



PAR
PHILIPPE REGNIERS
VICE-PRÉSIDENT DIGITAL
BANKING SOLUTIONS,
GEMALTO

rité des transactions. Cette directive est loin d'avoir reçu un accueil favorable unanime. En effet, certains opérateurs de paiement peinent encore à mettre en place ces mesures additionnelles de mise en conformité.

Mais comment les banques doivent-elles se conformer à ces normes ? Principalement en utilisant au moins deux des trois éléments suivants pour authentifier leurs clients :

- Quelque chose qu'ils possèdent (une carte de crédit)
- Quelque chose qu'ils connaissent (un mot de passe ou un code PIN)
- Quelque chose qui les identifie (les empreintes digitales, le visage, la voix).

Aujourd'hui, la combinaison la plus couramment utilisée regroupe les deux premiers facteurs. Mais avec l'utilisation croissante des appareils mobiles pour les transactions bancaires, la biométrie (reconnaissance faciale, vocale ou encore comportementale) est vouée à prendre de plus en plus d'importance. Nombreux sont les smartphones qui intègrent aujourd'hui des fonctions de reconnaissance d'empreintes digitales et de reconnaissance faciale.

Comment la réglementation peut-elle être bénéfique aux banques ?

Les réglementations, telles que la directive DSP2, sont indispensables pour maintenir les

Le défi de l'authentification forte dans le secteur bancaire

La révolution numérique touche pratiquement tous les secteurs d'activité. Les services financiers ne font pas exception à la règle obligeant les autorités, tant nationales qu'européennes, à légiférer afin d'encadrer la numérisation des services financiers.



L'Union européenne a récemment promulgué le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) qui touche plusieurs secteurs. Le secteur des services financiers se prépare, lui, à l'application de la deuxième Directive sur les Services de Paiement (DSP2), votée en 2015 par le Parlement européen et actuel-

lement en cours de transposition par les États membres. Cette directive entrera en vigueur dans la plupart des États de l'Union européenne dès le début de l'année 2018.

L'une des principales nouveautés de la DSP2 est l'obligation de mise en œuvre d'une authentification forte¹ du client afin d'améliorer la sécu-

avancées technologiques du monde numérique et les besoins de sécurité qui en découlent.

Depuis la première directive sur les services de paiement en 2007, la sécurité s'est améliorée pour les institutions financières – comme le démontre le rapport annuel Breach Level Index qui analyse les incidents de violation de données dans divers secteurs économiques. Dans le secteur des services financiers, le nombre d'incidents de violation diminue depuis plusieurs années. En 2016, ce secteur comptabilisait seulement 1 % de pertes de données². Même si les cybercriminels sont de toute évidence attirés par les précieuses informations détenues par les banques, le secteur a fait ses preuves en mettant en œuvre des mesures de sécurité qui ont permis de réduire le nombre d'incidents.

À l'heure actuelle, la mise en œuvre technique de l'authentification forte du client n'est qu'un des aspects d'un plus grand défi à relever en matière de sécurité. Pour réussir, les banques et autres fournisseurs de services financiers doivent s'assurer que les utilisateurs bénéficient de l'amélioration des mécanismes de protection. Une récente enquête a analysé l'importance de la protection des données et de la facilité d'utilisation lors de la sélection d'un service de paiement. Des utilisateurs finaux en Australie, au Benelux, en France, en Allemagne, en Russie, aux Émirats arabes unis, en Arabie saoudite, en Inde, au Japon, au Royaume-Uni et aux États-Unis ont été invités à partager leurs expériences et leurs attentes³.

Les résultats de cette enquête ont montré l'importance de la sécurité pour les consommateurs. En effet, 58 % des sondés s'attendent à subir un vol de données dans le futur. À titre d'exemple, si les données dérobées étaient détenues par une



L'authentification forte du client représente bien plus qu'un enjeu technologique ou légal. C'est un élément essentiel à la sécurité.

enseigne en ligne, 60 % des interrogés arrêteraient d'effectuer leurs achats sur ce site marchand – principalement pour sanctionner le manque de sécurité. Ce pourcentage passe à 66 % pour les entreprises subissant un vol d'informations financières ou d'autres données sensibles.

Bien que les réglementations se soient attachées depuis longtemps à protéger les consommateurs, les nouvelles technologies offrent de nouvelles possibilités d'attaques, les cybercriminels sont de mieux en mieux organisés, et le secteur des services financiers se doit de toujours garder une longueur d'avance.

Prêts pour cette nouvelle ère bancaire ?

Les défis à relever pour mettre en œuvre une authentification forte pour les clients sont considérables car ils impliquent de nombreux acteurs et diverses procédures. Les technologies et processus sélectionnés doivent se conformer aux normes établies, tout en respectant les attentes des utilisateurs.

Outre les enjeux de conformité, les facteurs psychologiques doivent également être pris en compte. En effet, les institutions politiques ne sont pas les seules à réclamer davantage de sécurité : les consommateurs estiment que les fournisseurs de services ont aussi une obligation dans ce domaine. Selon l'enquête consommateur mentionnée précédemment, les utilisateurs pensent que la sécurité relève à 70 % de la responsabilité des entreprises, et seulement à 30 % des utilisateurs.

Mais les consommateurs ne souhaitent pas seulement bénéficier de plus de sécurité : ils veulent aussi un plus grand confort d'utilisation. Si la sécurité doit ralentir, ils abandonneront tout simplement leur panier d'achat virtuel, ce qui aurait pour conséquence une baisse de satisfaction des consommateurs, des commerçants, et des opérateurs de paiement.

