1 de Bâle 2)														OPR LOSS en rapport avec le risque de crédit		OPR LOSS en rapport avec le risque de marché		Total pour chaque ligne d'activité		
		Fraude interne		Fraude externe		Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail		Clients, produits et pratiques commerciales		Dommages occasionnés aux actifs physiques		Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes		Exécution, livraison et gestion des processus		8		9		10		
MISE EN CORRESPONDANCE DE LA VAR AVEC LES LIGNES D'ACTIVITE		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
		Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Pertes	%	
1	Financement des entreprises (CF)	220,95	3,79%	124,37	2,13%	75,17	1,29%	103,06	1,77%	705,61	12,10%	147,67	2,53%	815,81	13,99%	703,99	12,07%	697,97	11,97%	3594,58	6,85%	
2	Négociation et vente institutionnelle (TS)	243,04	4,17%	149,25	2,56%	691,54	11,86%	535,90	9,19%	611,53	10,48%	162,44	2,78%	163,16	2,80%	1072,74	18,39%	1046,95	17,95%	4676,55	8,91%	
3	Courtage de détail (RBr)	839,60	14,39%	87,06	1,49%	1007,25	17,27%	865,68	14,84%	987,85	16,94%	502,08	8,61%	95,18	1,63%	972,17	16,67%	847,53	14,53%	6204,40	11,82%	
4	Banque commerciale (CB)	508,18	8,71%	1069,59	18,34%	796,78	13,66%	989,35	16,96%	540,97	9,27%	531,62	9,11%	1033,36	17,72%	1441,49	24,71%	1246,37	21,37%	8157,70	15,54%	
5	Banque de détail (RB)	419,80	7,20%	845,73	14,50%	586,31	10,05%	1525,24	26,15%	1622,90	27,82%	1004,17	17,22%	924,58	15,85%	636,94	10,92%	1744,92	29,91%	9310,58	17,74%	
6	Paiement et règlement (PS)	1546,63	26,52%	994,97	17,06%	977,18	16,75%	206,11	3,53%	588,01	10,08%	886,03	15,19%	407,90	6,99%	435,80	7,47%	49,85	0,85%	6092,49	11,61%	
7	Services d'agence (AS)	684,94	11,74%	1641,70	28,14%	1142,55	19,59%	1360,35	23,32%	493,93	8,47%	1358,58	23,29%	843,00	14,45%	469,32	8,05%	99,71	1,71%	8094,08	15,42%	
8	Gestion d'actifs (AM)	1369,88	23,48%	920,35	15,78%	556,24	9,54%	247,34	4,24%	282,24	4,84%	1240,44	21,27%	1550,03	26,57%	100,57	1,72%	99,71	1,71%	6366,80	12,13%	
9																				TOTAL	52497,18	100

Groupe bancaire 2		EVENEMENTS TYPES DISTRIBUES PAR % de la BASE DE DONNEES INTERNES (Pilier 1 de Bâle 2)														OPR LOSS en rapport avec le risque de crédit		OPR LOSS en rapport avec le risque de marché		Total pour chaque ligne d'activité	
		Fraude interne		Fraude externe		Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail		Clients, produits et pratiques commerciales		Dommages occasionnés aux actifs physiques		Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes		Exécution, livraison et gestion des processus		8		9		10	
MISE EN CORRESPONDANCE DE LA VAR AVEC LES LIGNES D'ACTIVITE		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
		Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Pertes	%
1	Financement des entreprises (CF)	180,85	3,79%	101,80	2,13%	61,53	1,29%	84,35	1,77%	577,56	12,10%	120,87	2,53%	667,76	13,99%	576,23	12,07%	571,31	11,97%	2942,26	6,85%
2	Négociation et vente institutionnelle (TS)	198,94	4,17%	122,16	2,56%	566,05	11,86%	438,64	9,19%	500,55	10,48%	132,96	2,78%	133,55	2,80%	878,07	18,39%	856,96	17,95%	3827,87	8,91%
3	Courtage de détail (RBr)	687,24	14,39%	71,26	1,49%	824,46	17,27%	708,58	14,84%	808,58	16,94%	410,97	8,61%	77,91	1,63%	795,75	16,67%	693,73	14,53%	5078,46	11,82%
4	Banque commerciale (CB)	415,96	8,71%	875,49	18,34%	652,18	13,66%	809,81	16,96%	442,79	9,27%	435,14	9,11%	845,83	17,72%	1179,90	24,71%	1020,19	21,37%	6677,29	15,54%
5	Banque de détail (RB)	343,62	7,20%	692,25	14,50%	479,91	10,05%	1248,45	26,15%	1328,38	27,82%	821,94	17,22%	756,79	15,85%	521,35	10,92%	1428,26	29,91%	7620,95	17,74%
6	Paiement et règlement (PS)	1265,96	26,52%	814,41	17,06%	799,85	16,75%	168,71	3,53%	481,30	10,08%	725,24	15,19%	333,88	6,99%	356,71	7,47%	40,81	0,85%	4986,87	11,61%
7	Services d'agence (AS)	560,64	11,74%	1343,78	28,14%	935,21	19,59%	1113,48	23,32%	404,29	8,47%	1112,03	23,29%	690,02	14,45%	384,15	8,05%	81,62	1,71%	6625,21	15,42%
8	Gestion d'actifs (AM)	1121,28	23,48%	753,33	15,78%	455,30	9,54%	202,45	4,24%	231,02	4,84%	1015,33	21,27%	1268,74	26,57%	82,32	1,72%	81,62	1,71%	5211,39	12,13%
9																				TOTAL	42970,3
																				1	100

Groupe bancaire 3		EVENEMENTS TYPES DISTRIBUES PAR % de la BASE DE DONNEES INTERNES (Pilier 1 de Bâle 2)														OPR LOSS en rapport avec le risque de crédit		OPR LOSS en rapport avec le risque de marché		Total pour chaque ligne d'activité		
		Fraude interne		Fraude externe		Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du travail		Clients, produits et pratiques commerciales		Dommages occasionnés aux actifs physiques		Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes		Exécution, livraison et gestion des processus		8		9		10		
MISE EN CORRESPONDANCE DE LA VAR AVEC LES LIGNES D'ACTIVITE		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
		Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Perte	%	Pertes	%	
1	Financement des entreprises (CF)	157,09	3,79%	88,43	2,13%	53,44	1,29%	73,27	1,77%	501,67	12,10%	104,99	2,53%	580,02	13,99%	500,52	12,07%	496,24	11,97%	2555,67	6,85%	
2	Négociation et vente institutionnelle (TS)	172,80	4,17%	106,11	2,56%	491,67	11,86%	381,01	9,19%	434,78	10,48%	115,49	2,78%	116,00	2,80%	762,69	18,39%	744,36	17,95%	3324,92	8,91%	
3	Courtage de détail (RBr)	596,94	14,39%	61,90	1,49%	716,13	17,27%	615,48	14,84%	702,34	16,94%	356,97	8,61%	67,67	1,63%	691,19	16,67%	602,58	14,53%	4411,19	11,82%	
4	Banque commerciale (CB)	361,30	8,71%	760,46	18,34%	566,49	13,66%	703,40	16,96%	384,61	9,27%	377,97	9,11%	734,69	17,72%	1024,87	24,71%	886,14	21,37%	5799,94	15,54%	
5	Banque de détail (RB)	298,47	7,20%	601,29	14,50%	416,85	10,05%	1084,41	26,15%	1153,84	27,82%	713,94	17,22%	657,36	15,85%	452,85	10,92%	1240,60	29,91%	6619,61	17,74%	
6	Paieement et règlement (PS)	1099,62	26,52%	707,40	17,06%	694,75	16,75%	146,54	3,53%	418,06	10,08%	629,95	15,19%	290,01	6,99%	309,84	7,47%	35,45	0,85%	4331,63	11,61%	
7	Services d'agence (AS)	486,98	11,74%	1167,21	28,14%	812,33	19,59%	967,18	23,32%	351,17	8,47%	965,92	23,29%	599,35	14,45%	333,68	8,05%	70,89	1,71%	5754,71	15,42%	
8	Gestion d'actifs (AM)	973,95	23,48%	654,35	15,78%	395,48	9,54%	175,85	4,24%	200,67	4,84%	881,92	21,27%	1102,04	26,57%	71,50	1,72%	70,89	1,71%	4526,65	12,13%	
9																				<b>TOTAL</b>	<b>37324,31</b>	<b>100</b>

### Compliance :

- Les établissements calculent leurs exigences de fonds propres relatives au risque opérationnel en tenant compte, à la fois des pertes attendues et des pertes inattendues, sauf lorsqu'ils apportent la preuve que les pertes attendues ont été dûment prises en compte au titre de leurs pratiques internes (CRD, Art. 366-1) ;
- Le cas échéant, **description des pratiques internes** de l'établissement destinées à couvrir la perte anticipée et argumentation visant à faire reconnaître ces pratiques comme une alternative valable à la couverture par des fonds propres réglementaires. (AMA-Bâle2) ;
- Le plan de performance opérationnelle doit être conforme à l'amendement de l'IAS/IFRS1 : *une entité doit fournir les informations propres à permettre aux utilisateurs de ses états financiers d'évaluer ses objectifs, politiques et procédures de gestion de son capital* (Règlement CE No 108/2006).

