

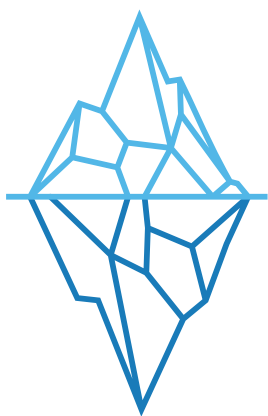
Business Critical Spreadsheets
 Quels risques ?
 Quelles solutions ?

SAVEZ-VOUS...

Combien de tableurs circulent chaque jour dans votre entreprise ?
 Comment et par qui ces tableurs sont contrôlés et vérifiés ?
 Combien de personnes les utilisent ?
 Quelles décisions sont prises sur la simple foi de l'information qui en sort ?

78% des décisions financières en entreprise sont prises sur la base de tableurs. Mais pouvez-vous leur faire confiance* ?

De nombreuses entreprises ont subi des pertes financières ou de réputation dues à de simples erreurs Microsoft® Excel pourtant *a priori* facilement décelables et évitables.



260 millions d'euros ont été perdus par une banque française à cause d'une erreur de conception initiale d'un outil de hedging**

« Près de **90%** des tableurs contiendraient des erreurs*** ! »

Ces **risques avérés** ne représentent probablement que la partie émergée de l'iceberg.

- Des erreurs qui peuvent s'expliquer par :
- un manque de contrôle intrinsèque,
 - une mauvaise compréhension des calculs sous-jacents,
 - le départ du concepteur du fichier,
 - une erreur d'utilisation...

* Kenny Whitelaw-Jones, in « Capitalism's dirty secret », 2015
 ** Les Echos, 18/12/2018
 *** Raymond R. Panko, in « What we know about spreadsheet errors », 2008

QUELQUES SIGNES AVANT-COUREURS D'UN FICHIER À RISQUE

- Une usine à gaz !**
"Le fichier est incompréhensible"
- Chronophage**
"Chaque modification ou mise à jour prend des heures"
- Perte de confiance**
"Nous ne sommes pas sûrs des calculs"
- Départ du concepteur**
"Personne ne sait désormais comment utiliser ou modifier le fichier"
- Erreurs / fautes**
"Cette partie du tableur ne fonctionne pas"
- Strates successives**
"Le modèle a été construit en plusieurs fois, par plusieurs personnes"
- Variations mystérieuses**
"Nous avons des résultats différents mais nous ne savons pas pourquoi"

Un contrôle qui se renforce !
 Face à ces risques, les autorités ont fait émerger au cours des dernières années à la fois des conseils (bonnes pratiques) de modélisation financière, mais aussi et surtout des législations visant à accroître la qualité de l'information.

- ICAEW**
20 principes, 2015. L'ICAEW (institution des comptables d'Angleterre et du Pays de Galles) a publié 20 principes de bonnes pratiques de modélisation.
- Aqua Book**
Finances Publiques du Royaume-Uni. Le Gouvernement du Royaume-Uni a publié des directives sur la production de modèles analytiques de qualité.
- Sarb.- Oxley**
2002, Loi Fédérale US. Implique la responsabilité individuelle pour la validité des rapports financiers d'entreprise.
- BSBC 239**
Comité de Bâle. Publication de 14 principes en faveur d'une meilleure agrégation du risque et de la surveillance au sein des banques.

