

ACCÉLÉREZ ET FIABILISEZ VOTRE PROCESSUS DE CLÔTURE COMPTABLE

21 novembre 2023



Pourquoi accélérer ?

Raccourcir les délais de clôture pour répondre à une double exigence

Une obligation réglementaire pour les établissements associés à l'Etat par contrat (art. R442-18 et R442-19 du code de l'éducation)

- L'échéance du 30 novembre
- Une analyse sectorielle issue de la comptabilité analytique
- Les audits de bonne utilisation des fonds publics diligentés par les DRFIP

Une nécessité de gestion

- Diagnostic financier
- Projection dans l'avenir, projets
- Contrôle budgétaire
- Optimisation de la gestion

Les intervenants KPMG



Isabelle SZYMUSIAK

Manager Expertise Service Conseil
Bourg-en-Bresse & Mâcon



Guillaume COLLET

Senior Manager Audit
Caen



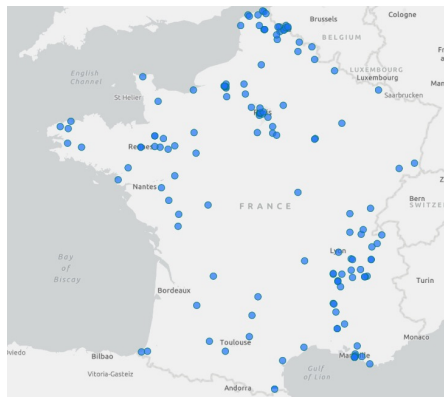
© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Positionnement KPMG

En quelques chiffres

+ de 300 clients OGEC

Un développement à 50/50 entre l'expertise comptable et le commissariat aux comptes



Une offre diversifiée

- Expertise comptable
- Audit / Commissariat aux comptes
- Examen limité des « petits » OGEC
- Organisation / contrôle interne
- Comptabilité analytique
- Suivi budgétaire
- Externalisation de la paie
- Formation via KPMG Academy

Une organisation régionale pour répondre aux besoins



Une équipe spécialisée



© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.



Sommaire

Préambule

- 01** Enjeux de l'accélération de la production des comptes
- 02** Quel est le point de départ de la démarche ?
Conditions préalables à un bon arrêté des comptes
- 03** Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée
- 04** Accompagnements possibles
- 05** Questions / Réponses

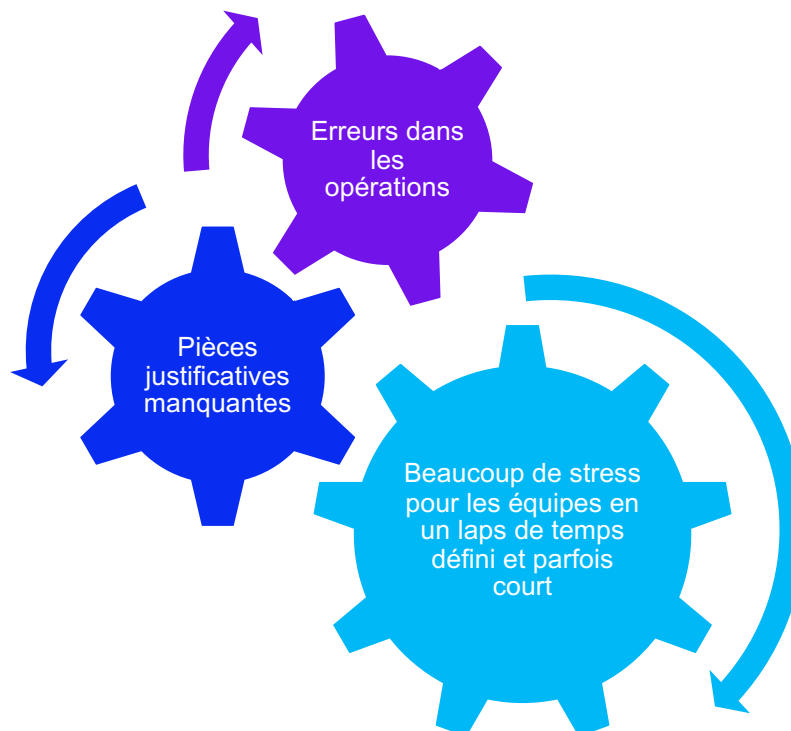
Préambule



© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Préambule

Qui au sein d'une équipe comptable n'a pas vécu la « pression » de la clôture annuelle ?



