



CAS CLIENT

AMOA DANS UN CONTEXTE REGLEMENTAIRE



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

« Assister BNP Paribas dans la conception et le déploiement de son système de provisionnement du risque avéré de crédit en normes IAS (projet MIRÓ) »

LE CONTEXTE

Le provisionnement du risque de crédit est réglementé par la norme IAS 39, consacrée à la valorisation et la comptabilisation des instruments financiers et applicable depuis le 1^{er} janvier 2005.

L'évolution principale liée à cette norme est la prise en compte du positionnement dans le temps des flux de trésorerie futurs estimés sur chaque créance, pour le calcul des provisions.

Pour le groupe BNP Paribas, cela nécessite de respecter un processus de provisionnement unifié et partagé par les acteurs du Métier (Recouvrement), des Risques et de la Finance.

Le projet MIRÓ (Management of Impairment and Risks On-line) a été mis en place avec la mission de construire un système d'information destiné à être déployé auprès des différentes filiales de l'activité Banque de Financement puis Banque de Détail.

Axys Consultants a été sollicité pour une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage et a intégré l'équipe projet dès les travaux préparatoires.

LES ENJEUX

Afin de permettre un passage aux normes IAS progressif, BNP Paribas a d'abord mis à disposition de ses filiales un outil provisoire Excel.

A partir des hypothèses de recouvrabilité des créances douteuses avérées, celui-ci calcule le montant du stock de provision et le détail des mouvements comptables associés.

Convenant tout à fait au besoin réglementaire, cet outil comporte toutefois des besoins d'amélioration : l'étendue des fonctionnalités proposées, l'automatisation des traitements et la fiabilisation des données.

Tout en continuant la formation et l'assistance autour de cet outil encore utilisé par de nombreuses filiales, l'application MIRÓ a été développée et doit envisager son déploiement en s'assurant de l'adéquation de son modèle général avec chaque contexte organisationnel local. En effet, MIRÓ dispose d'une base de données centralisée interfacée en amont et en aval avec les systèmes comptables des filiales.

De plus MIRÓ est un système d'information complet qui permet de gérer l'intégralité du processus mensuel :

- Alimentation comptable,
- Instruction des dossiers,
- Calcul des composantes du mouvement de provisionnement,
- Workflow de validation,
- Alimentation des supports d'arbitrage,
- Enregistrement des décisions des comités et envoi des mouvements comptables associés aux systèmes financiers.

En synthèse, l'objectif de BNP Paribas est de mettre à disposition de ses utilisateurs un outil pérenne permettant d'automatiser et de fiabiliser le calcul des provisions IAS, d'homogénéiser la vision des différents acteurs du processus et d'optimiser les délais de chaque étape projet.

Fort de son savoir faire métier et de sa connaissance des systèmes d'informations, Axys Consultants s'inscrit dans cette démarche en apportant l'assistance nécessaire au succès du projet.

LA MISSION

Intégrant la maîtrise d'ouvrage dès les premières étapes du projet, les consultants d'Axys apportent leur assistance à BNP Paribas sur tous les aspects couverts par cette fonction. Dans le contexte de MIRÓ, la complexité principale à laquelle l'équipe projet est confrontée est la parallélisation des différents chantiers. En effet MIRÓ continue d'évoluer et d'être enrichi en même temps qu'il est déployé à travers le monde entier.

Concevoir et faire évoluer le système

La multiplicité des acteurs et la complexité du domaine fonctionnel d'intervention impliquent la définition de projets (lots) de version pour couvrir l'intégralité des besoins de calcul, de présentation ou de restitution.



CAS CLIENT

AMOA DANS UN CONTEXTE REGLEMENTAIRE



S'agissant de compléments fonctionnels ou d'améliorations de confort, les exigences des utilisateurs font l'objet d'un travail de qualification et de formalisation rigoureux avant que leur réalisation puisse être engagée. De fait, un travail en amont de compréhension des besoins est essentiel et est assuré par des rencontres fréquentes au cours desquelles les utilisateurs clés sont associés aux choix d'évolution.

