

COMPTABILITÉ

Le tableau de bord du directeur comptable

Richard Vinadier

Administrateur

Françoise Tissot

Administrateur

Pierre Massot

Administrateur

ADICECEI

Un groupe de travail a été constitué au sein de l'ADICECEI pour définir un tableau de bord de l'activité de la fonction comptable. Ses conclusions ont été présentées le 15 décembre 2008 lors d'une conférence organisée par l'ADICECEI, en collaboration avec la Fédération bancaire française.

La fonction comptable a beaucoup évolué au cours de ces dernières années, avec notamment la mise en place des IFRS, la contribution de la comptabilité aux différents chantiers du prudentiel (Bâle 2) et, plus généralement, l'importance croissante prise par la communication financière.

Dans ce contexte renforcé par des exigences de plus en plus élevées en matière de contrôle, la bonne maîtrise des processus d'arrêté comptable constitue un enjeu essentiel. Le directeur comptable, qui est *in fine* le garant du bon déroulement de ces processus, doit se doter des outils lui permettant de maîtriser au mieux son activité et son organisation, de suivre tous les processus dont il est responsable, mais également ceux dans lesquels il est impliqué. Ces outils doivent lui permettre de mesurer la performance de ses propres processus et vérifier qu'il peut conduire toutes ses missions avec des ressources adaptées.

Disposer d'un tableau de bord pertinent est un moyen efficace pour mieux piloter les arrêts compta-

bles en environnement de plus en plus contraint. Un groupe de travail a été constitué au sein de l'ADICECEI afin de proposer une démarche pragmatique permettant de se doter d'un tel outil et de proposer, à titre illustratif, un modèle de tableau de bord complet et facile à mettre en œuvre.

POURQUOI UN TABLEAU DE BORD ?

Comme toute activité de production, la direction comptable a besoin :

- d'un outil de mesure qui permet de mieux appréhender les missions qui lui sont confiées, de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs dévolus aux processus comptables et qui permet d'alerter sur des dysfonctionnements ;
- d'un outil qui aide à la prise de décision notamment en matière d'allocation et d'évolution des moyens, mais aussi d'amélioration des processus auxquels participe la fonction comptable ;
- d'un support de communication tant vis-à-vis des équipes et de la hiérarchie que des autres directions.

QUEL TABLEAU DE BORD ?

Le tableau de bord doit être un outil adapté à l'organisation et aux enjeux de la fonction comptable. Il ne peut, en ce sens, exister de modèle unique de tableau de bord. Ce dernier doit toutefois présenter une vision globale, mais synthétique, du domaine comptable. Ce qui suppose de suivre un nombre limité d'indicateurs.

Ainsi, le groupe de travail propose une structure de tableau de bord en trois parties :

- une synthèse littéraire, qui décrit l'activité de la direction sur la période passée, souligne les principaux points d'attention et présente les enjeux majeurs pour la période à venir ;
- un suivi des ressources, composé d'indicateurs quantitatifs mettant en évidence les ressources (humaines, systèmes, budget) nécessaires au fonctionnement du processus comptable. Les indicateurs à suivre peuvent être, par exemple, l'effectif réel/budgété ou le pourcentage de réalisation du budget annuel...
- le suivi des processus, qui repose sur des indicateurs pertinents pour chacun des processus rattachés à la

« Parmi les indicateurs proposés, on peut citer : le respect du calendrier d'arrêté, les ajustements des commissaires aux comptes, l'évolution du délai de règlement des factures, le nombre et le montant de suspens. »

direction comptable, en distinguant trois axes d'analyse : délai, qualité et moyens. Parmi les nombreux indicateurs proposés, on peut citer : le respect du calendrier d'arrêté, les ajustements des commissaires aux comptes, l'évolution du délai de règlement des factures, le nombre et le montant de suspens... Les processus comptables sont au nombre de quatre : la production de l'information financière (comptes sociaux, consolidés...), les comptabilités de premier niveau rattachées à la direction comptable, le contrôle comptable et les normes, procédures et systèmes.

COMMENT CONSTRUIRE LE TABLEAU DE BORD ?

Après avoir défini quel tableau de bord, le groupe de travail a choisi d'aborder les questions pratiques à se poser : « qui », « quand », « comment » ?

Ainsi, l'alimentation du tableau de bord est du ressort de la direction comptable, mais aussi des autres directions qui contribuent aux processus comptables. La responsabilité de sa réalisation incombe au directeur comptable.

Sa périodicité correspond à celle des arrêtés (mensuel ou trimestriel). Il est important que le tableau de bord

SUIVI DES PROCESSUS		
Production de l'information financière		
COMPTES CONSOLIDÉS		
RESPECT DES DÉLAIS		
Vert	Calendrier respecté, jalons intermédiaires respectés	T
Jaune	Calendrier respecté, quelques jalons intermédiaires non respectés	T-1
Orange	Calendrier respecté, jalons intermédiaires non respectés	T-2
Rouge	Calendrier non respecté, jalons intermédiaires non respectés	T-3
Commentaires		
INDICATEURS DE QUALITÉ		
Ajustements des commissaires aux comptes		
Vert	Pas d'ajustement	T
Orange	Ajustements des CAC non comptabilisés (montants ns)	T-1
Rouge	Ajustements des CAC comptabilisés	T-2
		T-3
Commentaires		
Nombre de corrections apportées par la révision et/ou un service extérieur		
Vert	Pas d'ajustement	T
Orange	Ajustements non comptabilisés (montants ns)	T-1
Rouge	Ajustements comptabilisés	T-2
		T-3
Commentaires		
Travaux de la révision		
Vert	Pas d'ajustement et justificatifs de comptes remontés/tous les contrôles ont été effectués	T
Jaune	Ajustements mineurs et taux de remontée des justificatifs de comptes remontés satisfaisant	T-1
Orange	Ajustements mineurs et taux de justificatifs de comptes remontés non satisfaisant	T-2
Rouge	Écarts significatifs et/ou absence de justificateurs majeurs	T-3
Commentaires		
INDICATEURS DE MOYENS		
Taux de charge		
Vert	Effectifs cibles atteints, peu d'heures supplémentaires	T
Jaune	Effectifs cibles atteints, beaucoup d'heures supplémentaires	T-1
Orange	10 % d'effectifs externes (hors production), effectifs cibles atteints	T-2
Rouge	10 % d'effectifs externes (hors production), effectifs cibles non atteints, beaucoup d'heures sup	T-3
Commentaires		
Disponibilité du logiciel de consolidation		
Vert	Pas d'incident	T
Jaune	Incident, mais avec une rectification sans conséquence (qualité et délais ok)	T-1
Orange	Incident, mais avec une rectification avec impact (retard sur la compta, écritures manuelles...)	T-2
Rouge	Incident non résolu (contourné)	T-3
Commentaires		

soit réalisé et communiqué rapidement après l'arrêté afin que les décisions adéquates puissent être prises si nécessaire.

Enfin, le groupe de travail a également mis en évidence des facteurs

clés de succès pour la mise en place de tableau de bord : s'appuyer sur l'existant, impliquer les équipes dès la conception et communiquer rapidement même si tous les indicateurs ne sont pas encore en place. ■