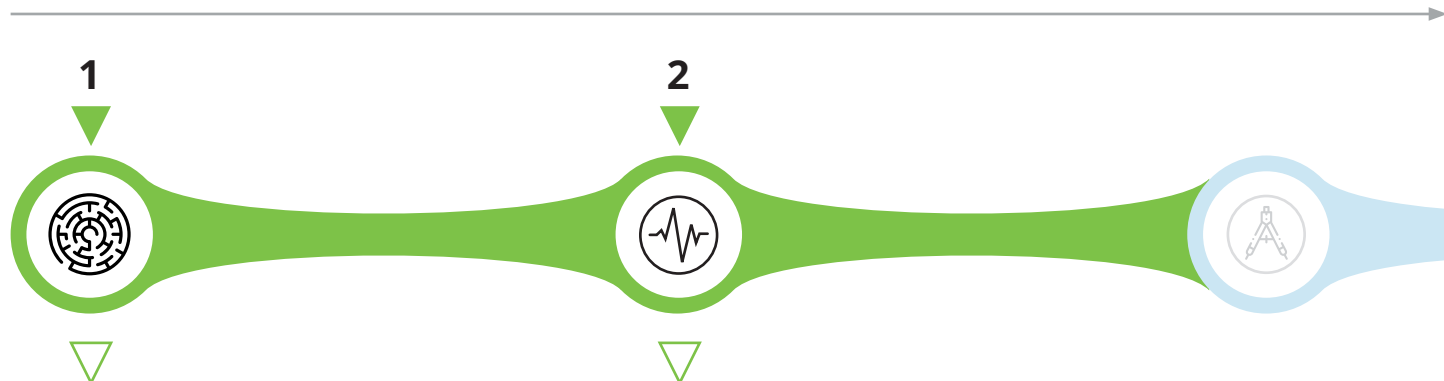
LEXIQUE
 Que sont les EUC & les BCS ?

- Tableur**
 Un tableur est un logiciel permettant de traiter des informations sous forme de tableau. Le plus célèbre et le plus communément utilisé d'entre eux est Microsoft® Excel.
Les tableurs sont omniprésents en entreprise, et servent à créer des feuilles de calculs, qui peuvent devenir des EUC.
- End-User Computing (EUC)**
 Les EUC sont des outils créés par des développeurs non-professionnels à l'aide de logiciels spécialisés, dont les tableurs. En conséquence, la feuille de calcul Microsoft® Excel est l'EUC le plus couramment utilisé dans les entreprises.
Les EUC sont créés et utilisés dans tous les services d'une entreprise, de la Finance aux RH.
- Business Critical Spreadsheets (BCS)**
 Les BCS sont des types d'EUC pour lesquels les impacts potentiels en cas d'erreur sont significatifs.
Intervenir sur ces tableurs est souvent complexe ou chronophage et nécessite l'expertise de spécialistes.



Prioriser les risques...

Avec l'aide du Risk Management, du contrôle et de l'audit interne



1 Identification du Risque

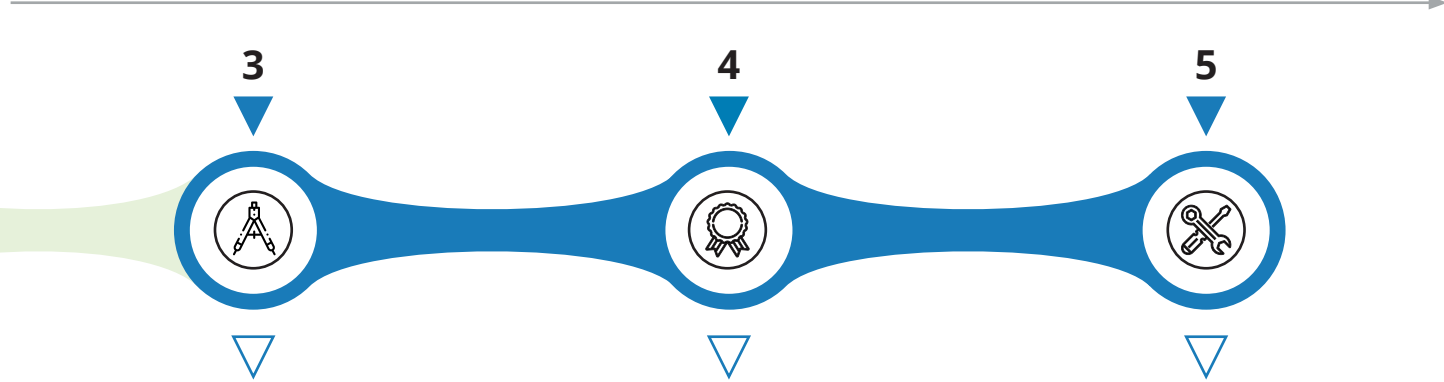
- Combien d'EUC sont utilisés avant que les chiffres vous parviennent ?
- Par combien d'utilisateurs ?
- Un audit complet des calculs a-t-il été réalisé ?
- Quels sont les impacts des EUC sur votre activité ?
- Quel est votre degré de confiance dans les EUC ?

