



Olivier AVRIL
Gérant Associé d'Acting-finances
oavril@acting-finances.com
06 25 78 11 44

La clôture annuelle des comptes : Comment bien la préparer... ?

Le secret de la réussite, c'est la préparation... C'est vrai aussi avec la clôture annuelle des comptes qui constitue un événement majeur pour l'entreprise.

La clôture annuelle des comptes ne se résume pas à produire un bilan et un compte de résultat pour les services des impôts, le greffe et un banquier.

C'est au contraire un ensemble, beaucoup plus complet, qui comprend une annexe analysant ou détaillant les principaux postes, un rapport de gestion, de nombreuses analyses, à l'image du plan de financement.

Il faut aussi produire les documents prévisionnels dans le cadre de la prévention des difficultés des entreprises. Document subi et établi 'à la va vite' ou au contraire utilisé pour une réflexion sur certains aspects prévisionnels de l'entreprise.

1. Les 'acteurs'

Il est très fréquent de considérer que la clôture annuelle, c'est 'l'affaire' de la comptabilité ou de la direction financière. C'est une erreur !

En réalité, la comptabilité dépend de l'alimentation par les différents départements situés en amont, avec leurs propres outils :

- ▶ Commandes et factures clients avec des éléments spécifiques à identifier (les avoirs, les litiges, les réductions, les retours,...) ;
- ▶ Les stocks et leurs caractéristiques pouvant induire des provisions ;
- ▶ Les éléments de paye avec leurs régularisations, leurs éléments variables, leurs provisions ;
- ▶ Les investissements industriels, les études, avec par exemples des informations sur les mises en service et donc les calculs d'amortissements ;
- ▶ Les commandes d'achats, les litiges fournisseurs, les avoirs à recevoir,...
- ▶ Les éléments juridiques avec les impacts possibles dans les comptes ;

C'est donc l'ensemble de l'entreprise qui est concerné, quelque soit sa taille. Ne pas en tenir compte, c'est obliger le maillon final à 'courir dans tous les sens' pour récupérer tant bien que mal les éléments nécessaires. L'implication de la Direction Générale pour sensibiliser l'ensemble de l'entreprise aux enjeux de la clôture est donc essentielle.

2. Les bonnes et moins bonnes façons ... d'organiser la clôture annuelle.

Selon les entreprises, Il existe schématiquement deux modes d'organisation :

▶ Le premier consiste à effectuer tout au long de l'année une pratique continue des analyses, contrôles et inventaires comptables qui rend le travail de fin d'exercice presque banal, et qui fait que les résultats sont déjà appréhendés, la clôture ne venant que confirmer les estimations préalables. Tout au plus y a-t-il une tension un peu plus forte du fait des délais courts et de l'intervention des réviseurs extérieurs. C'est évidemment le reporting mensuel, complet et disséqué qui sert de support à cette organisation comptable rigoureuse.

▶ Le second mode consiste à 'attendre' la fin de l'exercice social pour effectuer tous les travaux d'inventaires et d'analyses. C'est alors 'la grande agitation comptable' faite de demandes à tous les intervenants, de recherche de documents et de renseignements, d'aller et retours sur des sujets qui devrait avoir trouvé depuis longtemps leur solution. Quelquefois aussi, c'est le temps de quelques 'surprises' sur les résultats...

C'est évidemment le premier système qui assure la meilleure qualité, la meilleure productivité et la meilleure image vis-à-vis des partenaires extérieurs.

C'est celui qu'ont adopté depuis très longtemps les sociétés Anglo-saxonnes mais aussi de très nombreuses sociétés françaises ayant des impératifs externes de diffusion d'informations rapides et fiables.

Bien sûr, entre ces deux modes d'organisation décrits schématiquement, il y a bien des situations intermédiaires. A chacun de retrouver où il se situe dans le niveau de qualité.

▶ Dans certains cas (situations spéciales, plan d'amélioration, ...), l'entreprise a recours, en collaboration avec ses experts comptables ou commissaires aux comptes, à 'des pré-clôtures', sorte de répétition générale permettant de bien tester les points faibles de l'organisation. Elles sont organisées de telle sorte que le travail n'ait pas à être fait en double, ou le moins possible.

3. Le « Kiféquoi » et le calendrier

▶ Il s'agit d'identifier de manière formelle, par processus, les fournisseurs d'information, de leur expliquer les données nécessaires à la comptabilité, le format éventuel, le mode de transmission, et d'inventorier les difficultés possibles.

