



LA COMMUNAUTÉ FIRST

Finance Risk and Steering

Les Dossiers TNP #3 - Octobre 2018

TNP¹

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

LA COMMUNAUTÉ FIRST

Au cœur du chiffre!



La communauté FIRST, Finance Risk and Steering, rassemble les expertises Finance, Risques et Pilotage de TNP. Partenaire privilégié des directions financières et des directions des risques dans leurs projets de transformation et d'optimisation, elle se pose en alternative aux Big Four.

L'équipe FIRST travaille avec les principaux acteurs de la place financière: établissements de crédit, banques, entreprises d'investissement et assureurs. Elle prospecte également des clients non financiers dans le secteur de l'industrie et des services.

Ses clients sont en recherche permanente d'efficacité et de valeur ajoutée: l'équipe les accompagne donc dans leurs programmes de transformation, à la fois réglementaires et digitaux. Elle intervient notamment sur les sujets de transformation et optimisation liés à l'environnement réglementaire (Bâle III, IFRS9, Résolution, FRTB...).

L'équipe First



Pluridisciplinaire, l'équipe FIRST se caractérise par une forte expertise. Avant tout, elle conseille ses clients grâce à une connaissance fine de la matière finance et risques.

Le renforcement des compétences et la couverture de tous les métiers risque/finance est l'axe principal de croissance de cette équipe.

Elle investit largement dans les approches digitales et robotiques au service de la finance.

Créée en 2014, elle regroupe aujourd'hui une quarantaine de personnes. Elle est composée d'un associé, d'une dizaine de managers et directeurs auxquels s'ajoutent des consultants ayant entre 3 et 7 ans d'expérience...

Sa force est de savoir manier les chiffres, les concepts, les réglementations, mais elle réside également dans sa capacité à offrir une vision métier et processus (budgets, contrôle de gestion), pilotage et organisationnelle.

Il en résulte une organisation souple par filière



L'offre de nos experts

Accompagner les directions financières dans leur quête d'amélioration de leur performance.

1 Évolution de la régulation

Les problématiques des directions financières sont identiques quels que soient les secteurs d'activité des entreprises. Le secteur financier est le plus impacté par l'évolution de la régulation.



2 Évolution du secteur financier

Dans le cas de la banque, le nombre de reportings a plus que doublé en dix ans, avec des délais de production des arrêtés largement raccourcis (à 30 jours pour les reportings COREP et FINREP). Depuis 2014, les contrôles fiscaux ne se font plus sous format papier.

Les flux de données, les écritures comptables ont été multipliés par 10 en 20 ans (avec plusieurs centaines de millions d'écritures pour certains établissements financiers).

Quelques indicateurs de l'évolution du secteur financier à travers celle de la banque ces dix dernières années...



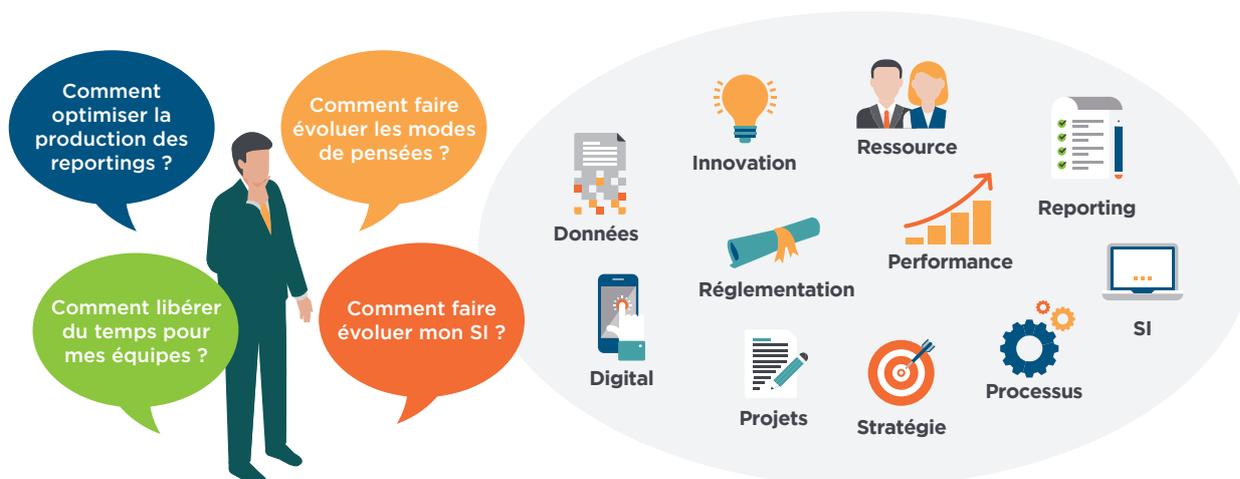
* FBF, ** Revue Banque, *** Observatoire des métiers de la banque

