

COMPTABILITÉ

Le pilotage des arrêtés comptables en environnement contraint



Sylvie Grillet-Brossier

Directrice du département supervision bancaire et comptable FBF

Présidente ADICECEI

Les processus d'arrêtés comptables ont dû s'adapter à un nouvel environnement : passage aux IFRS, exigences accrues sur le contrôle interne, raccourcissement des délais de production des comptes. Une conférence organisée en juin 2007 par l'ADICECEI, en collaboration avec la FBF, a présenté les retours d'expérience des praticiens de la place.

Le passage aux IFRS, le renfort des exigences à propos du contrôle interne et le raccourcissement des délais de production d'une information financière qui s'est étoffée et est devenue plus qualitative, ont fortement contraint les processus d'arrêtés comptable pour la plupart des groupes bancaires. Cela s'est traduit par des adaptations des organisations le plus souvent sous l'éclairage de l'étude détaillée des processus contribuant à la sortie des comptes.

DES RETOURS D'EXPÉRIENCE RICHES ET CONCRETS

La conférence organisée récemment par l'ADICECEI, en collaboration avec la Fédération bancaire française (FBF), a permis de recueillir les retours d'expérience des praticiens de la place. Ainsi, Emmanuel Buttin, directeur comptable adjoint du groupe BNP Paribas, a présenté le projet qu'il vient de conduire avec Ernst & Young pour améliorer la maîtrise de ses processus d'arrêtés comptables. La présentation de la démarche (consultable sur le site de l'ADICECEI) s'articule autour de trois volets – la documentation, la

formalisation et le stockage, les restitutions – et s'appuie sur un outil informatique dédié. Le Crédit Agricole et la Société Générale ont également exposé leur situation. Les débats ont été si riches et concrets et les questions de la salle si nombreuses, qu'une restitution nous a été demandée. C'est l'objet de cette chronique.

LE DEGRÉ DE CENTRALISATION DU PROCESSUS

Le premier point abordé est celui de la centralisation du processus de production des comptes.

Geneviève Coutant, directeur des affaires comptables de la Société Générale, a exposé la position de son groupe à cet égard. Celui-ci est organisé tant dans son dispositif opérationnel que financier et comptable, de façon à la fois centralisée et décentralisée. La direction des affaires comptables centrales est chargée de la production des comptes sociaux consolidés ; cette équipe centrale est redevable vis-à-vis des autorités de tutelle et intervenants externes. En revanche, elle fonctionne sur un processus relativement décentralisé en mixant les principes de subsidiarité

et de cohérence. La subsidiarité recouvre le principe d'une délégation interne opérationnelle et financière. Au sein des grands pôles d'activité, les directions opérationnelles ainsi que les directions financières et comptables sont des échelons avancés d'une partie de la production des comptes. La chaîne de production des comptes dépend ainsi d'une organisation pyramidale qui repose sur la branche qui revoit une partie des comptes, puis la direction centrale qui reprend, analyse, vérifie, consolide et publie.

Autre exemple détaillé par Florence Capra-Bonthoux, responsable consolidation au Crédit Agricole : l'organisation est plutôt décentralisée, en raison de la structure du groupe, au sein duquel coexiste un ensemble mutualiste, constitué des caisses régionales pour lesquelles Crédit Agricole SA est l'organe central, et des filiales, certaines regroupées en paliers, dont Crédit Agricole SA est le siège. D'où deux consolidations à produire à chaque arrêté : la consolidation de Crédit Agricole SA, entité cotée, et celle du groupe Crédit Agricole. L'évolution conduit néanmoins à une normalisation croissante des processus sous l'impulsion notamment de la recherche de la réduction du délai de production des comptes et de la mise en place de l'organisation du contrôle permanent. Aux obligations de "résultat" traditionnelles s'ajou-

Rubrique réalisée en partenariat avec l'ADICECEI

<http://adicecei.com>

tent des obligations de “moyens”, par le biais de la normalisation des procédures et modes opératoires, de manière à faciliter à la fois le pilotage du processus et les contrôles.