Pour relever les défis liés aux nouvelles technologies, aux exigences de conformité et aux demandes des utilisateurs en matière de sécurité et de commodité, les entreprises doivent se doter de partenaires pouvant leur apporter un savoir-faire en authentification et vérification. Ces systèmes sont d'une grande complexité et nécessitent des compétences spécifiques pour garantir la conformité aux normes et améliorer la qualité des services, tout en trouvant un équilibre parfait entre sécurité et commodité.

Comment bénéficier de la création de valeur ?

L'Union européenne a clairement indiqué son souhait d'ouvrir le marché des services financiers à de nouveaux acteurs. Bien que les banques puissent se sentir menacées par cette déclaration, elles peuvent jouer sur la demande accrue de sécurité et faire basculer le rapport de force en leur faveur. Pour ce faire, elles doivent pouvoir proposer des solutions de sécurité répondant à la fois aux attentes des utilisateurs et du législateur. Les fournisseurs de services de paiement doivent développer des méthodes d'authentifica-

tion protégeant les utilisateurs, tout en autorisant de nouveaux usages. Grâce à leurs bases de clients existants, ils bénéficient d'un avantage pour se positionner dans le cadre de cette révolution numérique.

Mais, ils doivent faire preuve de la plus grande prudence lors de la gestion des différentes tâches, telles que la sécurité et la certification, qui leur garantiront une adoption rapide de leurs services. Un simple faux pas pourrait ruiner tous leurs efforts. C'est la raison pour laquelle l'authentification forte du client représente bien plus qu'un enjeu technologique ou légal. C'est un élément essentiel à la sécurité : une sécurité qui offrira aux banques de nouvelles perspectives, et qui leur permettra d'innover et de bénéficier de la création de valeur. ●

1. L'authentification forte est, en sécurité des systèmes d'information, une procédure d'identification qui requiert la concaténation d'au moins deux facteurs d'authentification.

2. Breach Level Index 2017 www.breachlevelindex.com

3. Breach Level Index 2017 « Consumer vs Business » www6.gemalto.com/2016-data-breaches-customer-loyalty-report-pr



PAR
STÉPHANE CHAUVIN
CEO, MYDATABALL.COM

Le monde numérique impacte-t-il avantageusement les activités de la finance? La réponse est naturellement positive car la numérisation de l'activité concourt à mieux mesurer les événements et à éclairer les décisions dans des environnements de plus en plus complexes. La recherche de l'amélioration des outils de mesure a ainsi été une constante de l'histoire de l'humanité. Ses progrès ont été le moteur de l'innovation. L'avènement du big data en est une extension: l'extraction en masse de données donne les moyens de détection des phénomènes à risques et à opportunités.

Une institution financière se doit de capitaliser sur ses données pour mieux décider et prévenir les risques et les opportunités. Ceci suppose non seulement de savoir collecter et entreposer les données mais aussi de se doter les moyens de son exploitation. Les avatars du big data sont:

- 1) le data management: gérer la collecte des données
- 2) le data morphisme: combiner les environnements de données

nées souvent en silo par des jointures déterministes et des jointures probabilistes
3) la data analytics: se donner les moyens de l'analyse.

Autant le premier point est bien appréhendé par les entreprises financières, autant les deuxième et troisième ne le sont que partiellement: gérer la « data complexité » est encore un sujet d'étude. La « data complexité » est matérialisée par l'augmentation vertigineuse du nombre d'axes d'analyse et d'indicateurs qui concourent à mieux mesurer pour mieux décider. Il n'est pas étonnant que le monde entrepreneurial se dote de systèmes de calcul de plus en plus sophistiqués et d'outils de type Intelligence Artificielle pour détecter de la connaissance dans ces espaces de données gigantesques et complexes.

CARTOGRAPHIE DE LA NATURE DE DONNÉES ET DES BESOINS

Les métiers des institutions financières peuvent être cartographiés sur quatre domaines, deux horizontaux (les flux d'activité et le stock d'activité), deux verticaux (la vision extérieure « marché » de la demande et les moyens à disposition pour répondre aux objectifs de l'offre de l'entreprise, la ressource).

Le tableau ci-dessous positionne les activités vitales à

La data visualisation doit résoudre le dilemme entre la masse de données totale nécessaire et utile à la prise de décision, et la masse de données exploitable et digérable par les équipes de statisticiens, d'analystes, d'opérationnels et de managers.

toute activité marchande mais peut également être étendu à celles qui ne le sont pas. Selon le contexte, un projet d'exploitation des données demandera une capacité de gestion différente: pour les activités se rapportant aux flux, le nombre de lignes est très imposant (quelques milliards), mais ne dégagera pas nécessairement un nombre de mesures important (quelques dizaines). À l'inverse, pour les activités se rapportant à la vision stock, le nombre de lignes diminue de manière importante (on parle de smart data, quelques millions) mais imposera une gestion de la complexité (on traite souvent sur ces métiers plus de 2000 indicateurs et axes d'analyse, l'explosion combinatoire générant la data complexité).

ILLUSTRATIONS

Quatre projets mis en œuvre en seulement quelques semaines illustrent les typologies ci-dessus décrites:

1. Le carré Flux/Marché, prédiction des adjonctions: dans le cadre de son activité commerciale pour augmenter ses capacités de vente, un assureur récolte les annonces de vente et d'achat de produits ciblés. Les annonces sur le web sont emmagasinées au quotidien avec une trentaine de mesures sur le contenu de la marchandise ainsi que sur la manière d'être déposée sur le web. Le calcul intensif de jointures probabilistes a déterminé des relations de causalité probantes pour les métiers entre les caractéristiques de certaines gammes de produit et l'impact qu'elles ont sur le multicanal: impact à J+1, J+2, J+3 pour l'assureur sur ses canaux web, agences, plateaux téléphoniques, plateforme relation client. Le dimensionnement des capacités d'accueil par canal a ainsi pu être partiellement piloté par l'activité du marché.

