

Pour une répartition plus fine des coûts

Si elles se recoupent parfois, les fonctions de contrôle interne et de contrôle de gestion ont cependant des finalités différentes. Contrôleurs de gestion et contrôleurs internes se penchent en tout cas sur la rentabilité des activités internes des banques.



JEAN-LOUIS FORT
Secrétaire général
Commission bancaire

■ Quel est le rôle du contrôleur de gestion par rapport au contrôle interne ?

La notion de contrôle de gestion est différente de celle du contrôle interne. Le contrôleur interne doit essentiellement vérifier le respect des procédures internes, l'absence d'anomalies de quelque ordre que ce soit dans la conduite des opérations et, d'une façon générale, détecter tout dysfonctionnement pouvant menacer la sécurité de l'établissement.

Le contrôleur de gestion est quant à lui tourné vers la surveillance du respect des objectifs stratégiques, à la définition desquels il participe le plus souvent, en ayant la maîtrise de la planification budgétaire. Il traduit ainsi les choix et les décisions de la direction de l'entreprise.

Les profils ne sont pas les mêmes, mais les titulaires se retrouvent parmi les agents les plus proches de la direction de l'établissement et tous deux ont un rôle de veille et d'alerte. La pertinence du contrôle de gestion repose en partie sur la fiabilité des données comptables et financières propres à l'établissement, qui font partie du champ d'investigation du contrôleur interne.

“ L'analyse de rentabilité doit être exhaustive et englober tous les secteurs d'activités. ”

■ Que pensez-vous des nouvelles techniques, la méthode ABC par exemple ?

Nous sommes naturellement favorables au développement de toute technique permettant aux établissements d'analyser leurs coûts et leur rentabilité de la manière la

plus complète possible et en croisant plusieurs axes d'analyse, notamment les axes produits et clients.

Mais nous ne souhaitons pas préconiser une méthode plutôt qu'une autre : il revient aux établissements de déterminer celle qui leur convient le mieux. De fait, certaines de ces méthodes (méthode des scénarios, Raroc, ABC) peuvent être complémentaires. Les méthodes des scénarios et Raroc obligent les établissements à une analyse précise des risques générés par leurs activités et permettent une meilleure allocation des fonds propres, ce qui ne peut que nous satisfaire. Ainsi, la méthode ABC a pour objectif une répartition très fine des coûts par type d'opérations, ce qui est particulièrement utile dans le secteur bancaire, où la répartition de certains coûts comme les coûts commerciaux reste une difficulté majeure.

■ Les banques françaises ont-elles adopté les bonnes pratiques ?

Les banques françaises doivent prendre conscience, si ce n'est déjà fait, que la richesse et la structuration de leurs bases de données clientèle et de leurs coûts opératoires seront les fondements de leur compétitivité future et qu'elles doivent intégrer dans leurs analyses tous les éléments de coûts et de risques, afin de définir des stratégies commerciales claires et des tarifications adaptées. Il n'y a plus de place aujourd'hui pour des justifications approximatives consistant à réaliser des opérations peu ou pas rentables, dans l'espoir de les compenser par d'autres opérations plus lucratives. Ceci doit être démontré par les outils internes d'analyse de la rentabilité.

Cette démarche doit être exhaustive et englober tous les secteurs d'activités et toutes les succursales et filiales, même les plus lointaines, ce qui est parfois difficile.

■ Le développement de l'internet nécessite-t-il un contrôle spécifique ?

Le développement des activités sur internet, qu'il s'agisse de la création d'un fonds de commerce ou de la mise en place, par un établissement installé, d'un nouveau canal d'échange avec ses clients, requiert des moyens financiers extrêmement importants, en raison des investissements informatiques pour répondre aux exigences de sécurité et de performance, des dépenses de marketing, d'exploitation (centres d'appel) pour offrir le service attendu par le client ; le risque d'une fraude qui pourrait engager la responsabilité de l'établissement doit également être pris en considération.

L'expérience montre que la rentabilisation de ces activités demande du temps. Il en résulte dans les premières années d'exploitation une consommation des fonds propres par les pertes d'exploitation qui est parfois préoccupante.

Cette analyse mérite certes d'être nuancée dans le cas d'établissements en place, qui offrent l'accès internet comme un service supplémentaire pour un investissement proportionnellement moins important. Mais, ils doivent être néanmoins vigilants sur la rentabilité de leurs activités sur internet. Cette vigilance doit s'exercer d'abord au plan prévisionnel, et les *business plans* doivent être réalistes. Par ailleurs, les établissements doivent se doter de moyens de contrôle de gestion permettant d'analyser de manière fine la rentabilité effective des investissements engagés :

- par rapport à leurs autres canaux de distribution (téléphone, guichets) ;
- en distinguant entre clients traditionnels et nouveaux.

■ Faut-il alors de nouvelles règles pour le contrôle des activités internet ?

En concertation avec la profession, nous avons pour objectif de publier un Livre blanc d'ici à la fin de l'année sur les aspects prudeniels d'internet. Trois points sont particulièrement examinés et reflètent nos préoccupations en matière de contrôle des activités internet :

- l'agrément : il ne faudrait pas que naisse une concurrence «sauvage» de la part d'acteurs qui s'estimeraient «exoné-

rés» des diligences liées à la qualité d'établissement de crédit ;

- la sécurité des transactions : il s'agit d'un point essentiel et préalable au développement des activités ;
- le contrôle interne et le blanchiment : il ne faut pas forcément de nouvelles règles, mais une adaptation des règles existantes à ce nouveau canal de distribution.

L'activité internet ne doit pas échapper au contrôle interne ni être un point faible dans le dispositif de lutte contre le blanchiment. ■

C. C.

“ Il ne faut pas forcément de nouvelles règles pour internet mais une adaptation nécessaire à ce nouveau canal de distribution. ”