



Atelier du Congrès des S.E.M.

Comment améliorer et accélérer
la production des informations
comptables et financières

Présentation intervenant

- ◆ Bernard AMOSSÉ :
 - Président de FPL AUDIT CONSEIL, Groupe FIDEA – FPL,
 - Membre du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables,
 - Membre de la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Rennes,
 - Email : bamosse@fidea-fpl.fr

Sommaire

Introduction	4
Pourquoi réduire les délais de clôture des comptes	5
Méthodologie à mettre en œuvre	8
L'analyse des attentes des clients : une étape préalable	10
Le lancement du projet	12
Quelques pistes de réflexion	14
Planification et optimisation des processus	17
Piloter le processus de clôture en utilisant des indicateurs	19
Annexe 1 : La Loi sur la Sécurité Financière	21
Annexe 2 : Les normes IFRS	27

Des comptes plus rapides, plus fiables et moins coûteux

Le triptyque de référence des comptes annuels :

- ✓ Coût,
- ✓ Qualité,
- ✓ Délai.

Pourquoi réduire les délais de clôture des comptes

- En réponse aux exigences des actionnaires (collectivités publiques, entreprises, organismes financiers...),
 - Assumer les enjeux croissants du Gouvernement d'Entreprise (cf. annexe 1 sur la loi sur la Sécurité Financière),
 - Le marché financier demande une communication financière plus réactive, fréquente, développée et normalisée.
- Mieux identifier les besoins des clients (direction générale, direction financière, actionnaires, administration fiscale...) de la fonction comptable,
- Développer la pertinence, la flexibilité et la clarté des comptes annuels.

Pourquoi réduire les délais de clôture des comptes

- Pour satisfaire aux besoins internes de pilotage et d'efficacité :
 - Réaction lors de dérives par rapport aux objectifs fixés,
 - Motivation des opérationnels par le suivi budgétaire et la construction des prévisions.
- Assurer la fiabilité, comparabilité, délai et conformité aux référentiels comptables des comptes annuels,

Mais aussi intégrer les évolutions des référentiels comptables

L'introduction des normes IAS / IFRS en Europe à horizon 2005
(cf. annexe 2) introduit des caractéristiques nouvelles :

- Une complexité d'analyse et de traitement substantiellement accrue,
- Des volumes d'information très supérieurs,
- Une mise à contribution incontournable des entités consolidées, avec toutes les problématiques de formation et de développement des compétences engendrés,
- Des activités de contrôle (qualité/conformité) décuplées.

Méthodologie à mettre en œuvre

- Identifier clairement *les attentes* des clients de la clôture : comptes annuels, liasse fiscale, documents de gestion...
- Fonctionner en mode projet et impliquer l'ensemble des acteurs (service comptable, contrôle de gestion, direction générale, unités opérationnelles...) participant à la clôture,
- Intégrer une évaluation des procédures et des systèmes, et la cas échéant, une étude des impacts de la migration IAS / IFRS,
- Recenser et exploiter l'ensemble de l'information disponible (systèmes d'information, suivi des plannings de clôture, effectifs et compétences...),

Méthodologie à mettre en œuvre

- Après une première évaluation des performances et des dysfonctionnements actuels, définir le mode opératoire en croisant :
 - *domaines d'intervention à couvrir* (normalisation comptable, évaluation des compétences, procédures...),
 - *et moyens à mettre en œuvre* (groupes de travail, questionnaires, visites sur sites...)

L'analyse des attentes des clients : une étape préalable

- Elaboration d'une matrice des attentes des clients (explicites ou implicites) et des types de documents (livrables) liés à la clôture, en terme de :
 - Délai et fréquence,
 - Qualité (prise de décision, clarté, nature & degré de précision des productions mensuelles),
- Contrats de services internes,
- Synthèse des attentes et arbitrages.
- Le délai dépend directement des besoins des clients de la fonction comptable. La contrainte exprimée (et réalisable) la plus forte fixe le délai.

L'analyse des attentes des clients : une étape préalable

	Clients directs						Clients indirects			
	Direction comptable	Direction générale	Direction financière	Contrôle de gestion	Unités opérationnelles	Comité d'entreprise	Actionnaires	Commissaire aux comptes	Administration fiscale	Banques
Livrables										
Flash mensuel		X	X	X	X					
Arrêtés mensuels		X	X	X	X					
Alimentation de Tableaux de bord		X	X	X	X					
Reporting		X	X	X						
Comptes sociaux	X	X	X	X		X	X	X		X
Liasse de consolidation	X									
Etats fiscaux								X	X	
Informations financières	X	X	X	X	X		X	X		X

Le lancement du projet

- Pour mettre en œuvre les changements nécessaires, le management doit être engagé :
 - **Implication** de la Direction Financière dans les **projets opérationnels** (système d'information en particulier) : prise en compte des besoins comptables, rédaction des procédures...
 - **Motivation & formation des équipes comptables** en fonction des contraintes inhérentes au processus de clôture (impact des 35 heures...)
 - Mise en œuvre d'une démarche de **management par la qualité**.