Aujourd'hui, de plus en plus d'entités s'orientent vers un processus de clôture continue (avec des arrêts / situations mensuels, trimestriels) et la définition d'un process concret permet d'éviter les goulots d'étranglement et de lisser la charge de travail sur l'année. Le Fast Close est ainsi plébiscité par de plus en plus d'entités désireuses d'optimiser et fiabiliser leur processus de clôture et leur communication financière.

01

Enjeux de l'accélération de la production des comptes



© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Définition 'Fast Close'

Définition

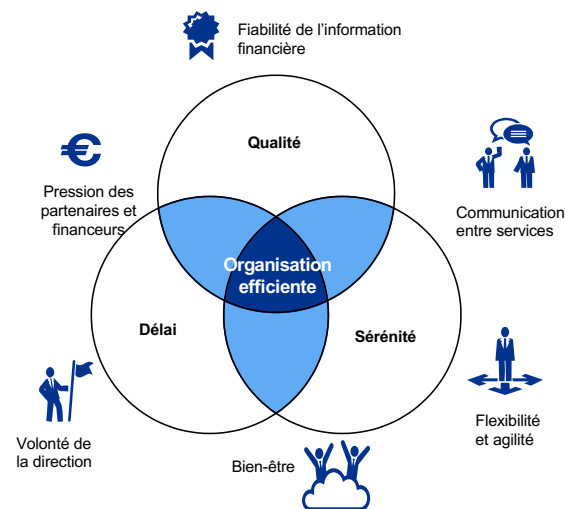
Le fast close est une technique qui permet d'accélérer et de fiabiliser le processus de clôture des comptes. C'est une manière de faire plus rapidement un bilan ou une situation comptable.

Le Fast Close comprend la réduction des délais de clôture annuelle et d'arrêts continus (mensuel, trimestriel, semestriel) et l'amélioration de la qualité des informations produites.

Ce processus comprend l'ensemble des étapes, depuis la collecte des données de base jusqu'à la production à un instant T d'informations comptables, financières et de gestion, fiables et utilisables par tous les acteurs internes et externes.

Les objectifs poursuivis par le « Fast Close » :

- ✓ Améliorer l'efficacité afin de dégager du temps pour l'analyse et le pilotage de l'association
- ✓ Fiabiliser la qualité de l'information financière
- ✓ Gagner en sérénité des équipes / des services comptables



Enjeux de l'accélération de la production des comptes

Constat

Le processus de clôture des comptes dans les structures de l'économie sociale est en général relativement long même s'il tend à se réduire.

Objectif

Réaliser le processus de clôture dans les *30 à 45 jours ouvrés*
Produire les « comptes annuels » (bilan, compte de résultat et annexe) : *15 jours ouvrés supplémentaires*

La productivité augmente généralement selon 3 facteurs

1. La compétence des personnes (effet d'apprentissage)
2. Les méthodes de travail (organisation du travail)
3. L'automatisation des tâches

Enjeux de l'accélération de la production des comptes

1. Le Périmètre de la clôture des comptes

La clôture annuelle des comptes ne se résume pas à produire un bilan et un compte de résultat pour la direction, la gouvernance, les partenaires financiers, les tutelles

La clôture des comptes comprend :

- ✓ Une annexe des comptes annuels exprimant les faits marquants de l'exercice, analysant ou détaillant les principaux postes, décrivant les engagements hors bilan : tout ceci permettant une meilleure compréhension des états financiers
- ✓ Un rapport financier
- ✓ De nombreuses analyses : capacité d'autofinancement, situation financière et tableau de financement, formation du résultat global, ventilation des charges et produits par activité (gestion scolaire / gestion patrimoniale)...

