

Le Fast Close, de la meilleure pratique à une norme de marché pour les établissements financiers

EQUINOX CONSULTING / décembre 2008



La période de 2001 à 2007 a vu une réduction sensible des délais de publication financière annuelle de l'ensemble des établissements financiers de plus d'une dizaine de jours en moyenne..

Cette réduction intervient alors que la fréquence de publication ne cesse d'augmenter et que le rythme mensuel est en passe de devenir la norme. Par ailleurs, le volume de données à traiter a fortement augmenté, lié aux évolutions des normes comptables, aux exigences de la réglementation financière, à l'essor des outils d'aide à la décision...

Cette accélération des publications répond à une double exigence réglementaire et opérationnelle :

- La disponibilité de reportings fiables et rapidement disponibles est devenue critique dans le processus de prise de décision
- L'exigence accrue des marchés financiers à l'égard des sociétés cotées oblige celles-ci à une transparence maximale.

Le Fast Close, une préoccupation commune à tous les établissements financiers

Dans ce contexte, les établissements financiers se lancent dans la course à la réduction des délais. Des projets ayant pour objectif la clôture rapide des activités comptables et financières sur un arrêté («Fast Close») sont menés dans la plupart des banques.

Généralement de grande envergure, ces projets s'appuient sur un ensemble de méthodes et d'outils de pilotage, de mises à niveau des contrôles et procédures et une architecture SI optimisée.

Au-delà de l'accélération de la publication à proprement parler, l'enjeu pour les établissements financiers relève aussi de l'image : le Fast Close est considéré comme un indicateur de performance de l'établissement.

La démarche des projets Fast Close que nous avons conduit consiste ainsi à positionner des indicateurs clés permettant de mesurer la performance de l'ensemble du processus, d'abord au démarrage du projet (qualité, coûts, délais) puis en situation cible (résultats atteints grâce aux travaux d'optimisation conduits).

Un projet Fast Close comporte typiquement deux grandes étapes :

- La première étape est une phase de cadrage et correspond à l'étude de l'existant, au diagnostic du processus et à la définition de scénarios cibles d'arrêtés.
- La mise en œuvre combine un plan d'actions d'optimisation du processus et éventuellement une refonte du SI comptable et financier, elle peut être soumise à l'observation d'un dispositif de surveillance des arrêtés.

Les difficultés pour réduire les délais

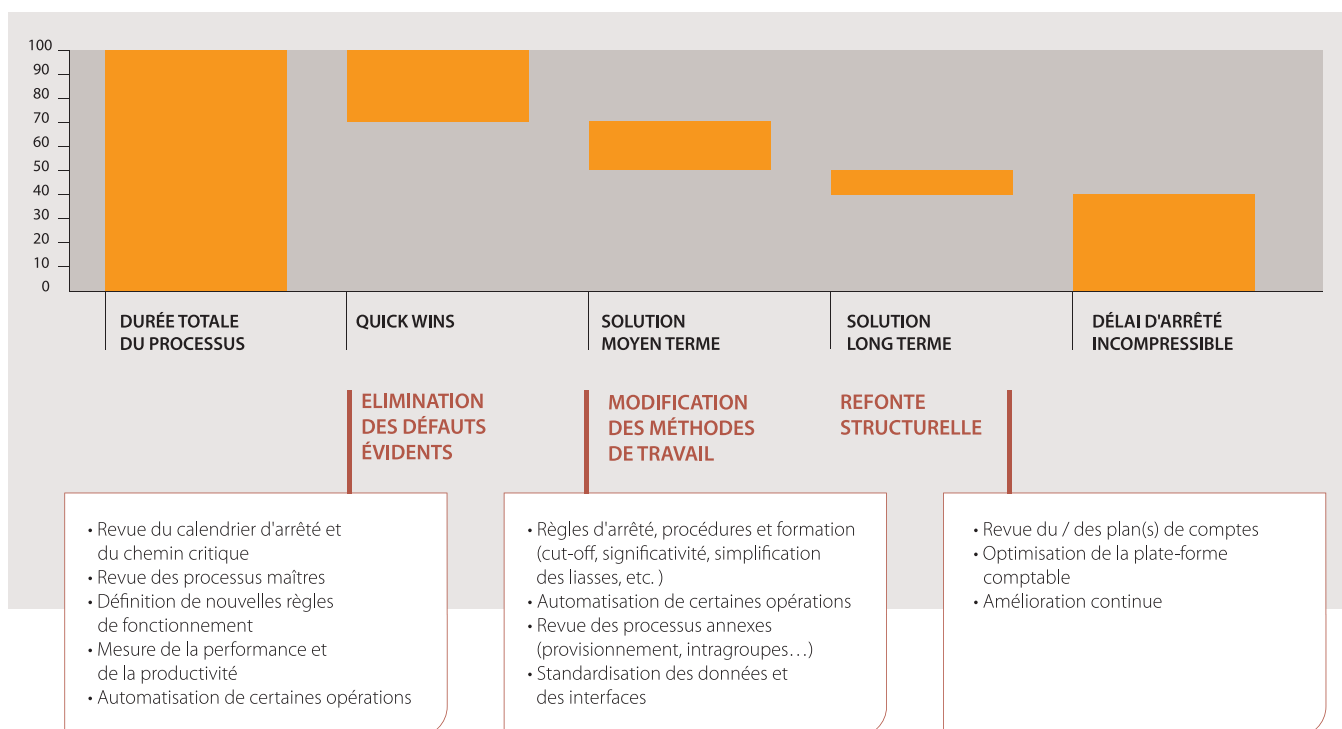
Les principales difficultés rencontrées au cours de ces projets sont liées, en premier lieu, à la capacité de remise en question des processus financiers par les entreprises.