Après la crise de 2008 → montée en flèche des nouvelles exigences réglementaires
La direction financière doit apporter une exactitude des informations à un niveau granulaire



3 Le Chief Financial Officer

Les directions financières doivent désormais assurer une exactitude des informations à un niveau granulaire. Le Chief Financial Officer est passé d'un rôle de comptable à celui de pilote stratégique de l'information financière. Sa mission est de rendre la fonction finance plus efficace, plus pertinente et mieux à même d'aider le management dans sa prise de décision.



4 L'offre globale de l'équipe First

L'équipe FIRST propose une offre globale sur l'organisation, les procédures et le système d'information avec une vision à long terme de la direction financière partageant données et fonctions avec la direction des risques et conciliant les exigences de rapidité de la communication externe avec le besoin de maîtrise de l'information financière mise à disposition des managers (BCBS 239 / IFRS 7).

Grâce à leur expérience, les consultants sont rompus à coordonner l'ensemble des acteurs clés d'un projet

finance (MO/BO, Product Control, Risques, Finance et IT) et habitués à benchmarker les organisations et à proposer de nouvelles formes d'organisation optimales.

Ils utilisent avec pertinence et recul les méthodes d'analyse des processus tels que L6S, disposant d'une double compétence SI et processus, mais également d'expertises métiers fortes (normes comptables, réglementation, contrôle comptable, Product Control...).

Innovation & digital

En finir avec la non-valeur ajoutée

- Accompagner votre transformation digitale (Big data, robot...)
- Proposer de nouvelles solutions collaboratives

Transformation

Réussir vos adaptations et évolutions

- Accompagner la convergence des fonctions Finance et Risque
- Définir et mettre en œuvre votre TOMFIR*
- Aligner le système d'information sur les métiers

Assistance Opérationnelle

Produire de manière efficace

- Participer aux arrêtés de comptes
- Produire les états réglementaires (comptabilisation des opérations aux normes règlementaires...)
- Assister à l'administration des référentiels (produits, comptables, tiers...)

Réglementaire

Répondre aux exigences du régulateur

- Prendre en compte l'impact des évolutions réglementaires françaises et internationales sur vos activités (IFRS 9, IFRS 15,16,17, Bâle 3, Fatca, SEPA, Emir, MIFID II...)
- Proposer de nouvelles solutions collaboratives

Organisation & processus

Reengineering de process, optimisation

- Aider à la refonte opérationnelle et organisationnelle
- Proposer des méthodes de management innovantes (Lean Management, Lean 6sigma...)
- Proposer de nouvelles solutions collaboratives

Pilotage de la performance

Vous accompagner en tant que pilote de votre organisation

- Piloter des projets de transformation des solutions de performance
- Accompagner la décision dans les choix d'outils
- Déployer les systèmes de pilotage auprès des directions

Innovation & digital

Les enjeux sont multiples : automatiser les processus (écritures manuelles, clôtures), les optimiser, réduire les coûts, sécuriser et analyser les données, gérer les contraintes imposées par les nouvelles réglementations... Pour répondre à ces défis, les leviers numériques et techniques sont aujourd'hui puissants :

- **Dématérialisation**: harmonisation des procédures de paiement, administration des commandes et/ou litiges clients.
- **Robotisation**: optimisation des processus de clôture, rapprochements automatisés, contrôle des écritures comptables, administration des référentiels (création, mise à jour), contrôle des interfaces, identification et analyse des alertes.

- **Cloud**: outil collaboratif, amélioration du sourcing, utilisation de progiciels modernes.

- **Big Data**: prévision et comparaison des budgets, pilotage du besoin en fonds de roulement, optimisation des ressources humaines de la fonction financière.

