

Compétitivité comparée de l'industrie sur la base des plans d'économie de coûts (Compliance, tableaux des comptes et analyse graphique)

Pascal LELE (Ph.D)
Tél. 33 553 678 052
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 d'industrie

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 groupes 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

Les sociétés analysées dans cet article sont de l'industrie automobile : un constructeur CEE, un constructeur USA et un équipementier CEE. Elles ont en commun d'être des entreprises particulièrement stratégiques par l'importance de leurs effectifs et la multitude de sociétés sous-traitantes qui se sont implantées dans leur environnement national et international. Elles ont également en commun d'avoir des marchés particulièrement porteurs où la demande est forte, mais dans lesquels la réduction des coûts est plus que jamais le facteur compétitif le plus important.

Contrainte d'articuler deux plans de performance :

Dans le cas particulier de l'industrie automobile CEE, certains constructeurs ont cru que la « prime à la casse » en faisant décoller les ventes les dispensait des efforts que nécessite la mise en place de véritables plans d'économie de coûts.

Comment ces constructeurs pourront-ils tenir durablement **face aux véhicules « low cost » si elles ne peuvent réduire leurs charges générales d'exploitation ?**

- Six mois après la prime à la casse, le bilan est négatif chez PSA Peugeot-Citroën : les ventes ont diminué de 14% sur le premier semestre 2009, par rapport aux chiffres enregistrés sur la même période en 2008.

Pour restaurer durablement la confiance, les entreprises d'industrie dites « entreprises de marché » sont régies par des dispositions de la directive CRD identiques à celles des banques (cf. **Arrêté du 2 juillet 2007 relatif au capital minimum, aux fonds propres et au contrôle interne des entreprises de marché**).

Comme les banques et les assurances, les entreprises d'industries sont contraintes 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.

L'impact des plans d'économie de coûts qui optimisent le résultat est indéniable sur la cotation boursière ; ainsi :

- le nouveau PDG du groupe CARREFOUR annonce que son groupe va tripler ses économies de coûts, aussitôt l'action qui avait perdu 48,4% en 2008, s'adjuge dans la journée 3,16% à 25,45 euros dépassant l'indice sectoriel européen qui n'était que de +0,5%.

Cette remontée du cours pourrait ne pas durer si l'annonce du PDG n'est pas accompagnée de précisions sur les nouvelles pratiques internes qui permettraient de surmonter les faiblesses de ce groupe qui a perdu près de 8% de sa valeur depuis le début de l'année 2009.

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.

La manière dont doivent être valorisés les actifs financiers possédés peut être préoccupante pour une entreprise de marché, 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.

On le sait, les requêtes formulées pour la plupart par les banques ont conduit à des amendements successifs de l'IAS 39 sans changer grand-chose sur leurs comptes qui 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 entreprises de marché.

Priorité aux données de pertes UL de sources externes pour l'industrie :

Croyant qu'elles n'étaient pas concernées par Bâle 2, les entreprises d'industrie n'ont pas mis en place les cartographies de risques et les bases de données internes : les bases de données mises en place dans la démarche qualité sont le plus souvent inexploitable sur le plan financier.

La solution se trouve dans l'IAS36 :

- un poids plus important doit être accordé aux indications externes». (IAS 36, § 33)

En contraignant les banques à intégrer les données de sources internes aux données de sources externes, la directive CRD/Bâle 2 a permis d'harmoniser les pratiques internes sectorielles permettant de contrôler le RISQUE DE CONTREPARTIE sur la base de la norme IAS 36.

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 de comptabilité dynamique (*articulation de la comptabilité financière et de la comptabilité générale*) qui gêne actuellement les corporates dans leurs efforts **d'élaboration des plans d'économie de coûts** pour pérenniser les gains et sortir durablement de la crise :

- 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,
- les négociations qui ont suivi le stress test des banques américaines sur les économies de coûts
- etc.

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 industriels. Le lecteur peut vérifier la pertinence et la rigueur au centime près, même lorsqu'il s'agit des milliards d'euros. Les entreprises d'industrie peuvent trouver dans cet article et ses références, les ressources technologiques pour aller au bout de la démarche de QUALITE TOTALE qu'elles avaient engagée avant la crise des subprimes : Bâle 2 et la normalisation comptable font intégralement partie de la qualité totale.

Absence de la ligne « coût du risque » dans les états financiers des corporates :

Les entreprises étudiées sont des sociétés de marché. Le risque est la prise en compte par une entité de la possibilité de réalisation d'un événement contraire à ses attentes ou à son intérêt. Pour ces sociétés qui relèvent de la même directive CRD que les banques, le risque porte sur les actifs financiers, c'est-à-dire la possibilité de perte monétaire due à **une incertitude qu'elles peuvent et doivent quantifier** au titre de l'IAS1/Présentation des états financiers.

- Nous avons donc corrigé cette anomalie en insérant une ligne « *coût de risque* » dans la nomenclature des états financiers des corporates afin d'en suivre l'évolution dans le cadre de leur premier plan d'économie de coûts (*COMPLIANCE : IAS36, § 115 et 120*).

1- PROFILS DE RISQUES DE 3 SOCIÉTÉS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

Le constructeur automobile N° 1 a bouclé l'exercice 2008 avec une perte nette de 367 millions d'euros contre un résultat positif dépassant le milliard d'euros en 2007 ; le chiffre d'affaire à plus de 54 milliards d'euros recule de 7,4 % par rapport à 2007. Quant au résultat courant opérationnel, en recul de 1%, il atteint 550 millions d'euros. L'année 2009 pourrait être de même nature ou pire. Quant à l'avenir à court terme, les dirigeants n'espèrent pas retrouver le chemin de la rentabilité avant 2010 au mieux.

- L'agence de notation Fitch Ratings a adressé une note globale afin de mettre en lumière la garantie des sociétés à moyen terme, ceci pouvant s'avérer être un facteur important auprès des partenaires ou banques. Le groupe perd deux rangs passant à BBB- contre BBB+.

Le Constructeur automobile N° 2 est l'un des deux groupes dont la situation inquiète le Président OBAMA. Après une perte de plus de 43 milliards de dollars en 2007, le géant américain a enregistré près de 31 milliards de perte nette en 2008. En fait, la crise est beaucoup plus ancienne si on en juge par les plans sociaux mis en place par le groupe: l'effectif est passé de 326 000 en 2003 à 324 000 en 2004, puis à 335 000 en 2005 pour redescendre à 280 000 en 2006, puis à 266 000 en 2007 et à 243 000 en 2008:

- L'agence de notation Standard & Poor's a abaissé d'un cran supplémentaire la note du constructeur, qui, à "C", se retrouve dans la catégorie juste au dessus de celle réservée aux entreprises ayant déposé leur bilan.
- En avril le géant américain a à nouveau fait le point sur les avancées de son plan de restructuration et a dit avoir besoin de 5 milliards de dollars supplémentaires d'aide publique rapidement pour éviter un dépôt de bilan. Il envisage de supprimer à nouveau 21 000 emplois.
- En définitive le plan de restructuration global du géant a été approuvé par les gouvernements de l'Ontario, du Canada et des Etats-Unis.

En termes COFINREP (COREP/Common reporting de Bâle 2-CRD et FINREP/Financial reporting des normes IAS-IFRS ou US GAAPP), la restructuration implique la mise en place des procédures d'économies des coûts liées aux conditions de performance sur indicateurs hors marché.

L'équipementier automobile pour sa part a enregistré en 2008 une perte nette de 207 millions d'euros, après une chute de 27% de son chiffre d'affaires au quatrième trimestre en raison de la crise. Le Fonds stratégique d'investissement (FSI) est entré dans son capital à hauteur de 18,7 millions d'euros pour soutenir son redressement. Malgré cela, les analystes ne sont guère optimistes.

Ils estiment que le déficit va s'aggraver en 2009 :

- Leur pronostic est que l'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes ou résultat opérationnel*) passera de -52.00 M. EUR en 2008 à -57.72 M. EUR en 2009.

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 les 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 quelle 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.

Absence de la ligne « coût du risque » dans les états financiers des corporates :

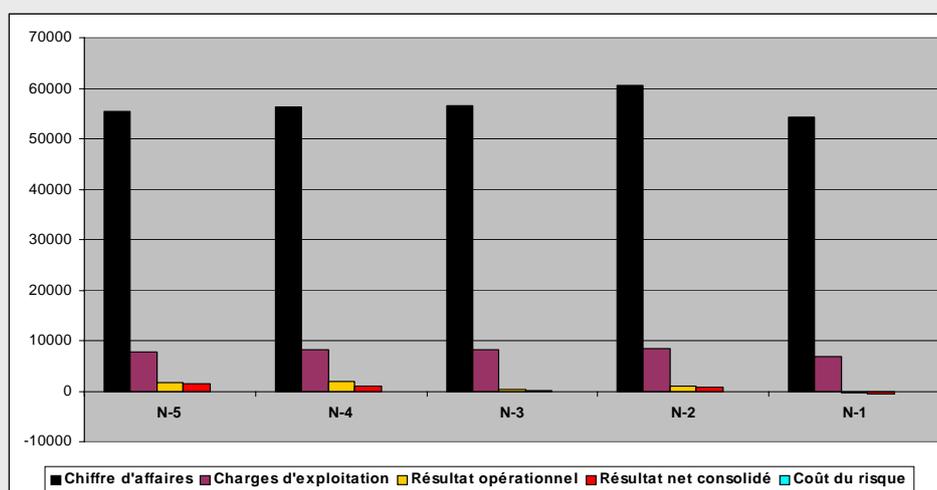
Les entreprises étudiées sont des sociétés de marché. Le risque est la prise en compte par une entité de la possibilité de réalisation d'un événement contraire à ses attentes ou à son intérêt. Pour ces sociétés qui relèvent de la même directive CRD que les banques, le risque porte sur les actifs financiers, c'est-à-dire la possibilité de perte monétaire due à **une incertitude qu'elles peuvent et doivent quantifier** au titre de l'IAS1/Présentation des états financier.

- Nous avons donc corrigé cette anomalie en insérant une ligne « *coût de risque* » dans la nomenclature des états financiers des corporates afin d'en suivre l'évolution dans le cadre de leur premier plan d'économie de coûts (*COMPLIANCE : IAS36, § 115 et 120*).