2. Le carré Flux/Ressource, gestion fraude: les comptables d'une société de distribution offrant une assurance sur des produits spécifiques recherchaient les éléments discriminants et explicatifs de potentiel de malversations. L'analyse s'est portée sur les flux et les écritures comptables (plusieurs millions mensuellement). Les jointures probabilistes ont pu dégager des événements concomitants atypiques entre les débits et les crédits et des situations comportementales de gestionnaires et de clients. Elle a débouché sur la mise en place de scores calculés dynamiquement (les règles de fraudes évoluant).

3. Le carré Stock/Marché, marketing analytique: la production de cibles clients pour des offres marché suppose de faire intervenir plusieurs compétences de la banque, comme les gestionnaires de la donnée, les marketeurs, les analystes de marché, les designers... La cible marketing prise par filtres en masse avait un ROI de 8%. La data analytics a permis d'une part d'intégrer plus de 1500 axes d'analyse dans le ciblage, d'autre part d'accélérer la capacité à partager les diagnostics entre les corps de métiers. Le résultat a été de pouvoir détecter les caractéristiques clients à fortes probabilités d'achat, de cibler finement la population « appétente », et d'augmenter fortement le ROI des campagnes. En outre, la capacité de calcul mise en œuvre par le projet a donné lieu à une revue des segments clients dynamique (évolution de la population selon son comportement) et des alertes de « churn ».

4. Le carré Stock/Ressource, risques financiers: une assurance provisionnait une masse financière pour sinistralité. Depuis quelques années, un sur-recouvrement apparaissait pour des raisons inconnues. L'historique des sinistres analysés avec plus de 1200 axes d'analyse et indicateurs ainsi que tous les textes des échanges entre les clients, les gestionnaires, les avocats et les experts ont permis de détecter

Quel est l'apport du big data dans le secteur de la finance?

Le monde de la finance est naturellement impacté par la révolution numérique. Les effets d'annonce sur le big data sont nombreux et créent parfois une certaine confusion. Cet article fait un point sur les méthodes et les réalisations concrètes rendues réellement possibles par ces nouvelles technologies.

Cartographie des métiers et de la granularité des données amenant des systèmes différents de gestion et d'exploitation de la donnée

Organisation métiers

	MARCHÉ	RESSOURCE
FLUX	Commercial • Multicanal • Gestion de la relation client	Back Office • SAV • Gestion prestations
STOCK	Marketing • BtoB • BtoC	Finance • Contrats • QRT

les éléments causaux probants de survenance des sinistres, validés par les métiers, qui déterminaient des évaluations erronées. 0,7% de ceux-ci ont vu leur mode de gestion changé. Un rééquilibrage de l'actif et du passif a pu ainsi être effectué.

Ces projets n'ont pas nécessité d'infrastructures informatiques spécifiques. Leurs succès sont dus essentiellement à la méthode et à la capacité des équipes métiers pluridisciplinaires à partager les diagnostics et à communiquer leur résultat pour engager les actions positives pour l'institution financière.

LES BESOINS FINAUX GRÂCE AU BIG DATA

Les exigences de contrôle de l'ACPR (Autorité chargée de la surveillance des banques et des assurances) ne sont pas seulement de montrer la capacité à agréger les données d'activité de l'institution financière et de le reporter sous forme de tableaux fixés, mais aussi de « narrer » l'activité (pilier 2). En lieu et place d'un reporting conséquent de plusieurs centaines de pages, les données devraient permettre de déterminer ce qu'il y a d'essentiel à communiquer au public ou ce qui est plus confidentiel. Ainsi, au-delà du big

data, la data analytics doit permettre à l'institution de montrer sa capacité à détecter les éléments à risques / opportunités par métier (intensification du calcul pour découvrir des règles métiers). Un des enjeux est de fournir à chaque métier la capacité d'analyser et de partager les diagnostics de manière collaborative (data visualisation).

En dernier lieu, le rôle d'un « vrai Chief Data Officer » est primordial. Il doit être membre du comex. Sa fonction est non seulement de valoriser les données mais également de contribuer aux documents prudentiels, répertorier toutes les connais-

sances qui se dégagent des données, de coacher les métiers pour améliorer la pertinence des analyses et de les industrialiser. Dans un cadre purement comptable, l'information (données et règles de connaissances) doit être un actif (comme l'informatique est considérée comme un élément du passif comptable) et permettre ainsi de valoriser les institutions financières en intégrant leur « valeur data » ●

FORMAT 1/2 PAGE LARGEUR
174 x 128 mm



PAR
GEOFFROY DE VRIES
AVOCAT À LA COUR D'APPEL
DE PARIS

1. Les textes applicables sont l'ordonnance n°2016-1691 du 1^{er} décembre 2016 prise pour la transposition de la directive européenne anti-blanchiment 2015/849 du 20 mai 2015, le décret 2017-1094 du 12 juin 2017 et les articles L.561-46 et suivants du Code monétaire et financier.