Le lancement du projet

- Une évolution culturelle doit aussi avoir lieu :
 - **Sensibilisation & implication** des opérationnels au processus de clôture,
 - **Formation au travail en binôme** (comptable / contrôleur de gestion, contrôleur de gestion / opérationnel).
- La Direction définit **une date limite qui s'impose à tous formellement.**
- Mise en place d'un arrêté mensuel pour accélérer la production des comptes : produire sous la même forme, plus vite et plus souvent.

Quelques pistes de réflexion

- Utiliser **des estimations** ... sous contrôle, documenter précisément les méthodes utilisées et les contrôles effectués. Exemple : comptabilisation des achats à partir des bons de commandes et de la date prévue de livraison.
- **Anticipation des opérations d'inventaire** (provisions, inventaires physiques...),
- **Décalages d'arrêtés et conventions d'arrêtés** : distinction entre récurrent pour le reporting (ex. Top des flux le 25 de chaque mois) ou propre à la clôture (ex/Top du réel au 30/11 et estimation sur le dernier mois).

Quelques pistes de réflexion

- **Privilégier le maintien des systèmes en place** lorsque cela est possible. En pratique, leur maintien et leur optimisation (développement d'interfaces, automatisation de traitements manuels...) permet de mettre ceux-ci en état de produire les informations requises dans des conditions de délai et de qualité acceptables,
- Saisir l'occasion de rajeunir et améliorer le reporting financier (contenu, définition des indicateurs, fréquence, rapport coût / utilité),
- **Rechercher la normalisation des données**, harmonisation entre les axes « comptable » et « gestion », pour transformer la production des données en véritable routine.

Quelques pistes de réflexion

- **Automatisation des écritures** comptables quotidiennes et de clôture (abonnements, factures à recevoir...)
- Des systèmes de gestion intégrés, facteur de sécurité et de rapidité,
- **Unicité de la base de données comptables** permettant d'éviter des réconciliations consommatrices de temps entre sources d'informations multiples,
- Utilisation d'**outils d'optimisation des travaux comptables** : un certain nombre d'outils progiciels du marché constituent des « incontournables » pour faciliter la tâche des comptables,

Planification et optimisation des processus

- Organisation d'une **phase de préparation de la clôture** par la mise en place de réunions qui permettent d'**anticiper les décisions d'arrêté**,
- **Intégration des Commissaires aux Comptes** dans le processus de clôture trimestriel et semestriel (intervention alors que les opérations d'arrêté ne sont pas totalement finalisés avec notamment une réunion sur les principes comptables d'arrêté),
- Former les équipes et accompagner le changement,
- Evaluer les compétences : l'efficacité des comptables résulte en grande partie de la maîtrise de la technique,

Planification et optimisation des processus

- Modification des processus opérationnels « amont » (décalage de la facturation clients,...),
- Décentralisation des travaux de saisie en amont de la comptabilité et au plus près du fait générateur : gage de qualité, moins de corrections lors de la centralisation,
- Optimiser l'ordonnancement des tâches durant la clôture,

Piloter le processus de clôture en utilisant des indicateurs

- ◆ 3 objectifs de pilotage :
 - Dimension marketing : mesure de la satisfaction client,
 - Dimension expert : mesure de la qualité et des délais de production,
 - Dimension managériale : amélioration continue,
- ◆ Indicateurs de production liés au délai :
 - Planning de clôture prévisionnel fixant les jalons du processus de clôture des comptes mensuels,
 - Mesure du respect du calendrier au sein du tableau de bord de la direction comptable,
 - Analyse des écarts permettant d'engager des actions correctives afin de maîtriser le déroulement du processus,

Recensement des tâches par cycle, par journée de clôture

Cycles / jours	J	J+1
Fournisseurs / achats	Génération écritures d'abonnement	Comptabilisation des CCA
Clients / ventes	Validation du CA / à la gestion commerciale	Enregistrement du cut off
Trésorerie	Rapprochements bancaires	

Recensement des "dates de fin attendues" par tâche

	Date	Heure	Tâches / intervenant
J	10h		
	12h		
	15h		
J+1			
	12h		
	17h		
	19h		

Indicateur de qualité

- Indicateur permettant de garantir la qualité des données comptables se présentant suivant la typologie suivante : activité, rapprochement, vraisemblance, dysfonctionnement