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

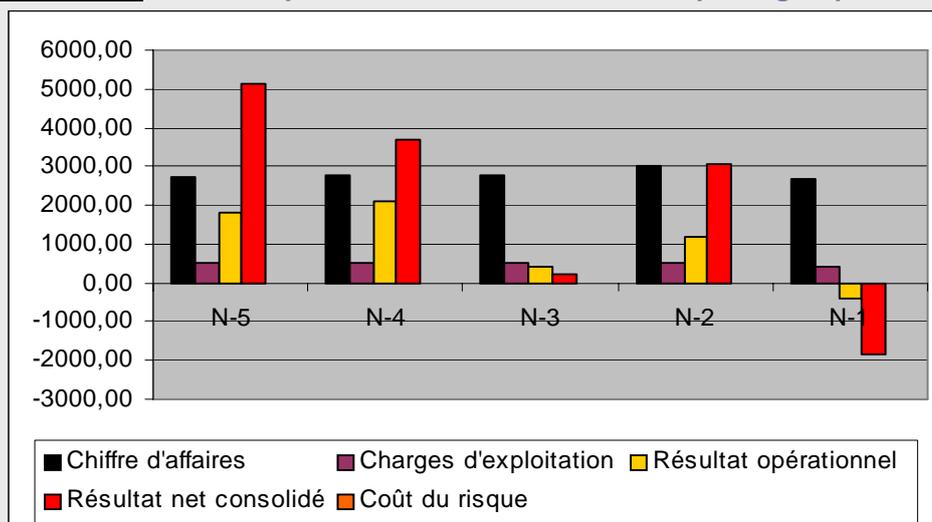
Groupe automobile 1		Variations des comptes sur les cinq dernières années révélant les capacités moyennes potentielles (Principe de Gauss)				
		N-5	N-4	N-3	N-2	N-1
		2004	2005	2006	2007	2008
Comptes de résultat en IFRS (En millions d'euros)						
9	CHIFFRES D'AFFAIRES	2731,62	2779,54	2 795,69	2994,23	2685,14
10	(-) Charges générales d'exploitation	493,36	518,22	522,09	529,76	433,82
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1805,96	2097,95	400,12	1211,18	-396,88
13	(-) Coût du risque	NC	NC	NC	NC	NC
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	180,23	480,30	154,49	299,07	95,07
20	RESULTAT NET	5140,98	3696,13	235,21	3083,84	-1866,73
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	2200,60	1668,69	285,41	1435,17	-556,23

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

Graphique VaR3000

Groupe automobile 1		Écarts 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
Comptes de résultat en IFRS (En millions d'euros)						
9	CHIFFRES D'AFFAIRES	2731,62	2779,54	2 795,69	2994,23	2685,14
10	(-) Charges générales d'exploitation	493,36	518,22	522,09	529,76	433,82
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	1805,96	2097,95	400,12	1211,18	-396,88
13	(-) Coût du risque	NC	NC	NC	NC	NC
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	180,23	480,30	154,49	299,07	95,07
20	RESULTAT NET	5140,98	3696,13	235,21	3083,84	-1866,73
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	2200,60	1668,69	285,41	1435,17	-556,23

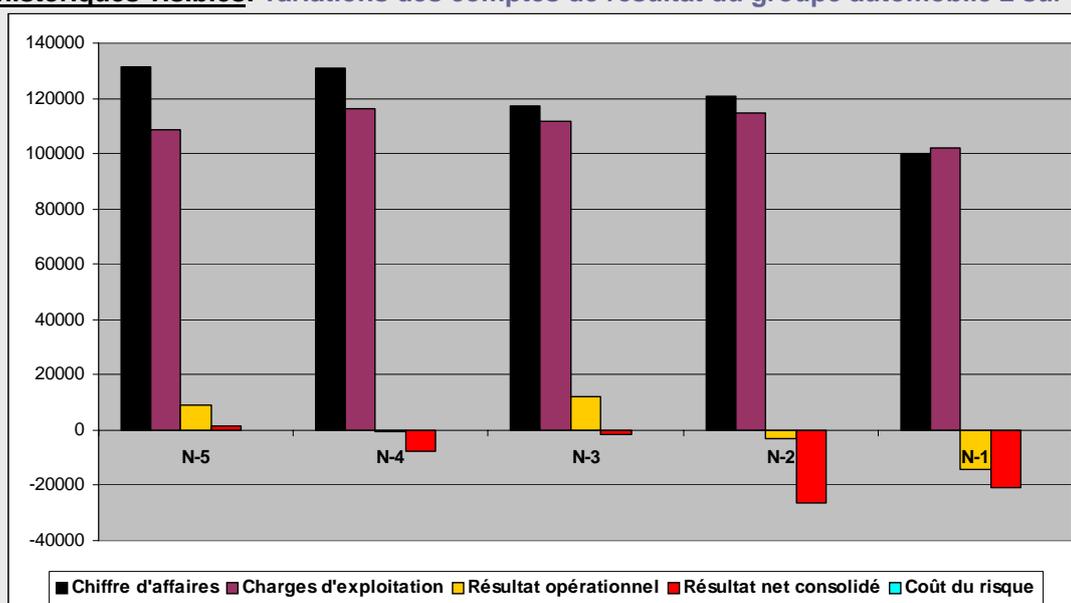
Pertes attendues : écarts de performance cumulés sur 5 ans par le groupe automobile 1



Graphique VaR3000

Groupe automobile 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	N-4	N-3	N-2	N-1
		2004	2005	2006	2007	2008
9	CHIFFRES D'AFFAIRES	131389,48	130769,60	117409,70	120989,25	100303,50
10	(-) Charges générales d'exploitation	108599,66	116123,84	111811,80	114744,21	102252,78
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	8943,21	-789,63	11940,12	-2980,62	-14450,90
13	(-) Coût du risque	NC	NC	NC	NC	NC
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	618,53	3990,90	1890,99	24875,58	1199,04
20	RESULTAT NET	1427,84	-7578,50	-1342,97	-26297,32	-21025,90
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	1904,47	-7174,53	-1342,97	-26297,32	-20952,58

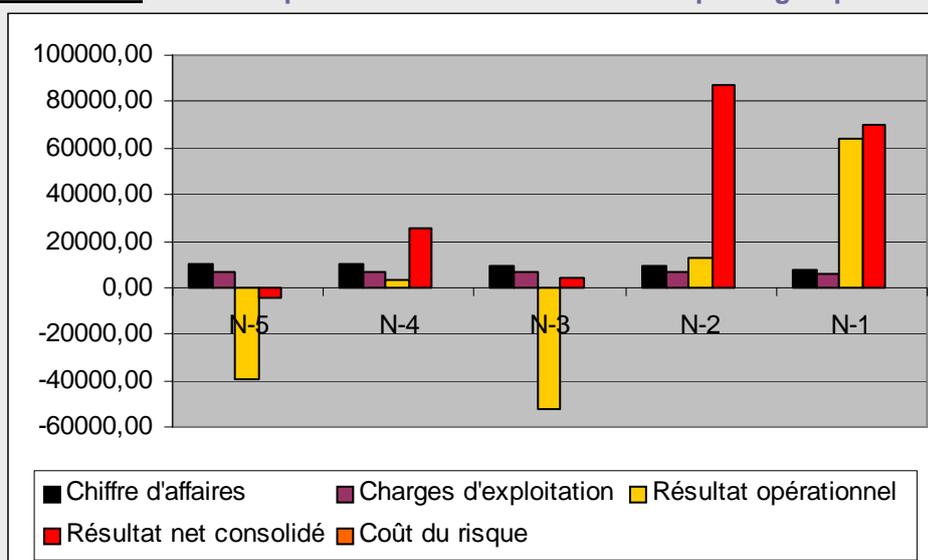
Coûts historiques visibles: variations des comptes de résultat du groupe automobile 2 sur les 5 ans



Graphique VaR3000

Groupe automobile 2		Ecart cumulés sur cinq ans par rapport aux performances moyennes attendues				
Comptes de résultat en IFRS (En millions d'euros)		N-5	N-4	N-3	N-2	N-1
		2004	2005	2006	2007	2008
9	CHIFFRES D'AFFAIRES	10128,19	10080,41	9 050,56	9326,49	7731,92
10	(-) Charges générales d'exploitation	6556,87	7011,16	6 750,81	6927,86	6173,67
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	-5810,09	512,99	-7 757,08	1936,40	9388,24
13	(-) Coût du risque	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	2951,15	19041,61	9 022,40	118687,73	5720,90
20	RESULTAT NET	-4746,51	25192,83	4 464,38	87418,82	69895,32
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	-7060,98	26600,13	4 979,17	97499,42	77683,36

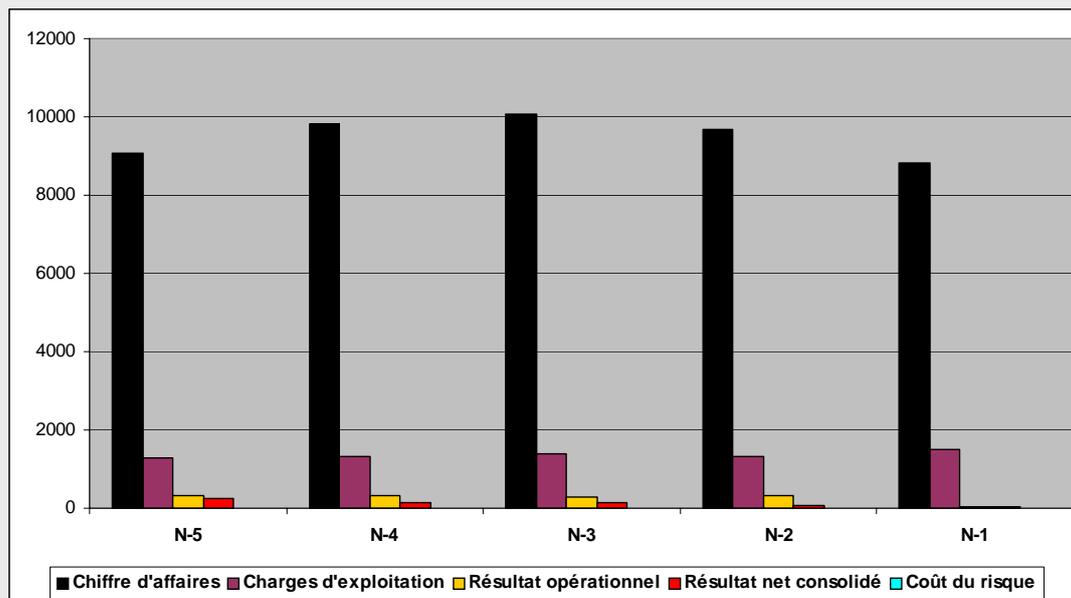
Pertes attendues : écarts de performance cumulés sur 5 ans par le groupe automobile 2



Graphique VaR3000

Groupe équipementier automobile		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	N-4	N-3	N-2	N-1
		2004	2005	2006	2007	2008
9	CHIFFRES D'AFFAIRES	9 018	9 736	9 970	9 555	8 664
10	(-) Charges générales d'exploitation	7467	8177	8431	8058	7350
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	322	324	271	319	52
13	(-) Coût du risque	NC	NC	NC	NC	NC
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	240	160	130	83	51
18	RESULTAT AVANT IMPOT	248	148	166	59	1
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	240	142	161	81	207

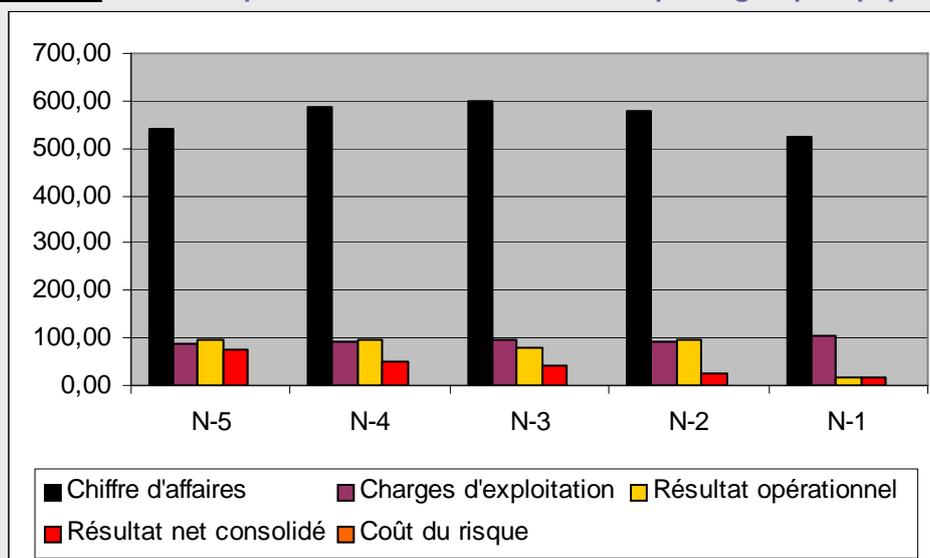
Coûts historiques visibles: variations des comptes de résultat du groupe équipementier auto sur les 5 ans