2. Des modèles de documents sont proposés à cet égard par Infogreffe et le Greffe du Tribunal de Commerce de Paris qu'il est vivement conseillé d'utiliser et qui sont disponibles sur le site : <https://www.infogreffe.fr/registre-des-beneficiaires-effectifs>

sures nécessaires pour prévenir le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Pour être mieux protégé, il faut se dévoiler...

Les sociétés concernées par ces obligations ont jusqu'au 1^{er} avril 2018 pour déposer au Greffe du Tribunal de Commerce un document identifiant leurs bénéficiaires effectifs. Le non-respect de ces dispositions étant pénalement sanctionné, il est nécessaire que les entreprises s'y soumettent avec rigueur.

Quelles sont les personnes concernées?

Sont concernées par ces nouvelles obligations toutes les sociétés (civiles et commerciales) et les groupements d'intérêt économique (GIE et GEIE) qui ont leur siège social en France, les sociétés commerciales étrangères qui ont une succursale en France, et les autres personnes morales qui doivent

Identification des actionnaires **Big Brother is watching you!**



Dans le cadre de la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes, la France a mis en place des obligations d'identification et de déclaration des bénéficiaires effectifs des sociétés, autrement dit des personnes physiques qui les contrôlent. Ces obligations concernent non seulement les sociétés non cotées mais aussi certaines sociétés cotées en bourse.

En marche dans l'entreprise, *Big Brother is watching you!*

Aux fins de transposition de la directive européenne anti-blanchiment, la France vient de modifier sa législation pour

prévoir des obligations d'identification et de déclaration des « bénéficiaires effectifs » des sociétés¹. L'objectif consiste notamment à pouvoir identifier les personnes qui contrôlent les entreprises et prendre les me-

► être immatriculées en application du droit français, comme certaines associations.

Toutes les sociétés sont concernées, sauf les sociétés cotées sur un marché réglementé en France (à savoir sur le marché Euronext, sur un des compartiments A, B ou C) ou dans un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen, lesquelles sont expressément exclues du champ d'application de ces nouvelles obligations, sans doute parce qu'elles sont déjà soumises à des obligations similaires de nature boursière.

Cependant – et cela peut surprendre – les sociétés cotées en bourse sur un autre marché que le marché dit réglementé, à savoir sur un « marché organisé » (Euronext Growth, anciennement appelé Alternext) ou sur un « marché libre » (Euronext Access et Euronext Access +, anciennement appelé Marché Libre) sont concernées par ces obligations!

Qu'est-ce qu'un bénéficiaire effectif?

Le bénéficiaire effectif est toute personne physique qui contrôle directement ou indirectement l'entité juridique concernée, soit parce qu'elle en détient directement ou indirectement plus de 25 % du capital ou des droits de vote, soit parce qu'elle exerce, par tout autre moyen, un pouvoir de contrôle sur les organes de gestion, d'administration ou de direction de la société ou sur l'assemblée générale de ses associés.

Une société peut bien évidemment disposer de plusieurs bénéficiaires effectifs.

Dans certains cas, la notion de bénéficiaire effectif est toutefois incertaine : plutôt que définir précisément les personnes concernées, le législateur a préféré utiliser le concept de « bénéficiaire effectif » utilisé pour les obligations de vigilance de certains acteurs éco-



Les sociétés à multiples actionnaires doivent mettre en place des procédures internes d'identification des bénéficiaires effectifs.

nomiques vis-à-vis de leurs clients, lequel n'est pas facilement compatible avec la notion d'actionnaire.

Quelles sont les informations à déclarer et selon quelles modalités?

Les sociétés ou entités concernées par ces obligations doivent non seulement obtenir et conserver des informations exactes et actualisées sur leurs bénéficiaires effectifs mais aussi déposer au Greffe du Tribunal de Commerce, pour être annexé au Registre du Commerce et des Sociétés, un document² contenant les éléments d'identification (nom et prénom, date et lieu de naissance, nationalité, domicile personnel) des bénéficiaires effectifs ainsi que les modalités de contrôle qu'ils exercent. Ce document doit être daté et signé par le représentant légal de la société ou de l'entité concernée.

Ce document doit être déposé au plus tard le 1^{er} avril 2018 pour les sociétés immatriculées avant le 1^{er} août 2017 et à l'occasion de leur constitution pour les sociétés constituées à compter du 1^{er} août 2017.

Par ailleurs, un nouveau document devra être déposé dans les trente jours suivant tout fait ou acte rendant nécessaire la rectification ou le complément des informations qui y sont mentionnées.

Qui a accès à ces informations?

Ces informations figureront au Registre du Commerce et des

Sociétés. Le document est accessible sans restriction à certains responsables d'administration, autorités, tels que les autorités judiciaires, les agents habilités de l'administration des finances publiques ou des douanes, les services de l'Autorité des Marchés Financiers, ou même le bâtonnier, le président du Haut Conseil du commissariat aux comptes, ou le président du Conseil des ventes volontaires de meubles aux enchères publiques, qui tous ne sont d'ailleurs pas compétents en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Il est également accessible à toute personne justifiant d'un intérêt légitime, et autorisée à cette fin par une décision de justice.

Quelles sont les sanctions en cas de non transmission des informations?

Le non-respect de ces dispositions (non dépôt du document

ou dépôt d'un document inexact ou incomplet) est puni de 6 mois d'emprisonnement et de 7 500 euros d'amende pour le représentant légal de la société ou de l'entité concernée, et d'une amende de 37 500 euros pour cette dernière.