### 4-1/ DONNEES DE PROGRAMMATION DE LA RENTABILITE FUTURE

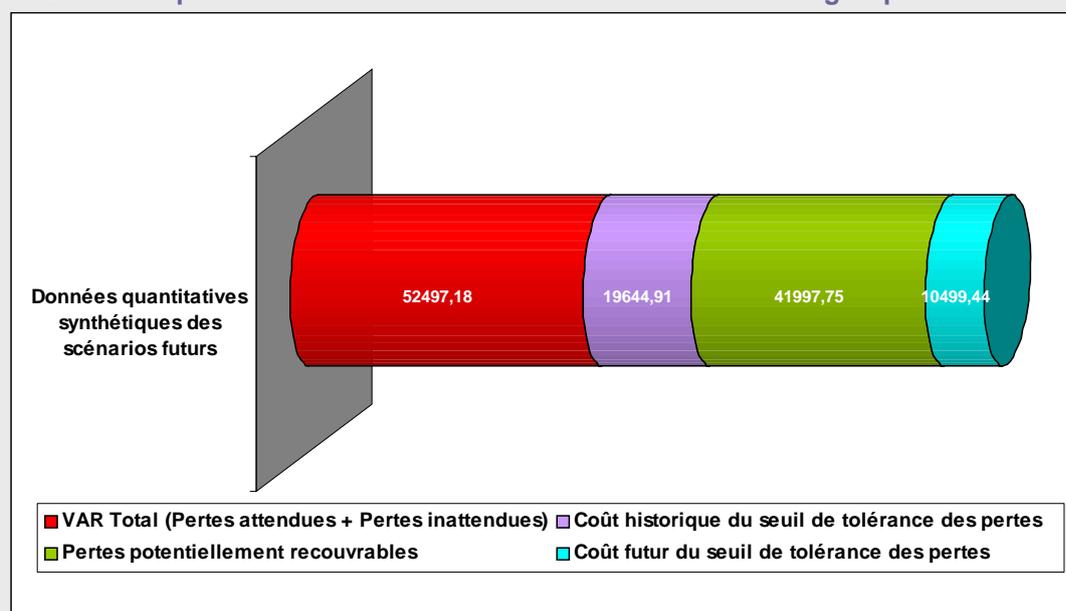
#### 4-1-1/ Pertes potentiellement recouvrables (en millions d'€uros)

Sociétés analysées	Groupe bancaire 1	Groupe bancaire 2	Groupe bancaire 3
Coût du seuil historique de tolérance des pertes	19644,91	37009,44	26198,64
Coût du nouveau seuil de tolérance des pertes : transfert à l'assurance (*)	10499,44	8594,06	7464,86
<b>Pertes Potentiellement recouvrables (PPR)</b>	<b>41997,75</b>	<b>34376,25</b>	<b>29859,45</b>
<b>Chiffres d'affaires 2008</b>	<b>29 824</b>	<b>8 409</b>	<b>5 841</b>
<b>Pourcentage des PPR par rapport au chiffre d'affaires 2008</b>	<b>140, 81 %</b>	<b>408, 80 %</b>	<b>511,20 %</b>

(\*) **Seuil de tolérance fixé par la CEE/Directive CRD** : la réduction d'exigence de fonds propres résultant de la prise en compte de l'assurance **ne peut pas dépasser 20 % de l'exigence de fonds propres totale au titre du risque opérationnel avant prise en compte des effets des techniques de réduction du risque** (CRD, 371-3).

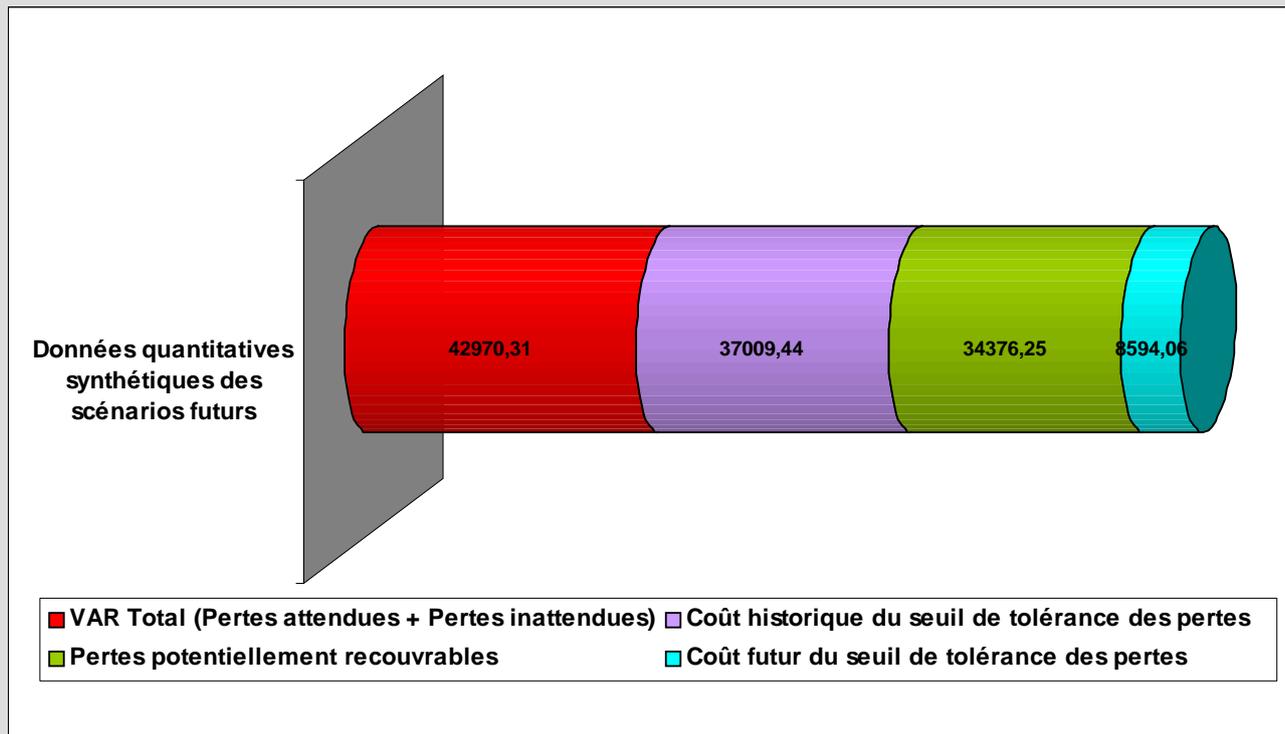
-En 1937 on estimait déjà que le seuil de tolérance des pertes opérationnelles (Risk appetite) ne devait pas dépasser 18 % : il y a environ deux chances sur trois pour que l'écart observé sur une période comptable donnée ne dépasse pas 18 %. **Les écarts supérieurs à ce chiffre demandent examen** (J. Dean " Correlation Analysis of Cost Variation ", The Accounting Review, March 1937, pp. 55-60).

#### Données quantitatives des scénarios de rentabilité future du groupe bancaire1



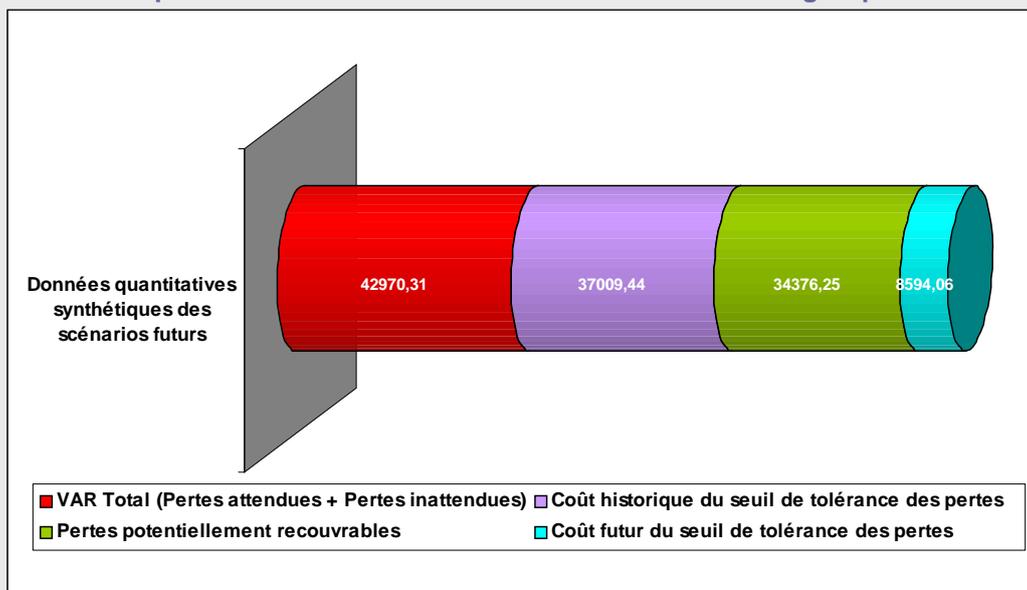
Graphique VaR3000

## Données quantitatives des scénarios de rentabilité future du groupe bancaire2



Graphique VaR3000

## Données quantitatives des scénarios de rentabilité future du groupe bancaire3



Graphique VaR3000

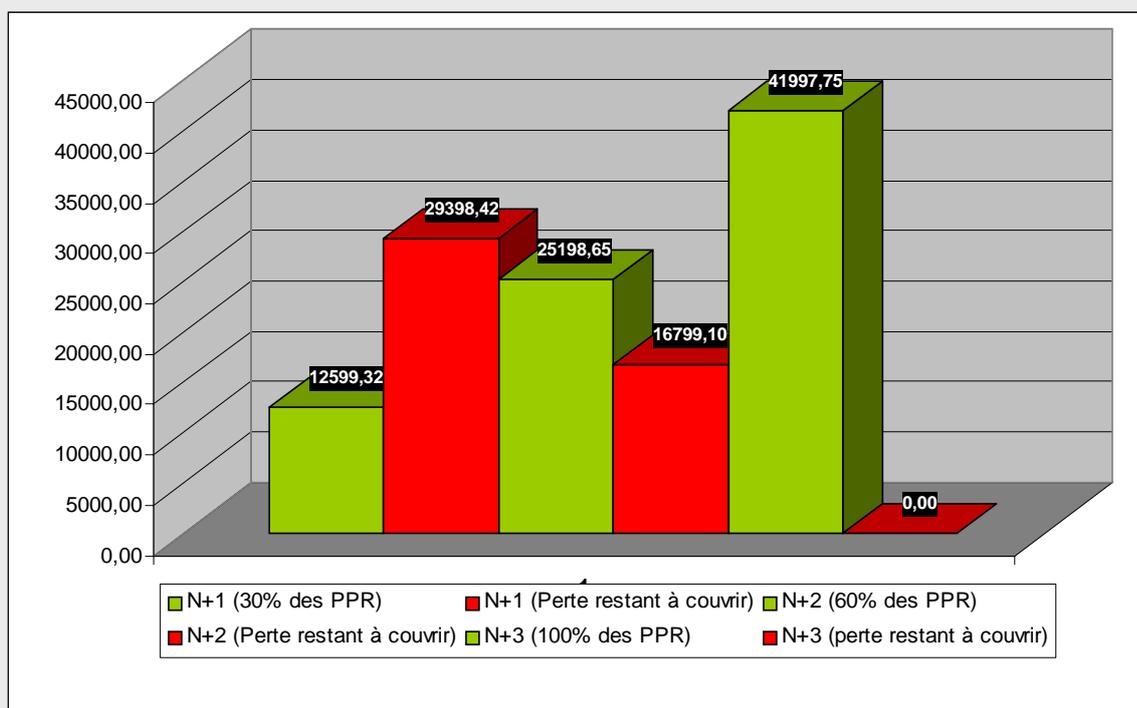
4-1-2/ / Plan de reprise des pertes potentiellement recouvrables (en millions d'€uros)

Hypothèses de base du plan1		Groupe bancaire 1	Groupe bancaire 2	Groupe bancaire 3
N+1	30 % des PPR	12599,32	10312,88	8957,84
N+2	60 % PPR	25198,65	20625,75	17915,67
N+3	100 % PPR (*)	41997,75	34376,25	29859,45

(\*) Utilisation maximale de la capacité bénéficiaire opérationnelle du plan 1.

