

**CONTEXTE** La grande majorité des opérations de banque ont une traduction comptable. Cela fait de la comptabilité un instrument naturel de contrôle interne. Le contrôle comptable se décline alors en niveau 1 dans les métiers et en niveau 2 au sein de la comptabilité centrale mais aussi

de la direction du contrôle interne. Serge Gruber, du Cabinet Scacchi pose les principes fondamentaux d'une telle organisation. Emmanuel Buttin de BNP Paribas et Isabelle Lefebvre de LCL en donnent une application concrète au sein de leurs groupes respectifs.

## RISQUES ET ORGANISATION

# LA COMPTABILITÉ, BRAS ARMÉ DU CONTRÔLE INTERNE



**Serge Gruber**

Directeur général délégué

Cabinet Pierre-Henri Scacchi et Associés

La comptabilité doit être un des piliers du contrôle interne bancaire et agir comme un véritable contrôle permanent sur les opérations de production. Si l'organisation de cette fonction de contrôle comptable varie d'un établissement à l'autre, quelques principes fondamentaux doivent être respectés pour qu'elle soit efficace\*.

Les dispositifs du contrôle interne bancaire font l'objet de réflexions pour en accroître l'efficacité. Une des pistes d'amélioration étudiée est une voie naturelle souvent marginalisée : l'utilisation des données issues de la comptabilité des établissements. Dans le secteur bancaire, l'ensemble des opérations sont de nature comptable et peuvent être classées en opérations de flux ou de stock. Il est donc logique que l'organisation même des établissements soit dotée d'outils de contrôle des comptes puissants.

Deux organisations comptables peuvent être rencontrés dans les établissements :

– celle où la comptabilité se limite à un centre de production des états comptables, réglementaires et fiscaux ;  
– celle où la comptabilité est utilisée comme levier de contrôle interne sur des opérations d'exploitation.

### LES PRINCIPES D'ORGANISATION DES CONTRÔLES COMPTABLES

Dans ce dernier schéma, les pratiques peuvent être très différentes d'un établissement à l'autre. Or, il existe souvent une confusion de termes et de méthode entre les notions de comptabilité centralisée ou décentralisée, de contrôle de niveau 1 et de niveau 2. Il est important que l'organisation d'un contrôle comptable de niveau 2 soit effectuée en dehors des métiers eux-mêmes. La justification des opérations comptables par un organe de contrôle extérieur au métier permet d'en contrôler l'exhaustivité et la réalité mais aussi de s'assurer que les risques sont correctement appréhendés et suivis. La comptabilité d'un établissement doit donc être organisée de façon structurée en deux niveaux de contrôle comptable.

Le contrôle de niveau 1 est confié au métier bancaire. C'est lui qui produit les écritures et qui, en conséquence, doit les justifier selon une méthodologie définie par la comptabilité centrale et par l'organisation du contrôle interne de l'établissement. Le respon-

sable des contrôles de niveau 1 est placé sous l'autorité hiérarchique de son service, mais doit rendre compte de ses contrôles au responsable des contrôles de niveau 2.

Le contrôle de niveau 2 est centralisé à la direction comptable et à celle du contrôle interne de l'établissement. La responsabilité du contrôle de niveau 2 ne doit pas être laissée au métier concerné car elle doit être organisée comme une véritable fonction d'audit permanent des comptes et ne peut ainsi avoir un lien hiérarchique avec les services d'exploitation concernés.

Lorsqu'il s'agit d'une filiale, la même organisation interne doit exister et un reporting de validation ou de certification externe des comptes doit être envoyé à la comptabilité centrale et/ou au contrôle interne central pour vérification.

### MÉTHODOLOGIES ET OUTILS DE PILOTAGE

La comptabilité centrale doit être dotée du pouvoir de révision et de contrôle des données qui lui sont communiquées.

Une cartographie du contrôle comptable métiers de niveaux 1 et 2 doit être établie au préalable par le responsable comptable et validée par le contrôle interne et la direction générale.