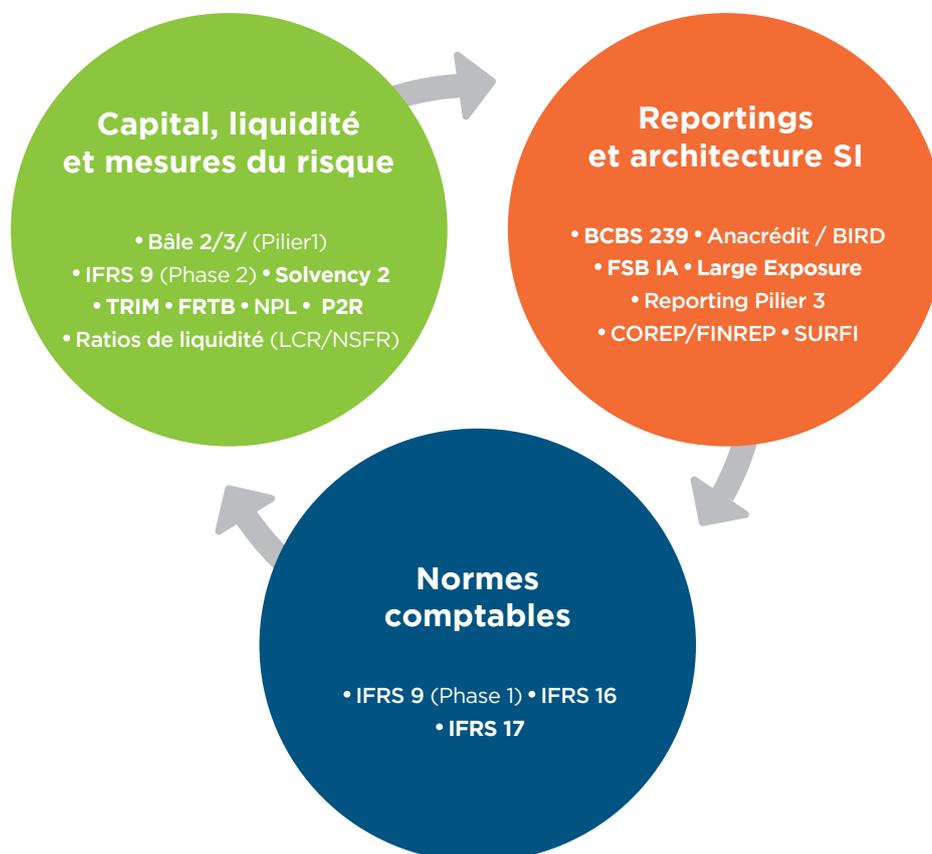
Face à ces enjeux, la chaîne de valeur de l'information financière à destination des régulateurs, investisseurs et directions s'impose comme le socle du pilotage de l'entreprise. Dès lors, la vision verticale de l'entreprise est remplacée par une vision horizontale, transversale aux différents métiers et directions.

Réglementaire

TNP dispose d'une expertise éprouvée en gestion de projet ainsi que de compétences métier solides pour accompagner ses clients lors de missions de déploiement de nouvelles normes réglementaires. Depuis 2008, les régulateurs n'ont eu de cesse de faire évoluer

la réglementation à travers de nouvelles normes, nouveaux règlements ou nouvelles directives, incitant les organisations à mettre en œuvre de nouveaux moyens pour se mettre en conformité.

La communauté FIRST accompagne ses clients sur les principales réformes prudentielles ou comptables :