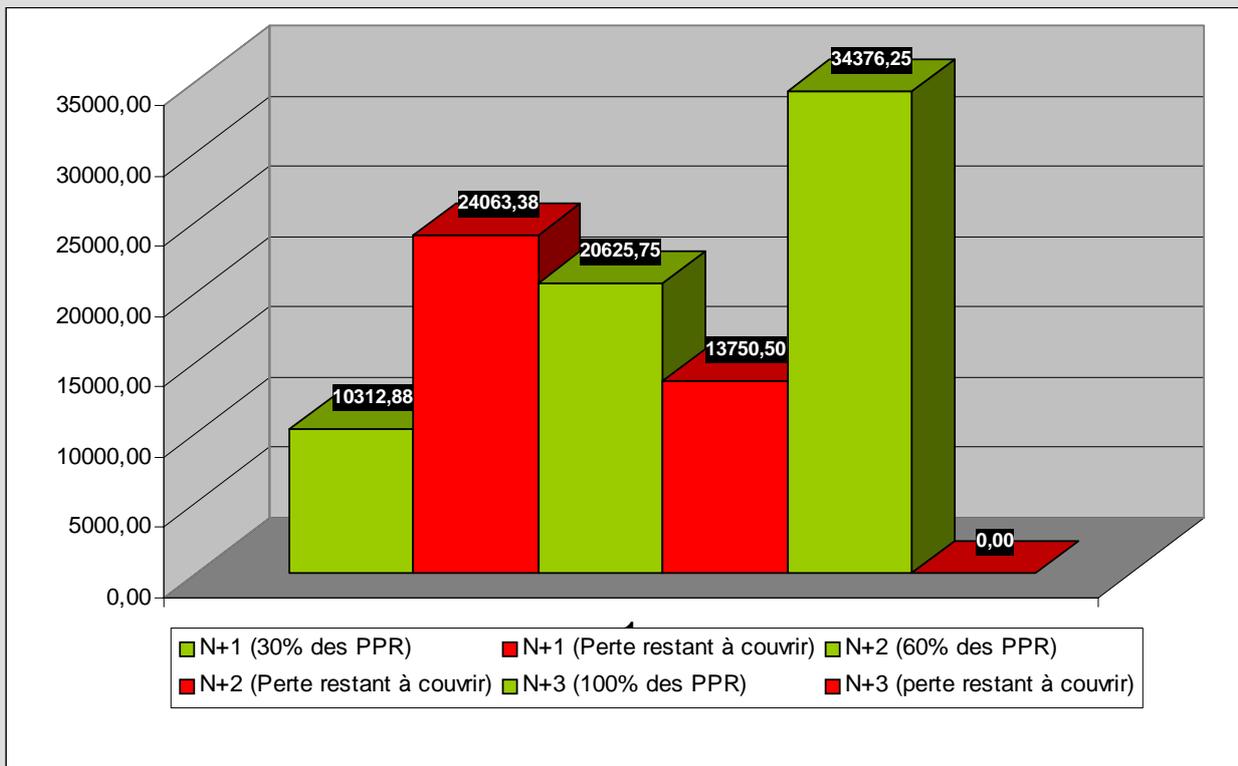
**Conformité comptable** : l'IFRS conseille d'estimer les projections de flux de trésorerie au-delà de la période couverte par les budgets/prévisions les plus récents par extrapolation des projections établies sur la base des budgets/prévisions en leur appliquant un taux de croissance stable ou décroissant pour les années futures, sauf si un taux croissant peut être justifié. Ce taux de croissance ne doit pas excéder le taux de croissance moyen à long terme pour les produits, les secteurs d'activité ou le(s) pays dans le(s)quel(s) l'entreprise opère ou pour le marché pour lequel l'actif est utilisé, sauf si un taux de croissance supérieur est justifié (IFRS36, Art. 32,§c).