Les différents services opérationnels trouveront fréquemment des solutions qui n'avaient pas été envisagées par le service comptable.

Ce travail d'inventaire réalisé, il reste à établir le planning dont le détail dépendra du niveau de performance de l'organisation.

Chaque clôture sera l'occasion de son amélioration.

▶ Le planning de clôture doit constituer un véritable engagement de respect des délais et de qualité de l'information pour l'ensemble de l'entreprise.

▶ Une réunion de préparation est souvent utile pour que les principaux acteurs puissent se rencontrer avant les opérations elles-mêmes : Direction Générale, service commercial, achats, logistique, service juridique, ressources humaines, ...

Elle doit aboutir à l'appropriation par chaque responsable de sa partie de la clôture annuelle des comptes de l'entreprise.

Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- ▶ Les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance
- ▶ Les filiales de Groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité
- ▶ Les PME & PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion / acquisition, croissance, ERP, transmission,...) ou qui rencontrent des difficultés

Acting
Direction financière à temps partagé

35, rue Arthème Genteur
92150 Suresnes
01 42 04 30 11
06 25 78 11 44

acting@acting-finances.com
www.acting-finances.com

SARL au capital de 30 000 Euros
R.C.S Nanterre
Siret 490 095 973 00015

4. Les points sensibles....

Les points comptables délicats d'une entreprise sont bien sûr spécifiques à chacune. Leur identification doit être prévu à l'avance et faire l'objet d'un plan d'action et d'un calendrier. Quelques exemples :

Les travaux d'évaluation complexes

► L'évaluation des actifs incorporels et des titres de participation. Dans certains cas, la réponse n'est pas 'au fond du tiroir' et doit donner lieu à une étude...

► Les évaluations des risques juridiques, environnementaux, ...

Les travaux souvent peu automatisés

► Pour les immobilisations en cours, le système de mise en service des biens doit être soigneusement mis au point à l'avance. La complexité technique ou le volume ne permettra pas au dernier moment une improvisation.

► La cohérence entre les achats et les stocks est généralement fournie par un progiciel. Si les clôtures mensuelles n'ont pas rodé le processus, il y a danger ! Il faut aussi rapprocher les stocks théoriques comptables et l'inventaire physique...

► L'évaluation des risques commerciaux à travers les litiges, retours, avoirs, ...

Les choix d'options comptables

► Le choix d'inscrire à l'actif certaines dépenses de recherche, ...

► Les travaux en cours sur des contrats de prestation de longue durée ou sur des contrats d'entretien pluri annuels : Un système permanent doit être mis en place et la subjectivité écartée.

► L'impact des normes (US gaap, IFRS,...) peut compliquer ces choix.

5. La fiscalité.

Indépendamment du calcul de l'impôt à calculer sur les résultats, de nombreux travaux spécifiques doivent être planifiés et préparés. Quelques exemples :

► Les provisions. Un certain nombre d'entre elles, jugées nécessaires par le chef d'entreprise, ne sont pas déductibles. (frais décidés avant la clôture mais exécutés après, provisions pour licenciements ou pour certains risques, ...). Il est important de ne pas découvrir le sujet fiscal 'à la dernière minute' car ces non déductibilités peuvent transformer un bénéfice comptable avant impôt en perte nette (Plus d'impôt à payer...).

► Les crédits d'impôts. (recherche, apprentissage, prospection commerciale, nouvelles technologies, famille,...). Leur calcul au dernier moment, avec des évaluations insuffisamment approfondies, est une source de risque fiscal et de non optimisation des possibilités.

► La participation des salariés ou les contrats d'intéressements, même si ils dépendent du résultat fiscal final, doivent faire l'objet de travaux préalables afin de gérer les variables et d'éviter des surprises...

► L'intégration fiscale pour les groupes peut générer un profit comptable significatif dans les comptes sociaux de la tête de groupe. L'articulation entre les

entités du groupe doit donc être bien maîtrisée.

6. Les spécificités pour les Groupes

Les prestations intra-groupes

Appelés aussi 'management fees', ils désignent l'ensemble des services généralement rendus par la Société Mère.

Parvenir à une contribution équilibrée de chacun au fonctionnement du Groupe ne doit pas s'improviser au moment de la clôture. Il faut éviter les écueils du 'trop' et du 'pas assez' qui peuvent être sanctionnés fiscalement et pénalement. (règles OCDE)

La consolidation

Indépendamment des sociétés cotées qui doivent se soumettre à cette obligation, c'est une opération obligatoire pour les petits groupes qui dépassent certains critères (250 personnes, et 30 millions de chiffres d'affaires ou 15 millions de total de bilan). Certaines entreprises peuvent aussi librement décider d'établir des comptes consolidés afin d'améliorer leur vision économique.