2. Quels sont les enjeux ?

- Un enjeu d'**organisation et de réactivité** dans un environnement économique en mouvement et en changement : diminution des ressources publiques, mise à niveau de l'immobilier,
- Des **indicateurs financiers fiables et disponibles rapidement** doivent permettre de prendre des décisions utiles (pour la gouvernance et le chef d'établissement)
- Un enjeu de **management** : le projet constitue une démarche transversale et partagée, pilotée par la gouvernance, qui permet de mobiliser les équipes
- Un enjeu de **communication financière**.

02

Quel est le point de départ de la démarche ?



© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Conditions préalables

Quels sont, selon vous, les conditions préalables à un bon arrêté des comptes ?

1. Connaître son association et maîtriser les risques

- ✓ Environnement externe
- ✓ Environnement interne

2. Evaluer les procédures administratives et comptables (contrôle interne)

3. Contrôler les comptes et établir les états financiers

- ✓ Etablir l'inventaire des travaux à réaliser
- ✓ Répartir les tâches
- ✓ Fixer un calendrier

Approche méthodologique proposée

01

Prise de connaissance de l'existant : où vous situez-vous ?

Identification des processus clés, des catégories de risques et de la liste des participants aux ateliers Lean Management

Choix des processus clés les plus pertinents

Identification des outils à déployer

02

Grilles de diagnostic

1. Alimentation de la comptabilité par les processus amont
2. Organisation de la fonction comptable

Votre dispositif

Procédures mises œuvre

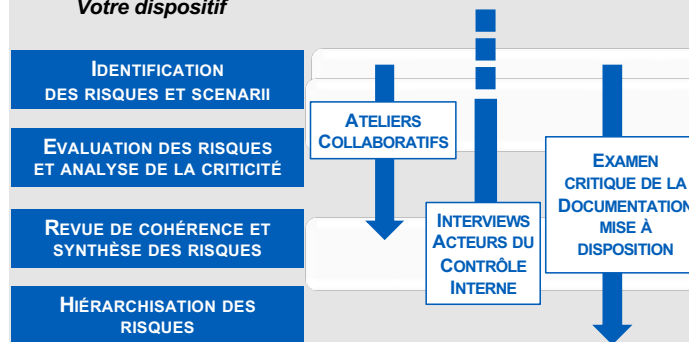


Illustration de la méthodologie proposée

Matrice des processus // Approche LEAN (amélioration continue)

Permet de représenter de manière schématique les activités, les missions et l'organisation de l'entité

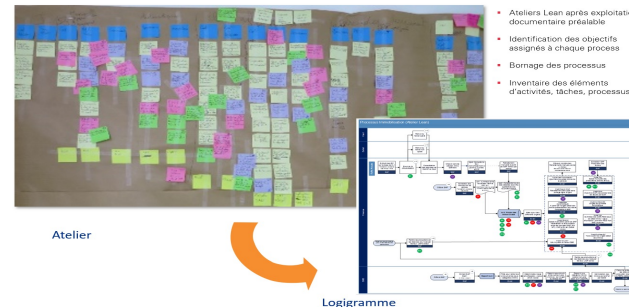
Grilles de cotation des risques

Utilisées lors des entretiens de cotation. Avec traçabilité des éléments justifiant les notations (notamment pour les facteurs de maîtrise)

Cartographies des risques

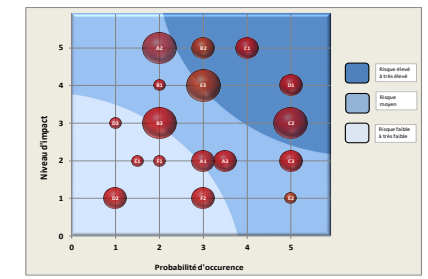
Formalisées pour chacune des grandes natures de processus : pilotage, opérationnels, supports et financiers

Ateliers Lean : processus et cartographies des risques



- Ateliers Lean après exploitation documentaire préalable
- Identification des objectifs assignés à chaque processus
- Bornage des processus
- Inventaire des éléments d'activités, tâches, processus.