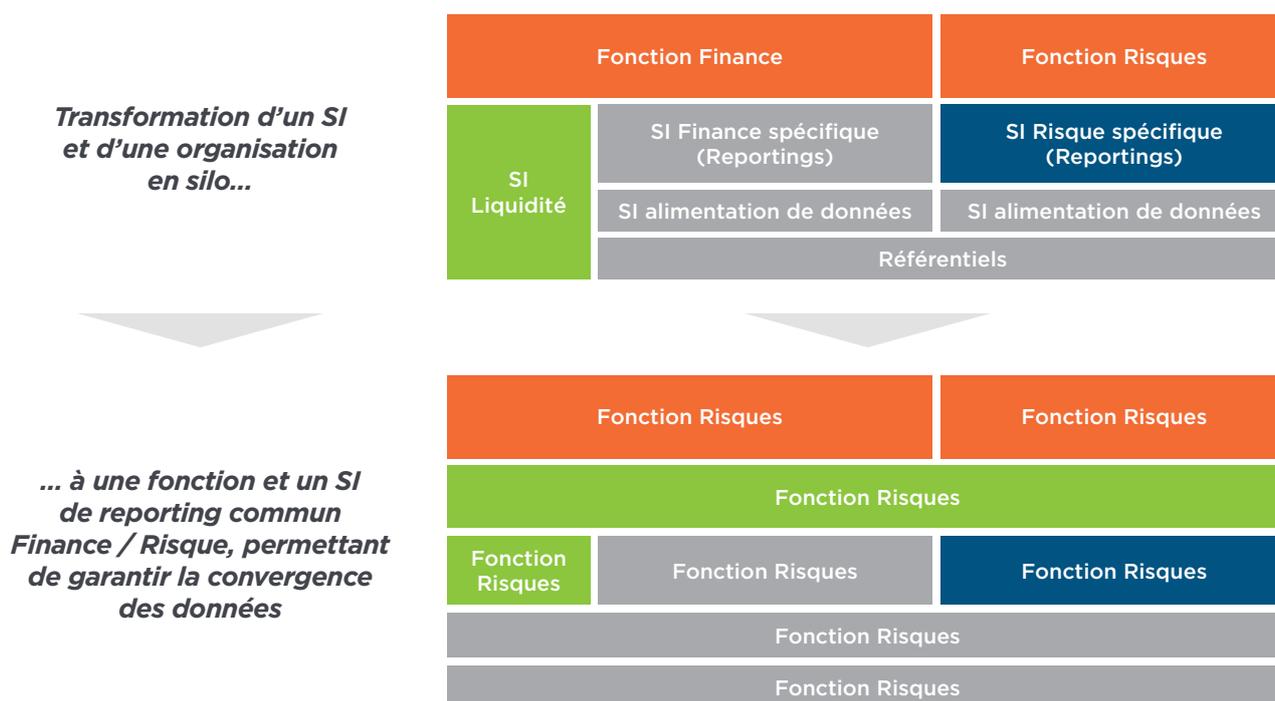
Transformation

Dans le cadre d'une réflexion sur la transformation de la fonction finance, il s'agit de repenser complètement le paradigme de l'information comptable et du SI comptable, qui est actuellement dépassé par les besoins de reporting interne et externe. Compte tenu des exigences réglementaires, les systèmes d'information doivent sans cesse évoluer pour répondre aux demandes métiers. Dans le cas d'une réflexion sur la fonction risque, le but est de repenser les prérogatives de la fonction en la dotant de l'agilité nécessaire afin de faire face à l'inflation réglementaire.

Les systèmes cibles doivent idéalement intégrer des normes ouvertes, un modèle de données centralisé, des processus métiers adaptables, une logique

modulaire (absence de big bang), une interface utilisateur adaptée à la génération Facebook, de multiples solutions de livraison et de déploiement. L'objectif est de définir un cadre aligné avec les exigences métier afin de disposer d'un système d'information agile capable d'intégrer de bout en bout les nouveaux besoins.

La communauté FIRST accompagne ses clients dans la mise en œuvre de l'exigence réglementaire et technique d'alignement des SI Finance et Risques : suppression des silos existants (filiale vs groupe, fonction risque vs fonction finance) et SI de reporting commun permettant de garantir la convergence des données.



Pilotage, organisation & processus

Le pilotage de la performance permet de mesurer et contrôler, anticiper et corriger, prévoir et agir... Or la fonction finance joue un rôle décisif dans la prise de décisions stratégiques et financières. Elle doit favoriser la gouvernance, élément central dans le processus de pilotage, uniformiser les règles de gestion en parlant un langage commun et veiller à harmoniser les référentiels analytiques. Concernant les risques, il s'agit de mesurer et monitorer les risques : crédit, liquidité (et refinancement), marché, opérationnel.

TNP est reconnu pour sa maîtrise des techniques avancées d'optimisation des processus et des organisations (lean management, lean 6 sigma...). Le cabinet s'emploie à impliquer des opérationnels dès le lancement de la démarche afin qu'ils portent et diffusent de nouveaux modes de fonctionnement dans l'entreprise, à intégrer la notion de « droit à l'erreur » dans toutes les strates de l'organisation et à commencer avec des équipes réceptives, capitaliser sur les premiers succès, créer une dynamique positive autour de la démarche...