## Plan de reprise des Pertes Potentiellement Recouvrables du groupe bancaire 1



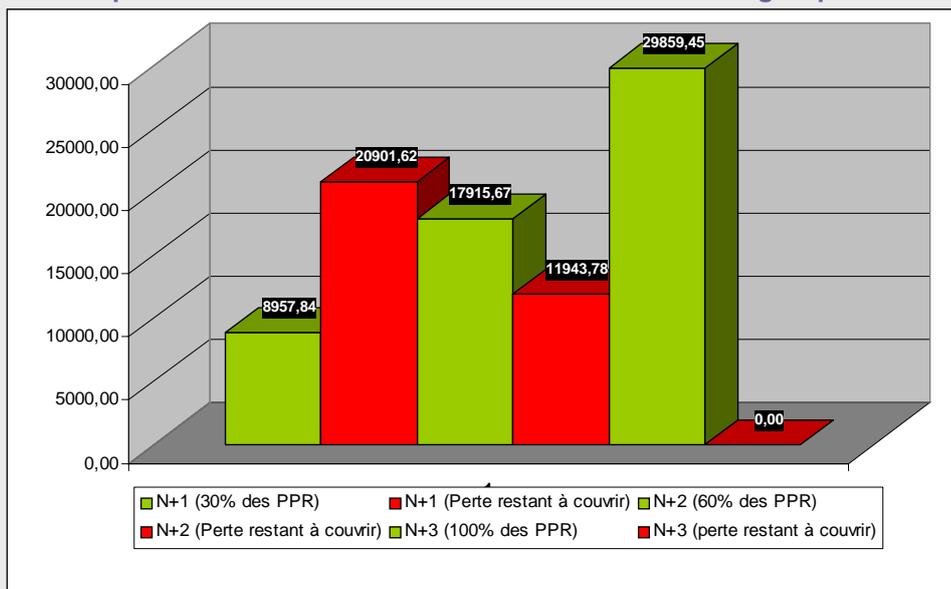
Graphique VaR3000

Plan de reprise des Pertes Potentiellement Recouvrables du groupe bancaire 2



Graphique VaR3000

Plan de reprise des Pertes Potentiellement Recouvrables du groupe bancaire 3

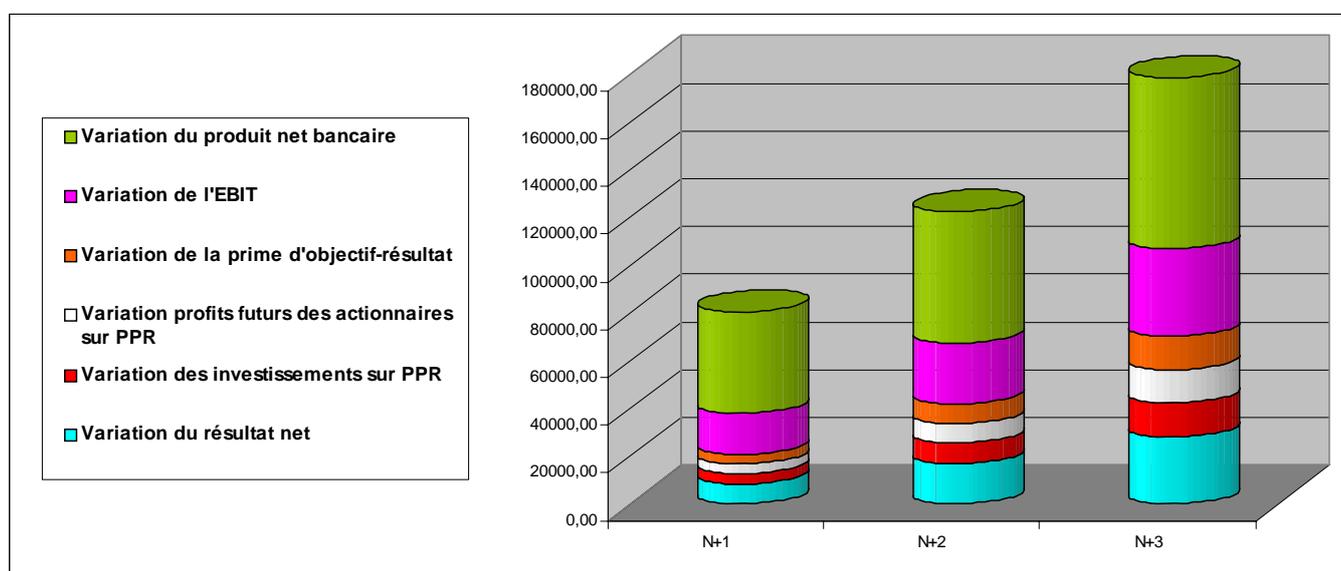


Graphique VaR3000

## 4-2-1/ Groupe bancaire 1

## A- Variation des Performances et du Partage de la valeur ajoutée sur 3 ans

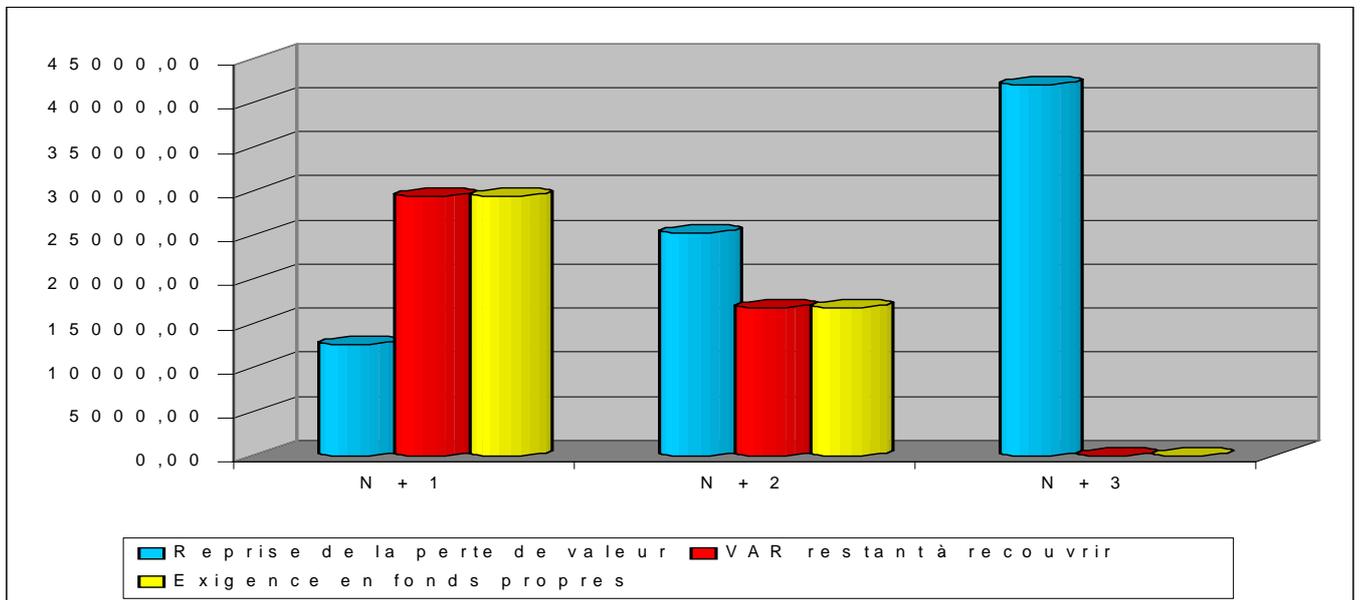
Groupe bancaire 1		N-1 (Dernier exercice connu : 2008)	Variations des Profits Futurs Partagés par rapport au dernier exercice connu (En millions d'euros)					
Comptes IFRS variables sur PPR			N+1		N+2		N+3	
			Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
1	Produit Net Bancaire (PNB)	29 824	42423,32	42,25%	55022,65	29,70%	71821,75	30,53%
2	Résultat opérationnel (EBIT)	8494	16935,55	99,38%	25377,09	49,85%	36632,49	44,35%
3	<b>Salaires variables</b> (financement de la reprise des PPR : IFRS 36, 41)	-	4157,78	33%	8315,55	33%	13859,26	33%
4	Profits des actionnaires (IFRS 36, 120)	-	4157,78	33%	8315,55	33%	13859,26	33%
5	Réserve pour investissements (IFRS 36, 120)	-	4283,77	34%	8567,54	34%	14279,23	34%
6	Résultat net part du groupe (profits futurs pour actionnaires et investissements)	9498	8441,55	21,08%	16883,09	100,00%	28138,49	66,67%



Plan de performance du groupe bancaire N° 1 / Graphique VaR3000

B- Variation de l'exigence en capital de solvabilité sur la période du 1<sup>er</sup> plan

Groupe bancaire 1		Impact des PPR sur le capital de solvabilité		
Variation sur la période couverte par le 1 <sup>er</sup> plan		N + 1	N + 2	N + 3
Effets des économies de coûts sur le capital réglementaire de solvabilité <i>(Compliance : IAS-IFRS 36, Art. 9 et CRD, Art. 366-1)</i>	Reprise de la perte de valeur	12599,32	25198,65	41997,75
	VaR restant à recouvrir	29398,42	16799,10	0,00
	Exigence en Fonds Propres	29398,42	16799,10	0,00

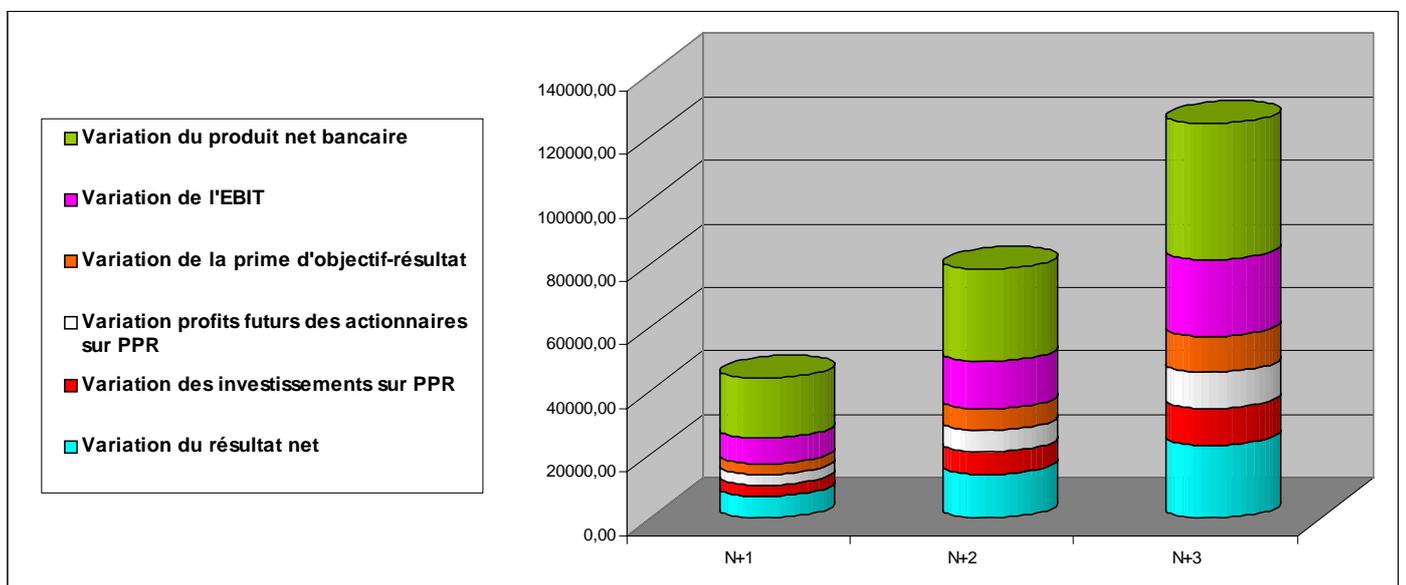


Exigence en capital de solvabilité du groupe bancaire N°1 / Graphique VaR3000

4-2-2/ Groupe bancaire 2

A- Variation des Performances et du Partage de la valeur ajoutée sur 3 ans

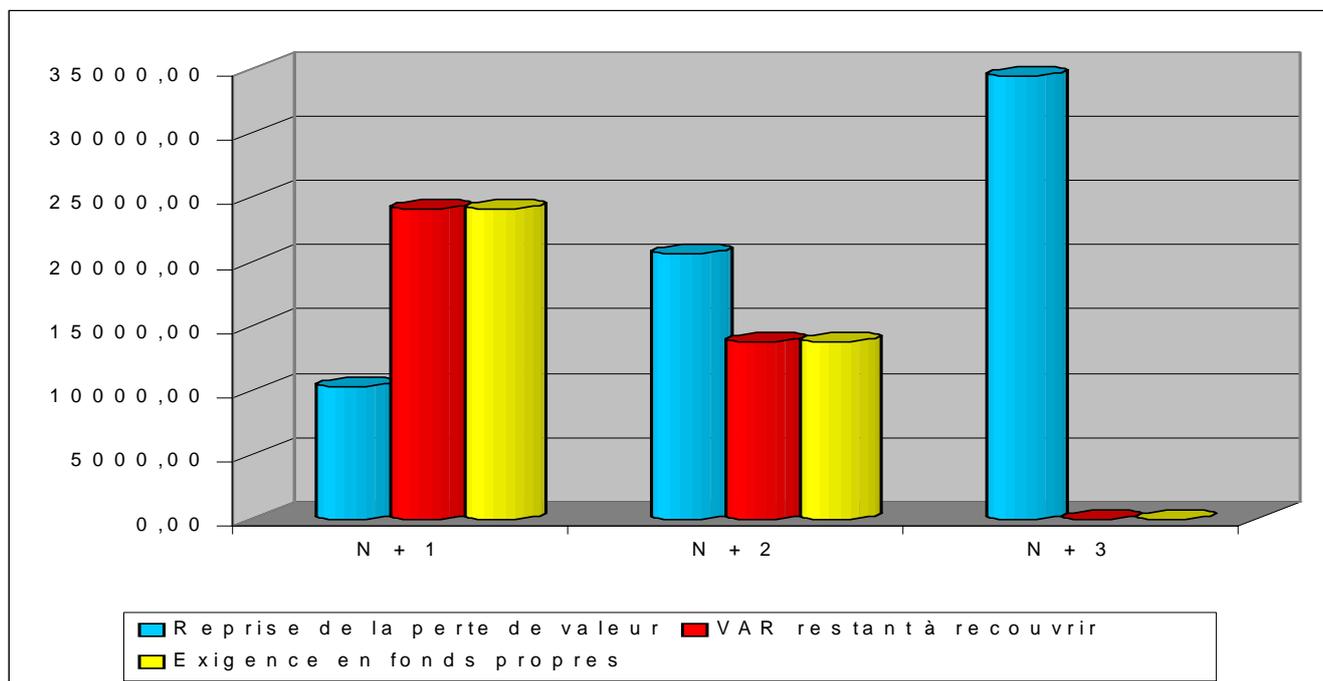
Groupe bancaire 2		N-1 (Dernier exercice connu : 2008)	Variations des Profits Futurs Partagés par rapport au dernier exercice connu (En millions d'euros)					
			N+1		N+2		N+3	
			Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
1	Produit Net Bancaire (PNB)	8 409	18721,88	122,64%	29034,75	55,08%	42785,25	47,36%
2	Résultat opérationnel (EBIT)	1087	7996,63	635,66%	14906,25	86,41%	24119,09	61,81%
3	Salaires variables (financement de la reprise des PPR : IFRS 36, 41)	-	3403,25	33%	6806,50	33%	11344,16	33%
4	Profits des actionnaires (IFRS 36, 120)	-	3403,25	33%	6806,50	33%	11344,16	33%
5	Réserve pour investissements (IFRS 36, 120)	-	3506,38	34%	7012,76	34%	11687,93	34%
6	Résultat net part du groupe (profits futurs pour actionnaires et investissements)	- 2803	6909,63	-442,91%	13819,25	100,00%	23032,09	66,67%



