

# FONCTION COMPTABLE DANS LES BANQUES

## UN ENJEU DE DIRECTION GÉNÉRALE



**Serge Grüber**

Directeur général délégué  
Cabinet  
Pierre-Henri  
Scacchi et Associés

La fonction comptable a fortement évolué ces dernières années dans le secteur bancaire ; d'un rôle simple de production d'états, elle est de plus en plus impliquée dans l'évolution du système d'information, mais aussi et surtout dans le contrôle interne.

L'évolution de la fonction comptable s'est réalisée à travers celle des objectifs assignés à la direction comptable. Ces cibles peuvent être classifiées autour de trois axes majeurs : un axe historique de production, un axe de maîtrise de l'informatique comptable et un axe plus récent de contrôle des comptes.

### LE RÔLE HISTORIQUE DE PRODUCTION

La direction comptable a toujours eu historiquement des tâches de production. Celle, en premier lieu, de la comptabilité générale en produisant des états trimestriels, semestriels et annuels et en interne les états mensuels. La comptabilité étant une des sources d'informations

des états réglementaires, il revient aussi traditionnellement à la direction comptable d'assurer l'élaboration de ces derniers. Enfin, elle est aussi chargée de la production des états fiscaux.

### LES ÉVOLUTIONS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONTRÔLE

Ces tâches traditionnelles de la comptabilité avaient cantonné la direction comptable à un rôle de production passif sur les opérations réalisées par les établissements. Depuis une dizaine d'années, sous l'impulsion de la Commission bancaire et des directions générales, le rôle de la direction comptable a fortement évolué. Deux nouveaux objectifs lui ont été attribués.

■ En premier lieu, maîtriser les changements informatiques comptables touchant aux schémas d'écritures et à la justification des opérations comptables. L'importance de cette mission s'est traduite dans un certain nombre de grands établissements par l'intégration de la maîtrise d'ouvrage informatique comptable directement à la direction comptable, plutôt que de la maintenir au sein de la direction informatique. Cette nouvelle organisation des travaux informatiques a vu l'émergence de nombreuses équipes spécialisées au sein des départements

comptables et financiers dans les banques. Il s'agit là d'une décision essentielle tant en efficacité opérationnelle dans les projets informatiques qu'en qualité de justification dans leur comptabilité et surtout de contrôle interne comptable.

■ Deuxième objectif, les directions comptables se transforment en organe de contrôle des comptes internes. Ce changement résulte de deux facteurs : l'intervention de la Commission bancaire qui a rendu obligatoire les contrôles comptables de niveau 1 devant être produits par les services opérationnels et les contrôles comptables de niveau 2 réalisés par la comptabilité générale ; la volonté de renforcer les contrôles comptables internes par certaines directions générales d'établissement sensibilisées par les enjeux de la comptabilité, que cela soit en termes de rapidité de production des comptes ou de qualité. Cette évolution ne se voit pour l'instant que dans certains grands établissements et, le cas échéant, des différences d'organisation s'observent même au sein des établissements de la Place concernés.

### UN PILIER NATUREL DU CONTRÔLE INTERNE

Cette évolution est pourtant fondamentale. En effet, organiser la comptabilité en lui donnant la maîtrise du

contrôle des opérations en fera un des piliers naturels d'un contrôle interne puissant. Pour cela, il faut veiller à réaliser différents types de travaux lors des migrations informatiques ou lors de réorganisations internes :

- cartographier exhaustivement les comptes par modes opérationnels (en déterminant compte par compte le support informatique utilisé) ce qui permettrait de définir les responsabilités des services opérationnels vis-à-vis de la comptabilité centrale ;
- déterminer avec précision les outils et procédures et la justification des comptes ;

- établir un tableau de bord de synthèse sur la qualité de la justification mensuelle des comptes pour la direction comptable, la direction générale, le contrôle permanent et l'inspection générale.

D'autre part, la fonction comptable ne doit pas être le réceptacle des informations provenant des métiers sans les contrôler. C'est particulièrement vrai pour les métiers de marché où les opérations sont les plus complexes.

Le contrôle de gestion doit également être systématiquement rapproché de la comptabilité générale, ce qui peut permettre l'utilisation des

**“ Le contrôle de gestion doit également être systématiquement rapproché de la comptabilité générale marché où les opérations sont les plus complexes. ”**

réalisés budgétaires pour valider un grand nombre de comptes de produits et charges.

Enfin, la maîtrise d'ouvrage de la fonction financière incluant la comptabilité, le contrôle de gestion et le réglementaire, elle doit être rattachée à chacune de ces directions, sous la direction financière.

Les évolutions des missions confiées à la direction comptable sont déterminantes dans le dispositif de contrôle interne des établissements. Elles constituent de ce fait un fort enjeu de direction générale

Le plus grand choix  
de littérature pour ceux qui aiment  
les livres d'actions.

[www.revuebanquelibrairie.com](http://www.revuebanquelibrairie.com)

La librairie spécialisée dans la banque et la finance