Assistance opérationnelle

En matière de production et de reporting, les établissements doivent se doter de nouveaux moyens pour être capables d'évoluer très rapidement face aux nouvelles exigences internes (directions, actionnaires, inspection...) et externes (CAC, ACP, directives

européennes, etc.). La communauté FIRST les accompagne dans l'industrialisation et la fiabilisation de leurs processus de production, de contrôle et de reporting.

Profils d'experts

Maîtrise des performances IT des programmes
de transformation du secteur Banque / Assurance



Guillaume Cazauran | Partner

Diplômé en 1981 de Sciences-Po Paris, Guillaume est également titulaire d'une licence de Sciences Economiques et d'un Diplôme d'Etude Comptable Supérieur (DECS). Il débute sa carrière dans l'audit et le conseil chez Ernst & Young. Nommé Directeur au sein de KPMG Peat-Marwick en 1996, il devient Senior Partner puis vice-président services financiers chez Computer Sciences Corporation (CSC). Il a ainsi passé de nombreuses années au sein des plus grands acteurs du Conseil et de l'intégration de systèmes, et a également fondé FBO Consultants (revendu à KPMG), avant de rejoindre TNP en 2011.

« Intégrer un cabinet de conseil de taille intermédiaire à fort potentiel, spécialisé dans la transformation et l'amélioration de la performance, constituait pour moi une vraie réponse à la demande du marché. En rejoignant TNP, l'objectif était d'apporter au cabinet ma vision des métiers de la finance et développer cette approche de transformation des organisations qui est la marque des vrais cabinets de conseil ».

Guillaume possède une expertise complète sur tous les cadres financiers, tirant parti de ses interventions auprès notamment de directions générales : études stratégiques, projets de transformation, stratégie de moyens, réorganisations, rachats, audit de systèmes d'information, schémas directeurs, choix de progiciel, redressement de projets. Il a contribué à accélérer la croissance et le développement de TNP en particulier dans les secteurs financiers et publics, participant au déploiement des offres métiers du cabinet.



Franck Kamga | Manager

Diplômé de TELECOM Bretagne, avec un parcours orienté Télécommunications (Systèmes logiciels et réseaux) et un stage de fin d'études en tant que consultant en SI pour Accenture, Franck débute sa carrière chez Extia (MOA SI). Il devient ensuite auditeur IT / consultant en SI chez EY, pour des clients des secteurs banque & assurance. Franck rejoint l'entité Finance & Risk d'Accenture avant d'intégrer l'équipe FIRST de TNP. Il obtient en 2017 un diplôme universitaire de Sciences Actuarielles.

Fort d'une expérience au sein de cabinets de conseil dans le domaine bancaire, et particulièrement sur des problématiques de transformation de la fonction finance, Franck a pu y acquérir une expertise gestion de projet et travaillé sur des problématiques Robotic Process Automation. Spécialisé dans le conseil en Finance & Risk IT pour des clients des secteurs banque & assurance, il intervient sur différents types de missions : Business Case RPA (Robotique), Data Analytics, schéma directeur SI, modèle opérationnel cible, transformation IT dans le contexte réglementaire des institutions financières...



Philippe Cerisey | Directeur

Diplômé de l'INT Management et de l'Université Paris Dauphine (MSG – comptabilité et finance), Philippe dispose d'une quinzaine d'années d'expérience entre audit financier et conseil, notamment chez CSC et KPMG. Il intervient essentiellement pour des directions financières de banques sur des sujets d'organisation, d'amélioration de l'efficacité opérationnelle et des sujets d'expertise.

« J'ai rejoint TNP début 2014 au moment de la constitution de l'équipe Finance / Risques, qui a été créée quasiment de toutes pièces à cette date. J'ai acquis une forte expérience des problématiques des directions financières sur une large palette de sujets: organisation, processus, SI et expertise sur des sujets de normes et réglementations (IFRS 9 et Bâle III en particulier). Grâce à la liberté commerciale donnée par le cabinet aux consultants, j'ai pu ouvrir les comptes BNPP Finance Groupe et BNPP Finance CIB ainsi que des missions diverses à la direction financière centrale de SG.