Processus	Sous-processus	Risque potentiels	Impact	Probabilité	Degré de maîtrise
S5. Gérer la logistique	S5.1 Organiser et sécuriser les approvisionnements	Non respect de la date de livraison Non respect de destination des produits matériels et les fournisseurs	3	2	2
	S5.2 Gérer les stocks (niveau de com, matériels)	Présence de stocks de produits dans les lieux stockés Absence de suivi des stocks dans le PMS informatique	2	2	2
	S5.3 Assurer le fonctionnement du siège	Absence de contrôle des stocks physiques et comptables Niveau non respecté, stock, non conformité de travail, etc.	3	2	2
S6. Gérer les finances		Non respect de la procédure budgétaire	3	2	2
	S 6.1. Élaborer, suivre et analyser les budgets et les indicateurs	Accroître l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts (économiques) S 6.1.1. Élaborer le budget de la zone logistique	3	2	2
		S 6.1.2. Présence de cultures budgétaires partagées (entre l'habitat et le siège)	3	2	2
	S 6.2. Respecter les procédures internes (normalisées ou non)	S 6.2.1. Conformité non assurée de non-paiement S 6.2.2. Décal de paiement des clients commercial non long S 6.2.3. Non normalisation des informations des directions S 6.2.4. Non normalisation des engagements (produits/charges)	3	2	2
		S 6.2.5. Non normalisation des engagements (produits/charges)	3	2	2



03

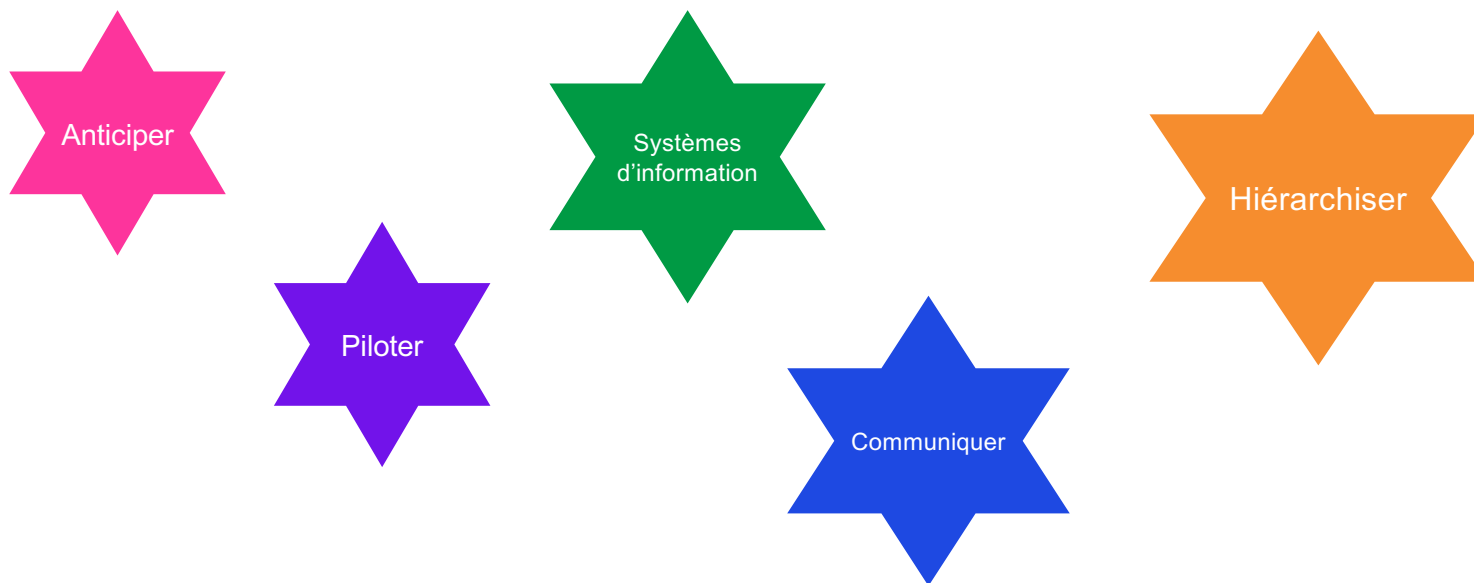
Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée



© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.

Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée



Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée

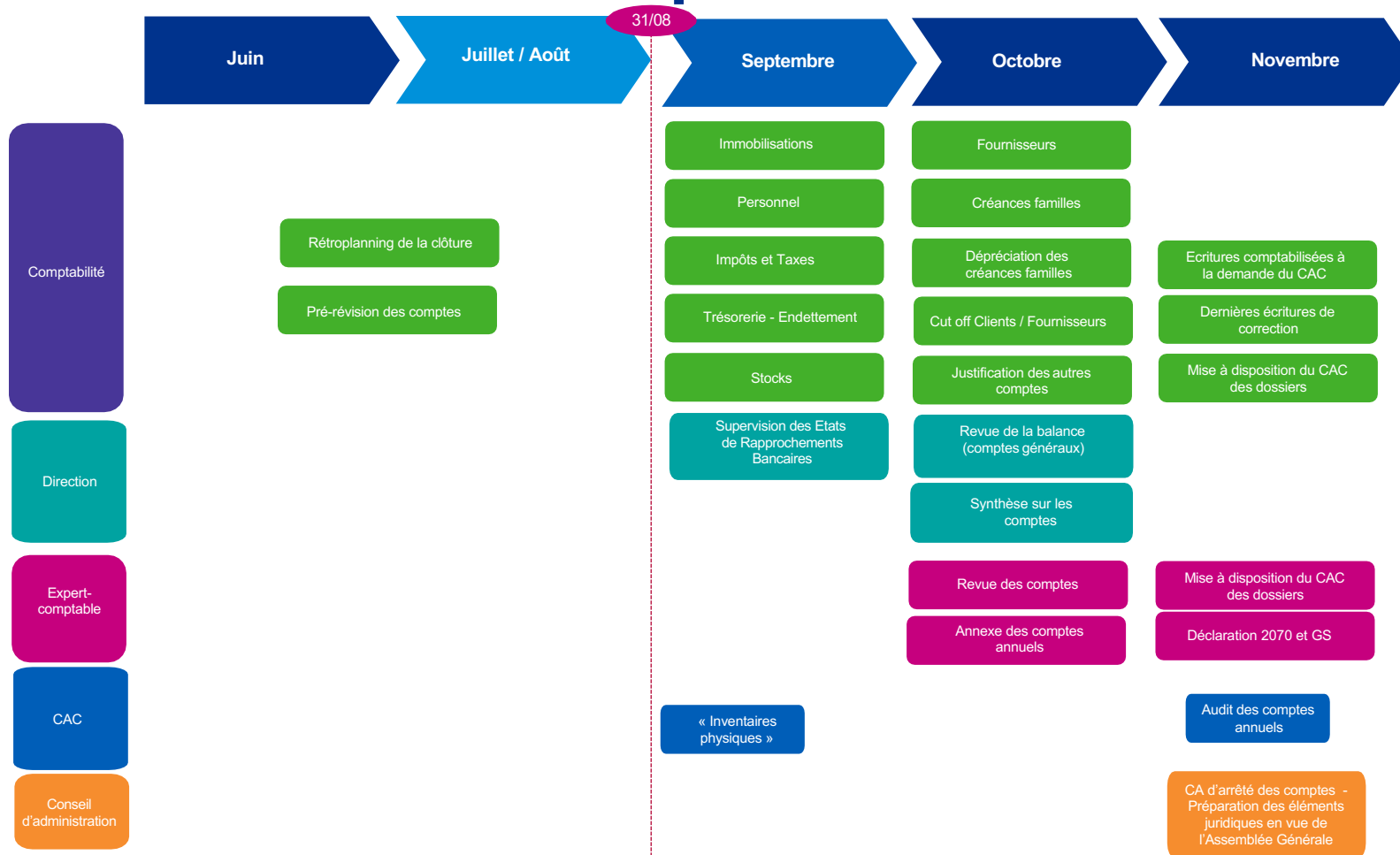


- Définir et écrire le processus de clôture des comptes
- Collecter les données longtemps avant le jour de clôture des comptes annuels : au fur et à mesure de l'année.
- Proposition d'un calendrier de clôture

