



Le « Fast close », ou accélération de la production des comptes : un enjeu majeur pour l'entreprise

Le « fast close », ou accélération de la production des comptes, représente aujourd'hui un enjeu majeur pour les entreprises, bien au-delà d'un simple effet de communication. Jean-Louis Mullenbach, associé du cabinet BMA Baker Tilly, explique en quoi cela constitue un véritable projet qualité pour l'entreprise.

■ De quoi parle-t-on ?

Le processus de « closing » comprend l'ensemble des étapes qui s'enchaînent 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 considérés comme les produits finis.

Le terme « 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.

Un projet de « Fast close » comporte donc deux volets :

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

■ Les enjeux du Fast close

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 américaines. La comparaison serait encore plus douloureuse si elle portait sur les délais de restitution des comptes mensuels servant de support à la gestion, lorsque ces derniers existent...

Les raisons pouvant motiver une démarche d'accélération et de fiabilisation des processus de clôture sont multiples et propres à chaque société et à chaque groupe, et peuvent se synthétiser ainsi :

- répondre aux besoins du management de clôturer rapidement pour publier les informations financières au plus près des arrêtés comptables et **s'occuper du présent plutôt que du passé**,
- **satisfaire les attentes des actionnaires, des partenaires et répondre à la pression du marché** (investisseurs, autorités de contrôle...),
- **respecter les obligations réglementaires** de droit communautaire et/ou national (Directive transparence, par exemple), institutionnelles et sectorielles^(*),
- **intégrer les évolutions des référentiels comptables** qui rallongent et alourdissent sensiblement les processus de clôture (complexité accrue d'analyse et de traitement et des volumes d'information supérieurs),
- promouvoir son image : publier rapidement permet de **mettre en avant auprès de la communauté financière la maîtrise de son business et de son organisation**,
- **mesurer la performance de la fonction comptable et financière** : le délai de clôture devient un indicateur clé de performance.

Les enjeux sont de trois ordres :

Un enjeu d'organisation et de réactivité. Les raisons qui doivent guider une entreprise dans une telle démarche sont avant tout d'ordre interne. 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 fiables pour prendre leurs décisions. 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.

Un enjeu de communication. Dans un environnement international concurrentiel, la publication rapide des résultats constitue évidemment un atout majeur en termes de communication financière.

■ Les avantages d'un projet « Fast close » concernent les sociétés cotées, et les autres

Les avantages d'un projet « Fast close » sont nombreux pour l'ensemble des sociétés, qu'elles soient cotées ou non :

- Fournir l'information de gestion pertinente à la direction générale et aux responsables opérationnels.
- Maîtriser les écarts entre performance réelle et prévue.
- Valoriser les compétences du management.
- Améliorer l'image de la société et garantir sa réputation financière.
- Clôturer rapidement est un indicateur de performance pour les investisseurs.

■ Un véritable projet transversal de transformation de l'entreprise

Dans ce contexte, le « fast close » est avant tout un projet d'entreprise transversal piloté par la direction administrative et financière avec comme « sponsor » la direction générale. Son implication est nécessaire au regard des éléments suivants :

- l'ampleur du projet,
- la multiplicité des acteurs et des processus concernés,
- la nécessité d'obtenir l'implication de toutes les directions de l'entreprise y compris les directions opérationnelles. En effet, cette optimisation passe par la révision des processus de direction générale, opérationnels (cœur de métier) et des supports – direction financière, direction des ressources humaines, direction juridique –.

Le directeur administratif et financier va pouvoir 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.

■ Réconcilier la comptabilité et la gestion

Les systèmes comptables mis en place par les entreprises françaises sont encore trop souvent distincts, voire indépendants des systèmes de gestion, avec pour conséquences :

- le service comptable est considéré comme une chambre d'enregistrement qui ne produit pas d'informations utiles pour la gestion ;
- pour combler le vide ainsi créé, se développe une comptabilité de gestion gérée par des individus relevant de responsables différents ;
- il n'existe pas de 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.

Un tel diagnostic devrait logiquement conduire les entreprises concernées à passer d'un système d'information « déconnecté » à un système « intégré ».

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

Un tel projet n'est pas toujours facile à mettre en œuvre dans certains groupes français où la cohabitation est difficile entre ingénieurs et financiers.

■ La mise en œuvre

Il s'agit pourtant bien d'intégrer trois types de données encore trop souvent distinctes : les chiffres qui servent à la gestion, ceux fournis à l'administration fiscale (comptes sociaux), et ceux fournis au public (comptes consolidés).

Une approche pragmatique pour mener un tel projet peut se structurer en trois étapes :

1 - Accélérer sans intégrer

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 :

- harmoniser et diffuser les règles et procédures groupe
- banaliser le mois de décembre et anticiper les problèmes de clôture
- mettre en place un calendrier précis des opérations de clôture
- appliquer la notion d'importance relative
- identifier et supprimer les points de blocage
- appliquer une méthodologie de pré-clôture aux arrêtés comptables
- accélérer l'ajustement des flux intra-groupe
- 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

2 - Le préalable à l'intégration

Un projet authentique d'accélération de publication des comptes se caractérise par l'intégration de la comptabilité au système de management. Il doit être partagé par tous, et la direction générale doit motiver les hommes afin de faire évoluer leurs comportements et leur manière de penser. Tous doivent être convaincus que la comptabilité doit être conçue et organisée pour devenir un outil de gestion à part entière.

3 - L'intégration de la comptabilité

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.

La comptabilité s'oriente vers l'analyse et la validation de documents de gestion réalisés automatiquement à partir de données entrées dans les systèmes 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).

■ La revalorisation de la fonction comptable

La réussite d'un projet de Fast close démontrera la capacité de la comptabilité à dépasser sa vocation juridique et fiscale d'origine pour devenir le noyau dur du système d'information de l'entreprise. Industrialiser la production d'information financière et délivrer les analyses adéquates constituent les véritables enjeux et objectifs des directeurs administratifs et financiers.

Un tel projet revalorisera le statut de la fonction comptable dans l'entreprise, avec une position de prestataire de services vis-à-vis des fonctions opérationnelles.

Le professionnel « comptable conseil » verra s'élargir son périmètre d'intervention vers des missions de maîtrise d'œuvre en ingénierie des systèmes d'information.

La comptabilité bénéficiera de l'image d'un métier de communication ouvert sur les autres métiers et 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.

* Les aspects réglementaires issus de la loi de la modernisation de l'économie du 20 janvier 2007 et de l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 imposent respectivement aux sociétés cotées de publier l'information financière dans des délais de plus en plus courts et de s'assurer de la fiabilité des processus d'élaboration des comptes dans le respect des objectifs de transparence, d'exactitude et de fiabilité.

Contacts presse :

■ Cordiane : Nicole Coiffard

Tél : 01 39 62 33 42 ncoiffard@cordiane.com

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - ostamboul@orfis.fr

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 www.bakertillyfrance.com

Baker Tilly France en quelques chiffres :

- un réseau fédéraliste de 38 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 130 associés et 1275 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 111 millions d'euros (2009)

Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :

- un réseau de 147 cabinets et 572 bureaux implanté dans 114 pays
- date de création : 1989
- placé au 8^{ème} rang des réseaux au niveau mondial
- 26 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 3,3 milliards de dollars US (2009)