Plan de performance du groupe bancaire N°2 / Graphique VaR3000

B- Variation de l'exigence en capital de solvabilité sur la période du 1<sup>er</sup> plan

Groupe bancaire 2		Impact des PPR sur le capital de solvabilité		
		N + 1	N + 2	N + 3
Variation sur la période couverte par le 1 <sup>er</sup> plan				
Effets des économies de coûts sur le capital réglementaire de solvabilité requis <i>(Compliance : IAS-IFRS 36, Art. 9 et CRD, Art. 366-1)</i>	Reprise de la perte de valeur	10312,88	20625,75	34376,25
	VaR restant à recouvrir	24063,38	13750,50	0,00
	Exigence en Fonds Propres	24063,38	13750,50	0,00

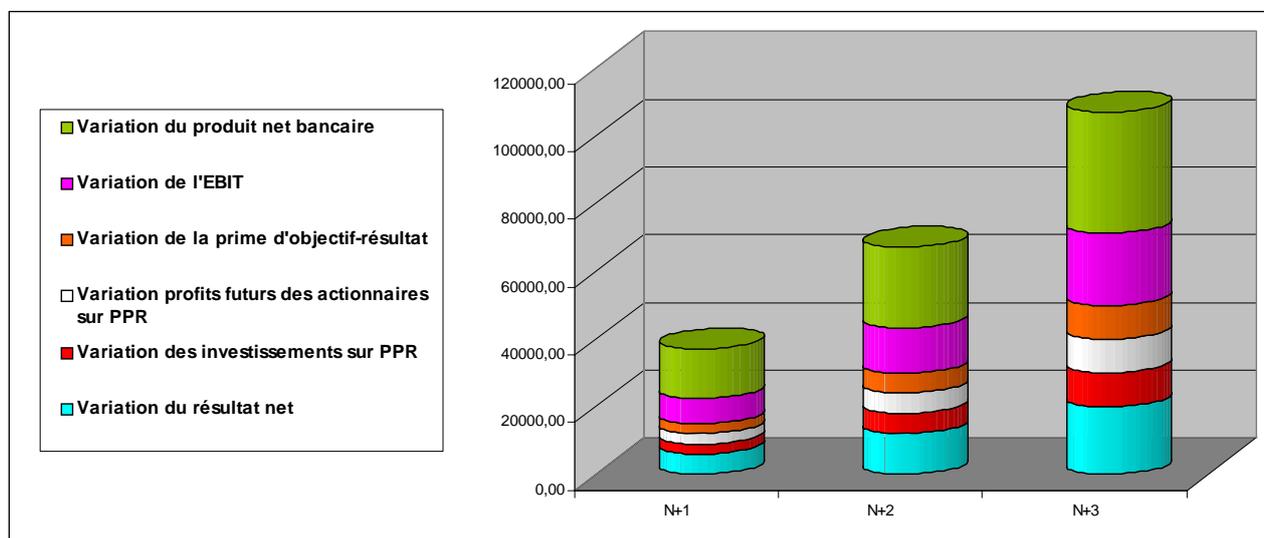


Exigence en capital de solvabilité du groupe bancaire N°2/ Graphique VaR3000

## 4-2-3/ Groupe bancaire 3

A- Variation des Performances et du Partage de la valeur ajoutée sur 3 ans

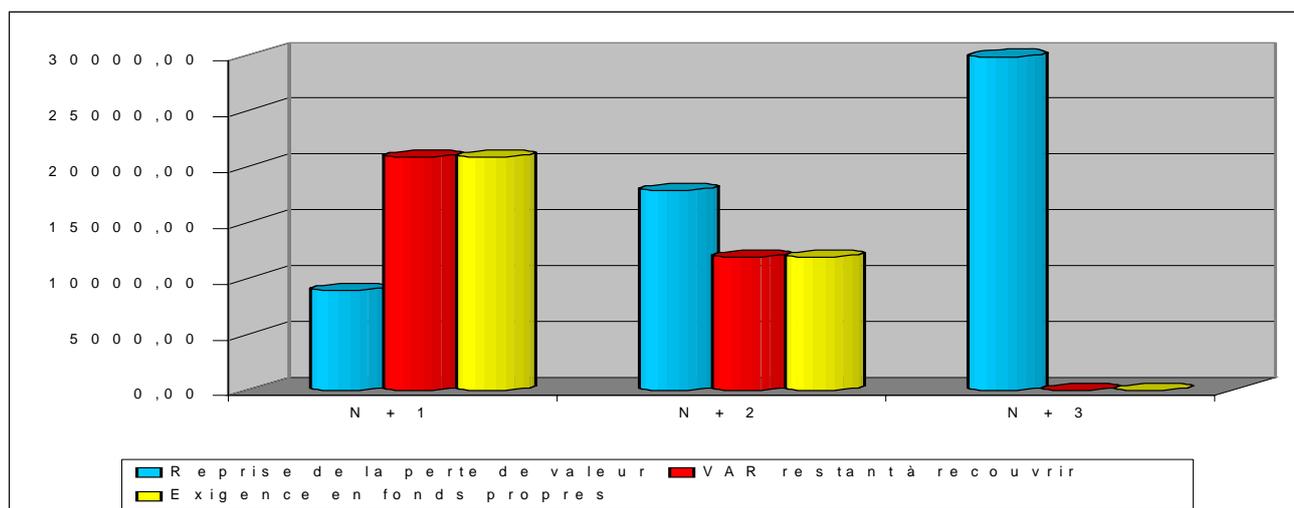
Groupe bancaire 3		N-1 (Dernier exercice connu : 2008)	Variations des Profits Futurs Partagés par rapport au dernier exercice connu (En millions d'euros)					
			N+1		N+2		N+3	
Comptes IFRS variables sur PPR			Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
1	Produit Net Bancaire (PNB)	5 841	14798,84	153,36%	23756,67	60,53%	35700,45	50,28%
2	Résultat opérationnel (EBIT)	1 443	7444,75	415,92%	13446,50	80,62%	21448,83	59,51%
3	<b>Salaires variables</b> (financement de la reprise des PPR : IFRS 36, 41)	-	2956,09	33%	5912,17	33%	9853,62	33%
4	Profits des actionnaires (IFRS 36, 120)	-	2956,09	33%	5912,17	33%	9853,62	33%
5	Réserve pour investissements (IFRS 36, 120)	-	3045,66	34%	6091,33	34%	10152,21	34%
6	Résultat net part du groupe (profits futurs pour actionnaires et investissements)	- 85	6001,75	445,12%	12003,50	100,00%	20005,83	66,67%



Plan de performance du groupe bancaire N°3/ Graphique VaR3000

B- Variation de l'exigence en capital de solvabilité sur la période du 1<sup>er</sup> plan

Groupe bancaire 3		Impact des PPR sur le capital de solvabilité		
		N + 1	N + 2	N + 3
Variation sur la période couverte par le 1 <sup>er</sup> plan				
Effets des économies de coûts sur le capital réglementaire de solvabilité requis <i>(Compliance : IAS-IFRS 36, Art. 9 et CRD, Art. 366-1)</i>	Reprise de la perte de valeur	8957,84	17915,67	29859,45
	VaR restant à recouvrir	20901,62	11943,78	0,00
	Exigence en Fonds Propres	20901,62	11943,78	0,00