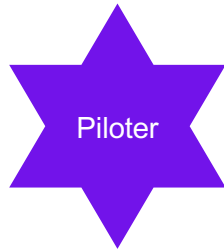
Calendrier annuel de gestion de l'OGEC

Mois	Organe de gestion concerné	Nature
Novembre	Bureau - Chef d'établissement - Expert-Comptable	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arrêté des comptes de l'exercice précédent ✓ Déclaration 2070 des OBSL
	Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arrêté des comptes de l'exercice précédent ✓ Envoi des documents GS-CFRR et GS-CFRA destinés à la DDFIP
Décembre - Janvier	Assemblée générale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approuve les comptes clos, plans et budgets prévisionnels
	Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revue de la situation comptable trimestrielle ✓ Point sur la réalisation du budget ✓ Fixation des tarifs de rentrée scolaire N+1
Mars	Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revue de la situation comptable semestrielle ✓ Point sur la réalisation du budget ✓ Préparation du PPI N+1 : grandes orientations
Mai	Chef d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparation des documents prévisionnels N+1 - Préparation des projets d'investissement (devis) - Préparation du budget N+1
Juin	Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revue de la situation comptable (9 mois) ✓ Point sur la réalisation du budget ✓ Arrêté des documents prévisionnels N+1 : <ul style="list-style-type: none"> - PPI - Budget - Tableau de financement
Septembre - Octobre	Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arrêté et vote des documents prévisionnels finalisés (actualisation si variation significative des hypothèses)

Calendrier de clôture – Proposition d'un modèle



Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée



- Identifier de manière formelle, par processus, les fournisseurs d'information, leur expliquer les données nécessaires à la comptabilité, le format éventuel, le mode de transmission, et inventorier les difficultés possibles
- Répartition des travaux nécessaires à l'élaboration des comptes sur l'année (délais) et au sein des équipes (responsables)
- Mettre en place le calendrier des opérations de clôture et le diffuser
- Banaliser le mois de septembre et mettre en place une pré-clôture 1 ou 2 mois avant la clôture

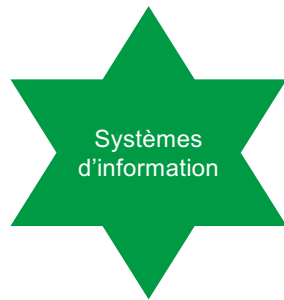
Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée

Définir et exploiter un planning de clôture

- Le planning de clôture constitue un véritable engagement de respect des délais et de qualité de l'information tant au niveau des opérationnels que des comptables, les retards, même minimes individuellement, se répercutant sur toute la chaîne comptable.
- La planification représente ainsi un outil d'organisation des travaux puis, lors du déroulement pratique des opérations, de pilotage de la clôture (indicateurs d'alerte sur les tâches critiques notamment) ;
- L'objectif étant d'en apprécier la qualité (suivi des écarts et des incidents, engagement d'actions correctives en cas de dérive) et de préparer au mieux la clôture suivante.

Mieux vaut un planning identifiant les principales sources et travaux de la comptabilité, exprimé en semaines ou demi-semaines, qu'une absence totale de planification.

Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée



- Faire évoluer les systèmes d'information pour automatiser et fiabiliser les tâches manuelles
- Raccourcissement des canaux d'informations internes
- Mettre en place des outils de travail

Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée



- Communiquer et partager les informations
- Définir clairement qui fait quoi
- Favoriser le partage des bonnes pratiques

Facteurs clés de succès d'une clôture anticipée



- Les travaux doivent porter en priorité sur les cycles et les comptes les plus significatifs :
 - ✓ Produits/Familles/Collectivités,
 - ✓ Personnel,
 - ✓ Immobilisations
 - ✓ ...
- Décliner un seuil par processus et le communiquer
Exemple : ne plus faire le calcul des charges constatées d'avance ou des factures non parvenues à partir d'un seuil à déterminer en fonction de la taille de l'Ogec

L'application de ces principes nécessite une évolution encore importante de la culture comptable, et notamment de la perception de ce que recouvre « une information comptable et financière de qualité ».