					Unité opérationnelle			
		Cycle	Finalité	Tâches critiques	Indicateurs / pratiques			
Réception et validation des données d'entrée	Tous cycles	Exhaustivité des enregistrements		Contrôle des interfaces	Réalisé O / N			
				Rapprochements interfaces réelles / interfaces prévues au planning	Délais d'intégration des flux dans le centralisateur comptable			
		Qualité des imputations		Contrôle de l'intégration des flux dans le centralisateur comptable	Nombre de rejet et montant des écarts selon le seuil de matérialité défini par interface et globalement			
				Rapprochement balance auxiliaire / balance générale				
Ventes	Exhaustivité des enregistrements			Contrôle des comptes rendus de saisie	Nombre d'anomalie de référentiel à corriger			
				Contrôle des saisies avec les pièces justificatives	Nombre de lignes modifiées par rapport au nombre de lignes enregistrées			
	Qualité de la facturation			Contrôle des lots de facturation en fonction du planning prévu	Nombre de pièces sans référence (i.e. factures sans référence à une commande)			
				Contrôle de la facturation	Réalisé O / N			
				Contrôle des facturations réalisées	Prestations non facturées			
					Pourcentage de facturation réalisée			
					Dossiers en suspens (volume ou nombre)			
					Nombre d'écritures d'encaissement non lettrées en comptes clients			
					Nombre de factures en litige / nombre de factures réalisées (tendance)			
					Evolution du nombre d'annulations administratives			

Annexe 1 : La Loi sur la Sécurité Financière

Le texte du 1er août 2003 bouleverse l'univers des sociétés cotées en créant de nouvelles autorités de contrôles et en instituant des règles de transparence et d'indépendance inédites en France.

Ce texte vise à répondre à la crise de confiance qui a touché le secteur financier et les entreprises ces 2 dernières années.

Pour atteindre cet objectif, il procède à une ample réforme des autorités de contrôle des activités financières, à une amélioration de la protection des épargnants et des assurés, ainsi qu'à une rénovation du contrôle des comptes et du gouvernement d'entreprise.

Annexe 1 : La Loi sur la Sécurité Financière

La Loi sur la Sécurité Financière prévoit dans toutes les entreprises cotées ou non un certain nombre de mesures :

- Création du **Haut Conseil du commissariat aux comptes** en application du principe de la régulation partagée, ses missions :
 - Assurer la surveillance et la discipline de la profession avec la Compagnie des Commissaires aux Comptes,
 - Veiller à l'indépendance, à la déontologie, à l'exercice professionnel des commissaires aux comptes,
 - Répondre à toutes les situations, questions ou problèmes,
 - Emettre un avis sur les normes d'exercice professionnel,

Annexe 1 : La Loi sur la Sécurité Financière

- **Séparation de l'audit et du conseil** : interdiction de la délivrance par le commissaire aux comptes auprès d'un client d'audit de toute prestation n'entrant pas dans les diligences directement liées à la mission telle que définie par les normes d'exercice professionnel. Dans le cas d'appartenance à un *réseau*, les membres du réseau ne peuvent donner de conseils à la personne contrôlée, à défaut le commissaire aux comptes ne peut certifier les comptes.
- **La rotation des signataires** : interdiction au commissaire aux comptes, personne physique de certifier plus de 6 exercices consécutifs les comptes de personnes morales faisant appel public à l'épargne.

Annexe 1 : La Loi sur la Sécurité Financière

- Création de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) né de la fusion de la COB, du Conseil des Marchés Financiers (CMF) et du Conseil de Discipline de la Gestion Financière (CDGF): mission de l'AMF, veiller à la protection de l'épargne investie en produits financiers, à l'information des investisseurs, et au bon fonctionnement des marchés.
- Une norme professionnelle régit les principes de répartition des travaux dans le cas de co-commissariat aux comptes.
- Les commissaires aux comptes sont proposés à la désignation de l'Assemblée Générale par un projet de résolution émanant des actionnaires, du conseil d'administration ou du conseil de surveillance,

Annexe 1 : La Loi sur la Sécurité Financière

- **Un renforcement du contrôle des procédures internes** (dispositions applicables aux exercices comptables ouverts à partir du 1er janvier 2003).
 - Le Président du Conseil d'Administration rend compte, dans un rapport à l'Assemblée Générale, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place,
 - Les Commissaires aux Comptes présentent à l'Assemblée Générale un rapport relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Annexe 1 : La Loi sur la Sécurité Financière