Graphique VaR3000

Groupe équipementier automobile		Ecart cumulé sur cinq ans par rapport aux performances moyennes attendues				
Comptes de résultat (En millions d'euros)		N-5	N-4	N-3	N-2	N-1
		2004	2005	2006	2007	2008
9	CHIFFRES D'AFFAIRES	537,76	580,58	594,53	569,78	516,65
10	Charges générales d'exploitation	482,09	527,93	544,33	520,25	474,54
12	RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	95,30	95,90	80,21	94,42	15,39
13	Coût du risque	NC	NC	NC	NC	NC
14	RESULTAT D'EXPLOITATION	17,20	63,05	71,65	7,64	8,60
20	RESULTAT NET	76,07	50,72	41,21	26,31	16,17
22	RESULTAT NET, PART DU GROUPE	155,68	92,11	104,43	52,54	134,27

Pertes attendues : écarts de performance cumulés sur 5 ans par le groupe équipementier auto



Graphique VaR3000

3-2/ Pertes inattendues (*Unexpected losses, UL*) ou coûts historiques non visibles : coûts cachés / hidden costs

- Calcul et mises en correspondance des pertes UL avec les événements et les lignes d'activité (Unités Génératrices de Trésorerie, UGT)

Compliance

- « Le système d'analyse et de mesure du risque opérationnel de l'établissement assujéti utilise des données externes pertinentes, notamment lorsque l'établissement encourt un risque de pertes sévères, y compris exceptionnelles » (Directive CRD, Art. 368) ;
- «Un poids plus important doit être accordé aux indications externes». (IAS 36, § 33).

Groupe automobile 1		Effectif au 31 décembre du dernier exercice connu (2008)				201 690	Nombres d'heures/semaine par personnes (réf. FR)		1600	Pertes UL en millions € (Sources externes : avis d'expertise socio-économique)		3630,42
MISE EN CORRESPONDANCE DES PERTES AVEC LES LIGNES D'ACTIVITE (Unités Génératrices de Trésorerie, UGT)		Taux LDA (%)	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	Pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit	Pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de marché	Total 1 pour chaque ligne
			20%	2%	20%	5%	10%	15%	16%	2%	10%	
1	Achat	3%	21,78	2,18	21,78	5,45	10,89	16,34	17,43	2,18	10,89	108,91
2	Vente	5%	36,30	3,63	36,30	9,08	18,15	27,23	29,04	3,63	18,15	181,52
3	Automatisme	15%	108,91	10,89	108,91	27,23	54,46	81,68	87,13	10,89	54,46	544,56
4	Production	30%	217,83	21,78	217,83	54,46	108,91	163,37	174,26	21,78	108,91	1089,13
5	Design et Calcul	2%	14,52	1,45	14,52	3,63	7,26	10,89	11,62	1,45	7,26	72,61
6	Electronique	20%	145,22	14,52	145,22	36,30	72,61	108,91	116,17	14,52	72,61	726,08
7	R&D	5%	36,30	3,63	36,30	9,08	18,15	27,23	29,04	3,63	18,15	181,52
8	Activités de support (outillage, qualité, essai, informatique, maintenance, etc.)	20%	145,22	14,52	145,22	36,30	72,61	108,91	116,17	14,52	72,61	726,08
9	Total 2											3630,42

Groupe automobile 2		Effectif au 31 décembre du dernier exercice connu (2008)				243 000	Nombres d'heures/semaine par personnes (réf. FR)		1600	Pertes UL en millions € (Sources externes : avis d'expertise socio-économique)		4374,00
		Taux LDA (%)	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	
MISE EN CORRESPONDANCE DES PERTES AVEC LES LIGNES D'ACTIVITE (Unités Génératrices de Trésorerie, UGT)			20%	2%	20%	5%	10%	15%	16%	2%	10%	
1	Achat	3%	26,24	2,62	26,24	6,56	13,12	19,68	21,00	2,62	13,12	131,22
2	Vente	5%	43,74	4,37	43,74	10,94	21,87	32,81	34,99	4,37	21,87	218,70
3	Automatisme	15%	131,22	13,12	131,22	32,81	65,61	98,42	104,98	13,12	65,61	656,10
4	Production	30%	262,44	26,24	262,44	65,61	131,22	196,83	209,95	26,24	131,22	1312,20
5	Design et Calcul	2%	17,50	1,75	17,50	4,37	8,75	13,12	14,00	1,75	8,75	87,48
6	Electronique	20%	174,96	17,50	174,96	43,74	87,48	131,22	139,97	17,50	87,48	874,80
7	R&D	5%	43,74	4,37	43,74	10,94	21,87	32,81	34,99	4,37	21,87	218,70
8	Activités de support (outillage, qualité, essai, informatique, maintenance, etc.)	20%	174,96	17,50	174,96	43,74	87,48	131,22	139,97	17,50	87,48	874,80
9	Total 2											4374,00

Groupe équipementier automobile		Effectif au 31 décembre du dernier exercice connu (2008)				54 000	Nombres d'heures/semaine par personnes (réf. FR)			1600	Pertes UL en millions € (Sources externes : avis d'expertise socio-économique)		972,00
MISE EN CORRESPONDANCE DES PERTES AVEC LES LIGNES D'ACTIVITE (Unités Génératrices de Trésorerie, UGT)		Taux LDA (%)	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	Pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de crédit	Pertes de risque opérationnel en rapport avec le risque de marché	Total 1 pour chaque ligne	
			20%	2%	20%	5%	10%	15%	16%	2%	10%		
1	Achat	3%	5,83	0,58	5,83	1,46	2,92	4,37	4,67	0,58	2,92	29,16	
2	Vente	5%	9,72	0,97	9,72	2,43	4,86	7,29	7,78	0,97	4,86	48,60	
3	Automatisme	15%	29,16	2,92	29,16	7,29	14,58	21,87	23,33	2,92	14,58	145,80	
4	Production	30%	58,32	5,83	58,32	14,58	29,16	43,74	46,66	5,83	29,16	291,60	
5	Design et Calcul	2%	3,89	0,39	3,89	0,97	1,94	2,92	3,11	0,39	1,94	19,44	
6	Electronique	20%	38,88	3,89	38,88	9,72	19,44	29,16	31,10	3,89	19,44	194,40	
7	R&D	5%	9,72	0,97	9,72	2,43	4,86	7,29	7,78	0,97	4,86	48,60	
8	Activités de support (outillage, qualité, essai, informatique, maintenance, etc.)	20%	38,88	3,89	38,88	9,72	19,44	29,16	31,10	3,89	19,44	194,40	
9	Total 2											972,00	

3-2-4/ Synthèse 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.

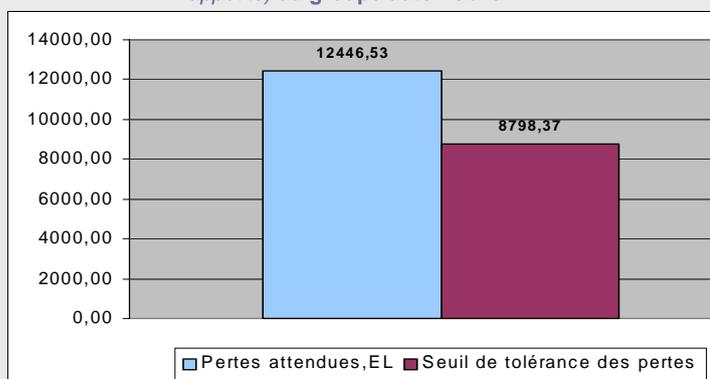
Sociétés analysées	Données du dernier exercice connu 2008		Pertes inattendues (en millions d'euros)	% des UL par rapport au CA 2008
	Effectifs	Chiffres d'affaires		
Groupe automobile 1	201 690	54 356	3630,42	6,68 %
Groupe automobile 2	243000	100 303	4374,00	4,36 %
Groupe équipementier automobile	54 000	8 664	972,00	11,21 %

3- 3/ Synthèse des pertes attendues (Expected losses - EL)

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

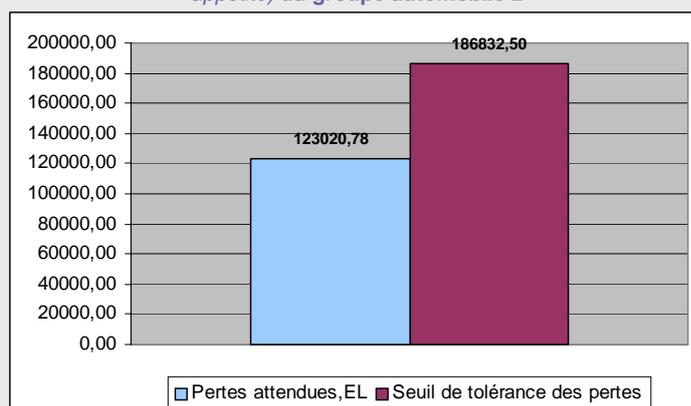
Sociétés analysées	Chiffres d'affaires 2008	Pertes attendues (sur coûts historiques des 5 dernières années en millions d'euros)	% des EL par rapport au CA 2008
Groupe automobile 1	54 356	12446,53	22, 89 %
Groupe automobile 2	100 303	123020,78	443 %
Groupe équipementier automobile	8 664	1694,41	122, 64 %

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



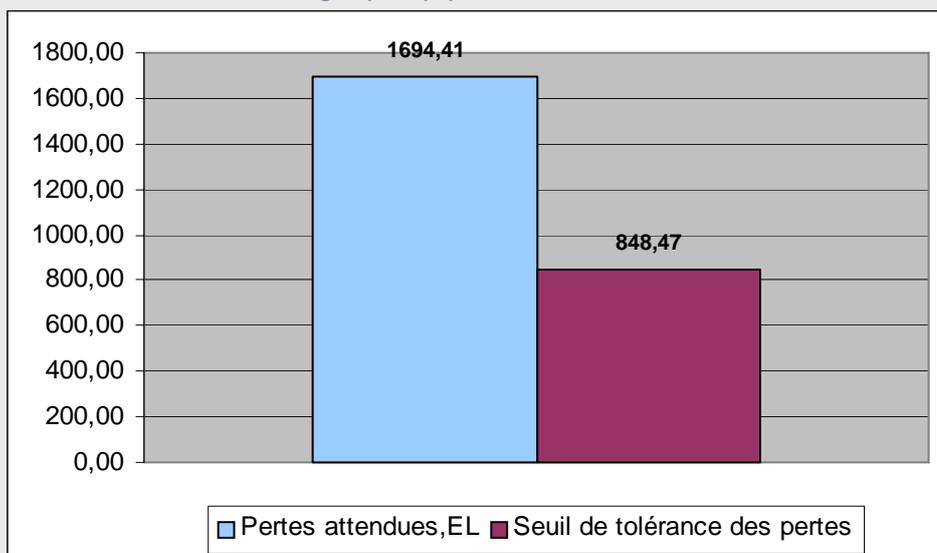
Graphique VaR3000

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



Graphique VaR3000

Graphique des pertes attendues (cumulées depuis 5 ans) et du seuil de tolérance (*Risk appetite*) du groupe équipementier automobile