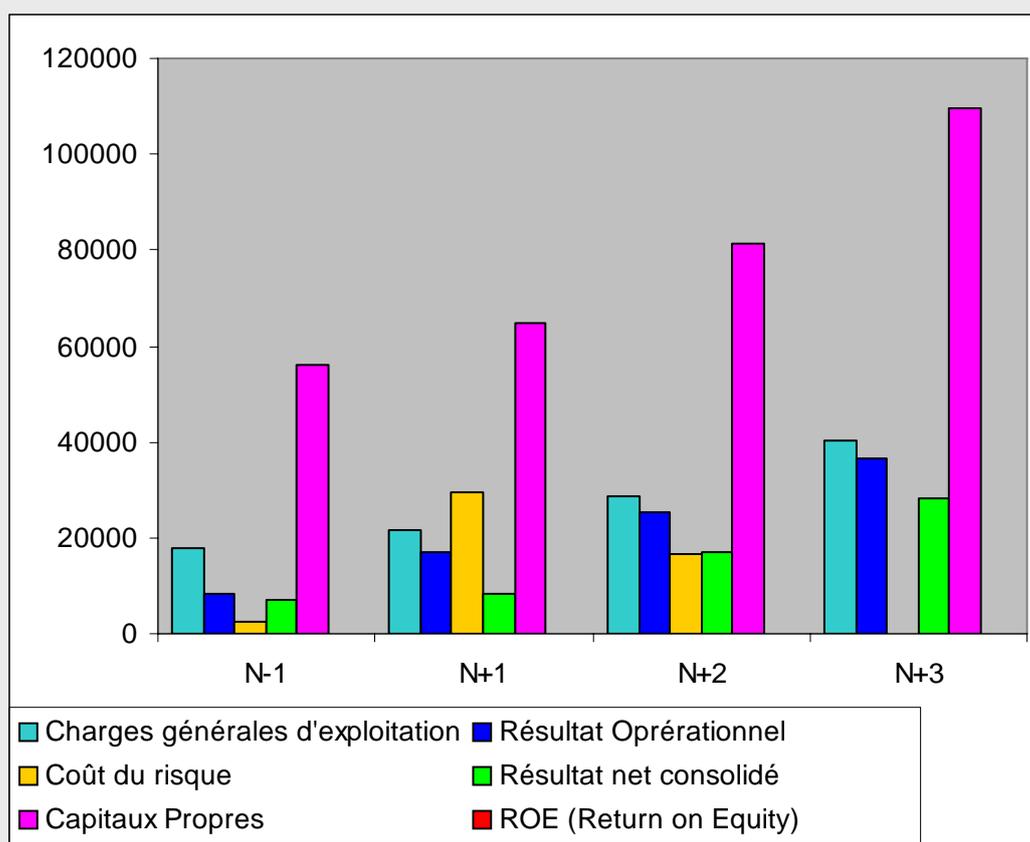


Exigence en capital de solvabilité du groupe bancaire N°3/ Graphique VaR3000

4-3/ IMPACT SUR LES COMPTES SOCIAUX et LE COUT DU RISQUE

Groupe bancaire 1		N+3	Var. N+3/N+2	N+2	Var. N+2/N+1	N+1	Var. N+1/N-1	N-1 (2008)
Variation des comptes sociaux à partir du dernier exercice connu		a	b	c	d	e	f	g
1	Charges générales d'exploitation, dont salaires fixes et salaires variables	40253	41,27%	28493	32,91%	21438	19,70%	17910
2	Résultat opérationnel	36632,49	44,35%	25377,09	49,85%	16935,55	99,38%	8494
3	Coût du risque (*)	0,00	100,00%	16799,10	42,86%	29398,42	1116,82%	2416
4	Résultat net, part du groupe	28138,49	66,67%	16883,09	100,00%	8441,55	21,08%	6972
5	Capitaux propres	109596,13	34,54%	81457,64	26,15%	64574,55	15,04%	56133
6	ROE "courant" (Return on equity)	0,26	23,88%	0,21	58,55%	0,13	5,25%	0,12

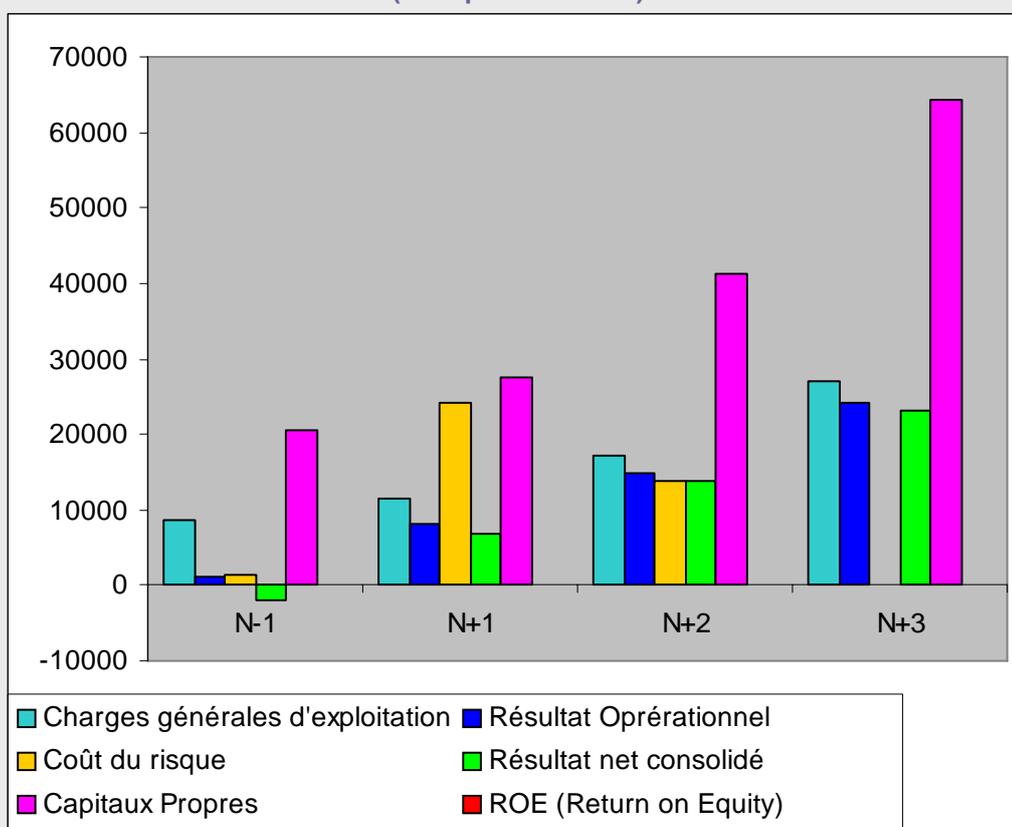
Variation des comptes sociaux et du coût du risque sur 3 ans du 1<sup>er</sup> plan  
(Groupe bancaire 1)



Graphique VaR3000

Groupe bancaire 2		N+3	Var. N+3/N+2	N+2	Var. N+2/N+1	N+1	Var. N+1/N-1	N-1
Variation des comptes sociaux à partir du dernier exercice connu		a	b	c	d	e	f	g
1	Charges générales d'exploitation, dont salaires fixes et salaires variables	26901	55,72%	17276	50,22%	11501	33,53%	8613
2	Résultat opérationnel	24119,09	61,81%	14906,25	86,41%	7996,63	635,66%	1087
3	Coût du risque (*)	0,00	100,00%	13750,50	42,86%	24063,38	1495,71%	1508
4	Résultat net, part du groupe	23032,09	66,67%	13819,25	100,00%	6909,63	-442,91%	-2015
5	Capitaux propres	64333,97	55,77%	41301,88	50,28%	27482,63	33,59%	20573
6	ROE "courant" (Return on equity)	0,36	7,00%	0,33	33,08%	0,25	-356,70%	-0,10

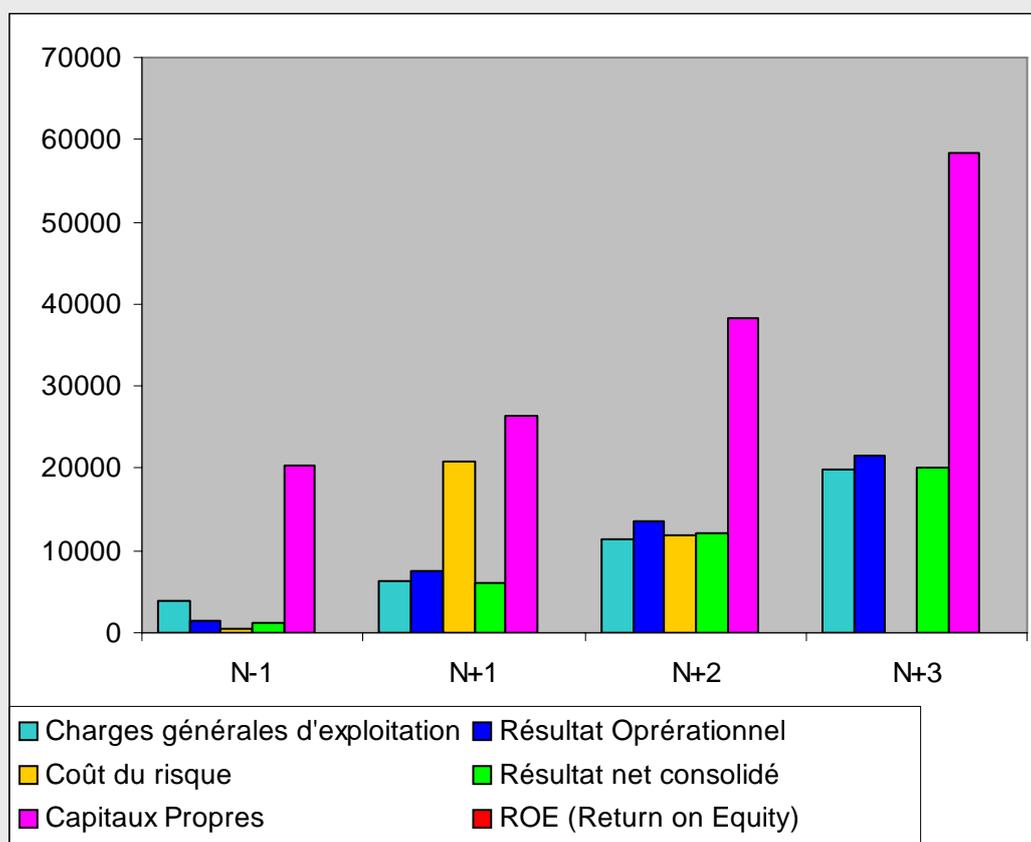
Variation des comptes sociaux et du coût du risque sur 3 ans du 1<sup>er</sup> plan  
(Groupe bancaire 2)



Graphique VaR3000

Groupe bancaire 3		N+3	Var. N+3/N+2	N+2	Var. N+2/N+1	N+1	Var. N+1/N-1	N-1
Variation des comptes sociaux à partir du dernier exercice connu		a	b	c	d	e	f	g
1	Charges générales d'exploitation, dont salaires fixes et salaires variables	19755	73,37%	11395	78,65%	6378	64,81%	3870
2	Résultat opérationnel	21448,83	59,51%	13446,50	80,62%	7444,75	415,92%	1443
3	Coût du risque (*)	0,00	100,00%	11943,78	42,86%	20901,62	3866,15%	527
4	Résultat net, part du groupe	20005,83	66,67%	12003,50	100,00%	6001,75	445,12%	1101
5	Capitaux propres	58385,08	52,13%	38379,25	45,51%	26375,75	29,46%	20374
6	ROE "courant" (Return on equity)	0,34	9,56%	0,31	37,45%	0,23	321,08%	0,05

Variation des comptes sociaux et du coût du risque sur 3 ans du 1<sup>er</sup> plan  
(Groupe bancaire 3)



Graphique VaR3000

### (\*) Conformité réglementaire

Les établissements calculent leurs exigences de fonds propres relatives au risque opérationnel en tenant compte, à la fois des pertes attendues et des pertes inattendues, sauf lorsqu'ils apportent la preuve que les pertes attendues ont été dûment prises en compte au titre de leurs pratiques internes (CRD, Art. 366-1).