- Les commissaires aux comptes doivent être convoqués à toutes les réunions du conseil d'administration, directoires et conseils de surveillance qui arrêtent ou examinent les comptes annuels ou intermédiaires.
- Les conventions courantes ne sont pas soumises à la procédure d'autorisation préalable du conseil mais elles doivent être communiquées par l'intéressé au président du conseil d'administration. Cependant la loi sur la Sécurité Financière exclut de cette communication les conventions de faible importance («... *lorsqu'en raison de leur objet ou de leurs implications financières, elles ne sont significatives pour aucune des parties...* »),

Annexe 2 : Les normes IFRS

Par le règlement européen du 19 juillet 2002, l'Europe a fait le choix d'introduire les normes IFRS dans les règles comptables européennes. Cette décision a été prise afin de restaurer la confiance des marchés après les faillites et les scandales qui ont touché de grandes sociétés.

L'objectif est de disposer d'un ensemble de principes qui franchisse les frontières pour toutes les sociétés et pour tous les pays. Mais à côté de ces sociétés multinationales, l'enjeu pour les autres groupes et les PME est tout aussi vital. Comment croire en effet que le monde des affaires peut se développer en faisant cohabiter deux mondes aux langages différents.

Cette nouvelle exigence européenne impose à toutes les entreprises de se former sans plus attendre.

Annexe 2 : Les normes IFRS

Le règlement européen prévoit :

- L'application obligatoire des IFRS en 2005 dans les comptes consolidés des sociétés cotées,
- Des options laissées aux Etats membres :
 - Faculté d'autoriser ou d'obliger les sociétés non cotées à préparer des comptes consolidés conformes aux IFRS dès 2005,
 - Faculté d'autoriser ou d'obliger toutes les sociétés à préparer des comptes individuels conformes aux IFRS dès 2005,

Annexe 2 : Les normes IFRS

- En France, le Parlement devra se prononcer en 2004 sur les options offertes par le règlement européen. En l'absence de vote, toutes les sociétés cotées devront établir des comptes consolidés en IFRS dès 2005 et l'application des IFRS sera automatiquement interdite dans les comptes consolidés des sociétés non cotées, dans les comptes individuels de toutes les sociétés.

Pour préparer le vote, le CNC a déjà :

- Publié les premières orientations en mai 2001 pour l'ensemble des options,
- Créé début 2003 trois groupes de travail nommés : « IAS et PME », « IAS et fiscalité » et « IAS et droit »

Annexe 2 : Les normes IFRS

Le bureau du CNC a retenu la position de limiter l'option pour les comptes individuels à la seule tenue des comptes selon les normes IFRS.

- Conséquences pratiques sur les comptes individuels 2005 si l'option de tenue est votée :

	Tenue de la comptabilité durant l'exercice	Publication des comptes (arrêté, approbation, dépôt liasse fiscale, au greffe...)
Groupe établissant et publiant des comptes consolidés - sociétés mères (cotées) et leurs filiales - sociétés mères (non cotées) : . Qui opteront pour les IFRS pour les comptes consolidés et leurs filiales . Qui n'opteront pas pour les IFRS pour les comptes consolidés et leurs filiales	Choix entre : - PCG - IFRS	En PCG uniquement
Sociétés cotées n'établissant pas de comptes consolidés Autres entreprises	PCG uniquement	
TPE	Exclusion totale	

Source : Bulletin Comptable et Financier 7/2003

Annexe 2 : Les normes IFRS

Principales divergences entre le PCG et les IFRS :

- Application du principe de prédominance de la substance sur l'apparence,
- Principe de rattachement des charges aux produits : comptabilisation uniquement d'éléments répondant à la définition des actifs et des passifs IFRS,
- Evaluation des éléments des états financiers à la juste valeur (actualisation des cash flows futurs),
- Définition actif fondée sur la notion d'avantages économiques futurs contrôlés par l'entreprise,

Annexe 2 : Les normes IFRS

Les passifs :

- le règlement CRC n°00-06 a modifié la définition des passifs : notions de passifs éventuels et de provisions (applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2002),
- Un passif se définit comme une obligation actuelle de l'entreprise provenant d'événements passés,
- Définition des charges et des produits :
 - Les charges : diminution d'avantages économiques au cours de l'exercice,
 - Les produits sont fondés sur la notion d'augmentation des avantages économiques futurs,
 - La notion de charges et de produits englobe à la fois : les éléments issus de l'activité ordinaire mais aussi les plus et moins values latentes ou réalisées (par exemple, pour certains actifs évalués à la juste valeur).