En outre, peuvent s'ajouter des peines complémentaires telles que l'interdiction de gérer ou la privation des droits civils et civiques pour les personnes physiques, ou l'exclusion temporaire ou définitive des marchés publics pour la société ou l'entité concernée. Enfin, à la demande de tout intéressé et du ministère public ou agissant d'office, le Président du Tribunal de Commerce peut enjoindre la société ou l'entité concernée de procéder au dépôt de la déclaration, notamment sous astreinte.

Cette nouvelle obligation, bien que contraignante, n'est certes qu'une obligation de moyens, étant précisé que l'entité juridique concernée devra être en mesure d'établir les efforts raisonnables mis en œuvre pour rechercher lesdits bénéficiaires.

Aussi, afin de respecter ces obligations, les sociétés et entités concernées ont vivement intérêt à mettre en place des procédures internes d'identification des bénéficiaires effectifs et de conservation des informations nécessaires. ●



Certaines sociétés cotées sont cependant concernées, telles que les sociétés cotées sur Euronext Growth (Alternext).

FORMAT PLEINE PAGE
215 x 307 mm



PAR
**SOPHIE
MOUTERDE**
COACH, MEMBRE DU
COMITÉ ÉDITORIAL

Politiques de diversité Quels bénéfices, quels coûts ?

Le défenseur des droits a identifié de multiples sources de discrimination dans les entreprises. Les principales sont la seniorité, le genre, le handicap, les origines ethniques, l'apparence physique, le fait d'avoir un mandat syndical... La liste des facteurs ne cesse de s'allonger.

Lancer une politique de diversité, c'est lancer un projet de transformation majeur pour une entreprise

En entreprise, une politique de diversité ou d'égalité des chances se décline souvent en trois étapes.

La première est le diagnostic, la prise de conscience, la vision au niveau de la direction. L'appropriation du sujet au plus haut niveau permet de faire entrer ces sujets dans les objectifs des managers, seule façon pour faire changer les choses. C'est souvent l'occasion de prioriser les sujets, car il est souvent plus facile de commencer par un nombre réduit de thème.

La deuxième étape est la déclinaison dans les politiques managériales et dans les process RH d'avancement et de recrutement. Ces mesures liées à l'entreprise répondent au besoin de faire évoluer l'organisation et la culture de l'entreprise.

La troisième étape est un accompagnement des personnes risquant d'être discriminées. En effet, les personnes les plus discriminées développent des phénomènes d'autocensure, de plafond de verre. C'est ainsi que les politiques d'égalité homme-

femme s'accompagnent souvent de séminaires ou de coachings spécifiques pour les femmes.

Tout cela ramène aux bases de la pédagogie: un regard positif et bienveillant favorise l'émergence du talent et de la performance. Des études ont été faites aux États-Unis sur des classes d'élèves de même niveau mais séparés en deux classes avec deux professeurs différents. À l'un, on disait que sa classe était bonne et le niveau s'élevait. À l'autre, on disait que sa classe était mauvaise et le niveau des élèves baissait. Or les discriminations sont liées à des préjugés ou à des stéréotypes, le plus souvent

inconscients, qui nous font dévaloriser, disqualifier l'autre. Inconsciemment, un manager peut donc faire baisser le niveau de ses collaborateurs ou ne pas prendre en compte l'avis pertinent d'un collaborateur.

Une politique de diversité apporte donc de premiers bénéfices évidents: amélioration de la prise de décision, de la performance.

Elle évite aussi des coûts: les collaborateurs compétents mais discriminés partent ou n'atteignent pas la performance espérée, renforçant d'ailleurs ainsi les stéréotypes. Les investissements faits en for-

mation sur les collaborateurs sont perdus quand ils partent, ce qui peut être dommageable dans des métiers en tension.

La diversité amène des opportunités business nouvelles: quand L'Oréal s'est lancé sur le marché des cosmétiques pour peaux noires et cheveux frisés, l'entreprise a adressé une clientèle en croissance et avec un panier moyen supérieur à sa clientèle habituelle. Quand le marché du bricolage a commencé à penser aux femmes avec plus d'ergonomie et de design pour les produits, cela a accru le marché potentiel et a bénéficié aussi aux clients âgés ou victimes de maux de dos.

L'utilisation des affinités naturelles avec des personnes semblables peut favoriser les performances commerciales: si une entreprise a dans ses équipes de commerciaux biculturels, maîtrisant la langue et la culture chinoise, moyen-orientale, africaine, indienne ou russe, elle peut accélérer son déploiement international dans des pays ou des régions sont en forte croissance.

La diversité favorise aussi l'innovation. La variété des points de vue et des cultures favorise l'émergence d'idées nouvelles. La diversité est aussi un sujet porté par l'opinion et

les dégâts en termes d'image peuvent être catastrophiques dans certains pays: boycotts, class actions...

Cependant, les coûts à court terme peuvent sembler réductibles.

Le coût peut paraître énorme car il s'agit de mobiliser dirigeants, managers et collaborateurs sur un projet de transformation profonde dont les bénéfices à moyen terme sont certains, mais difficilement quantifiables. Pendant que les équipes sont mobilisées sur ces sujets, elles sont moins sur des sujets tout aussi prioritaires: transformation digitale, résultats à court terme.

Enfin, il peut y avoir un risque à changer des équipes qui ga-

gnent: la nouvelle culture plaira-t-elle aux bons, n'y aura-t-il pas de la démotivation de la part de ceux qui progressent moins vite que d'habitude parce qu'il faut laisser la place? En effet, la culture dominante se fait nécessairement challenger en s'ouvrant, elle change. Jusqu'où? C'est là que les entreprises doivent aussi travailler sur leurs valeurs pour expliciter l'essentiel, et être souple sur l'accessoire. Face à la diversité, l'entreprise a intérêt à développer une culture très forte, avec des rituels, des codes, pour transcender les cultures et les profils qu'elle veut intégrer.