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	Chiffres d'affaires 2008	Perte brute ou VaR (en millions d'€uros)	% de la VaR par rapport au CA 2008
Groupe automobile 1	54 356	16076,95	29, 57 %
Groupe automobile 2	100 303	127394,78	127, 009 %
Groupe équipementier automobile	8 664	2666,41	30, 77 %

Groupe automobile 1		EVENEMENTS TYPES DISTRIBUES AUX LIGNES D'ACTIVITE PAR RAPPORT À LEUR TAUX INITIAL DE PERTES INATTEN DUES							OPR LOSS en rapport avec le risque de crédit	OPR LOSS en rapport avec le risque de marché	Total pour chaque ligne d'activité	
Loss Distribution Approach (LDA)		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				
LES LIGNES D'ACTIVITE (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT)		Taux LDA (%)	20	2	20	5	10	15	16	2	10	100
1	Achat	3	21,78	2,18	21,78	5,45	10,89	16,34	17,43	2,18	10,89	108,91
2	Vente	5	36,30	3,63	36,30	9,08	18,15	27,23	29,04	3,63	18,15	181,52
3	Automatisme	15	108,91	10,89	108,91	27,23	54,46	81,68	87,13	10,89	54,46	544,56
4	Production	30	217,83	21,78	217,83	54,46	108,91	163,37	174,26	21,78	108,91	1089,13
5	Design et Calcul	2	14,52	1,45	14,52	3,63	7,26	10,89	11,62	1,45	7,26	72,61
6	Electronique	20	145,22	14,52	145,22	36,30	72,61	108,91	116,17	14,52	72,61	726,08
7	R&D	5	36,30	3,63	36,30	9,08	18,15	27,23	29,04	3,63	18,15	181,52
8	Activités de support (outillage, qualité, essai, informatique, maintenance, etc.)	20	145,22	14,52	145,22	36,30	72,61	108,91	116,17	14,52	72,61	726,08
9	TOTAL	100										3630,42

Groupe automobile 2		EVENEMENTS TYPES DISTRIBUES AUX LIGNES D'ACTIVITE PAR RAPPORT À LEUR TAUX INITIAL DE PERTES INATTEN DUES							OPR LOSS en rapport avec le risque de crédit	OPR LOSS en rapport avec le risque de marché	Total pour chaque ligne d'activité	
Loss Distribution Approach (LDA)		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				
LES LIGNES D'ACTIVITE (Unités Génératrices de Trésorerie - UGT)		Taux LDA (%)	20	2	20	5	10	15	16	2	10	100
1	Achat	3	764,37	76,44	764,37	191,09	382,18	573,28	611,49	76,44	382,18	3821,84
2	Vente	5	1273,95	127,39	1273,95	318,49	636,97	955,46	1019,16	127,39	636,97	6369,74
3	Automatisme	15	3821,84	382,18	3821,84	955,46	1910,92	2866,38	3057,47	382,18	1910,92	19109,22
4	Production	30	7643,69	764,37	7643,69	1910,92	3821,84	5732,77	6114,95	764,37	3821,84	38218,44
5	Design et Calcul	2	509,58	50,96	509,58	127,39	254,79	382,18	407,66	50,96	254,79	2547,90
6	Electronique	20	5095,79	509,58	5095,79	1273,95	2547,90	3821,84	4076,63	509,58	2547,90	25478,96
7	R&D	5	1273,95	127,39	1273,95	318,49	636,97	955,46	1019,16	127,39	636,97	6369,74
8	Activités de support (outillage, qualité, essai, informatique, maintenance, etc.)	20	5095,79	509,58	5095,79	1273,95	2547,90	3821,84	4076,63	509,58	2547,90	25478,96
9	TOTAL	100										127394,78

Groupe équipementier automobile		EVENEMENTS TYPES DISTRIBUES AUX LIGNES D'ACTIVITE PAR RAPPORT À LEUR TAUX INITIAL DE PERTES INATTENDUES							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				
Loss Distribution Approach (LDA)												
LES LIGNES D'ACTIVITE (Unités Génératrices de Trésorerie – UGT)		Taux LDA (%)	20	2	20	5	10	15	16	2	10	100
1	Achat	3	16,00	1,60	16,00	4,00	8,00	12,00	12,80	1,60	8,00	79,99
2	Vente	5	26,66	2,67	26,66	6,67	13,33	20,00	21,33	2,67	13,33	133,32
3	Automatisme	15	79,99	8,00	79,99	20,00	40,00	59,99	63,99	8,00	40,00	399,96
4	Production	30	159,98	16,00	159,98	40,00	79,99	119,99	127,99	16,00	79,99	799,92
5	Design et Calcul	2	10,67	1,07	10,67	2,67	5,33	8,00	8,53	1,07	5,33	53,33
6	Electronique	20	106,66	10,67	106,66	26,66	53,33	79,99	85,33	10,67	53,33	533,28
7	R&D	5	26,66	2,67	26,66	6,67	13,33	20,00	21,33	2,67	13,33	133,32
8	Activités de support (outillage, qualité, essai, informatique, maintenance, etc.)	20	106,66	10,67	106,66	26,66	53,33	79,99	85,33	10,67	53,33	533,28
9	TOTAL	100										2666,41

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).

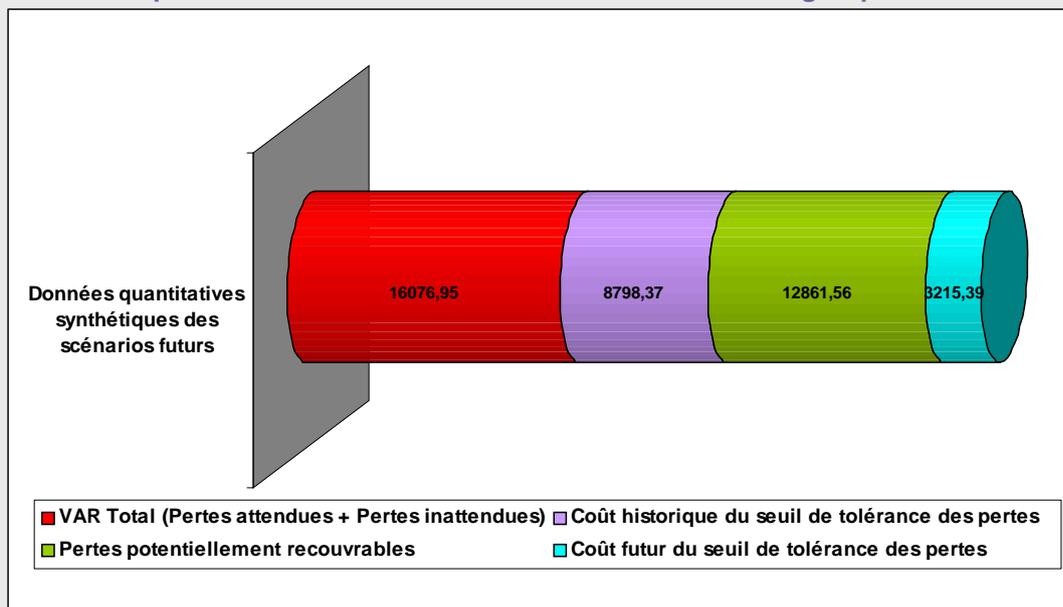
4-1/ DONNEES DE PROGRAMMATION DE LA RENTABILITE FUTURE4-1-1/ Pertes potentiellement recouvrables (en millions d'€uros)

Sociétés analysées	Groupe auto 1	Groupe auto 2	Equipementier
Coût du seuil historique de tolérance des pertes	8798,37	186832,50	848,47
Coût du nouveau seuil de tolérance des pertes : transfert à l'assurance (*)	3215,39	25478,96	533,28
Pertes Potentiellement recouvrables (PPR)	12861,56	101915,83	2133,13
Chiffres d'affaires 2008	54 356	100 303	8 664
Pourcentage des PPR par rapport au chiffre d'affaires 2008	23, 66 %	101, 60 %	24, 62 %

(*) **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).

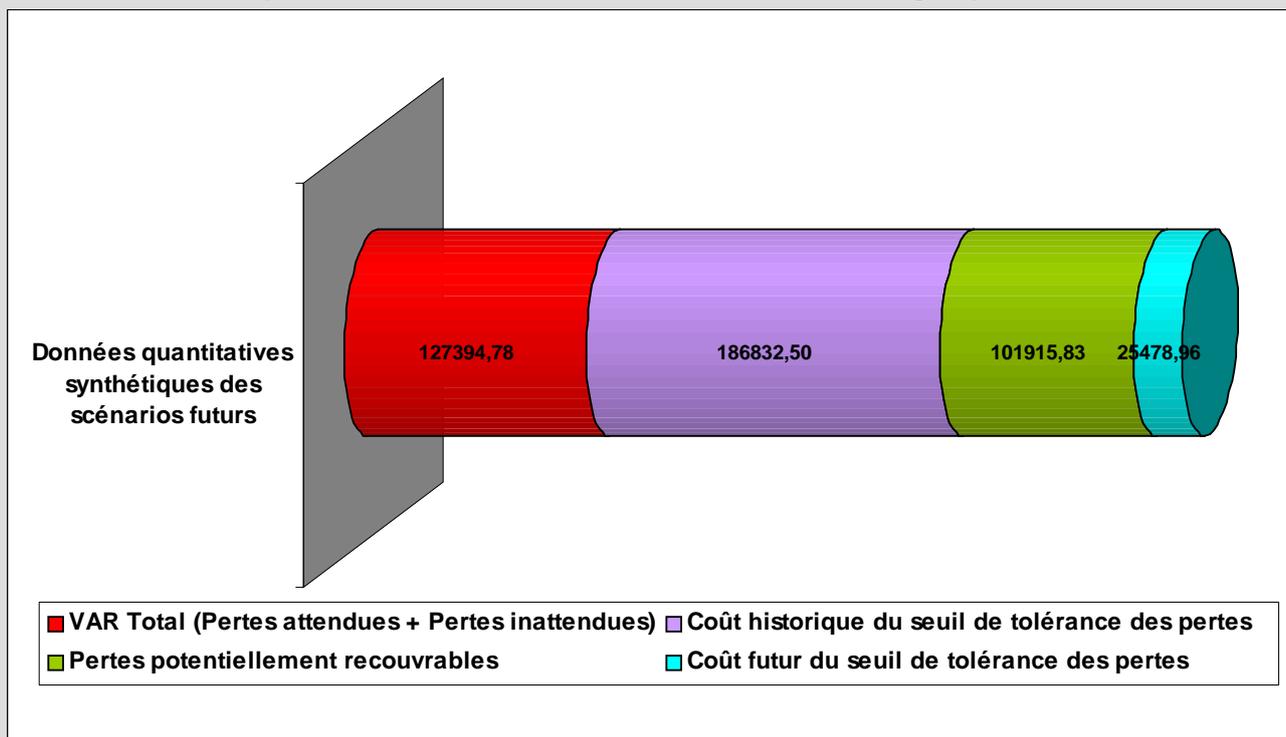
-En 1937 on estimait déjà que le seuil de tolérance des pertes opérationnelles (Risk appetite) ne devait pas dépasser 18 % : il y a environ deux chances sur trois pour que l'écart observé sur une période comptable donnée ne dépasse pas 18 %. **Les écarts supérieurs à ce chiffre demandent examen** (J.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