04

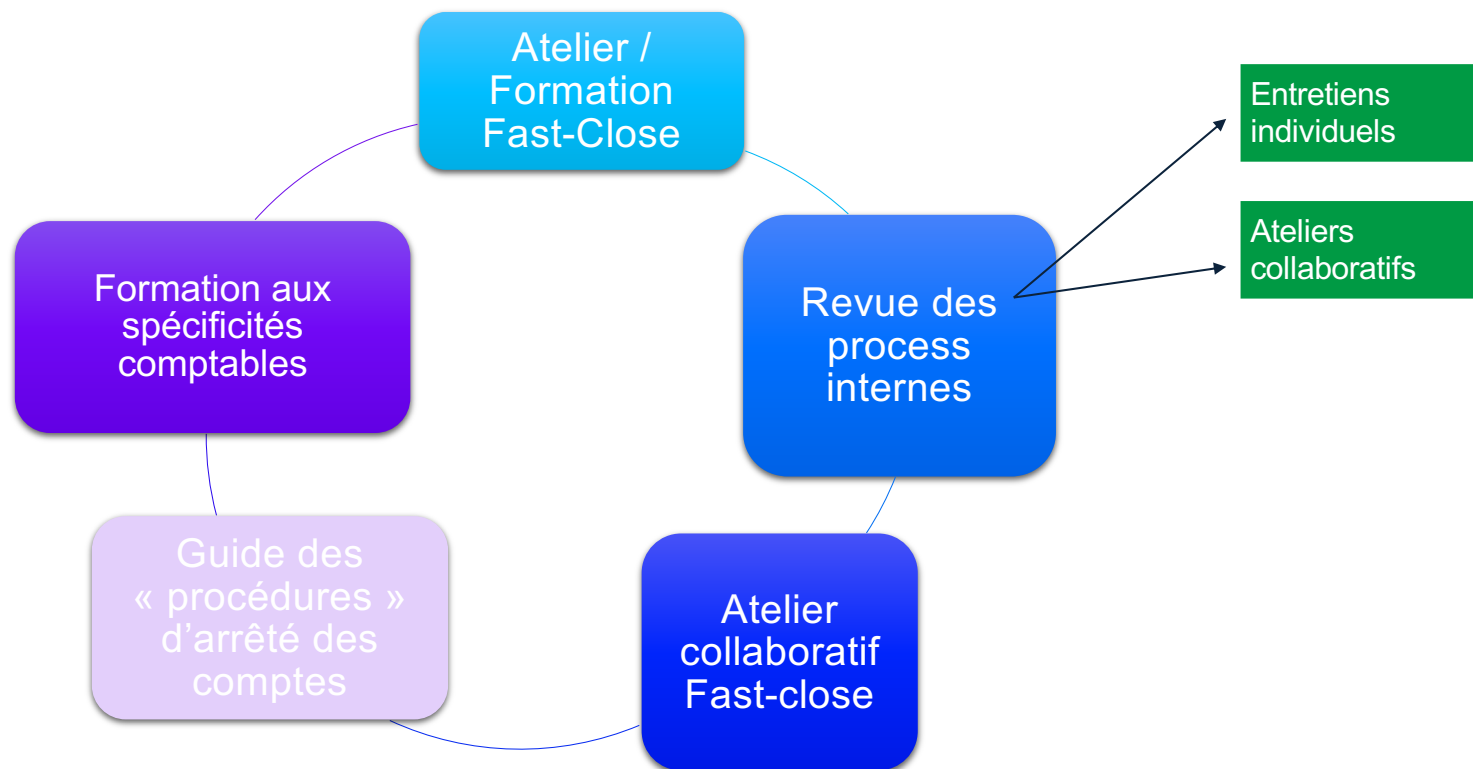
Quels types d'accompagnement ?



© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Accompagnement pour accélérer le process

Plusieurs formes d'accompagnement possibles :



05

Questions / Réponses



© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Fédération des Ogec

277 rue Saint-Jacques
75005 Paris
T 01 53 73 74 40
M contact@fnogec.org