Un pilotage des risques métiers et opérationnels (système d'infor-

\* Voir également sur ce sujet, article Serge Gruber, "Fonction comptable dans les banques : un enjeu de direction générale", *Revue Banque* n° 704 juillet-août 2008.

mations notamment) en fonction de critères définis par la comptabilité générale est créé comme par exemple :

- nombre, montant et historique des suspens ;
- retards observés sur la justification ;
- écarts stock-comptabilité ;
- taux d’impayés par catégorie de crédit.

Une cartographie de synthèse des risques observés doit être créée. Le pilotage est suivi par la comptabilité générale de l’établissement, le contrôle interne et la direction générale. Ces tableaux de bord donnent une vision de synthèse des risques par grandes rubriques comptables de l’établissement et permettent égale-

« Il est important que l’organisation d’un contrôle comptable soit effectuée en dehors des métiers eux-mêmes. »

ment de fournir des indications sur la productivité de certains services. En outre, un tableau de bord de synthèse du plan d’actions menées doit être établi pour corriger les anomalies relevées.

Reste enfin à responsabiliser les services opérationnels sur le respect des plannings imposés et sur la justification apportée. Pour cela, les équipes comptables de révision doivent être une force de formation et d’accompagnement.

#### ASSURER LE PILOTAGE DES RISQUES

En définitif, l’organisation du contrôle comptable assure :

- un pilotage précis des risques

métiers et opérationnels ;

- le respect du principe d’indépendance des fonctions en contrôlant les métiers et filiales de façon indépendante à ces derniers.

La bonne organisation du contrôle comptable de niveau 2 et sa maîtrise permettent aux établissements de se doter en interne de véritables équipes de révision des comptes. Aussi, il est indispensable, pour les établissements qui ne l’ont pas encore fait, de transformer la comptabilité en véritable “bras armé” du contrôle interne afin de superviser le plus efficacement possible les risques métiers. ■



Isabelle Lefebvre

Directeur du contrôle permanent et des risques, membre du Comité de direction

LCL

## TÉMOIGNAGE

# L’IMPLICATION DU CONTRÔLE INTERNE

La direction du contrôle permanent et des risques de LCL inclut un département contrôle comptable.

Celui-ci intervient dans des contrôles de niveau 2, parallèlement à la direction comptable et parfois à sa demande.

La direction du contrôle permanent et des risques (CPR) de LCL, qui compte environ 300 collaborateurs, a depuis trois ans un département contrôle comptable de trois personnes.

#### ■ Quel est le positionnement de la fonction de contrôle comptable dans l’organisation du contrôle interne de LCL ?

La direction CPR est rattachée fonctionnellement au directeur général de LCL, mais hiérarchiquement à la direction des risques et des contrôles permanents du groupe Crédit Agricole. Cette direction n’exerce aucune fonction opérationnelle, selon une application stricte des principes édictés par le règlement 97-02.

La direction CPR de LCL a une double organisation :

- des équipes miroirs des métiers regroupés en services entreprise, particuliers et professionnels et *back office* ;

- des équipes transverses comme le *management* des risques de contrepartie et opérationnels ou la fonction contrôle comptable.

Cette dernière a pour principal objectif d’assurer une meilleure maîtrise du risque en portant un “double regard” sur les opérations comptables, au travers de deux types de missions :

- effectuer de façon récurrente le suivi des contrôles de niveau 1, réalisés par les métiers, qui sont remontés à la fois vers la fonction de contrôle comptable de la direction CPR, et à la direction de la comptabilité ;
- réaliser des missions ponctuelles sur des thèmes particuliers, qui feront l’objet d’une communication auprès des équipes miroirs dédiées

## PROFIL

### Le cursus d'Isabelle Lefebvre

■ Isabelle Lefebvre a débuté en tant qu'auditeur chez Ernst & Young, puis exercé en tant qu'expert comptable auprès de PME de province. Elle a été responsable de la conception des applications comptables et financières du projet Eurodisney. De 1992 à 2001, elle a été responsable du contrôle de gestion dans différentes directions au Crédit Lyonnais, puis directeur finances et risques chez Eurofactor pendant cinq ans. Elle est depuis deux ans dans ses fonctions actuelles.

aux métiers. Car les contrôles comptables peuvent révéler des anomalies dans les processus opérationnels des métiers et il est important que les contrôleurs des équipes miroirs soient informés. La comptabilité devient ainsi un levier d'identification ou au contraire de fermeture d'un risque, si le contrôle est bien placé à un endroit clé du processus. Par exemple, un changement d'application comptable suscite typique-

ment l'intervention de la fonction de contrôle comptable quand, à cette occasion, les comptes de suspens explosent car les modalités de "lettrage" des écritures, (c'est-à-dire d'en organiser le rapprochement) ont été insuffisamment analysées.

