

Accélérer la production des comptes : le « Fast close »

L'accélération de la production des comptes représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises, bien au-delà d'un simple effet de communication. En effet, la crise financière a mis en évidence l'importance de l'information financière dans la prise de décision : elle doit être fiable, pertinente et disponible le plus rapidement possible.

PAR JEAN-LOUIS MULLENBACH,

ASSOCIÉ BELLOT MULLENBACH & ASSOCIÉS, CABINET D'AUDIT ET D'EXPERTISE FINANCIÈRE

ET FRANÇOIS GONÇALVES,

BELLOT MULLENBACH & ASSOCIÉS, RESPONSABLE DE LA LIGNE DE SERVICE PERFORMANCE DE LA FONCTION COMPTABLE

QU'EST-CE QUE LE « FAST CLOSE » ?

Le « Fast close » est un projet qui se définit comme la capacité d'une entreprise à réaliser rapidement en central une clôture comptable (annuelle, semestrielle, trimestrielle ou mensuelle), tout en s'inscrivant dans un processus d'amélioration continue de la qualité des informations comptables, financières et de gestion produites.

Il comporte par conséquent deux volets :

- la réduction des délais de clôture permettant de faciliter la publication des résultats au plus près de la date de clôture ;
- l'amélioration de la qualité des informations produites (baisse des anomalies, qualité et volume des analyses, etc.).

REMARQUE La taille de l'entreprise n'a pas d'influence sur la mise en place d'une démarche de « Fast close ». Contrairement aux idées reçues, un tel projet ne concerne pas exclusivement les grands groupes, mais également les sociétés familiales à capital fermé.

Ce processus comprend l'ensemble des étapes, depuis la collecte des données de base jusqu'à la production d'une image à un instant donné d'informations comptables, financières et de gestion, fiables et utilisables par tous les acteurs internes et externes.

Les états financiers et le reporting sont ainsi considérés comme des produits finis servant de base

aux analyses de performances et aux diagnostics financiers.

Objectif poursuivi : gagner en efficacité afin de dégager du temps pour l'analyse et le pilotage de l'entreprise.

L'ENJEU POUR L'ENTREPRISE

L'information financière est primordiale dans la prise de décision : elle doit être fiable, pertinente et disponible le plus rapidement possible.

DANS LES FAITS

En moyenne, les entreprises françaises mettent plus de 40 jours calendaires pour clôturer leurs comptes sociaux et plus de 70 jours pour arrêter leurs comptes consolidés, soit deux fois plus de temps que les entreprises anglo-saxonnes.

Une démarche d'accélération et de fiabilisation des processus de clôture correspond aux impératifs suivants.

Un enjeu d'organisation et de réactivité

La crise financière a mis en évidence la nécessité pour les dirigeants d'entreprise de faire preuve d'une grande réactivité face à des marchés extrêmement volatils. Ils doivent pour cela disposer rapidement et avec une périodicité rapprochée d'indicateurs financiers et de gestion fiables pour prendre leurs décisions. Par ailleurs, une accélération de la production des comptes permet de

mieux maîtriser les écarts entre performances réelle et prévue, ce qui permet de prendre des mesures correctrices plus rapidement.

Accélérer la production des résultats devient donc un enjeu majeur en termes d'organisation.

Un enjeu de management

Un tel projet conduit à mobiliser les équipes sur un thème commun selon une démarche transversale et partagée. Il participe à la valorisation des compétences du management et surtout de celles de la fonction comptable. En effet, la réussite d'un tel projet permet de démontrer que le service comptable est capable de dépasser sa vocation première pour devenir le « noyau dur » du système d'information de l'entreprise.

Un enjeu de communication

Dans un environnement national et international concurrentiel, la publication rapide des résultats constitue évidemment un atout majeur pour l'image de la société : clôturer rapidement est considéré comme un indicateur de performance pour les investisseurs. Publier rapidement permet de mettre en avant la maîtrise de son business et des contraintes réglementaires (directive « transparence », intégration des évolutions du référentiel comptable...) vis-à-vis de la communauté financière.