Le cas échéant, **description des pratiques internes** de l'établissement destinées à couvrir la perte anticipée et **argumentation visant à faire reconnaître ces pratiques comme une alternative valable à la couverture par des fonds propres réglementaires.** (AMA-Bâle2).

### 5-1/ Fondements théoriques dans la comptabilité dynamique des processus de GRC

La comptabilité dynamique des processus de Gouvernance, Risque et Conformité s'est constituée par la force des choses, la nécessité d'articuler la comptabilité financière soucieuse des pertes du risque opérationnel, à la comptabilité générale soucieuse de la fiabilité des états financiers publiés. La comptabilité dynamique est née des limites de la comptabilité analytique réduite au constat des écarts annuels sans pouvoir les réduire malgré l'exigence du reporting et de la comptabilité de gestion incapable d'articuler **en temps réel** comme l'exige la *directive 2004/109 /CE* du 15 décembre 2004 dite « directive Transparence », l'ABC et l'ABM, les opérations comptables d'identification et de calcul des coûts (*Activity-Based Costing*) et le management des coûts et des performances (*Activity-Based Management*) s'appuyant sur la représentation en activités et en processus.

La comptabilité dynamique s'occupe de la modélisation des pertes, du retraitement du bénéfice économique, du contrôle interne (périodique et permanent) impliquant l'ajustement continu des relations entre les ressources et leur contrepartie. Elle fait en sorte que les acteurs soient suffisamment motivés pour articuler au mieux leurs comportements avec les finalités poursuivies et les ressources qu'ils consomment. C'est le processus de MPAR (*Mesure de la Performance Ajustée aux Risques*) que les banques et assurances connaissent bien, mais dont elles avaient, jusqu'à l'exigence de la prise en compte du risque opérationnel, limité l'application aux gestionnaires de portefeuilles.

Pour réduire les pertes de risque opérationnel, la comptabilité dynamique prend appui sur la dynamique des groupes (ou la *psychologie sociale des organisations*) dont les recherches appliquées, permettent de valoriser et de mesurer l'impact des Ressources Humaines dans l'atteindre des objectifs des plans avec conditions de performances non liées aux indicateurs de marché. Les stratégies de management qui en découlent sont des stratégies de RMC (**Récompense Maximum Commune**) contraires aux stratégies de RMI (**Récompense Maximum Individuelle**) :

- La motivation ou l'engagement du personnel à réduire les pertes est maximum et **le consensus d'entreprise** est également maximum lorsque des objectifs de résultat sont **surpra-ordonnés** et que le  **salaire variable est payé en contrepartie de la contribution des lignes d'activité** et de **chaque membre du personnel** à la maîtrise des **indicateurs génériques, facteurs ou causes à l'origine de pertes de risque opérationnel**.
- **Les objectifs supra-ordonnés** de résultats et de salaires variables sont des objectifs qui ne peuvent pas être atteints par les efforts d'un seul (salarié ou groupe professionnel). Ils reposent sur la convergence d'intérêts.

L'approche de comptabilité dynamique amène ainsi à distinguer deux représentations de MPAR (*Mesure de la performance ajustée pour le risque*):

- Une MPAR financière fondée sur la capitalisation boursière; cette approche « **traditionnelle** » s'appuie sur un ensemble unique de flux net de trésorerie considéré comme le plus probable et l'actualise par application d'un taux unique ;
- Une MPAR comptable, fondée sur l'amélioration de la performance opérationnelle en temps réel (*la semaine, le mois, le trimestre, l'année*) au niveau des lignes d'activité et des personnes constituant la dynamique globale de l'entreprise. Il s'agit ici d'une **approche alternative par « les flux de trésorerie attendus » recommandé avec insistance par la norme IAS36**: toutes les hypothèses de réalisation de flux de trésorerie sont envisagées et à chacune des hypothèses est associée une probabilité de réalisation tenant compte des leçons de l'expérience des pratiques internes, des données cumulées et du seuil de tolérance des pertes (Risk appetite).

La norme IAS 36 de IASB et la norme FAS 121 de *FASB (US-GAAP)* constituent la référence de base en la matière pour l'Europe et les Etats-Unis.

Comment une banque peut-elle satisfaire à l'**exigence** de **notation interne** anticipant et prévenant le risque de contrepartie si du profil du risque opérationnel des corporates, elle ne peut saisir que les aspects apparents des incidents sur les comptes bancaires? Il en est de même des Agences de notation.

L'ouvrage de base de comptabilité dynamique de GRC (Gouvernance, Risque et Conformité) pour le **contrôle de l'interaction INTERNE/EXTERNE** est intitulé :

### « Le nouveau partenariat social »

Il sera disponible en librairie en octobre 2009 en deux volumes:

- **Applications BANQUES : compétitivité comparée de 3 groupes** (340 pages). Ce volume illustre la comptabilisation et la réduction des pertes des Etablissements de crédit, Entreprises d'investissement et Sociétés d'assurances ;
- **Applications INDUSTRIES : compétitivité comparée de 3 groupes** (330 pages). Ce volume illustre la comptabilisation et la réduction des pertes des Sociétés de marché, Entreprises du secteur public et PME.

Ce ouvrage est le premier qui implémente, sur la base des données historiques réelles d'entreprises, **les pratiques internes** (contrôle interne périodique et contrôle interne permanent) requises par la réglementation prudentielle (Bâle 2/Directive CRD et normes IAS-IFRS 36) traduit en exigence catégorique pour tous les secteurs d'activité et entreprises de toutes tailles par le Règlement CE No 108/2006 relatif à l'Amendement de l'IAS1/ Présentation des états financiers.

La 1<sup>ère</sup> **contrainte de l'Amendement de l'IAS1** porte sur *les informations qualitatives* qu'une entité doit fournir pour permettre aux utilisateurs de ses états financiers d'évaluer ses objectifs, politiques et procédures de gestion de son capital. L'ouvrage comporte les modèles de tableaux de bord de MPAR pour la collecte systématique des données d'incidents liés aux 5 indicateurs génériques de pertes de risque opérationnel chaque jour, semaine, mois et trimestre et les modes de traitements conforme à la spécificité de chacun des indicateurs génériques. Ceux-ci sont pour la plupart déjà enregistrés dans les bilans sociaux des entreprises même si elles ne pouvaient pas jusqu'ici calculer leurs coûts réels :

- Absentéisme,
- Défauts de qualité,
- Accidents / Sécurité de travail,
- Ecart de productivité directe (surtemps et surconsommations des frais d'opérations/Matières)
- Ecart de know-how (savoir-faire).

La typologie des indicateurs génériques permet de décliner les données d'événements de pertes de la typologie de Bâle 2, des lignes d'activité aux ressources humaines. L'ouvrage montre comment organiser et gérer la motivation de l'ensemble du personnel des lignes d'activité de sorte qu'il soit particulièrement rentable pour chacun à s'engager, par le calcul du ratio d'efficacité globale (REG) et le salaire variable, à l'anticipation et au recouvrement des pertes liées aux 5 indicateurs génériques des pertes opérationnelles.

La 2<sup>ème</sup> **contrainte de l'Amendement de l'IAS1** porte sur les informations relatives aux *données quantitatives synthétiques* de gestion du capital qu'une entité doit fournir aux utilisateurs de ses états financiers: VaR, PPR, programmation et contrôle interne du bénéfice économique retraité. Il ne suffit donc pas pour une entité de montrer qu'elle sait calculer ses pertes ; elle doit fournir les preuves qu'elle est capable de les réduire en temps réel et la manière dont elle s'y prend.

Avec les tableaux de bord de MPAR (Mesure de la Performance Ajustée Pour le Risque) diffusés par l'ouvrage les entreprises ont désormais la possibilité de programmer et de piloter le plan de reprise des pertes potentiellement recouvrables, de traduire en temps réel les scores quantitatifs enregistrés pour chaque ligne d'activité et pour chaque membre du personnel en données financières. La base opératoire pour évaluer les personnes en charges d'activité génératrices de trésorerie, c'est de les juger par ce qui est contrôlable par elles :

- La MCV (*marge sur coûts variables*) est le principe de calculs objectifs du salaire variable sur données quantitatives de pertes enregistrées et non pas l'imputation dite « rationnelle ».

Ce dispositif libère les managers d'une grande préoccupation. S'il était en effet possible de calculer le coût d'événements de pertes de la typologie de Bâle, il était difficile de calculer le coût réel de chaque indicateur générique pour assurer **l'anticipation et la prévention** de ces événements dont ils sont les «facteurs ou causes à l'origine des pertes » (CRD, Art. 367, § f). Sans ce dispositif, la reprise de la perte de valeur serait vouée à l'échec : les actions de prévention dont les bénéficiaires ne peuvent pas être lus par la comptabilité deviennent des facteurs de coûts supplémentaires et non d'économie.

**Ce point ne doit pas cacher deux autres points forts de l'ouvrage.** Pour la première fois, un livre montre :

- D'une part que le reporting COFINREP au titre de la réglementation prudentielle transposée par les textes nationaux, ne concerne pas que le secteur bancaire et comment traiter et articuler son vecteur COREP (*Common reporting de Bâle2/CRD*) et son vecteur FINREP (*Financial reporting des normes IAS-IFRS*) ;
- D'autre part, que l'application rigoureuse de la réglementation prudentielle en vigueur fait de l'entreprise un lieu de production et de partage de la valeur ajoutée sur la base des contributions de chacun, sans avoir à opposer les partenaires sociaux dans des luttes interminables faisant perdre à tous plus d'argent qu'ils ne gagnent en définitive.

