



# LA QUALITÉ DES DONNÉES DE REPORTING AU CŒUR DU DISPOSITIF



Gilles  
Sainte-Catherine

Responsable  
du programme  
SQUAD+  
BNP Paribas

---

BNP Paribas a lancé fin 2003  
un projet de fiabilisation des  
données de crédit et des  
reportings à l'échelle du groupe.

---

## INTERVIEW

**A**u-delà d'aspects purement réglementaires et de gestion de projet, Bâle II implique une véritable réflexion de fond sur la gestion des données de crédit sur l'ensemble du périmètre consolidé de la banque. Comment assurer la production d'un reporting de crédit consolidé fiable, faisant intervenir de multiples acteurs ? Comment garantir la qualité d'une centaine de données concourant à la production des reportings consolidés des risques crédit ? Quels impacts sur l'organisation et le dispositif de contrôle interne ? Réponses et solutions concrètes à travers le programme SQUAD+ de BNP Paribas.

### ■ Décrivez-nous la genèse du projet SQUAD+

Group Risk Management (GRM), la fonction mondiale des risques du groupe BNP Paribas, a défini le schéma directeur de l'architecture fonctionnelle des risques de crédit en 2002. La refonte de cette architecture était fondamentale, notamment du fait de la fusion, mais également dans la perspective de l'intégration du capital économique comme outil de pilotage des activités de la banque, et des différentes réglementations (nouveau ratio de solvabilité Mac Donough, IFRS, rapprochement comptabilité-risques...) Ces travaux ont mis à exergue un enjeu de qualité des données : la finesse de l'information dont on disposait en central ne permettait pas de répondre à ces nouvelles exigences.

Un audit préalable, mené sur une petite partie du péri-

mètre de la banque a confirmé cette analyse. Surtout, il est apparu que la problématique de fiabilité des données dépassait largement le cadre des risques et qu'il fallait impliquer les métiers comme contributeurs à la qualité et propriétaires d'une grande partie des données de niveau client. Fin 2003, la Direction générale de BNP Paribas a décidé de confier à GRM la responsabilité d'un projet transversal de fiabilisation des données et des reportings à l'échelle du groupe. Ce projet, nommé SQUAD+ (accélération de la Standardisation et de la QUALité des Données risques de crédit), a été officiellement lancé en avril 2004 et j'en assure la responsabilité opérationnelle.

Nous avons sélectionné 42 entités au sein du groupe qui représentent 80 % des encours consolidés de crédit : cela couvre l'ensemble des 26 centres d'affaires (en charge de la clientèle entreprises de la banque de détail), les 15 entités les plus importantes de la banque d'investissement, et la BMCI (Maroc) pour les services financiers spécialisés et banque de détail à l'international.

Un programme de revue détaillé des données – client et autorisation – a été conçu et mis en place au sein de chaque entité visant à vérifier la qualité intrinsèque de données prioritaires en tant que contributrice à la qualité des reportings consolidés des risques de crédit.

### ■ Quels éléments ont permis de mener à bien le projet ?

L'implication de la Direction générale a été déterminante dans l'avancement du projet. Nous avons organisé les travaux de fiabilisation sur deux fronts parallèles : d'une part la revue en locale par les sites des données de leur portefeuille clientèle entreprises, d'autre part le pilotage en central de plans d'actions transversaux visant à mettre en place une organisation pérenne, cohérente avec les nouvelles exigences de fiabilité de données.

GRM s'est fait accompagner par le cabinet Ineum Consulting sur toute la durée du projet et sur l'ensemble du périmètre. La réussite de la première phase du programme SQUAD+ (par exemple, la revue des données par les entités) a été cruciale. La création d'un langage com-

mun au sein des différents contributeurs risques et métiers était un prérequis indispensable.

■ **Vous avez jusque-là fonctionné en mode projet, avec des équipes dédiées. Comment prévoyez-vous de pérenniser les actions mises en œuvre ?**

Les procédures, qui ont été élaborées dans le cadre du programme SQUAD+, doivent être déclinées à un niveau opérationnel, c'est-à-dire dans chaque entité du groupe. Ceci doit permettre de fixer les responsabilités entre le niveau local et le central. Il est prévu, parallèlement à la revue annuelle de tout client ayant un engagement, de vérifier la qualité de ses données. Cette opération entre dans le cadre d'un processus plus global d'évaluation par les entités de la qualité des données qui contribuent in fine à la fiabilité des *reportings* consolidés des risques de crédit. Ce processus de certification qualité est en cours de test sur trois sites pilotes et sera déployé, à terme, sur l'ensemble des entités du groupe.