Données quantitatives des scénarios de rentabilité future du groupe automobile 1



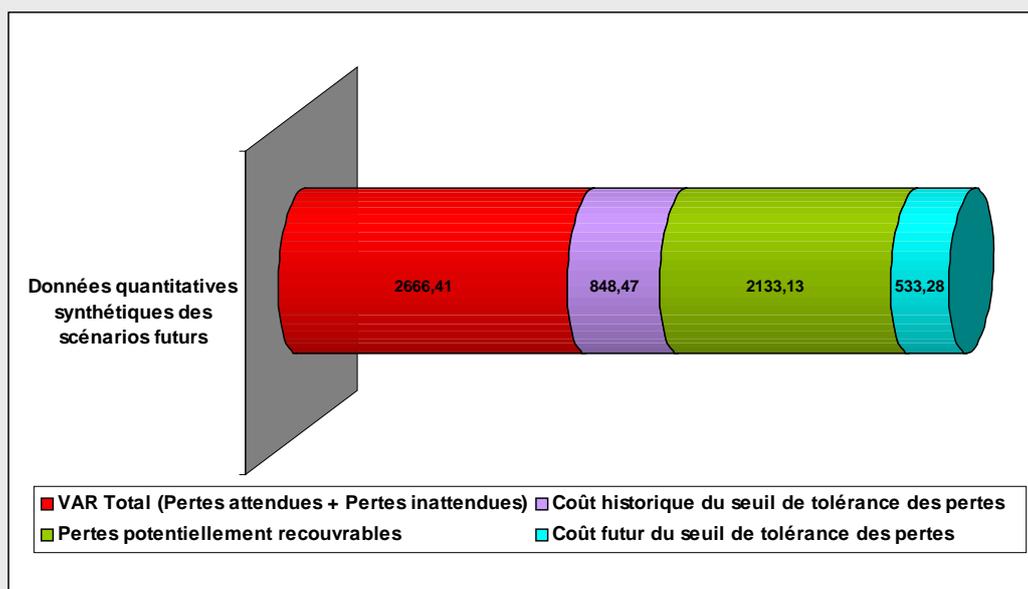
Graphique VaR3000

Données quantitatives des scénarios de rentabilité future du groupe automobile 2



Graphique VaR3000

Données quantitatives des scénarios de rentabilité future du groupe équipementier automobile



Graphique VaR3000

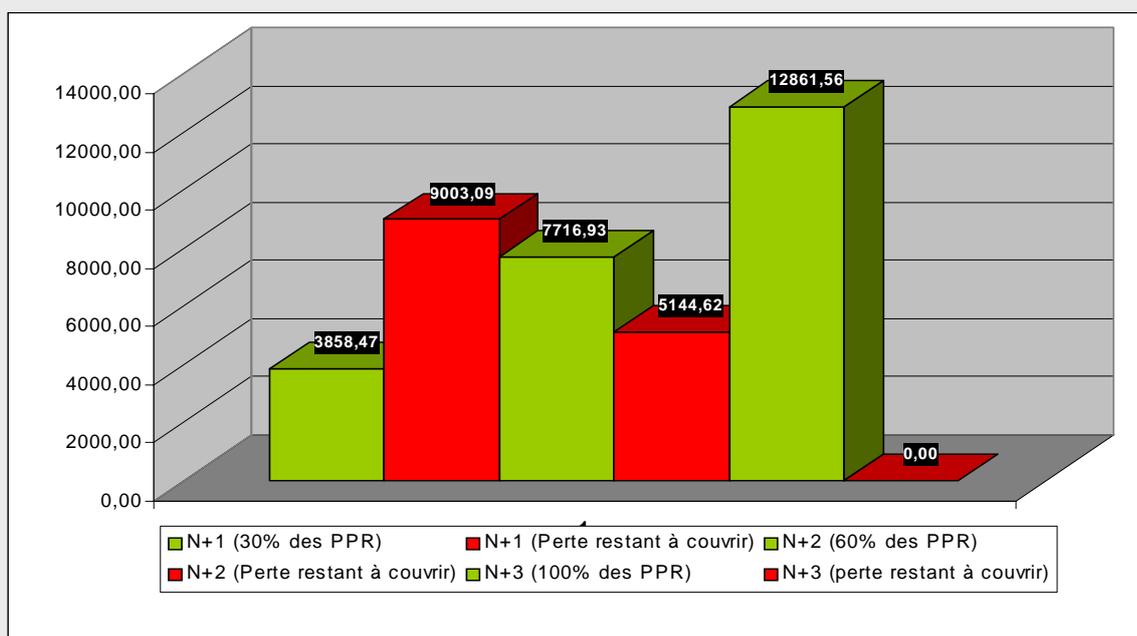
4-1-2/ / Plan de reprise des pertes potentiellement recouvrables (en millions d'€uros)

Hypothèses de base du plan1		Groupe automobile CEE	Groupe automobile USA	L'équipementier automobile CEE
N+1	30 % des PPR	3 858,47	30 574,75	639,94
N+2	60 % PPR	7 716,93	61 149,50	1 279,88
N+3	100 % PPR (*)	12 861,56	101 915,83	2 133,13

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

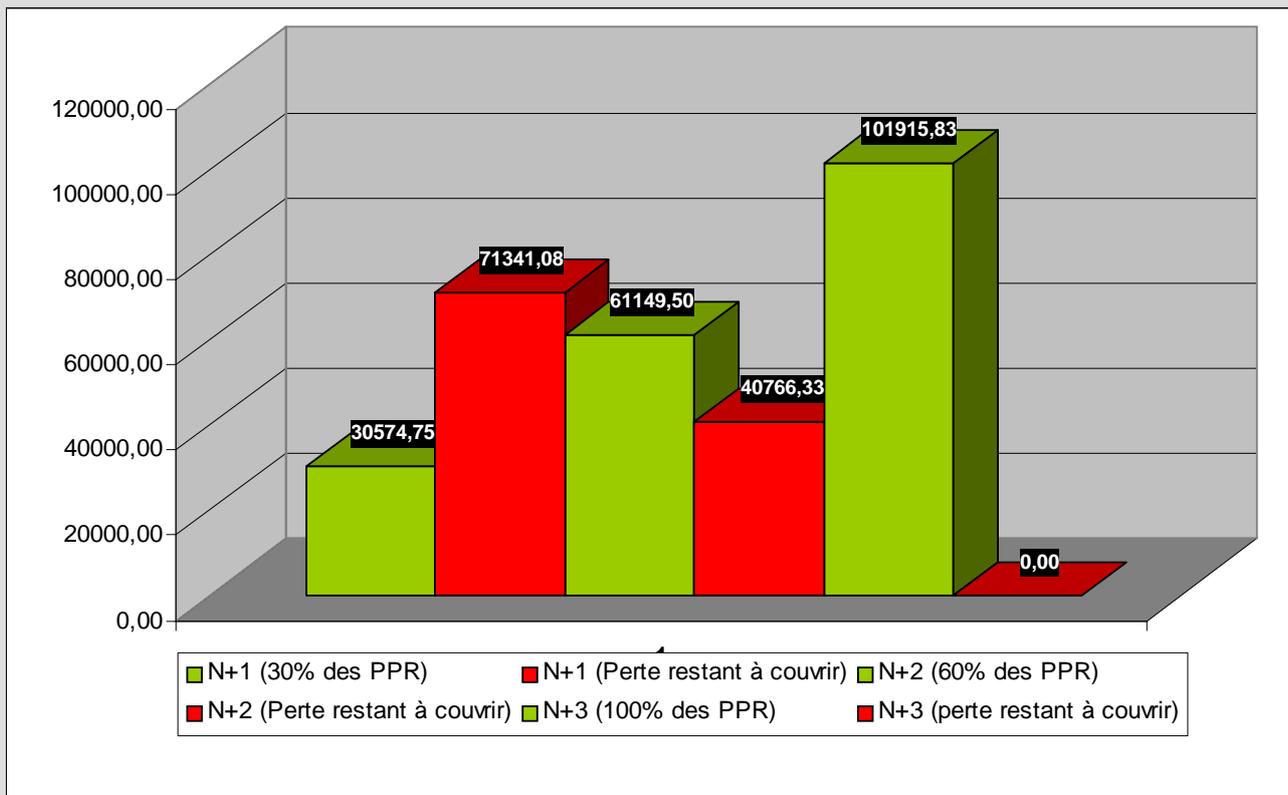
Conformité comptable : l'IFRS conseille d'estimer les projections de flux de trésorerie au-delà de la période couverte par les budgets/prévisions les plus récents par extrapolation des projections établies sur la base des budgets/prévisions en leur appliquant un taux de croissance stable ou décroissant 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 automobile 1



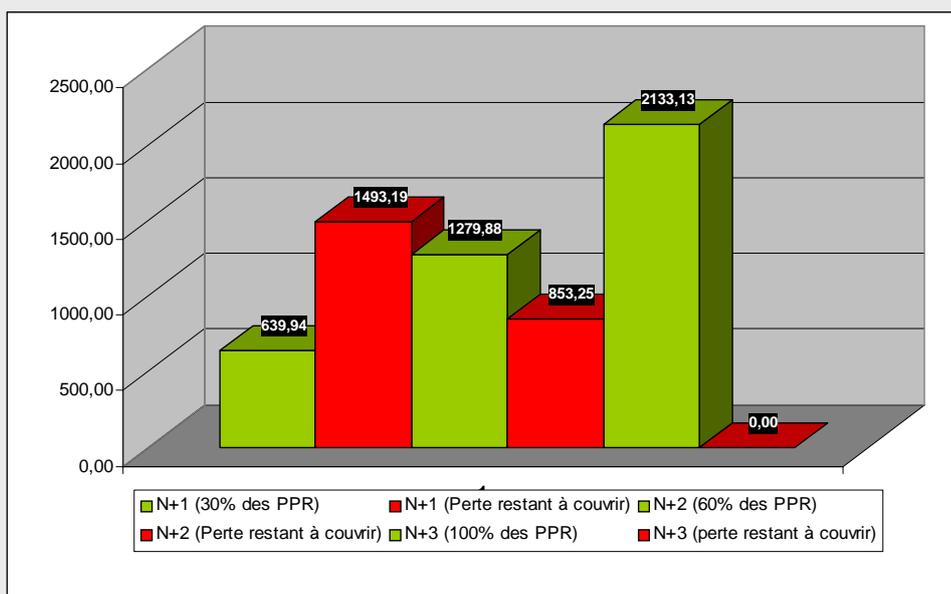
Graphique VaR3000

Plan de reprise des Pertes Potentiellement Recouvrables du groupe automobile 2



Graphique VaR3000

Plan de reprise des Pertes Potentiellement Recouvrables du groupe équipementier automobile