Ce qui est encore plus intéressant, c'est que grâce à la technologie informatique, ces processus de GRC (*Gouvernance, Risque et Conformité*) qui auraient été fastidieux, voire impossibles en d'autres temps, peuvent être exécutés par les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, y compris les PME et l'entreprise étendue telle que les multinationales, en quelques clics sur le logiciel VaR3000.

### **5-3/ SYSTEME LOGICIEL D'AUTOMATISATION DES PROCESSUS ACTIFS-PASSIFS DE GRC**

Pour la première fois un éditeur de logiciel joue totalement la TRANSPARENCE : avant de passer aux logiciels l'utilisateur en contrôle la fiabilité, les calculs et la conformité réglementaire à partir de l'ouvrage de base. L'ouvrage facilite particulièrement les processus d'apprentissage et d'adaptation à tous les niveaux dans l'entreprise. Les calculs sont rigoureux et vérifiables qu'il s'agisse d'une agence de 10 salariés, d'une PME ou d'un grand compte avec des milliers de salariés sur plusieurs sites à travers le monde ou d'un grand service public.

#### **5-3-1/ Facilités d'utilisation de VaR3000 / INDUSTRIES**

VaR3000 est un système logiciel conçu pour piloter et évaluer en temps réel la performance opérationnelle des entités économiques de tous secteurs d'activité et de toutes tailles. L'implantation **se fait par interfaçage à l'existant sans le modifier, en mode INTERNET SaaS** pour les TPE et PME de moins de 100 salariés, **en mode INTRANET** pour les **Grandes PME, Grands comptes et services publics. La capacité de VaR3000 est illimitée**, qu'il s'agisse d'une agence de 10 salariés ou de milliers de salariés sur des sites au niveau national ou dans le monde.

**L'utilisation ne nécessite aucune connaissance experte : tout est automatisé.**

Les tableaux sont accompagnés d'éléments de compliance qui permettent à l'utilisateur de d'assurer la transparence et de justifier leur conformité aux exigences réglementaires. **Il suffit de 15 mn pour saisir les données de l'entreprise quelle que soit sa taille**, lorsque l'interfaçage à l'existant n'est pas encore établi.

**VaR3000 articule deux vecteurs:**

- **Le vecteur A** dédié au contrôle interne périodique récupère les données d'événements de pertes stockées dans les bases de données internes, (cartographies des risques et des processus installées sous le pilier 1), corrige la marge d'incertitude, intègre les données historiques d'écarts des comptes de résultat, calcul les pertes potentiellement recouvrables et assure le retraitement du bénéfice économique.
- **Le vecteur B** dédié au contrôle interne permanent organise et pilote la déclinaison en réalisations trimestrielles (jours, semaines, mois) et génère automatiquement les **reportings**

**trimestriels des performance par lignes d'activité** ainsi que les **fiches individuelles du ratio d'efficacité globale des personnes** pour le paiement du  **salaire variable** compte tenu de la contribution aux succès collectif mesurée sur la base des 5 indicateurs génériques, facteurs ou causes à l'origine des pertes au titre de *l'article 367, § f* de la directive Bâle2/CRD.

### **5-3-2/ Pondération des indicateurs génériques des pertes pour le secteur des industries et des services**

**Parmi les 5 indicateurs, le secteur industriel et des services a tendance à considérer que l'absentéisme a un effet de propagation qui amplifie ses effets :**

-«A» s'absente ⇒ « B » le remplace et comme B n'est pas habitué au poste, il peut provoquer des accidents de travail, des défauts de qualité (ou non qualité), des écarts de productivité directe (surtemps de travail, surconsommations de frais d'opérations).

Le dispositif de prévention et de pilotage opérationnel dans l'industrie et les services devra donc porter une attention particulière sur l'absentéisme de sorte à lui attribuer un « effet levier ». C'est l'objectif des primes de "**présentéisme**" que de plus en plus d'entreprises versent à leurs salariés. L'absentéisme est donc un indicateur prépondérant pour l'industrie et les services. Les autres indicateurs sont dits auxiliaires ; leur contrôle optimise l'efficacité de la présence au poste et le travail d'équipe. Le mode de pondération intégrant la pratique déjà en place dans les entreprises est le suivant :

Priorité	Indicateurs de calcul du ratio d'efficacité globale (REG)	Pondération
1	Absentéisme (Toutes les formes de non présence au poste)	40 %
2	Ecarts de productivité directe (Surtemps et surconsommations des frais d'opérations)	30 %
3	Défauts de qualité (non qualité)	15 %
4	Ecarts de savoir-faire (know how)	10 %
5	Accidents / Sécurité de travail	5 %
	Total	100 %

### **5-3-3/ Pondération des indicateurs génériques des pertes pour les établissements financiers**

**Parmi les 5 indicateurs, les établissements financiers** (Etablissements de crédit, entreprises d'investissement et sociétés d'assurances) **ont eu tendance à considérer l'écart de productivité direct comme l'indicateur prépondérant**. Le ratio d'efficacité utilisé par les banques pour mesurer la performance est ainsi également appelé ratio de productivité ou ratio des frais au revenu. Il est égal aux dépenses d'opération divisées par le revenu.

**La faiblesse de ce système tient à l'absence de relation directe empirique entre ratio et rentabilité des banques. Il manque la prise en compte des facteurs potentiels de performance opérationnelle que sont:**

- Les économies d'échelle (l'infrastructure technologique)
- Les économies de portée (gamme de services)
- Les économies par ventes croisées et relationship banking
- Les économies de temps alloués aux services
- Les économies des coûts variables de structures.

**Le ratio d'efficacité globale (REG) permet de régler ces problèmes en considérant l'écart de productivité directe comme un indicateur prépondérant dans un système de 5 indicateurs.**

Le mode de pondération intégrant la pratique déjà en place dans les banques est le suivant :

Priorité	Indicateurs de calcul du ratio d'efficacité globale (REG)	Pondération
1	Ecarts de productivité directe (Surtemps et surconsommations des frais d'opérations)	60 %
2	Défauts de qualité (non qualité)	15 %
3	Ecarts de savoir faire (know how)	12 %
4	Absentéisme (Toutes les formes de non présence au poste)	10 %
5	Accidents/Sécurité de travail (AT)	3 %
	Total	100 %

### 5-3-4/ Impact sur le consensus de marché

Les données des plans avec conditions de performance sur indicateurs non liés au marché permettent aux **responsables de la communication financière** que sont les rapports annuels et les **services de relations avec les investisseurs** qui ont la responsabilité de faire en sorte que le **consensus de marché** se rapproche des résultats qui seront effectivement publiés par l'entreprise le moment venu, de fournir aux **intervenants des marchés financiers** des données d'objectifs de programmation de la performance future tenant compte des pertes potentiellement recouvrables (PPR) pour corriger le consensus ainsi que les outils de pilotage pour atteindre les objectifs fixés.

Conformité à la démarche recommandée par l'AMF : les sociétés cotées publient des informations de nature financière et comptable à différents moments de l'année et selon un certain continuum : en premier lieu, les dirigeants déterminent et communiquent des objectifs financiers à atteindre, en général pour l'exercice suivant ; ces objectifs peuvent ensuite être traduits en termes de prévisions de résultats.

Au fur et à mesure que l'exercice en question s'écoule, des données comptables intermédiaires partielles ou complètes (chiffres d'affaires trimestriels, résultats trimestriels ou semestriels...), puis annuelles sont publiées, venant ainsi confirmer ou infirmer les prévisions précédemment communiquées. (AMF : Recommandations en vue de l'arrêté des comptes 2007).

### 5-3-5/ Retombées sur l'assurance maladie

En France par exemple, ce sont 246 millions de journées qui en 2005 ont été indemnisées pour des arrêts de travail, représentant un coût de près de 7,2 milliards d'euros à l'assurance maladie. Un peu plus de 20 % de la population active a alors bénéficié d'un arrêt de travail. Le bilan des contrôles réalisés en 2008 par la Caisse nationale d'assurance maladie a indiqué que plus de 10 % des cas d'arrêts de travail n'étaient pas médicalement justifiés. Pour 2009 le gouvernement pronostiquait un déficit de 8,6 milliards d'euros du régime général (salariés) de la Sécurité sociale, moyennant un "effort de redressement" de l'ordre de 6 milliards d'euros.

### Les actions pilotes de l'expertise socio-économique ont montré l'impact des plans avec conditions de performance sur l'absentéisme :

- en 3 mois le taux qui tourne habituellement autour de 15 % dans certains secteurs d'activité est ramené à 3 %.

### Par où commencer ?

- 1- Commander l'ouvrage de base des pratiques internes,
- 2- Installer le logiciel VaR3000 pour passer à la phase applicative.

### Pour tous renseignements:

- a) concernant l'ouvrage de base «**LE NOUVEAU PARTENARIAT SOCIAL** » : Applications BANQUES / Applications INDUSTRIES) ;
  - **Remise pour commandes groupées** : les Editions Peter Lang font une **remise de 40 %** au bénéfice des personnes et entreprises qui transmettraient le bon de souscription pour une commande groupée **avant le 30 juillet 2009**.
  - **Le paiement se fait à la livraison**. Contact [pascallele@riskosoftcorp.com](mailto:pascallele@riskosoftcorp.com)
- b) concernant le **logiciel VaR3000** : démo sur <http://www.riskosoftcorp.com/>  
Courriel [contact@riskosoftcorp.com](mailto:contact@riskosoftcorp.com)

(*) Tous droits réservés	
US PATENT & TRADEMARK OFFICE	
<b>United States Patent Application</b>	<b>20050154700</b>
<b>Kind Code</b>	<b>A1</b>
<b>Lele, Pascal</b>	<b>July 14, 2005</b>
- System and method of costs saving procedure automation and result optimization in looping industrial environment	
INPI / FRANCE	
<b>Lele Pascal</b>	<b>Dépôt n° 03 14097 du 26 novembre 2003</b>
- Systèmes d'automatisation des procédures d'économies des coûts et d'optimisation des performances dans les environnements industriels bouclés	