### ■ Que se passe-t-il lorsqu'un contrôle comptable révèle un dysfonctionnement dans les processus des métiers ?

Lorsqu'un dysfonctionnement est identifié, un plan d'action est discuté avec les opérationnels selon une démarche formalisée par une "fiche d'alerte risque" (FAR), cosignée entre le responsable de la ligne métier concernée et le contrôleur ; elle précise l'origine du problème et le dispositif conçu pour résoudre ce risque. Cette approche est généralement appréciée des responsables métiers car elle facilite la communication, la traçabilité et le suivi des plans d'action.

### ■ L'intervention de la direction CPR est-elle bien acceptée par la direction comptable ?

La comptabilité est toujours informée de nos interventions et il arrive d'ailleurs que nous soyons sollicités directement par ses collaborateurs. Nous cherchons à montrer, au travers de nos missions, la valeur ajoutée apportée. De façon générale, LCL a su instaurer un contrôle permanent considéré plus comme un appui que comme une sanction, qui est bien accepté par l'ensemble des collaborateurs. Nous nous attachons à tenir compte des contrôles déjà effectués par le département comptable pour ne pas être redondant, mais apporter un angle de vue différent, au-delà du nécessaire contrôle de deuxième niveau.

Par ailleurs, le fait d'avoir un cursus personnel dans le domaine du chiffre (*encadré*) m'a permis d'engager un dialogue facile et régulier avec la direction comptable. ■

# CONTRÔLE COMPTABLE LA FILIÈRE DE BNP PARIBAS

**BNP Paribas dispose d'une véritable filière consacrée au contrôle comptable, impliquant l'ensemble des acteurs sous la supervision de la direction comptable centrale. Son fonctionnement est normé par des procédures de certifications internes.**

**B**NP Paribas, à l'initiative de son directeur comptable Gérard Gil, a été un précurseur pour instaurer dès le

milieu des années 1990 une fonction de supervision du dispositif de contrôle comptable de niveau groupe, reposant sur une procédure de certification interne. Progressivement, cette nouvelle filière de supervision a été diffusée dans l'ensemble des niveaux de la hiérarchie de la fonction comptable, selon un mouvement *top down*.

BNP Paribas dispose ainsi d'une filière renforcée qui constitue un des éléments principaux permettant à la direction financière du groupe d'apprécier la qualité du dispositif de contrôle comptable et du respect des prescriptions établies en ce domaine.

La procédure de certification trimestrielle permet d'appréhender le niveau de risque attaché à chaque clôture comptable et de s'assurer de la mise en place des dispositions nécessaires pour chaque point de faiblesse de contrôle identifié au-delà d'un seuil de matérialité.

### LA POSITION DE LA FONCTION DE CONTRÔLE COMPTABLE AU SEIN DU GROUPE

L'évolution de l'organisation de l'activité bancaire a progressivement conduit à séparer les tâches de production comptable quotidienne prise en charge par les filières



**Emmanuel Buttin**

Directeur comptable adjoint

Groupe BNP Paribas

res "opérations" au sein des *back offices*, des missions de synthèse comptable prises en charge par une filière comptable experte dont le rôle s'articule autour de quatre axes principaux :

- la définition de normes comptables et leur interprétation ;
- la production des états financiers et réglementaires ;
- la supervision du contrôle comptable : définitions des normes de contrôle comptable et suivi de leur application ;
- la maîtrise d'ouvrage, chargée d'exprimer les besoins utilisateurs auprès de la direction informatique, notamment en matière d'outils de contrôle.