■ **Quelles sont les évolutions imputables à ce projet ?**

Le programme SQUAD+ a permis de fiabiliser en six mois plus de 90 % des grands risques. Au-delà de ce résultat, ce projet a été l'occasion pour le groupe d'amorcer une véritable "révolution culturelle". Les sites sont davantage sensibilisés à la nécessité de veiller à la qualité des données de crédit nécessaires à production consolidée, ce qui est essentiel dans la perspective de la mise en place d'une démarche globale axée sur le capital économique. Globalement, le contexte actuel pousse les banques à évoluer vers des outils et des processus plus intégrés et harmonisés, à l'image de ce qu'ont fait les activités de marché. ■

Propos recueillis par A. M. et E. C.

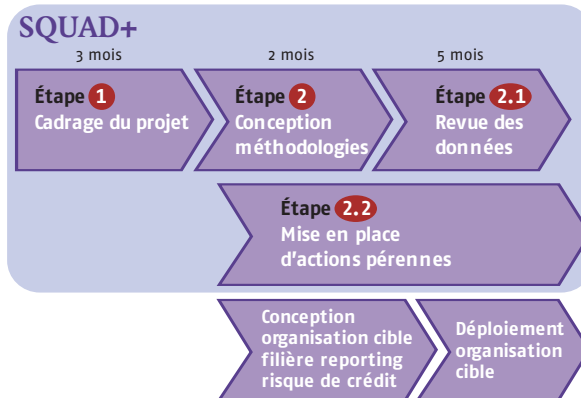
## DÉMARCHE

# LE PROJET SQUAD+



Nicolas Taufflieb

Associé institutions financières  
Ineum Consulting



Le programme SQUAD+, au sein duquel Ineum Consulting est intervenu, a été structuré en trois étapes principales :

■ **Le cadrage**, visant à identifier les données critiques servant à élaborer les *reportings* consolidés risques de crédit et à structurer le projet et a identifié une centaine de plans d'actions transversaux au groupe.

■ **La conception de méthodologies de fiabilisation**, visant un contrôle de la qualité intrinsèque des données. Ces méthodologies prenaient en compte les spécificités de chaque métier.

■ **La revue des données sur site**

Une équipe dédiée a assisté les entités dans le déploiement des travaux de fiabilisation. Le développement d'un outil de suivi spécifique a permis de mesurer le taux de progression par site, par donnée et d'historiser les anomalies rencontrées. Parallèlement à ces trois étapes, un plan portant sur des actions long terme a été élaboré. Il doit permettre de garantir la fiabilité de l'ensemble des données sur le périmètre consolidé. BNP Paribas a, par ailleurs, lancé un projet visant à l'optimisation de l'organisation de sa filière *reporting* risques de crédit au niveau mondial.

## POUR EN SAVOIR PLUS

### BIBLIOGRAPHIE

■ **La loi sur la sécurité financière**

Hubert de Vauplane, Jean-Jacques Daigre, Revue Banque Édition, 2004

■ **Audit et contrôle interne bancaire**

Antoine Sardi, AFGES Éditions, 2002

■ **Analyse et gestion du risque bancaire**

Sonja Brajovic Bratonic, Hennie Van Greuning, ESKA, 2004

■ **Corporate Governance :**

The McGraw-Hill Executive MBA Series  
John L. Colley, Wallace Stettinius, Jacqueline L. Doyle, George Logan, McGraw Hill, 2003

■ **Essential Project Investment Governance and Reporting**

Steven C. Rollins, Richard B. Lanza, J. Ross publishing, 2005

■ **La pratique du contrôle interne :**

COSO Report, Institut de l'Audit Interne, Editions d'Organisation, 2002

■ **Pénalement responsable : le contrôle interne qui dérange**

Isabelle Brink, Editions d'Organisation, 2004

■ **Whistleblowing : When It Works - And Why**

Roberta Ann Johnson, L. Rienner Publishers, 2002

■ **Contrôle interne des risques**

Henri-Pierre Maders, Jean-Luc Masselin, Editions d'Organisation, 2004

A PARAÎTRE

■ **Auto-évaluation du contrôle interne, Institut de l'Audit Interne**

■ **Le COSO 2 : "Le Cadre de Référence de la Maîtrise des Risques", Institut de l'Audit Interne.**



À voir aussi le prochain dossier de Banque Stratégie n° 228 à paraître le 11 juillet 2005, incluant le thème de ce dossier.