- En effet, si l'effort de réduction des délais n'est pas nouveau, les processus ont été fragilisés au cours des dernières années (notamment par le passage aux IFRS).
- Le management lui-même peut être réticent à simplifier ces processus, les délais constatés étant pour une bonne partie souvent imputables au temps de «pilotage».

La dépendance vis-à-vis des autres filières représente une source de complexité supplémentaire. En effet, les intervenants de la chaîne de production dans les établissements financiers sont multiples. Il est indispensable de mener un projet Fast Close rattaché à la DG.

Le caractère structurant des systèmes d'information et les délais de mise en œuvre des évolutions éventuelles vont également intervenir. La dépendance à la composante IT doit être prise en compte dans un programme des raccourcissements des délais.

Les facteurs clés de succès d'un projet Fast Close



L'espérance de gain d'un tel projet dépend à notre sens des leviers d'optimisation engagés et des investissements consentis. (cf illustration 1)

La capacité à remettre en question des processus qui fonctionnaient jusqu'à présent est critique : l'optimisation sera d'autant plus complexe que le processus d'arrêté des comptes concerne l'ensemble de l'établissement financier, voire les filiales et les succursales du groupe de l'établissement financier.

Dans un contexte de concentration, l'intégration de nouvelles entités dans le périmètre de consolidation des établissements financiers relance en permanence les efforts de réduction des délais. Les projets Fast Close s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue.

L'industrialisation de la production des comptes doit permettre de produire des comptes impeccables sur tous les trimestres. Grâce à la robustesse du processus, la publication des comptes peut même être mensuelle.

Au-delà de l'optimisation du processus, la réussite d'un projet Fast Close passe le plus souvent par la prise en compte de trois éléments :

- La contribution des personnes mobilisées sur la production, notamment des personnes expertes, est impérative à la réalisation du projet.
- L'établissement financier doit être prêt à mettre en œuvre des évolutions sensibles dans les systèmes d'information, voire une refonte totale si ceux-ci ne répondent plus aux enjeux actuels des métiers financiers.
- Les réglementations les plus récentes sont axées sur la production des états de reporting réglementaires COREP/FINREP et sur le contrôle des risques. Ainsi l'identification, l'analyse et le traitement des écarts comptabilité/risques créent une interdépendance entre ces deux fonctions. Les risques (crédit, marché, ..) sont plus que jamais sur le chemin critique de l'arrêté comptable, ce qui accroît le volume de données à traiter et à consolider dans un délai limité.

