

**Point de vue**

**Paris, le 24 Novembre 2008,**

**Lionel Bianchi**

**Directeur Associé Axys Consultants**

## **Gouvernance comptable : quelles approches pour quelles problématiques ?**

Depuis quelques années, les grandes entreprises françaises se sont engagés dans des projets de réorganisation de la fonction comptable, qui se caractérisent d'une part, par une « verticalisation » de l'activité transactionnelle (traitement des factures fournisseurs par exemple) et d'autre part, par une séparation des activités transactionnelles et des fonctions « régaliennes » (doctrine, méthode, communication financière,...).

La « verticalisation », qui se fait généralement au sein de Centres de Services, répond à une logique économique qui vise à réduire le coût de la fonction en automatisant les tâches à faible valeur ajoutée (acquisition automatique des données, dématérialisation des flux, traduction comptable des événements opérationnels) et en exploitant les économies d'échelle sur les ressources rares (système d'information, immobilier, management).

Pour produire les effets escomptés, la « verticalisation » ne devrait être envisagée que pour des entreprises qui maîtrisent les processus amont et aval à la production comptable, et qui peuvent pleinement exploiter un modèle de comptabilité « événementielle ». Si cette maîtrise n'est pas suffisante, les entreprises sont rapidement contraintes de relocaliser des appuis comptables auprès des entités opérationnelles, ce qui peut considérablement limiter l'ampleur des gains et/ou dégrader fortement la qualité de l'information comptable. Les appuis comptables doivent alors corriger des dysfonctionnements dans la collecte des événements amont et pallier l'insuffisante prise en charge du contrôle interne par les directions opérationnelles.

Ces dysfonctionnements combinés avec la séparation des fonctions transactionnelles et « régaliennes » peuvent alors poser de véritables problèmes de maîtrise de l'information comptable et engendrer d'importants coûts de contrôle.

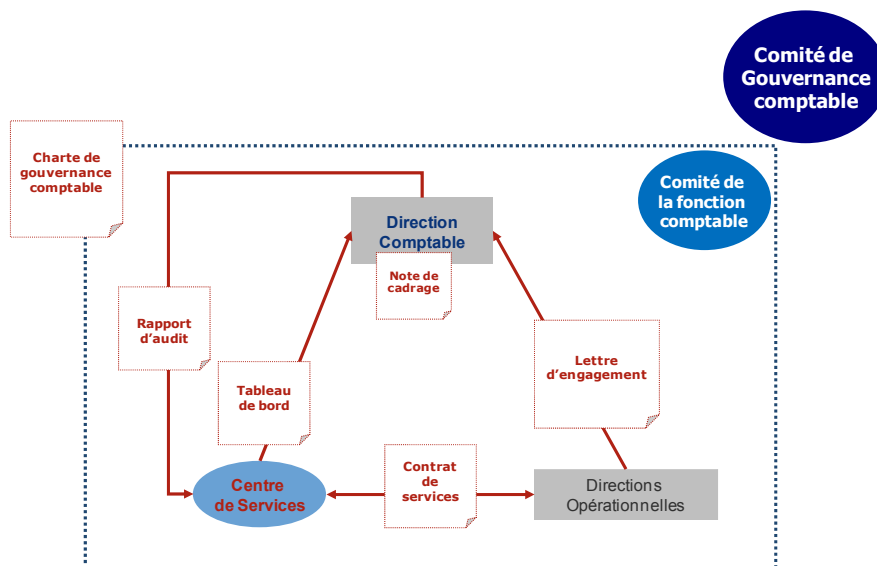
Ces risques plaident clairement en faveur de la mise en place d'une « gouvernance comptable » formelle visant à s'assurer de l'efficacité de l'organisation tripartite (direction comptable, centre de services, directions opérationnelles) et à maîtriser les coûts de surveillance et d'obligations supportés par chacun.

Ce dispositif de gouvernance doit permettre de coordonner et de piloter l'ensemble des décisions et des actions destinées à favoriser et à garantir un comportement « vertueux » de la part des différentes parties prenantes sans se substituer aux politiques de contrôle interne.

Une approche par les indicateurs clés (d'objectifs et de performance) doit permettre de quantifier les buts à atteindre, de piloter le degré d'atteinte des objectifs et de maîtriser les processus de production de l'information comptable. Le tableau de bord résultant de cette approche doit restituer des indicateurs répondant à des objectifs partagés par les différentes parties prenantes (délai de clôture d'un cycle comptable par exemple).

Cette approche peut être complétée par une démarche « constituante » visant à établir les principes fondamentaux qui s'imposent à l'ensemble des parties prenantes et dont le respect doit faciliter la prise de décision. Une charte de la fonction comptable peut alors être un outil intéressant.

Les rôles et responsabilités des différents acteurs peuvent également être rappelés dans cette charte, et l'adoption d'un corpus de références par grands domaines ou processus comptables (clôture comptable par processus par exemple) peut inciter à la convergence des pratiques.



Toutefois, si ces approches sont complétées par un formalisme contractuel, le dispositif peut rapidement s'avérer complexe et contre-productif s'il ne repose pas sur des relations de confiance entre les parties.

Ainsi, la gouvernance comptable doit impérativement être incarnée et animée au sein d'instances (comité de la fonction comptable, comité de gouvernance comptable) qui permettent aux acteurs d'échanger sur leurs problématiques respectives, et qui permettent d'éviter, par les décisions prises, un « effet ciseau » entre des contraintes de productivité d'une part, et des contraintes de qualité ou de délai d'autre part.



Avec ces nouvelles organisations, le directeur comptable doit clairement prendre le leadership sur les problématiques de gouvernance, et s'assurer du soutien de la Direction Générale.

**Lionel Bianchi, Directeur Associé chez Axys Consultants**