C'est sûrement plus facile à réaliser en période de croissance.

Enfin, il faut accepter des périodes de difficultés, de sous-performance parfois, liées à tout changement.

Lancer une politique de diversité, ce n'est pas seulement éthique, c'est aussi un enjeu économique. Et une équipe qui a conduit ce type de projet avec succès en sort avec de nouvelles qualités de cohésion, de relation, d'ouverture, d'adaptation. Ces qualités humaines sont clés dans nos environnements agiles, où l'on pivote et on accélère sans cesse, et où l'avancée de la technologie s'accompagne du développement avec des métiers de services et des équipes fonctionnant en réseau et en transversal. ●

FORMAT 1/2 PAGE LARGEUR
174 x 128 mm



*Commun-relance xx xxxx
xxx xxx xxxx xxx xxx
xxxx xxxxx xx xxxxxx xxxx.*



PAR
MARIE-HÉLÈNE PEBAYLE
VICE-PRÉSIDENTE, DFCG
SERVICES PUBLICS, DIRECTRICE
DU CONTRÔLE DE GESTION ET
DE L'AUDIT INTERNE, CONSEIL
DÉPARTEMENTAL DE LOT-ET-
GARONNE

1. La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) promulguée le 1^{er} août 2001 a institué de nouvelles règles d'élaboration et d'exécution du budget de l'État. Elle introduit notamment une démarche de performance pour améliorer l'efficacité des politiques publiques qui permet de faire passer l'État d'une logique de moyens à une logique de résultats.

La segmentation des politiques publiques dans les Collectivités territoriales

Quel rôle pour le Contrôle de gestion ?

La segmentation des politiques publiques est une démarche issue de la LOLF¹ consistant à segmenter l'activité en domaines stratégiques. Dans les Collectivités locales, cette approche permet une présentation budgétaire différente de celle qui est traditionnellement réalisée : elle est effectuée par fonctions comptables.

Pour réaliser cette segmentation, il est nécessaire de faire un recensement exhaustif des activités puis de les croiser avec les grandes stratégies de la Collectivité afin de faire le lien entre stratégie et niveau opérationnel.

La segmentation est établie en général sur trois niveaux :

- La politique ou mission : niveau stratégique
- Le programme : niveau central de la gestion
- L'action : subdivision du programme.

En revanche les méthodes de mise en place divergent selon le sens donné à la démarche et l'objectif recherché. Cela va d'une approche managériale sur plusieurs mois, en associant l'ensemble des acteurs, à une démarche forcée, soit de type gadget, pour suivre la tendance mais sans utilité reconnue, soit purement politique, soit encore à des fins préparatoires à une autre démarche. En effet, derrière cette segmentation, peuvent être mis en place des dispositifs aussi différents que :

- La démarche d'évaluation des politiques publiques (mise en place d'une batterie d'indicateurs destinés à objectiver l'intérêt et la connexion avec les axes stratégiques)
 - La recherche d'économies en isolant et en supprimant à terme les actions non reliées à des axes stratégiques
 - La mise en place d'une comptabilité analytique (elle-même pouvant être utilisée à diverses fins).
- Le contrôleur de gestion peut avoir plusieurs rôles dans de telles démarches :
- Conception d'outils tels que les indicateurs
 - Responsabilité dans la mise en place de la segmentation
 - Rédaction du cahier des charges et interface avec l'intervenant externe

• Rôle purement financier ou technique (traitement des données) sur les tâches annexes.

S'il s'agit d'une mission purement technique, le Contrôle de gestion n'a pas à se soucier du sens de la démarche ; par contre s'il faut déployer la démarche et la mettre en place, le Contrôle de gestion aura alors une vraie mission de conseil auprès de la Direction Générale. En effet ce type de démarche peut être très positif au niveau managérial à condition que le sens qui lui est donné soit clair et parfaitement expliqué aux cadres de la collectivité.

DIFFICULTÉS ET CONTRAINTES

Une telle démarche nécessite un sens de l'initiative de la part du contrôleur de gestion en charge de cette mise en œuvre ; en effet il est primordial de solliciter la Direction générale sur le sens réel à court et moyen terme d'une telle approche afin de rédiger un projet de lettre de mission – en particulier si le contrôleur de gestion doit mettre en place la segmentation.

Il est impératif que la lettre de mission soit communiquée aux cadres sans sous-estimer la communication qui doit être faite au plus haut niveau de la hiérarchie.

Il est également primordial d'échanger avec les différents niveaux hiérarchiques de chaque Direction et service. Cela est d'autant plus important que le temps imparti à la mise en place d'un tel projet ne permet pas un travail de fond et accroît de façon importante les risques managériaux.

Enfin il est indispensable de relier de façon concrète cette démarche à la préparation budgétaire : c'est un facteur clé de succès de la démarche.

BONNES PRATIQUES, ASTUCES ET CONSEILS

L'intervention d'un conseil extérieur est souvent pertinente : il est toujours bon d'avoir un regard externe (donc objectif) sur le projet.

Cela oblige également à bien réfléchir au sens à donner au projet dans le cahier des charges !

La segmentation sera un succès si elle est concrètement utile, dans la durée, à la préparation budgétaire : c'est l'occasion d'un travail conjoint avec la direction des finances.