L'organisation du dispositif de contrôle comptable s'est adaptée à ce nouvel environnement en déclinant trois niveaux de contrôle :

- le niveau 1 est réalisé par la filière opération elle-même, en incluant le contrôle hiérarchique ;
- le niveau 2 est réalisé par la cellule de supervision du contrôle comptable distincte des équipes de production comptable, ce qui garantit l'indépendance de ce niveau de contrôle ;
- le niveau 3 est réalisé par les équipes de l'inspection générale sous forme de missions d'audit.

Conformément au règlement 97-02 - à la suite notamment des modifications apportées en mars 2005 - relatif au dispositif de contrôle interne des banques, sont clairement séparés les dispositifs de contrôle permanent - les niveaux 1 et 2 - du dispositif de contrôle périodique - du niveau 3.

### LA RÉPARTITION DES TÂCHES ENTRE MÉTIERS ET DIRECTION CENTRALE

La fonction de supervision du niveau 2 relève de la filière de synthèse comptable. Elle s'exerce aux différents niveaux de l'organisation interne et juridique du groupe. Cha-

que direction comptable d'entités juridiques est responsabilisée par l'émission d'un certificat trimestriel. Il lui appartient d'allouer les ressources dédiées qui lui permettent de faire les travaux de revue préalables nécessaires. Pour les sites les plus importants, un processus de sous-certification interne est généralement mis en œuvre

La centralisation et l'exploitation des certificats émis par les entités juridiques du groupe sont réalisées par une équipe relevant de la direction comptable centrale du groupe. Cependant, l'animation de ce dispositif peut être relayée par des équipes au niveau des pôles ou des métiers. En amont du dispositif de certification, la fonction de supervision du contrôle comptable de la direction comptable du groupe définit les objectifs de contrôle et les procédures générales qui seront ensuite déclinées au sein de la filière opérationnelle et comptable de manière à tenir compte des spécificités de chaque type d'activité.

Cette fonction de supervision contribue également à concevoir les outils standardisés qui permettront de réaliser ces contrôles, et seront mis à disposition des équipes de *back offices*. Enfin, elle est également impliquée fortement dans l'animation de ce dispositif par des actions de relance, de demande d'explication, de support et de formation.

La spécificité de l'activité d'une banque est sa nature comptable. En amont du dispositif de contrôle comptable lui-même, la qualité comptable repose donc également sur la qualité des procédures, des outils et du contrôle interne de l'activité de chaque filière métier.

### LE PROCESSUS DE CERTIFICATION

Dans le processus de certification, chaque responsable s'engage sur l'exécution et la qualité des contrôles tels qu'ils sont définis par la fonc-

tion centrale. Il se présente sous forme d'un questionnaire reprenant l'ensemble des points de contrôle fondamentaux pertinents pour un type d'activité. Le responsable doit attester que chaque contrôle a été réalisé de manière satisfaisante. À défaut, il devra expliciter les difficultés rencontrées et le niveau d'incertitude qui aura pu en résulter. En synthèse, il lui est demandé de s'engager sur le respect des principes et des procédures comptables du groupe.

L'équipe centrale, relayée selon les cas au niveau d'un pôle ou d'un métier, exploite cette information. Le cas échéant, des échanges complémentaires permettront d'approfondir un point remonté, et de préciser l'enjeu en terme de matérialité au regard des critères du groupe. La cellule centrale organise par ailleurs des déplacements sur site, en vue de s'assurer de la qualité du dispositif local de contrôle et du suivi des plans d'action émis à la suite des recommandations. À chaque cycle de remontée trimestrielle, le processus de certification fait l'objet d'une synthèse destinée à la direction financière et à la direction générale du groupe ainsi qu'au comité des comptes. Dans le cadre de leurs travaux d'audit, les équipes locales et centrales du collège des commissaires aux comptes revoient et s'appuient également sur le dispositif de certification.

Celui-ci contribue donc à apprécier la qualité et l'efficacité de la filière comptable dans son ensemble. Il permet de fournir des indicateurs pour alimenter les tableaux de bord du contrôle permanent. En complément des recommandations émises par l'Inspection générale ou le collège des commissaires aux comptes, le dispositif de certification contribue à la définition de plans d'actions en vue d'améliorer la qualité comptable. ■

« La fonction de supervision du contrôle comptable définit les objectifs de contrôle et les procédures générales qui seront ensuite déclinées au sein de la filière opération. »