Les participants au projet

Le « Fast close » est avant tout un projet d'entreprise transversal piloté par la direction financière, avec comme « sponsor » la direction générale. La direction financière doit être capable de catalyser les potentialités de l'entreprise en intégrant les contraintes légales et réglementaires de la comptabilité au système de gestion de l'entreprise.

Par ailleurs, les fonctions supports (directions financière, juridique, ressources humaines) doivent adopter une démarche de prestataires de services vis-à-vis des différents interlocuteurs.

Le projet « Fast close » est l'affaire de tous, opérationnels, comptables et financiers. L'implication des différents acteurs est nécessaire au regard :

- de l'ampleur du projet;
- de la multiplicité des acteurs et des processus concernés.

Le directeur administratif et financier devra organiser les responsabilités et les tâches de manière à construire, par exemple, de nouveaux indicateurs avancés dédiés au pilotage opérationnel, à l'amélioration du besoin en fonds de roulement, ou encore à la maîtrise des coûts des processus métiers et transverses.

Industrialiser la production d'information financière et délivrer les analyses adéquates constituent les véritables enjeux et objectifs des directeurs administratifs et financiers.

LA DÉMARCHÉ GÉNÉRALE

Les grandes orientations de la démarche d'un projet de « Fast close » peuvent se présenter comme suit (voir tableau page suivante).

Le diagnostic

Tout projet de « Fast close » commence par un diagnostic de situation afin d'identifier :

- les processus opérationnels clés en appréciant l'alimentation de la comptabilité (revenus/clients, achats/fournisseurs, trésorerie, stocks, investissements/désinvestissements, gestion du personnel, comptes intercompagnies...);
- les facteurs clés de succès;
- les points de non-qualité et de ralentissement.

Historiquement, les difficultés rencontrées en période d'arrêt des comptes trouvent leur origine principalement au niveau des fonctions internes, en amont de la comptabilité. Les informations reçues sont parfois non exploitables en l'état, du fait du non-respect des délais fixés, d'un défaut d'exhaustivité (données provisoires), de contrôle ou encore de présentation.

Fort de ce diagnostic, les axes d'amélioration seront élaborés.

EN PRATIQUE

Pour conduire ce diagnostic, il peut être utile d'utiliser une grille d'appréciation des différents domaines clés de la clôture, chacun d'entre eux étant apprécié de la manière suivante :

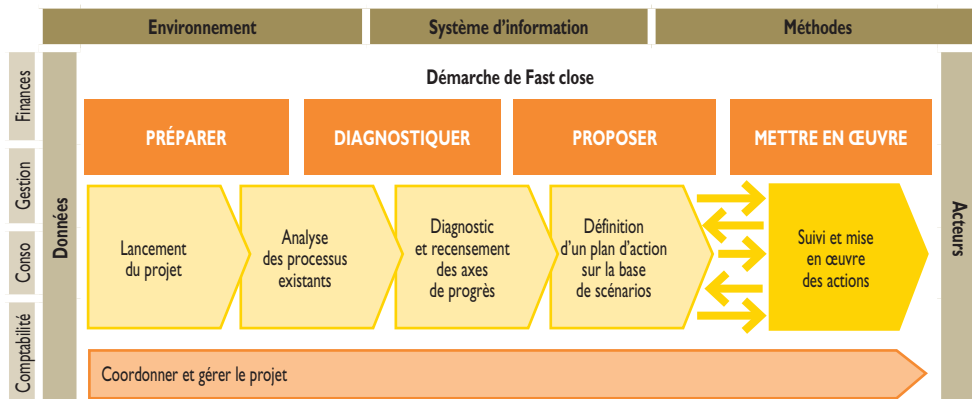
- « clignotant au vert », domaine correctement maîtrisé;
- « clignotant à l'orange », niveau de maîtrise limité ou survenance d'anomalies;
- « clignotant au rouge », domaine posant de réelles difficultés.

L'accompagnement des équipes

Dans cette phase du processus, il convient d'organiser et de définir les rôles de chacun, de former les équipes à la nouvelle organisation ainsi qu'aux nouveaux supports. Enfin, des réunions postclôture (« debriefing ») permettront d'avoir

un retour d'expérience utile pour définir les axes d'amélioration.