UN RETOUR D'EXPÉRIENCE

La segmentation des politiques publiques est en vogue dans les Collectivités territoriales mais on ne sait pas toujours ce qui se cache derrière cette louable volonté de présentation du budget territorial selon les politiques publiques. Or l'outil ne trouve son sens que si la démarche est la première étape pour mener par un autre projet – comme par exemple l'analyse des coûts et la mise en place d'une comptabilité analytique.

Au Conseil Départemental de Lot-et-Garonne, il s'agit d'une commande du Directeur Général des Services (DGS) à son arrivée dans la Collectivité en



Commun-relance xx xxxx
xxx xxx xxxx xxxx xxx xxx
xxxx xxxxx xx xxxxxx xxxx.



Commun-relance xx xxxx xxx xxx xxxx xxxx xxx xxx xxxx xxxxx xx xxxxxx xxxx.

► juin 2015. Cette démarche n'a pas abouti dans un premier temps car elle était considérée plutôt comme étant la mise en place d'un nouveau cadre financier-personne n'a alors pris conscience des changements profonds qu'induisait ce projet.

Reprise un an plus tard par la direction du contrôle de gestion, elle a été conduite dans le cadre d'une démarche projet, en relation étroite avec la direction générale adjointe des finances, et dans un mode participatif avec les différentes Directions Générales Adjointes (DGA).

Un comité de pilotage a été mis en place avec douze réunions de réflexion et de coordination avec les DGA (deux réunions par DGA) et un certain nombre de réunions d'information et de coordination avec les responsables des Pôles Administratifs et Financiers (PAF), le cabinet, la communication, le secrétariat général, la Direction des Systèmes D'information.

CE QUI EXISTAIT AUPARAVANT

Comme dans tout conseil départemental, le budget était voté par fonctions selon la nomenclature comptable M52. Ce mode de vote présente le budget en dix grandes fonctions: Action sociale, Éducation, Infrastructures... et affecte à chacune de ces fonctions toutes les dépenses qui lui reviennent (y compris le personnel, les amortissements...). Peu lisible, il est complexe à mettre en place pour les services et nécessite de nombreux virements entre les lignes de crédit.

Exemple de détail de la fonction 2

► Pour mémoire, exemple de détail de la fonction 2, l'Éducation comprenant des sous fonctions:

- 20: Services communs
- 21: Participation enseignement du 1^{er} degré
- 22: Enseignement du second degré
 - 221 Collèges
 - 223 Cités mixtes
- 23: Enseignement supérieur
- 26: Autres
 - Bourses départementales
 - Centres de loisirs ...

Le passage au vote par nature qui a été validé fin 2015 a été un prérequis pour entamer une réflexion plus globale sur la segmentation budgétaire. Le vote par nature est une présentation comptable des comptes qui globalise les dépenses de même nature

- Chapitre 012 personnel
- Article comptable 66 intérêts de la dette
- Article comptable 21 immobilisations et travaux

Il permet donc des évolutions plus simples des crédits entre les dépenses de même nature, évite de nombreux virements de crédits, facilite le suivi et la gestion dans une période de rareté des ressources, permet également d'avoir un suivi fin des politiques conduites.

LES OBJECTIFS À ATTEINDRE

Le département de Lot-et-Garonne a ainsi pu réfléchir à une **segmentation** pour déterminer les objectifs stratégiques de la Collectivité par domaines d'activité, par choix

d'organisation, par action à entreprendre pour les atteindre, par contribution de la Collectivité.

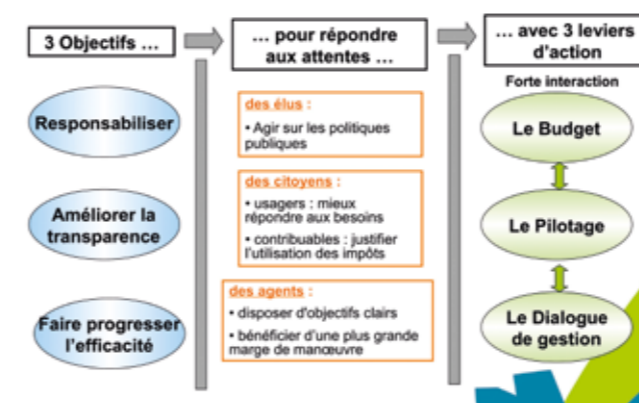
- Ce qui a permis également:
- Une déclinaison opérationnelle des orientations stratégiques dans chaque direction de la Collectivité
 - Une **traduction des actions en objectifs** pour mesurer les résultats obtenus et les analyser pour agir
 - Un dialogue de gestion entre les responsables de programmes, les directions et les élus autour de:
 - La préparation et l'exécution budgétaire (programmation pluriannuelle, crédits, masse salariale...)
 - La maîtrise des activités et des processus clés.

LES OBJECTIFS ATTEINTS

La nouvelle architecture budgétaire mise en place au Conseil Départemental de Lot-et-Garonne le 1^{er} janvier 2017 – qui s'appelle « Politiques Missions Programmes Actions » (PMPA) – répond à un triple objectif :

- **Au niveau de la gouvernance et des élus**: un mode de présentation du budget permettant d'apprécier les incidences des politiques publiques menées dans le département
- **Au niveau du pilotage départemental**: une démarche transversale devant s'inscrire dans la stratégie managériale du département (responsabilisation, développement des compétences)
- **Au niveau de la gestion dans les services départementaux**: une aide pour les gestionnaires et les directions dans le suivi du budget car la nouvelle présentation permet des évolutions plus simples des crédits entre les dépenses de même nature (vote par nature)

Infographie-titre



Les six politiques du département de Lot-et-Garonne sont :

- Le développement social
- L'éducation et la jeunesse
- Le développement et les solidarités territoriales
- L'attractivité du territoire
- Les infrastructures, réseaux et mobilité
- Les moyens généraux et la coordination des politiques publiques.