Une préparation spécifique de la clôture des comptes consolidés est indispensable car :

► Les règles d'établissement (IFRS) peuvent diverger des comptes sociaux. Les intervenants sont nombreux et souvent dispersés géographiquement. Le calendrier doit donc bien prévoir le « kiféquoi » dans chacune des entités.

► L'élimination des comptes réciproques entre les différentes sociétés est indispensable pour que les comptes obtenus soit l'image du Groupe comme s'il était une entreprise unique. C'est traditionnellement un exercice difficile !... Il peut perturber la clôture dans son ensemble.

7. L'habillage des comptes, ou 'window dressing'

► Chercher l'amélioration délibérée :

En dehors des présentations erronées relevant du pénal, les simples 'petits arrangements' ont fréquemment plus d'inconvénients que d'avantages. Ils masquent la réalité de l'entreprise et l'amènent elle-même à une mauvaise perception de sa réalité économique.

► Chercher à rétablir une image fidèle :

Dans ce cas, Les aménagements doivent au contraire être réfléchis et anticipés. La photo de l'entreprise, à travers son bilan, doit être sous un bon profil pour la mettre en valeur telle qu'elle est. Cela peut entraîner des reclassements touchant les postes de trésorerie, de crédit client, de dettes, ...

Un exemple : Certaines dépenses importantes et non récurrentes, doivent être soigneusement évaluées et isolées. Elles donnent lieu à des reclassements comptables ou à une information spécifique dans l'annexe. A contrario, il faut éviter de classer en 'exceptionnelles' des charges peu courantes mais de faibles montants et qui font finalement partie de la vie de l'entreprise.

8. Améliorer les clôtures annuelles

Quelques questions à se poser pour savoir si la clôture annuelle sera facile dans votre entreprise

- Y a-t-il une centralisation rapide et régulière des informations vers la comptabilité ?

- Les documents transmis sont ils standardisés selon des règles précises ?

- Y a-t-il une répartition claire des travaux de clôture entre opérationnels et comptables ?

- Y a-t-il une un bon niveau d'intégration et d'automatisation ?

- Y a-t-il une bonne maîtrise des schémas comptables pour **TOUS** les événements opérationnels ?

- La comptabilité peut elle faire valoir la règle comptable dans l'organisation ?

Et puis,

Y a-t-il un planning de clôture ?

Y a-t-il une réunion de préparation ? Si oui, celle-ci intègre t-elle l'analyse des événements significatifs de la période, les tâches critiques en amont de la 'compta' ?

Intègre t-on bien à la comptabilité le principe de l'importance relative ? (= éviter la précision excessive qui empêche d'avoir suffisamment de temps pour l'essentiel).

Et les délais de sortie de résultat. Comment les réduire ?

Un délai long peut être défini aujourd'hui comme étant supérieur à 60 jours. C'est le cas de la grande majorité des PME.

'30 jours' peut être considéré comme un délai court.

Mettant de côté le petits arrangements classiques qui consistent à arrêter le mois au 25, et à 'toper les flux' à cette date, nous vous donnons ci-dessous les mesures classiques qui permettent de réduire sensiblement les délais :

► Mettre en place une pré clôture ;
► Anticiper un certain nombre d'options ;
► Avoir un reporting mensuel analysé ;
► Intégrer le système d'information ;
► Réviser certains processus. Par exemple instaurer des engagements de dépense. (=meilleure maîtrise des dépenses + une connaissance plus rapide pour la compta), ou simplifier, si les délais sont longs, l'évaluation des primes commerciales.

► Faire évoluer les mentalités de la fonction comptable et développer son autorité avec le soutien de la Direction Générale.

Une chose est certaine : La réduction des délais de clôture ne signifie en aucun cas une diminution de la qualité comptable. Au contraire ! (rappelez vous les flux tendus de l'école Japonaise qui était le fondement d'une nouvelle qualité).

Les comptes annuels ont un rôle important dans les relations opérationnelles de l'entreprise avec ses fournisseurs, ses clients ses banquiers. Le Directeur Général a un rôle essentiel dans ce processus ou il faut avant tout **ANTICIPER** pour bien réussir.

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent vous aider à améliorer votre processus de clôture et vous aider à l'insérer dans le quotidien de l'entreprise.