2 Priorisation du risque & Recommandations

- Quel est votre tolérance pour le risque ?
- Avez-vous identifié vos BCS les plus critiques ?
- Pouvez-vous évaluer les impacts de chacun de ces BCS ? Leurs probabilité d'occurrence ? Votre niveau de maîtrise ?
- Avez-vous une bonne compréhension des contrôles mis en œuvre ?

...Et y remédier

Avec l'aide des lignes métiers impliquées



3 Définition & mise en place de bonnes pratiques

Définition des standards de modélisation.

1. Discussion avec les équipes opérationnelles,
2. Suggestion de bonnes pratiques pour les besoins identifiés,
3. Validation et mise en place de nouveaux standards internes.

4 Formation de vos équipes à la modélisation

Accroître l'efficacité opérationnelle de vos équipes.

1. Discussion afin de préciser vos besoins,
2. Conception d'une formation sur mesure,
3. Animation de la formation et livraison des supports

5 Refonte des Business Critical Spreadsheets

Mettre en place des tableaux fiables, efficaces, ergonomiques et pérennes.

1. Revue des BCS existants,
2. Suggestions, puis validation des améliorations,
3. Développement et livraison des BCS repensés.

ERREURS ANODINES, CONSÉQUENCES SIGNIFICATIVES

Lorsqu'une erreur a priori anodine engendre des impacts considérables

UK, 2012

L'organisation des JO a vendu deux fois plus d'entrées que de nombre de places disponibles lors d'une épreuve de natation, et a dû passer autant de coups de téléphone...

The Guardian, 2012

USA, 2016

Lors d'une acquisition de \$2.6 milliards par Tesla, Lazard a sous-estimé la valorisation de la cible (son client) de \$400m, en raison d'une erreur dans son modèle d'évaluation.

Reuters, 2016

USA, 2012

JP Morgan a perdu \$6,2 milliards sur les marchés. La position n'avait pas été repérée car le calcul d'un des indicateurs de risque comportait une somme au lieu d'une moyenne.

JP Morgan internal report, 2013

USA, 2013

Une étude économique publiée par Harvard a influencé, à tort, les dirigeants occidentaux à mettre en place des mesures d'austérité pour relancer la croissance.

Political Economy Research Institute, University of Massachusetts, 2013

UK, 2016

Mark & Spencer a été contraint, quelques heures après la publication officielle de ses résultats, de renvoyer une version amendée faisant état de résultats trimestriels significativement plus décevants (-0,4% au lieu de +1.3%), dû à une erreur de somme.

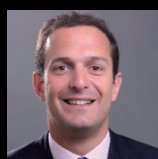
Financial Times, 2016

CONTACTEZ-NOUS



Sonia Cabanis

Associée
Business Risk & Controls
+33 1 58 37 03 04
scabanis@deloitte.fr



Julien Hornacek

Senior Manager
Business Risk & Controls
+33 7 84 42 00 02
jhornacek@deloitte.fr



Vincent Fallas

Associé
Modélisation financière
+33 1 55 61 66 78
vfallas@deloitte.fr



Antoine Gaffuri

Directeur
Modélisation financière
+33 1 55 61 62 95
agaffuri@deloitte.fr



Matthieu Louarn

Manager
Modélisation financière
+33 6 49 76 20 08
mlouarn@deloitte.fr



Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL (également appelé « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres sont des entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte
6 place de la Pyramide - 92908 Paris-La Défense Cedex
© Novembre 2019 Deloitte Finance - Une entité du réseau Deloitte - Tous droits réservés - Studio Design Paris