ANALOGIES ET DIFFÉRENCES DES CHANTIERS MENÉS

Les chantiers présentent certaines similarités. On peut ainsi parler d'un dispositif intégré, qui relève des mêmes contraintes et constats, et de la même dynamique. Tous les établissements ont dû se plier à la réduction des délais de production des comptes. Le groupe Société Générale a publié sur un pas trimestriel à partir de 1999, pour arriver aujourd'hui à un pas mensuel de consolidation interne, puisqu'une consolidation globale est réalisée tous les mois depuis 2002. À la fin 2005, avec la vague IFRS, pour la production des comptes sociaux et des comptes consolidés, le groupe Société Générale a lancé un chantier sur la surveillance permanente. Les processus ont été documentés, éventuellement jusqu'au mode opératoire et les contrôles définis. Cette formalisation était également nécessaire compte tenu des changements importants au sein des équipes. La démarche a été optimisée en intégrant le risque opérationnel de Bâle II.

BÂLE II, UN EXEMPLE RICHE D'ENSEIGNEMENTS

Côté Crédit Agricole, la démarche repose essentiellement sur l'analyse et l'optimisation des processus de production, leur documentation et la mise en place progressive d'indicateurs de suivi. Plusieurs événements ont favorisé cette approche : l'arrivée du Crédit Lyonnais dans le groupe, les évolutions réglementaires et la mise en place du contrôle permanent, ont en effet “stimulé” cette démarche d'analyse, de recherche d'indicateurs de qualité, de performance qui soient

comparables d'une entité à l'autre ou dans le temps.

La réforme Bâle II, qui a mobilisé non seulement les directions fonctionnelles des risques et de la finance, mais aussi les différents métiers de la banque, en est un exemple riche d'enseignements. Elle a induit de nombreuses réflexions transversales, une importante documentation de modes opératoires, la mise en œuvre d'organisations de suivi, à la fois de projets et de production, puis une description très fine du processus de production du ratio de solvabilité.

En ce qui concerne la production des comptes consolidés, une démarche identique de description du processus a été adoptée, avec en amont un dialogue plus détaillé avec les sous-paliers de consolidation qui exercent les premiers contrôles, enrichis ensuite à l'échelle du groupe central. Pour l'arrêté, l'échelon central communique avec les sous-paliers sur la “calendarisation”, principalement les dates de remontée de leurs informations, mais également une visibilité sur les différentes étapes du processus central. L'objectif est d'harmoniser l'ordonnancement des tâches en fonction des différentes étapes de production. Ce processus permet un dialogue et une complémentarité des actions, ainsi qu'un réel pilotage par comparaison entre le jalon prévu et les tâches effectivement achevées. Il en résulte une démarche de plus en plus régulière de retour d'expériences. Cela a été mis en place également dans le cadre du processus de production du nouveau ratio CRD, avec un comité coprésidé par le responsable des risques et la directrice comptable, qui souligne la responsabilité des deux directions dans la production finale.

Enfin, l'outil de consolidation a été changé en juin 2006, événement qui a contribué à la réflexion d'ensemble.

Une réflexion sur la façon d'augmenter la performance et la sécurité des arrêts a également été lancée.

LA GESTION DES DÉLAIS

Le respect des délais avec des contraintes d'informations financières accrues, est une préoccupation constante.

À la Société Générale, des outils de pilotage, de réduction de délais, de mise à plat de tous les dispositifs de production ou de contrôle ont été mis en œuvre. Il faut faire entrer dans ces dispositifs des spécialistes qui ne contribuaient pas jusqu'à présent à la publication des états financiers. Le groupe a eu recours pour y parvenir à la programmation de tâches : cela sous-entend la mise en place de dispositifs de plus en plus longs dans les groupes et en transversale sur des métiers qui n'avaient pas l'habitude de communiquer.

Au Crédit Agricole, la réduction des délais imposée par la réglementation et le fait que le groupe publie plus tard que d'autres établissements constituent un sujet de réflexion autour de l'automatisation et l'industrialisation des processus, notamment en ce qui concerne les référentiels et leur gestion. Il faut enrichir ces référentiels, au-delà par exemple de la simple description du contenu du compte, pour intégrer aussi le comportement de ce compte, le type d'analyse qui lui est attaché (par durée restant à courir, par agent économique,...), le type de contrôle qu'il doit subir dans le cadre du processus d'arrêté. Il faut ainsi établir des typologies, beaucoup les documenter de manière à être toujours capables de mesurer les impacts liés à leur évolution. Ces travaux autour de l'outil de consolidation qui est également l'outil de reporting du nouveau ratio, sont pour un groupe décentralisé tel que le Crédit Agricole, un facteur d'intégration à un langage commun. ■

“ Aux obligations de résultat traditionnelles s'ajoutent des obligations de moyens, par le biais de la normalisation des procédures et modes opératoires. ”