Le Fast Close, vers une norme de marché

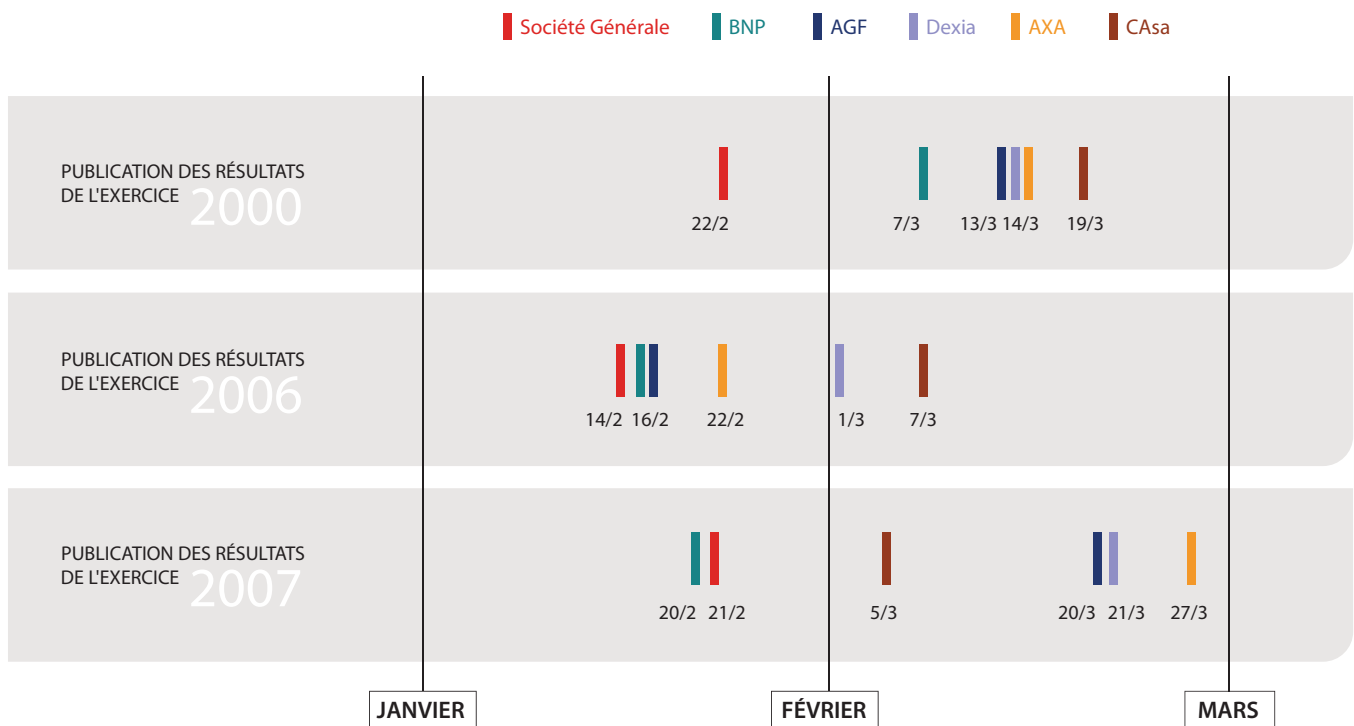
De nouvelles tendances sont en train de se dessiner

Les mesures de réduction des délais étant aujourd'hui généralisées à tous les établissements financiers, dans quelle mesure des délais de publication minimisés peuvent-ils encore constituer un avantage concurrentiel ?

La publication des comptes en un mois et demi tend à devenir la norme de marché notamment des contraintes comptables posées par les états réglementaires. Le Fast Close n'apparaît plus comme un facteur différenciant mais comme résultant d'une double nécessité réglementaire et opérationnelle.

Les établissements financiers sont aujourd'hui confrontés à la nécessité de concilier une publication la plus rapide possible de leurs comptes et l'exactitude des données publiées (processus de fiabilisation des données). Peut-être existe-t-il un seuil incompressible en-dessous duquel une banque ne pourrait raisonnablement clôturer ses comptes. L'importance est-elle de fournir au marché des informations « au plus tôt » ou « au plus juste » ?

Un ralentissement sur la publication des résultats 2007



• Illustration 2

Ce seuil incompressible a peut être été atteint lors de la publication des résultats de l'exercice 2006.

La publication des résultats annuels montre un ralentissement sur l'exercice 2007.

Cette tendance est accentuée par la conjoncture actuelle : les établissements financiers sont les premiers impactés et doivent notamment se focaliser encore davantage sur le contrôle du risque.

Des observateurs redoutent que l'accélération de la publication de l'information financière ait eu lieu au détriment de la qualité de l'information financière.

Après le « Fast Close », les établissements financiers ont-ils aujourd'hui opté pour un « Better close » ?

Sophie Madet, ASSOCIÉE
Tél. : 01 53 43 06 37
smadet@equinox-consulting.com

Philippe Fernandez, MANAGER
Sophie Pornin, CONSULTANTE



63 boulevard Haussmann,
75008 Paris
standard : 01 53 43 06 43
www.equinox-consulting.com