Pour tous les groupes, petits ou grands, l'approche générale demeure la même, seule l'ampleur de la démarche, notamment dans les domaines où doivent porter les efforts, diffère selon leur taille.



LA MISE EN ŒUVRE

Accélérer sans intégrer : quelles actions ?

Dans un premier temps, il existe des possibilités techniques permettant de réduire les délais de production des comptes sans remise en cause des systèmes d'information existants.

Exemples d'actions

- Harmoniser et diffuser les règles et procédures groupe
- Anticiper les problèmes de clôture et « banaliser » le mois de décembre
- Mettre en place un calendrier précis des opérations de clôture
- Appliquer la notion d'importance relative en adoptant des conventions de clôture privilégiant l'essentiel à l'accessoire
- Supprimer les points de blocage
- Appliquer une méthodologie de préclôture aux arrêtés comptables
- Accélérer l'ajustement des flux intragroupe
- Anticiper les travaux liés aux retraitements d'homogénéisation
- Améliorer le système de traitement de la consolidation
- Faire évoluer les relations avec les commissaires aux comptes

Intégrer la comptabilité au système de gestion

Un projet authentique d'accélération de publication des comptes se caractérise par l'intégration de la comptabilité au système de management. Or, les systèmes comptables mis en place par les entreprises françaises sont encore trop souvent distincts, voire indépendants des systèmes de gestion.

Les inconvénients d'un système de comptabilité indépendant – Le service comptable est alors considéré comme une chambre d'enregistrement qui ne produit pas d'informations utiles pour la gestion ; afin de combler le vide ainsi créé, se développe une comptabilité de gestion gérée par des individus relevant de responsables différents.

Par ailleurs, ce système ne permet pas un rapprochement automatique entre les résultats « estimés » fournis par les « contrôleurs de gestion », en général sur une base mensuelle et dans des délais convenables, et les résultats réputés « réels » fournis par les « comptables », sur une base moins fréquente et dans des délais sensiblement plus longs.

De la nécessité d'un système intégré – Les entreprises ont donc logiquement tout intérêt à passer d'un système d'information « déconnecté » à un système « intégré ».

	Comptes sociaux	Comptes consolidés
Système déconnecté	déconnectés des comptes de gestion	cumul des comptes sociaux + retraitements d'homogénéisation
Système intégré	comptes de gestion + retraitements de clôture	Ensemble des comptes de gestion

REMARQUE La transition n'est pas toujours aisée à mettre en œuvre, notamment dans certains groupes français où la communication est parfois difficile entre ingénieurs et financiers.

Caractéristiques du système intégré – L'intégration du système de comptabilité et de gestion se caractérise par l'unicité de l'information chiffrée circulant à l'intérieur du groupe et servant de support à la gestion, sur la base de règles du jeu reconnues par tous et homogènes avec les méthodes retenues en comptabilité de consolidation, d'où les équations suivantes :

- ▶ *Comptabilité de gestion = comptabilité de consolidation*
- ▶ *Résultat de gestion d'une unité = contribution de l'unité au résultat consolidé*
- ▶ *Périmètre de gestion = périmètre de consolidation*

La comptabilité s'identifie alors à un instrument de cohérence du système d'information de l'entreprise.

Dans un tel système, la comptabilité s'oriente plus vers l'analyse et la validation de documents de gestion, réalisés automatiquement à partir de données entrées en amont par des non-comptables, voire par des tiers extérieurs à l'entreprise (les commandes clients, par exemple) dans le cadre des échanges de données informatisées (EDI).

L'essentiel

- ▶ **Accélérer la production des comptes est un enjeu majeur pour l'entreprise en termes d'organisation, de management et de communication.**
- ▶ **En tant que projet transversal, la mise en place d'un « Fast close » demande l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.**
- ▶ **Parmi les avantages procurés par le « Fast close », la maîtrise des écarts entre performances réelle et estimée ainsi qu'une perception valorisée de l'entreprise par les investisseurs constituent des atouts importants.**
- ▶ **Dans la démarche générale du projet, la phase de diagnostic de situation est prépondérante.**
- ▶ **Le processus de « Fast close » est optimisé lorsque l'entreprise utilise un système de gestion intégré.**