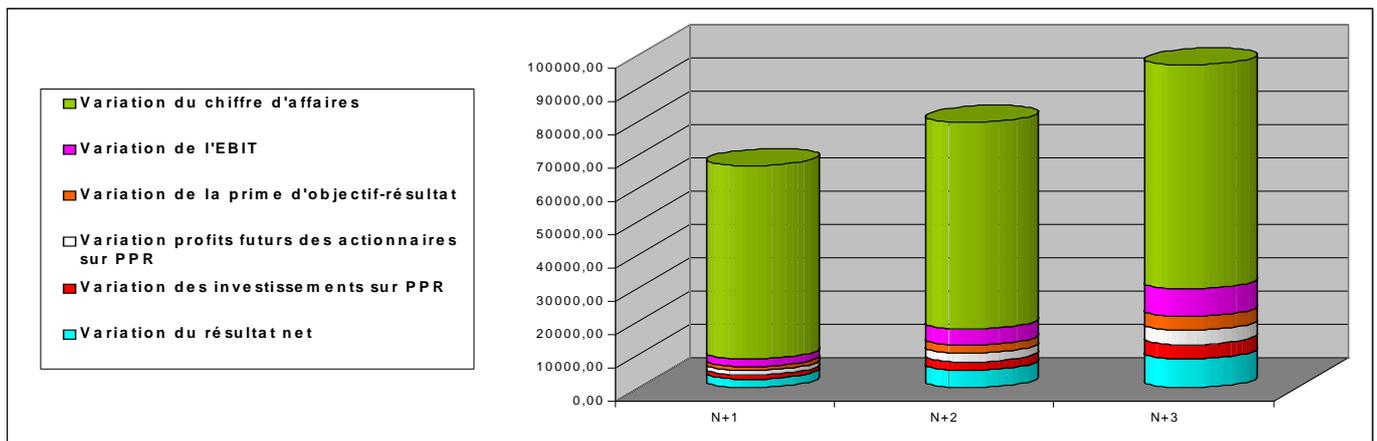


Graphique VaR3000

4-2-1/ Groupe automobile 1

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

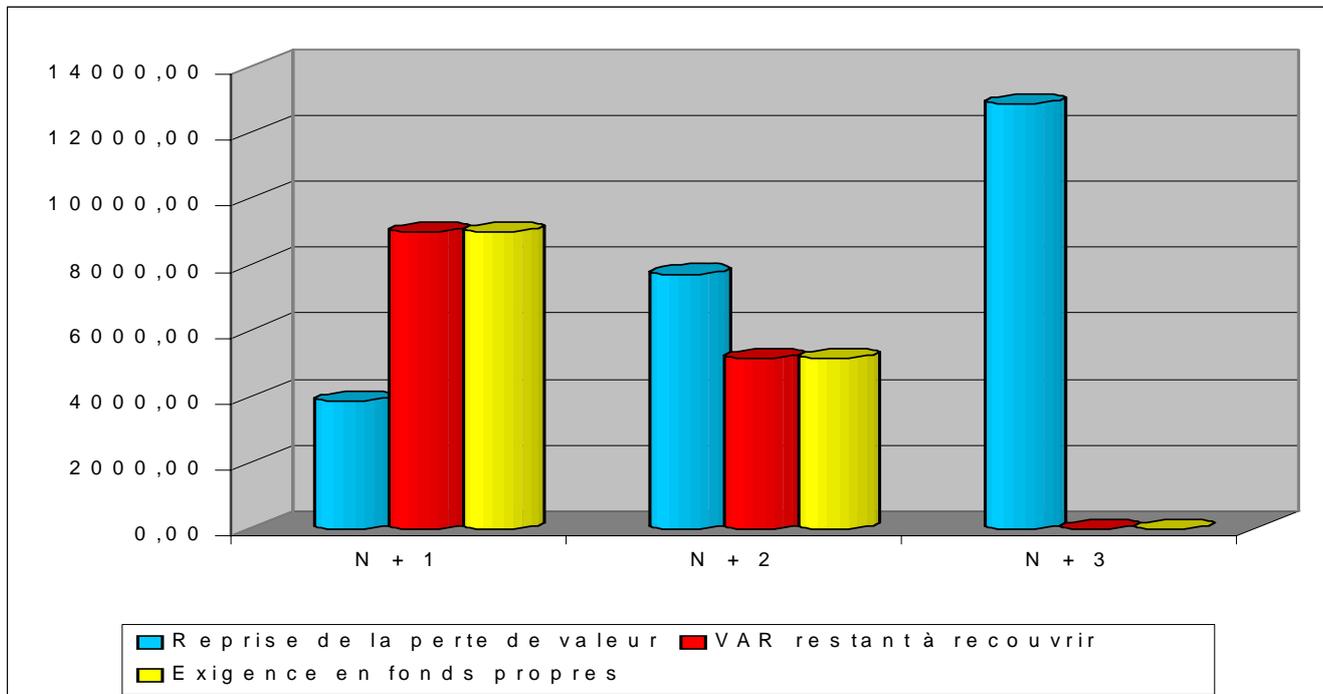
Groupe automobile N°1		Variations des Profits Futurs Partagés par rapport au dernier exercice connu (En millions d'euros)						
		N-1 (Dernier exercice connu : 2008)	N+1		N+2		N+3	
			Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
Comptes IFRS variables sur PPR								
1	Chiffre d'affaires	54 356	58214,47	7,10%	62072,93	6,63%	67217,56	8,29%
2	Résultat opérationnel (EBIT)	- 367	2218,17	-704,41%	4803,35	116,55%	8250,24	71,76%
3	Salaires variables (financement de la reprise des PPR : IFRS 36, 41)	-	1273,29	33%	2546,59	33%	4244,31	33%
4	Profits des actionnaires (IFRS 36, 120)	-	1273,29	33%	2546,59	33%	4244,31	33%
5	Réserve pour investissements (IFRS 36, 120)	-	1311,88	34%	2623,76	34%	4372,93	34%
6	Résultat net part du groupe (profits futurs pour actionnaires et investissements)	1443	2585,17	-617,03%	5170,35	100,00%	8617,24	66,67%



Plan de performance du Groupe automobile 1/ Graphique VaR3000

B- Variation de l'exigence en capital de solvabilité sur la période du 1^{er} plan

Groupe automobile N°1		Impact des PPR sur le capital de solvabilité (En millions d'euros)		
Variation sur la période couverte par le 1 ^{er} 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	3858,47	7716,93	12861,56
	VaR restant à recouvrir	9003,09	5144,62	0,00
	Exigence en Fonds Propres	9003,09	5144,62	0,00

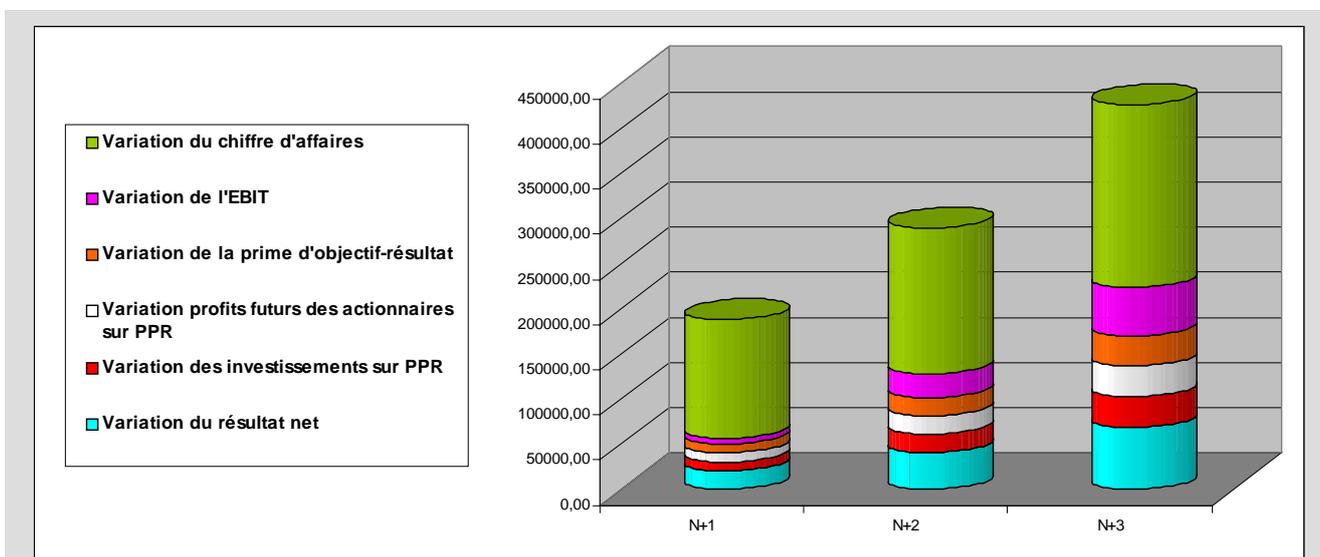


Exigence en capital de solvabilité du Groupe automobile 1/ Graphique VaR3000

4-2-2/ Groupe automobile 2

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

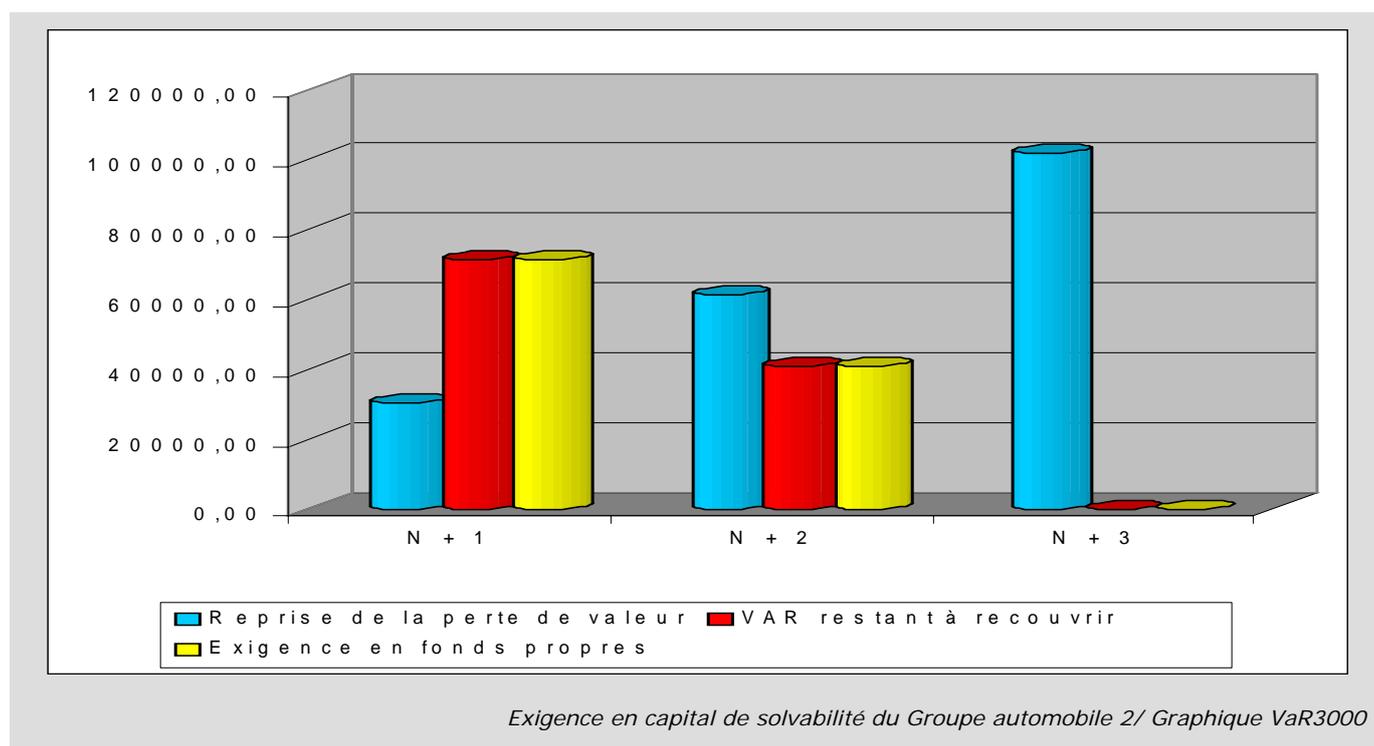
Groupe automobile N°2		N-1 (Dernier exercice connu : 2008)	Variations des Profits Futurs Partagés par rapport au dernier exercice connu (En millions d'euros)					
			N+1		N+2		N+3	
Comptes IFRS variables sur PPR			Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
1	Produit Net Bancaire (PNB)	100 303	130878,25	30,48%	161453,00	23,36%	202219,33	25,25%
2	Résultat opérationnel (EBIT)	-14450,9	6034,18	-141,76%	26519,26	339,48%	53832,70	102,99%
3	Salaires variables <i>(financement de la reprise des PPR : IFRS 36, 41)</i>	-	10089,67	33%	20179,33	33%	33632,22	33%
4	Profits des actionnaires (IFRS 36, 120)	-	10089,67	33%	20179,33	33%	33632,22	33%
5	Réserve pour investissements (IFRS 36, 120)	-	10395,41	34%	20790,83	34%	34651,38	34%
6	Résultat net part du groupe <i>(profits futurs pour actionnaires et investissements)</i>	-21025,9	20485,08	-197,43%	40970,16	100,00%	68283,60	66,67%