Je m'occupe spécialement de l'offre compta / finance qui se charge des problématiques comptables et de reporting des banques. J'interviens également sur d'autres offres, en particulier ALM / Liquidité (car le reporting liquidité est produit par les directions financières et il est connecté au reporting comptable et financier) et dans la communauté CIB. Les clients sont demandeurs de profils à la fois techniques – bonnes connaissances comptables et normatives – et capables de coordonner ou gérer un projet. C'est assez rare car les deux qualités sont souvent incompatibles. Nous avons la chance chez TNP d'avoir ce type de profils.

Régulations, normes et réglementations s'imposent aux clients et nous les accompagnons dans la mise en place de ces contraintes en leur apportant expertise et expériences pratiques de mise en œuvre de réglementations. L'enjeu est de les mettre en œuvre avec pragmatisme et économie de coûts: nous savons être pragmatiques avec les textes en les adaptant autant que possible au contexte du client sans les dénaturer. »



Anne-Marie Jolys-Bris | Manager

Diplômée de l'Expertise Comptable, Anne-Marie débute sa carrière chez PGA, membre du réseau Arthur Andersen, dans le département Accompagnement où elle réalise des missions d'expertise comptable, de contrôle de gestion et de conseil au sein d'entreprises de services et industrielles.

Ensuite, à travers son expérience dans le secteur bancaire, Anne-Marie acquiert une expertise dans les normes comptables IFRS dans le cadre de leur première mise en application à la direction comptable des filiales de BNP Paribas, de la mise en œuvre de la communication financière IFRS et du reporting FINREP chez BPCE, et du pilotage comptable des projets relatifs aux opérations du réseau et aux opérations pour compte propre au sein de LCL.

L'ensemble de ces missions s'accompagne de la formation des équipes et de la rédaction de procédures.

Anne-Marie complète son expertise en normes comptables françaises et internationales dans le secteur assurance en rejoignant pendant 4 ans l'Autorité des Normes Comptables, et en devenant la référente IFRS 17.

« J'ai rejoint TNP cette année afin de mettre au service des clients mes compétences techniques acquises à travers mes expériences variées, ainsi que mon sens du collectif, ma curiosité, mon audace et ma motivation, en développant la gestion de programme de mise en œuvre des normes réglementaires françaises et internationales, en particulier IFRS 17, la conception et l'implémentation d'outils dédiés à la production des données financières ainsi que leur communication interne et externe et les missions d'assistance opérationnelle. »

Sur le terrain

Cadrage stratégique, risque / finance, MOA / AMOA, réglementaire, business model / TOM, organisation et processus, pilotage de projet... Des expertises éprouvées lors de missions menées sur le terrain ces dernières années.

CONDUITE D'ÉTUDES NORMATIVES IFRS 9, SOLVABILITÉ ET LIQUIDITÉ

Études normatives pour l'ensemble des projets d'interface comptables, liquidité et solvabilité du groupe au sein du département *Accounting Standards Office*

- Conduite du projet « *schémas comptables génériques IFRS 9* » à destination des MOA et métiers de l'ensemble du groupe
- Conduite d'études normatives standards sur l'activité *capital markets* : bilan par devise, schémas cible des prêts/emprunts de titres...

ACCOMPAGNEMENT DU DISPOSITIF P2R

Devoir pour les établissements bancaires de travailler à la définition d'un plan de rétablissement et de résolution permettant d'anticiper les crises et de réagir correctement en cas de survenance

- Programme résolution : pilotage du projet de mise en place des reportings SRB

IFRS 9 : MIGRATION DES POSITIONS DE SCOR EN GESTION

Direction des opérations et pilotage de la migration des actifs d'assureurs (SCOR, CARDIF...) en gestion :

- Étude d'impact, implémentation et migration des positions

CONDUITE DU PROGRAMME SI RÉGLEMENTAIRE ET FINANCE (SIRIF)

Dans le cadre de la réforme Bâle III, lancement d'un programme visant à transformer et mutualiser le SI Risques et Finance.

- Projet de mise en place d'un entrepôt de données commun comptabilité et risques afin d'industrialiser et améliorer la production réglementaire existante (FINREP / COREP) et de simplifier la prise en charge des évolutions réglementaires.

PILOTAGE DU PROGRAMME « GÉNÉRALISATION MAILLE CONTRAT » / IFRS 9

- Déploiement d'un collecteur de données granulaires permettant de couvrir les besoins réglementaires et les besoins de pilotage d'un groupe bancaire (actif et passif) sur le périmètre Retail en vue de la mise en place du provisionnement IFRS 9.