La difficulté de cet aspect de la mission réside en la combinaison d'éléments sensibles : garantir la cohérence globale de l'application, satisfaire les besoins de chacun tout en respectant les directives réglementaires.

Tester et valider les évolutions

Dans la logique du cycle de mise à disposition des évolutions, la mission couvre également les tests utilisateurs qui ont pour objet de valider que la réalisation des interfaces et des traitements correspond aux besoins exprimés. Les consultants d'Axys sont donc pleinement associés au processus depuis la rédaction des jeux de tests, la réalisation des tests de non régression et la recette fonctionnelle afin de permettre de la mise en place des évolutions tout en conservant le niveau de qualité.

Déployer

Plusieurs scénarios de raccordement sont envisageables en fonction de la maturité du système d'informations financier local. Le succès d'un déploiement est conditionné par l'attention et la rigueur apportées à la préparation des déplacements, d'autant que les sites concernés se trouvent partout dans le monde.

Ainsi, l'équipe de déploiement est amenée à intervenir sur site à deux reprises : pour les tests de qualification sur données réelles et pour la mise en production.

Vis-à-vis des interlocuteurs centraux et locaux, l'enjeu est d'assurer de la fluidité de la transition à tous les niveaux d'utilisateurs : Finance, Métiers, Risques. De fait, les opérations de reprise d'historique et de raccordement au cycle de production sont délicates. Mais elles sont maîtrisées grâce à un dispositif de contrôle, d'anticipation et d'accompagnement. Enfin, chaque déploiement est documenté selon un formalisme établi qui a également pour objectif de garantir l'auditabilité du raccordement du site.

Former

En accompagnement de tout de déploiement des sessions de formations théoriques et pratiques sont dispensées aux utilisateurs et sont adaptées aux interlocuteurs rencontrés. De plus, en dehors des déploiements, d'autres sessions sont réalisées. La conduite du changement est au centre de la démarche de formation : prendre en compte l'organisation actuelle et son évolution, s'assurer de l'appropriation des nouvelles méthode de travail et de l'adhésion des utilisateurs.

Suivi et assistance

Durant toute la phase de déploiement de MIRÓ (actuellement planifiée sur 3 ans), la cohabitation entre MIRÓ et l'outil Excel provisoire doit être gérée. De fait, la polyvalence des consultants d'Axys est mise à contribution pour assurer un support adapté à chaque contexte et ce particulièrement pendant les migrations et les premiers cycles suivant le déploiement de MIRÓ.

L'assistance est donnée en fonction des sollicitations (rôle de « Hotline ») mais est également proactive : des analyses quotidiennes des éléments des statistiques de production sont réalisées afin d'identifier tout dysfonctionnement ou besoin d'assistance ponctuelle. Les éléments recueillis sont à la base de l'évolution des supports communiqués aux utilisateurs : aide en ligne, guide utilisateur, fiches de synthèse. Sur ce sujet, Axys est en contact direct avec les utilisateurs de tous niveaux des différentes filiales du groupe BNP Paribas.

QUELQUES CHIFFRES

Durée du projet : 3 ans

Effectif : 1 Manager, 2 Consultants

Périmètre : SI réglementaire
Finances / Comptabilité

Nombre d'utilisateurs en cible : 500

Nombre de sites déployés en cible : 60

LE CHOIX D'AXYS

L'intervention d'Axys Consultants privilégie la mise en avant des expériences et compétences suivantes :

- Expérience dans l'accompagnement de la mise en place de **projets réglementaires et financiers**,
- Compétence mixte sur les **processus métiers** et le **système d'informations**,
- **Polyvalence** dans la mesure où les mêmes consultants interviennent aussi bien sur l'aspect évolution de l'application que sur l'assistance, la formation et les déploiements.



Axys Consultants, société de conseil auprès de grandes entreprises, accompagne ses clients depuis 1987 dans le pilotage opérationnel et la mise en œuvre de leur projet d'évolution d'organisation et de système d'information dans les fonction Finance/Gestion de la performance, Achats/Relation Fournisseurs, Marketing/Relation Client (CRM). dans les fonction Finance/Gestion de la performance, Achats/Relation Fournisseurs, Marketing/Relation Client (CRM).