Chaque politique publique est déclinée en missions, chaque mission en programmes et chaque programme en actions. Toutes les enveloppes (en dépenses comme en recettes, en fonctionnement et en investissement) sont réparties dans les actions.

La démarche a consisté à définir une codification simple pour chaque action et à rédiger les principes de gestion de la Nomenclature PMPA.

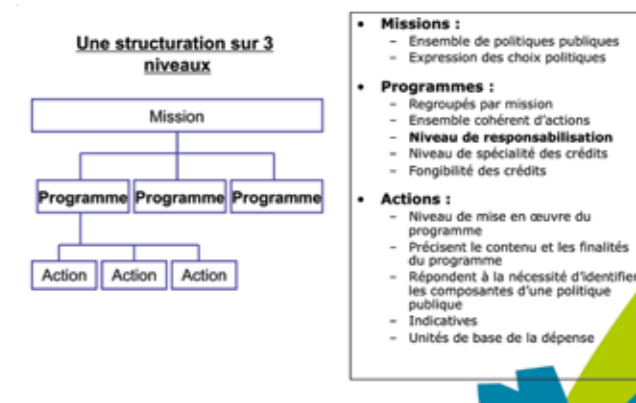
PRINCIPES DE GESTION DE LA NOMENCLATURE PMPA

- **Les régularisations financières**: les régularisations financières d'une opération sont à rattacher à l'action correspondante (exemple : indus pour le RSA).
 - **Les moyens généraux des politiques**: ils ne regroupent que les enveloppes des services déconcentrés à savoir
 - Les Centres médico-sociaux (CMS)
 - Les Unités départementales (UD)
 - Les Archives
 - La Bibliothèque.
- Les moyens généraux des services non déconcentrés, quant à eux, sont rattachés à la politique « Moyens généraux et coordination des politiques ».

Infographie-titre



Infographie-titre



Les frais de déplacement: ils relèvent des ressources humaines, à l'exception :

- des frais de déplacement des assistants familiaux (AS-FAM) qui, de par leur statut particulier, sont à relier à la politique « Développement social »
- des frais des élus, qui sont rattachés au programme « Assemblée départementale » et à l'action « Elus départementaux ».

Les charges de personnel: elles sont réparties dans les différentes politiques au niveau de la mission « Moyens généraux de la politique », programme « Ressources humaines », action « Personnel », selon la répartition des enveloppes consacrées aux RH.

Les subventions d'investissement ne sont pas classées dans les mêmes missions selon qu'elles s'adressent à des tiers publics ou aux tiers privés.

- **Les subventions d'investissement en faveur des tiers publics dans le domaine du patrimoine et de**

la culture (Equipements culturels, Conservation et restauration du patrimoine protégé au titre des Monuments historiques, Conservation et restauration du patrimoine non protégé et Bastides, villages de caractères et plus beaux villages de France) sont classées dans l'action CAA01 « Soutien au bloc communal », programme « Contractualisation avec les territoires », **mission « Aide aux collectivités »**

- **Les subventions aux tiers privés** sont dans l'action « CDE01 « Aides patrimoine aux tiers privés », programme « Patrimoine », **mission « Développement culturel »**
- Il en est de même pour les équipements sportifs.

Les bâtiments du département occupés par le Centre d'information et d'orientation (CIO) et le Centre départemental de documentation pédagogique (CDDP-Canopé) sont rattachés à la politique «



Commun-relance xx xxxx xxx xxx xxxx xxxxx xxx xxx xxxx xxxxx xx xxxxxx xxxx.

Moyens généraux et coordination des politiques » et à la mission « Gestion patrimoniale et non à la politique « Education et jeunesse ».

Le budget BP2017 a été présenté selon la segmentation des politiques publiques PMPA. Des états de contrôle budgétaire ont été conçus pour mettre en place un **dialogue de gestion harmonisé au sein de toutes les directions.**

Ces états de reporting sont conçus en cumul de période et permettent de comparer le réalisé (mandaté et encours d'engagement) de la période par rapport au budget de la période N-1.

Les règles de gestion suivantes ont été définies

- Le reporting budgétaire est réalisé en cumul de périodes pour lisser les dépenses mensuelles

Nouvelle présentation du Budget Primitif



- Le reporting a pour but de comparer le réalisé de la période par rapport au budget de la période ainsi qu'au réalisé de la période N-1
- Le budget de la période est défini en divisant le budget par 12 et en multipliant par le nombre de mois de la période
- Le reporting budgétaire est édité selon une fréquence mensuelle à chaque niveau de l'architecture PMPA

- Le reporting budgétaire permet de réaliser des analyses multi critères :
 - Section de fonctionnement ou section d'investissement ou les deux
 - Natures des dépenses ou des recettes ou les deux
 - Statut de la dépense: mandaté, engagé non mandaté (encours) et la somme des deux
 - Natures comptables ou chapitres

Reste maintenant à faire le plus important, à savoir définir et partager ensemble les objectifs stratégiques et opérationnels auxquels répondent les programmes et actions...

...de manière à pouvoir définir des indicateurs de mesure pertinents et réaliser des tableaux de bord de pilotage.

Mais ceci est une autre histoire! ●

FORMAT PLEINE PAGE
215 x 307 mm

Extrait de l'architecture PMPA