MAÎTRISE D'OUVRAGE STRATÉGIQUE ET EXPERTISE : PROGRAMME LIQUIDITÉ

- Conduite du projet de fiabilisation de la cohérence comptable des ratios LCR / NSFR par rapport aux comptes consolidés d'un groupe bancaire.
- Définition et mise en place du processus cible Cohérence comptable groupe en collaboration avec les piliers principaux du groupe.



CERCLE DE LA RÉGULATION ET
DE LA SUPERVISION FINANCIÈRE

Cercle de la régulation et de la supervision financière

LE CRSF, UN NOUVEL INTERLOCUTEUR CLÉ POUR DÉCRYPTER L'ACTUALITÉ DE LA RÉGULATION FINANCIÈRE

Lancé par des professionnels reconnus des grands acteurs de la place financière et par des consultants passionnés, le [Cercle de la Régulation et de la Supervision Financière \(CRSF\)](#) a vu le jour en décembre 2017. Il a vocation à approfondir la réflexion sur les objectifs, les acteurs, le fonctionnement ou encore les impacts de la régulation et de la supervision financière. Ses membres, des experts indépendants s'expriment en leur nom

propre, y partagent leurs opinions comme leurs recommandations sur ces sujets pour plus de lisibilité.

Guillaume Cazauran en est vice-président, au côté de professionnels de la Place financière exerçant ou ayant exercé des responsabilités dans la Banque et l'Assurance, dans des organismes de place, au sein des structures de régulation ou de supervision.

CLARIFIER LES DÉBATS SUR LES QUESTIONS RÉGLEMENTAIRES

Association loi 1901, le CRSF siège à Neuilly-sur-Seine dans les locaux de TNP. Tous les deux mois, le Cercle se réunit pour échanger sur des thèmes suggérés par ses membres afin de communiquer auprès des marchés, des autorités, des médias, des professionnels et du public. Il publie régulièrement des articles, communiqués de presse, livres blancs et interviews...

Ses premiers travaux portent notamment sur les accords de Bâle III, la réglementation sous l'ère Trump et l'encadrement des créances douteuses.

Quelques exemples de sujets abordés: Le gouvernement Trump pose-t-il toujours les mauvaises questions? (synthèse d'une étude du rapport du Trésor américain "A Financial System That Creates Economic Opportunities: Banks and Credit Unions"); Non Performing Loans: une alchimie réglementaire où le superviseur se transforme en régulateur; Défense de la diversité et comparabilité: une aporie que les régulateurs ne veulent pas prendre en compte.

L'INFLATION RÉGLEMENTAIRE

Mécanisme de supervision unique, Bâle III, Solvency II, systèmes de suivi de la transformation et de la liquidité des banques... Tout laisse à penser que les initiatives des dix dernières années nous épargneront une crise financière majeure dans un avenir proche. Mais la régulation en a-t-elle réellement la capacité? C'est à cette question que TNP et le CRSF ont répondu à travers l'enquête restituée lors la troisième édition des Histoires de Demain Réglementaire, organisées le 8 février 2018. Celle-ci souligne une certaine constance dans la défiance des professionnels de la finance à l'égard de la régulation et de son bras armé, la supervision.

Les explications de Guillaume Cazauran: *« Cette année, notre enquête aborde la question de la capacité de la régulation à nous éviter une nouvelle crise financière et nous restons vigilants à ce propos. En effet, à trop vouloir contraindre les banques et les assureurs, leur rentabilité s'effondre peu à peu, ce qui les fragilise et les pousse à rechercher des sources de profit alternatives. À trop orienter les investissements de ces industriels de la finance, on élimine un facteur majeur de diminution des risques, qui n'est autre que la diversité dans la gestion des placements. Enfin, à trop enserrer les relations contractuelles financières dans un carcan réglementaire, on favorise l'émergence d'acteurs disruptifs non régulés ».*

Au lendemain de la crise de 2008, les banques centrales ont réagi en adoptant des politiques monétaires adaptées et d'énormes progrès ont été réalisés pour solidifier le système financier mondial. Cependant, dix ans après, la reprise reste molle. Si les banques françaises sont celles qui ont le mieux résisté, elles restent moins rentables que par le passé. Quant à l'Europe de la finance, elle doit aujourd'hui prendre son destin en main.