Plan de performance du Groupe automobile 2/ Graphique VaR3000

B- Variation de l'exigence en capital de solvabilité sur la période du 1^{er} plan

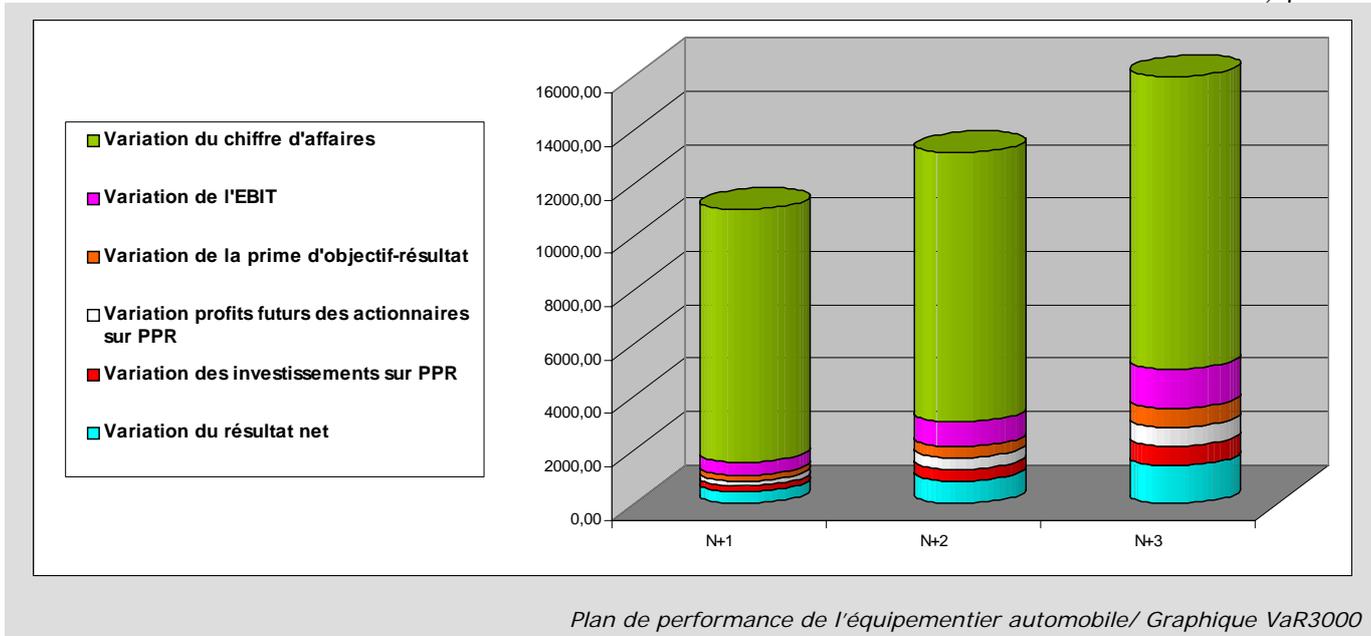
Groupe automobile N°2		Impact des PPR sur le capital de solvabilité		
Variation sur la période couverte par le 1 ^{er} plan		N + 1	N + 2	N + 3
Effets des économies de coûts sur le capital réglementaire de solvabilité requis <i>(Compliance : IAS-IFRS 36, Art. 9 et CRD, Art. 366-1)</i>	Reprise de la perte de valeur	30 574,75	61 149,50	101 915,83
	VaR restant à recouvrir	71 341,08	40 766,33	0,00
	Exigence en Fonds Propres	71 341,08	40 766,33	0,00



4-2-3/ Groupe équipementier automobile

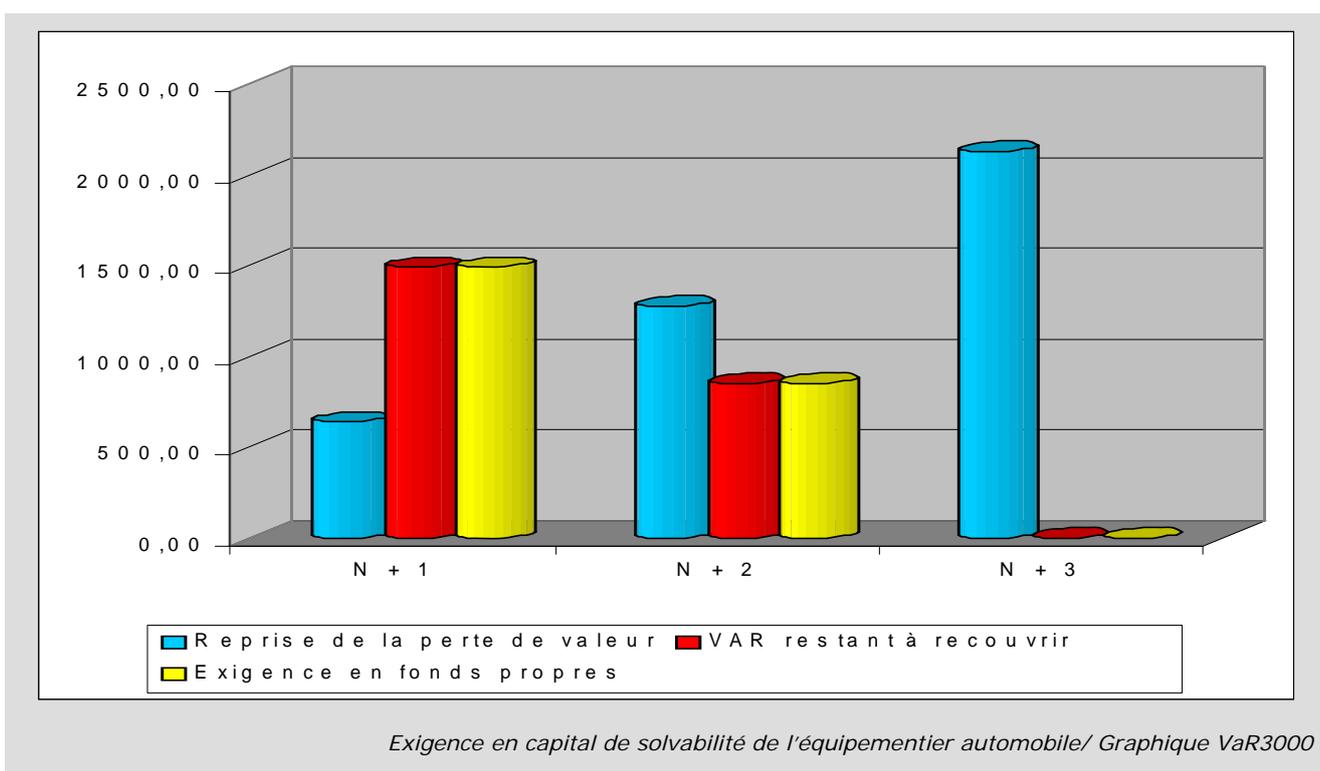
A- Variation des Performances et du Partage de la valeur ajoutée sur 3 ans

L'équipementier automobile		Variations des Profits Futurs Partagés par rapport au dernier exercice connu (En millions d'euros)						
Comptes IFRS variables sur PPR		N-1 (Dernier exercice connu : 2008)	N+1		N+2		N+3	
			Valeurs	%	Valeurs	%	Valeurs	%
1	Produit Net Bancaire (PNB)	8 664	9454,94	7,26%	10094,88	6,77%	10948,13	8,45%
2	Résultat opérationnel (EBIT)	52	480,76	824,54%	909,52	89,18%	1481,20	62,86%
3	Salaires variables <i>(financement de la reprise des PPR : IFRS 36, 41)</i>	-	211,18	33%	422,36	33%	703,93	33%
4	Profits des actionnaires (IFRS 36, 120)	-	211,18	33%	422,36	33%	703,93	33%
5	Réserve pour investissements (IFRS 36, 120)	-	217,58	34%	435,16	34%	725,26	34%
6	Résultat net part du groupe <i>(profits futurs pour actionnaires et investissements)</i>	- 2883	428,76	740,70%	857,52	100,00%	1429,20	66,67%



B- Variation de l'exigence en capital de solvabilité sur la période du 1^{er} plan

