

> COMPTABILITÉ

Réconciliation intercos : cycle essentiel de la clôture des comptes

Le cycle intercos est au cœur du processus de clôture annuelle des comptes dans les groupes. Sa bonne réalisation dépend d'acteurs souvent éloignés ; un cycle intercos grippé peut devenir bloquant pour le processus d'arrêté, mais il existe des moyens de fluidifier les réconciliations intercos.

Les principaux flux intra-groupe

Les flux intercos sont fréquents dans les groupes de sociétés. Il s'agit principalement d'achats et ventes de marchandises, de services ou d'immobilisations, de financements réciproques et de distributions de dividendes. Afin de donner une image fidèle de la performance économique et financière du groupe vis-à-vis des parties prenantes externes, il s'agit d'abord de faire l'inventaire de ces flux intragroupes, de les rapprocher, puis de les neutraliser.

Les difficultés souvent rencontrées

Si le principe de la réconciliation des intercos est simple, le processus peut, quant à lui, être fastidieux et donc chronophage. Il peut constituer une source importante d'erreur dans les états financiers consolidés. Ces potentiels problèmes de délai et de qualité sont antinomiques avec l'exigence actuelle d'accélération des délais de clôture dans les groupes consolidés, notamment cotés.

Des difficultés peuvent être rencontrées à chaque étape du processus :

- **lors de l'identification des opérations** réalisées entre les sociétés mères, filles ou sœurs, notamment lorsque la traçabilité de ces flux n'est pas anticipée dans les comptes sociaux présentés de manière hétérogène ;
- **le processus de réconciliation peut rapidement se gripper** si des règles homogènes n'ont pas été définies et communiquées au sein de la communauté financière. Celles-ci sont incontournables si le processus est décentralisé dans des filiales. Elles sont aussi indispensables en cas de différences entre les montants enregistrés chez le vendeur et l'acheteur, si les devises de comptabilisation sont différentes ou pour l'harmonisation des classements comptables d'opérations pouvant faire l'objet de traitements différents ;

- **l'élimination des intercos** est désormais normalement automatisée. Sa fiabilité dépendra donc de la qualité des deux premières étapes.

Les leviers permettant de fluidifier le processus de réconciliation intercos

Comme la plupart des processus financiers, l'amélioration du processus de réconciliation des opérations intra-groupe nécessite d'agir en même temps sur trois leviers :

- **le facteur humain et l'organisation des tâches** : la fluidification du cycle intercos passe par une animation efficace, par le département reporting-consolidation, de la communauté financière impliquée. Celle-ci consistera à communiquer un calendrier strict de la procédure de réconciliation et à en vérifier scrupuleusement le respect. Il s'agira aussi d'arbitrer les désaccords entre filiales, de donner les moyens aux équipes locales d'anticiper les éventuels problèmes et bien sûr, de faire des retours d'expérience pour corriger les éventuels dysfonctionnements ;
- **la définition de procédures comptables** permettant d'éviter les situations de blocage. Par exemple, définir des seuils de matérialité par typologie d'opérations, adopter la « règle du vendeur » en cas d'écart, préciser la devise de réconciliation dans les groupes internationaux intervenant en dehors de l'UE ;
- **la mise en place d'un système d'information dédié** ; un module de rapprochement intra-groupe en complément du logiciel de consolidation. Ce type d'outil permettra aux équipes concernées de partager leurs opérations intercos dans une base de données commune, de supprimer les échanges de fichiers Excel, d'automatiser les réconciliations, de réduire le risque d'écarts, d'obtenir une visibilité en quasi temps réel sur l'ensemble du processus, d'améliorer la fiabilité de l'ensemble du cycle, depuis les systèmes source jusqu'à l'outil de consolidation.

La réduction des délais de clôture aussi appelée « fast close » est désormais un incontournable dans la plupart des groupes, qu'ils soient cotés ou non. Pour parvenir à produire des comptes plus rapidement, l'optimisation du cycle de réconciliation des intercos permet d'éliminer un des principaux goulots d'étranglement.