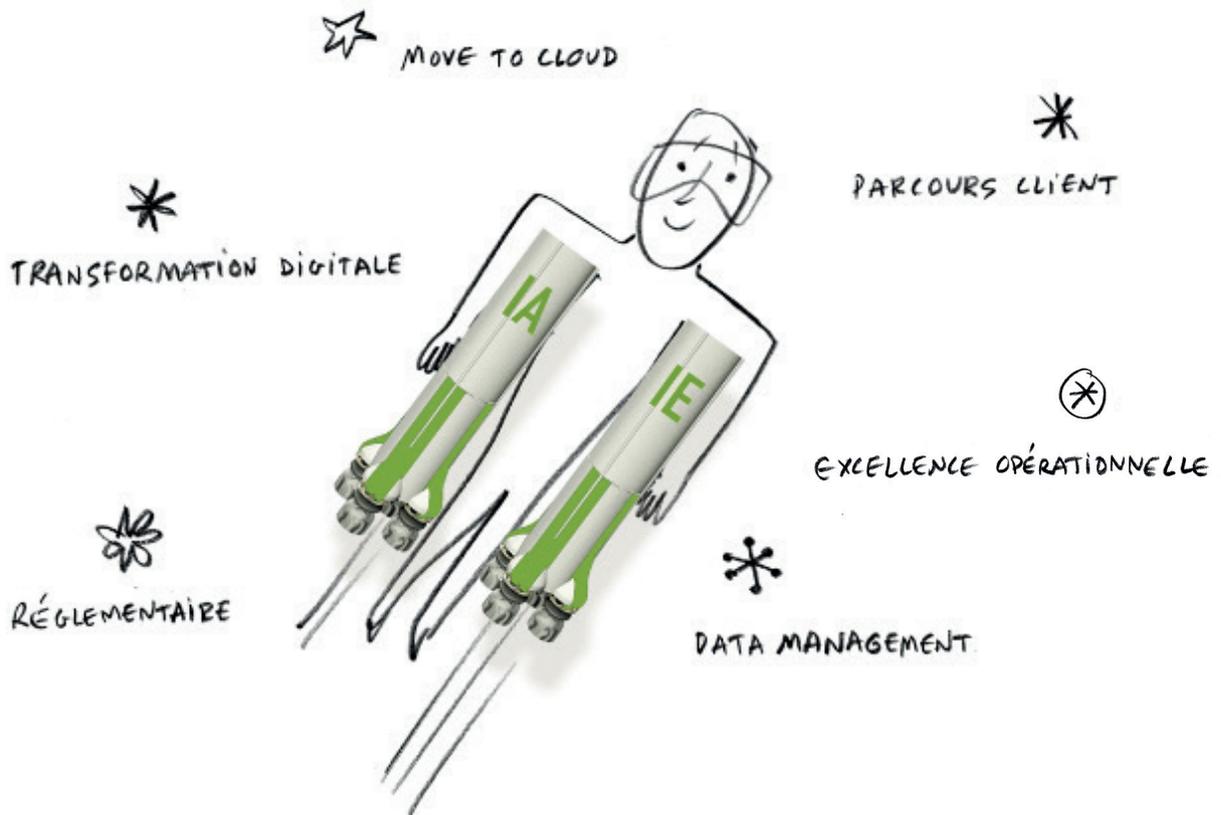
En effet, l'uniformisation prônée par la régulation revient à nier la diversité des modèles de financement, pourtant nécessaire à la maîtrise des risques. En 2017, le rapport du Trésor américain sur la supervision financière remettait d'ailleurs en cause le chemin adopté par les instances internationales et l'accumulation de mesures aux effets mal appréhendés. Aussi, l'Europe devrait, elle aussi, s'interroger pour éviter un étouffement du secteur bancaire.

Aujourd'hui, personne ne peut affirmer que cette escalade réglementaire nous prémunisse contre une nouvelle crise et diverses menaces demeurent, mais il est certain que l'uniformisation réglementaire est néfaste. Ainsi, la solution passe par davantage de diversité des modèles de financement et par une meilleure articulation des règles entre échelons locaux et internationaux.

TNP¹

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

MENEZ AVEC TNP LES TRANSFORMATIONS OÙ
INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
FERONT LA DIFFÉRENCE



TNP accompagne depuis 10 ans les leaders de l'économie dans leurs programmes de transformation à forts enjeux métiers et humains.

BUSINESS HUMAN TECHNOLOGY

www.tnpconsultants.com