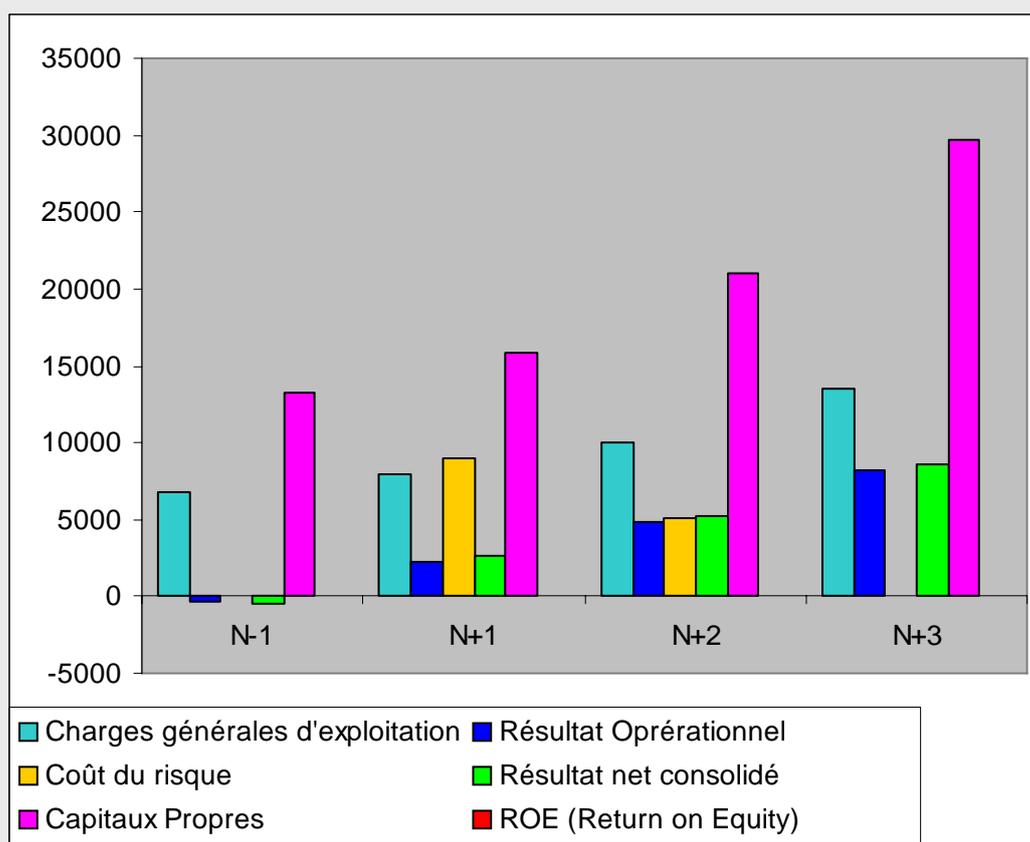
L'équipementier automobile		Impact des PPR sur le capital de solvabilité		
Variation sur la période couverte par le 1 ^{er} plan		N + 1	N + 2	N + 3
Effets des économies de coûts sur le capital réglementaire de solvabilité requis <i>(Compliance : IAS-IFRS 36, Art. 9 et CRD, Art. 366-1)</i>	Reprise de la perte de valeur	639,94	1279,88	2133,13
	VaR restant à recouvrir	1493,19	853,25	0,00
	Exigence en Fonds Propres	1493,19	853,25	0,00



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

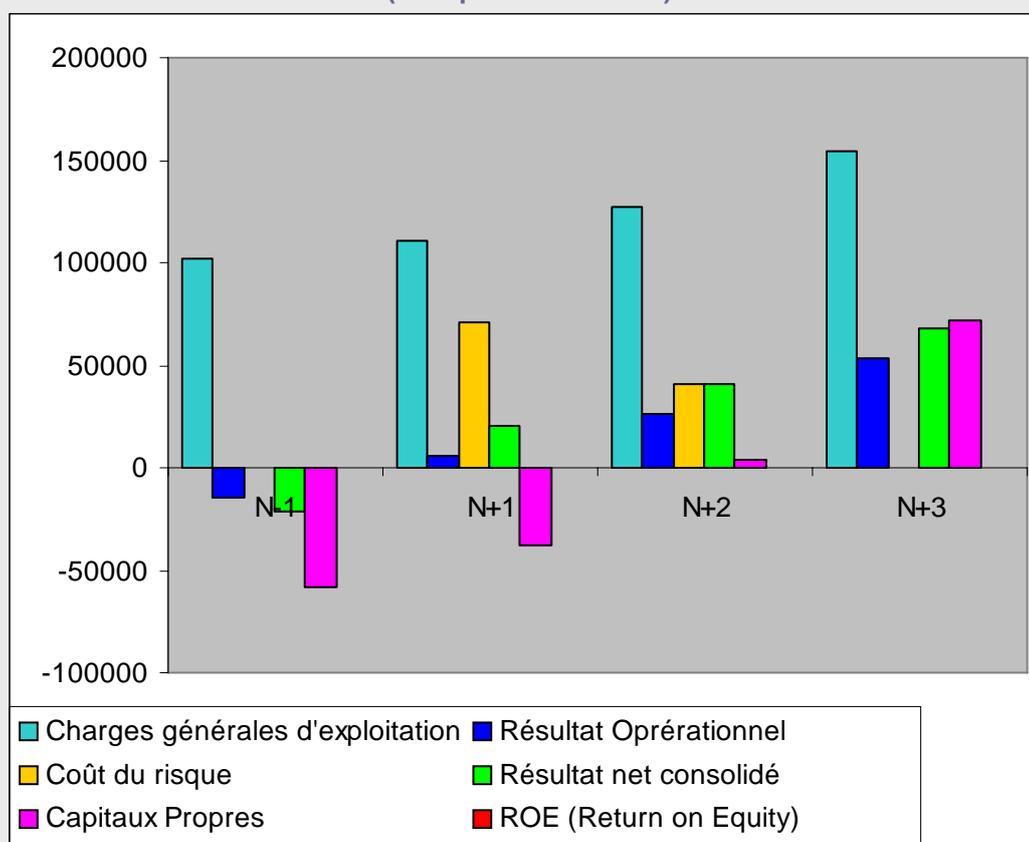
Groupe automobile 1		N+3	Var. N+3/N+2	N+2	Var. N+2/N+1	N+1	Var. N+1/N-1	N-1
Variation des comptes sociaux à partir du dernier exercice connu		a	b	c	d	e	f	g
1	Charges générales d'exploitation, dont salaires fixes et salaires variables	13468	34,95%	9980	26,53%	7887	15,29%	6841
2	Résultat opérationnel	8250,24	71,76%	4803,35	116,55%	2218,17	-704,41%	-367
3	Coût du risque (*)	0,00	100,00%	5144,62	42,86%	9003,09	0%	0
4	Résultat net, part du groupe	8617,24	66,67%	5170,35	100,00%	2585,17	-617,03%	-500
5	Capitaux propres	29649,76	40,97%	21032,52	32,60%	15862,17	19,47%	13277
6	ROE "courant" (Return on equity)	0,29	18,23%	0,25	50,83%	0,16	-532,77%	-0,04

Graphique de variation des comptes sociaux sur 3 ans du 1^{er} plan
(Groupe automobile 1)



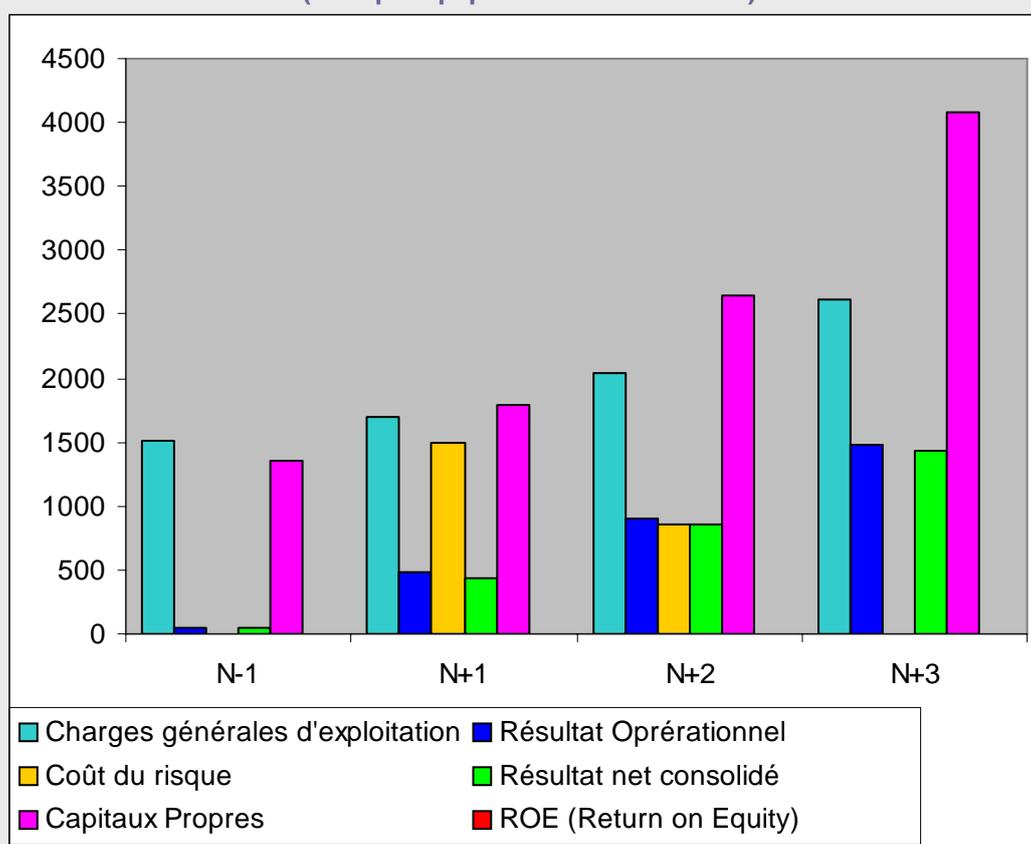
Groupe automobile 2		N+3	Var. N+3/N+2	N+2	Var. N+2/N+1	N+1	Var. N+1/N-1	N-1
Variation des comptes sociaux à partir du dernier exercice connu		a	b	c	d	e	f	g
1	Charges générales d'exploitation, dont salaires fixes et salaires variables	154763	21,74%	127126	15,00%	110544	8,11%	102253
2	Résultat opérationnel	53832,70	102,99%	26519,26	339,48%	6034,18	-141,76%	-14451
3	Coût du risque (*)	0,00	100,00%	40766,33	42,86%	71341,08	0%	0
4	Résultat net, part du groupe	68283,60	66,67%	40970,16	100,00%	20485,08	-197,43%	-21026
5	Capitaux propres	71796,85	1943,61%	3513,24	-109,38%	-37456,92	-35,35%	-57942
6	ROE "courant" (Return on equity)	0,95	91,84%	11,66	-2232,33%	-0,55	250,71%	0,36

Graphique de variation des comptes sociaux sur 3 ans du 1^{er} plan
(Groupe automobile 2)



Groupe équipementier automobile		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	2616	28,39%	2038	20,53%	1691	11,44%	1517
2	Résultat opérationnel	1481,20	62,86%	909,52	89,18%	480,76	824,54%	52
3	Coût du risque (*)	0,00	100,00%	853,25	42,86%	1493,19	0%	0
4	Résultat net, part du groupe	1429,20	66,67%	857,52	100,00%	428,76	740,70%	51
5	Capitaux propres	4077,48	53,97%	2648,28	47,89%	1790,76	31,48%	1362
6	ROE "courant" (Return on equity)	0,35	8,25%	0,32	35,24%	0,24	539,42%	0,04

Graphique de variation des comptes sociaux sur 3 ans du 1^{er} plan
(Groupe équipementier automobile)



(*) 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 les Agences de notation et les Banques peuvent-elles satisfaire à l'exigence de notation permettant aux partenaires d'une corporate (*investisseurs et clients*) d'anticiper et de prévenir le risque de contrepartie, si elles ne disposent pas d'éléments sur le système qu'elle a mis en place pour se conformer au paragraphe 124A du Règlement CE No 108/2006 relatif à l'Amendement de l'IAS1 / *Présentation des états financiers* ?

L'ouvrage de base de comptabilité dynamique de GRC (Gouvernance, Risque et Conformité) pour cet objectif 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^{ère} **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^{ème} **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'efficience globale des personnes** pour le paiement du **saire 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 INDUSTRIES / Applications BANQUES) ;
 - **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
- b) concernant le **logiciel VaR3000** : démo sur <http://www.riskosoftcorp.com/>
Courriel contact@riskosoftcorp.com

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