

## &gt; GESTION

## Quelques astuces pour réussir sa clôture annuelle

La clôture annuelle est souvent une période anxiogène pour les équipes comptables et financières. Il existe pourtant des pratiques simples à mettre en œuvre qui permettent d'étaler et de piloter la charge de travail, tout en garantissant un bon niveau de qualité des comptes.

### Faire de la clôture un non-événement

**Anticiper les travaux de clôture.** Deux pratiques aisées à mettre en œuvre contribuent à faciliter la production des comptes annuels :

- *le pre-closing* : arrêté intermédiaire complet dont le périmètre peut aussi être réduit à certains postes sensibles comme les provisions ;
- *le hard close* : clôture anticipée de certains postes ou de certaines entités lorsque les flux du dernier mois peuvent être facilement estimés.

Leur combinaison permet d'étaler la charge de travail des équipes comptables et de dégager du temps lors des travaux de clôture de fin d'exercice.

**À noter.** Elles permettent également d'identifier d'éventuels problèmes ou incohérences comptables et de les traiter par anticipation.

**Mettre en place et partager un rétro-planning de clôture détaillé.** Bien souvent, les directions financières et/ou comptables émettent un planning et/ou des instructions dans lesquels sont essentiellement rappelés les principaux jalons du processus d'arrêté avec des dates. La diffusion est trop souvent limitée aux équipes financières.

Un rétro-planning de clôture peut être très rapidement élaboré. Il peut rappeler les tâches à réaliser par grands domaines comptables (comptabilité générale, immobilisations, comptabilités clients et fournisseurs, intercos, reporting et consolidation, ...), ainsi que les « fournisseurs » et les « clients » des informations utiles et, bien entendu, les dates de livraison prévues.

**Conseil.** Diffusez ce rétro-planning à chaque partie prenante sur le chemin critique de la clôture, y compris dans les départements hors finance. Ceci permettra à chacun de prendre conscience de l'impact de son action (ou inaction) sur la production rapide de comptes de qualité.

Ce document devra être validé par la direction générale.

**Impliquer les commissaires aux comptes.** Il faut idéalement valider avec eux le calendrier pour intégrer

leur intervention au rétro-planning de clôture, mais aussi et surtout, leur faire valider en amont les options comptables envisagées sur les opérations complexes.

**Conseil.** Mettez en place une démarche d'amélioration continue : lorsque de nouvelles pratiques sont mises en œuvre, un retour d'expérience s'impose pour évaluer leur efficacité et éventuellement les corriger avant la clôture suivante.

### Ce qu'il faut absolument éviter à la veille de la clôture annuelle

Voici quelques exemples à ne pas suivre :

- **prévoir la mise en production d'un nouveau système d'information** de gestion dans le trimestre précédant la fin de l'exercice. Toute anticipation des travaux de clôture serait quasi impossible, tout comme l'appropriation du nouvel outil par les acteurs impliqués sur le chemin critique de la clôture ;
- **être obnubilé par les délais de clôture** au risque de sacrifier la qualité des comptes. Ne pas confondre vitesse et précipitation ! Même dans le cas d'un reporting groupe, un interlocuteur groupe préférera toujours recevoir des comptes justes et analysés avec un jour de retard plutôt que des comptes faux dans les délais. Dans ce cas, le retard au niveau de la consolidation sera souvent bien plus significatif ;
- **informer au dernier moment les équipes comptables d'une opération de restructuration** (acquisition, cession, TUP, fusion, ...). Sur-tout si elle est avec effet rétroactif !

**À noter.** Afin de garantir la qualité de la production comptable, il est préférable de ne pas désorganiser les équipes comptables à l'approche de la clôture par des événements de dernière minute ou des transformations majeures dans les processus de l'entreprise. En effet, les financiers sont souvent à la fois impliqués sur ces projets de transformation et les premiers concernés par leurs conséquences comptables.

*Réussir la clôture annuelle est souvent question d'anticipation et d'organisation. Pour y parvenir, communiquez avec les différents acteurs impliqués sur le chemin critique de la clôture, qu'ils appartiennent à la DAF, aux directions opérationnelles et fonctionnelles ou à la direction générale.*