

Le tableau de bord de la fonction comptable

– 27 mai 2009 –



- **Organisation des travaux**

- Définition du contenu et orientation des réflexions
- Périmètre du tableau de bord
- Objectif du tableau de bord
- Les indicateurs du tableau de bord
- La construction du tableau de bord
- Expériences de mise en œuvre d'un tableau de bord

- Magali Guyon - SNCF -



- Jean-Georges Li Tching Yun - GDF SUEZ -



1

Lettre de cadrage initiale :

- ✓ Délimitation du périmètre de réflexion
- ✓ Définition des thèmes à aborder

2

De nombreuses réunions :

- ✓ 15 réunions d'avril à octobre 2008

3

Un bilan riche :

- ✓ La diversité des expériences professionnelles

4

Remerciements à l'ensemble des contributeurs au projet

PILOTAGE

- Organisation, ressources et systèmes d'information
- Gestion des arrêtés comptables
- Normes et méthodes comptables

AMONTS

- Produits des activités ordinaires / clients
- Achats/ Fournisseurs et assimilés
- Investissements/ Désinvestissements/ R&D
- Financement & Investissements financiers
- Trésorerie/ Caisse
- Avantages accordés au personnel/ Frais de personnel

PRODUCTION

- Information financière
- Comptes de groupe
- Reporting financier
- Documents fiscaux

- Organisation des travaux

- **Définition du contenu et orientation des réflexions**



- Périmètre du tableau de bord
- Objectif du tableau de bord
- Les indicateurs du tableau de bord
- La construction du tableau de bord
- Expériences de mise en œuvre d'un tableau de bord:
 - Magali Guyon - SNCF - 
 - Jean-Georges Li Tching Yun - GDF SUEZ - 

Tableau de bord de la fonction comptable

Objectifs

- A quoi sert le tableau de bord ?
- Quels sont ses objectifs ?

Utilisation

- A qui doit servir le tableau de bord ?
- Quels sont les autres destinataires ?



Construction de 3 types de nature d'indicateurs

Indicateur
type 1

Indicateur
type 2

Indicateur
type 3

- Pour chaque indicateur:
- 1 modalité de calcul
 - 1 déclinaison
 - 1 référence

- Organisation des travaux
- Définition du contenu et orientation des réflexions
- **Périmètre du tableau de bord**
- Objectif du tableau de bord
- Les indicateurs du tableau de bord
- La construction du tableau de bord
- Expériences de mise en œuvre d'un tableau de bord
 - Magali Guyon - SNCF – 
 - Jean-Georges Li Tching Yun - GDF SUEZ - 

Périmètre du tableau de bord

- Construction par processus à partir du projet de cartographie proposé par le G21

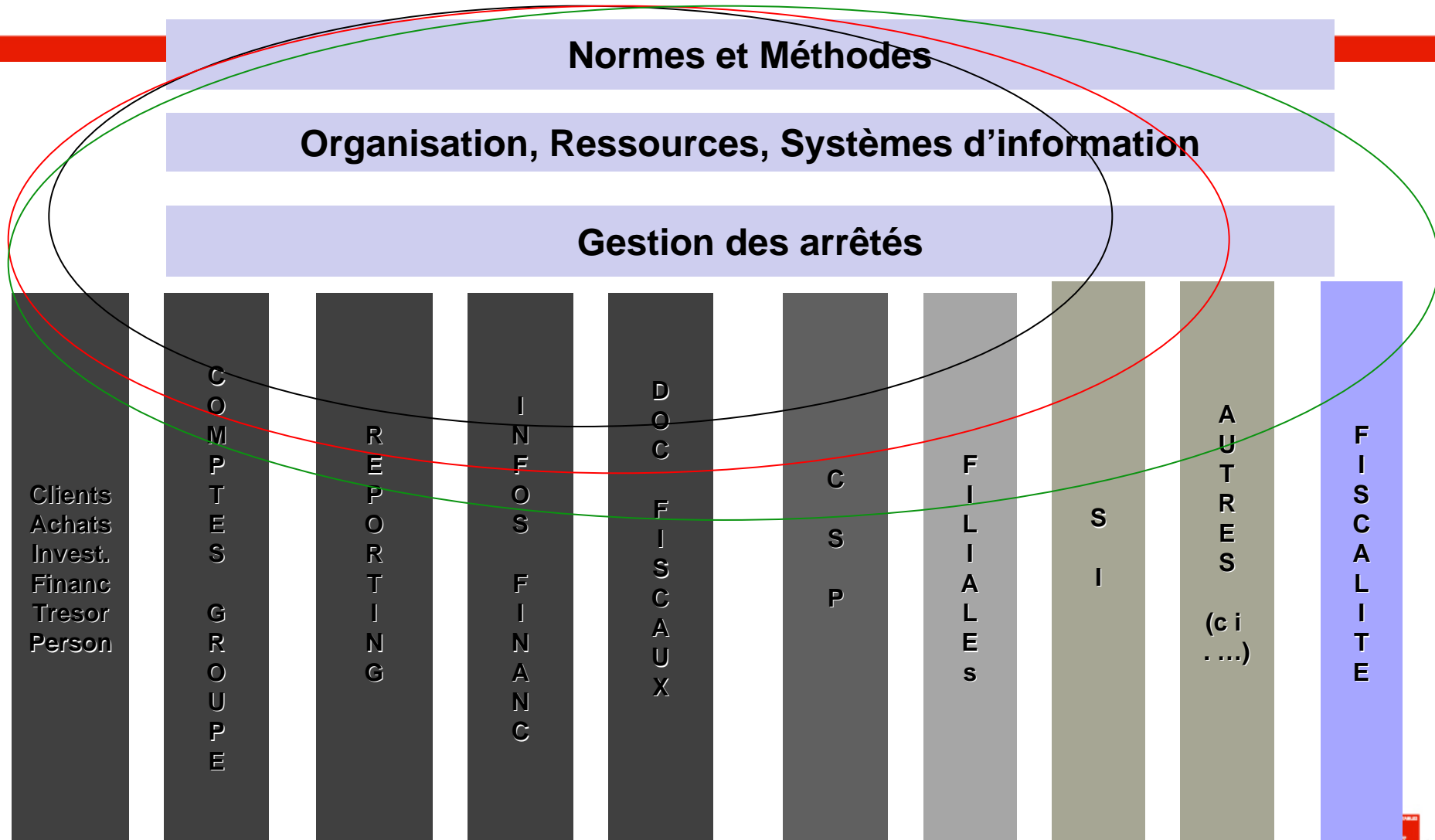
- Proposition à titre d'exemple de quelques indicateurs pertinents sur les processus les plus souvent rattachés à la fonction comptable

- Choix de processus représentant une partie significative des moyens et des ressources utilisés.

- Remplacement du titre Tableau de bord du Directeur comptable par celui de la fonction comptable

- Tableau de bord non limitatif à la disposition des acteurs de fonctions et de leurs clients





- Organisation des travaux
- Définition du contenu et orientation des réflexions
- Périmètre du tableau de bord

- **Objectif du tableau de bord**

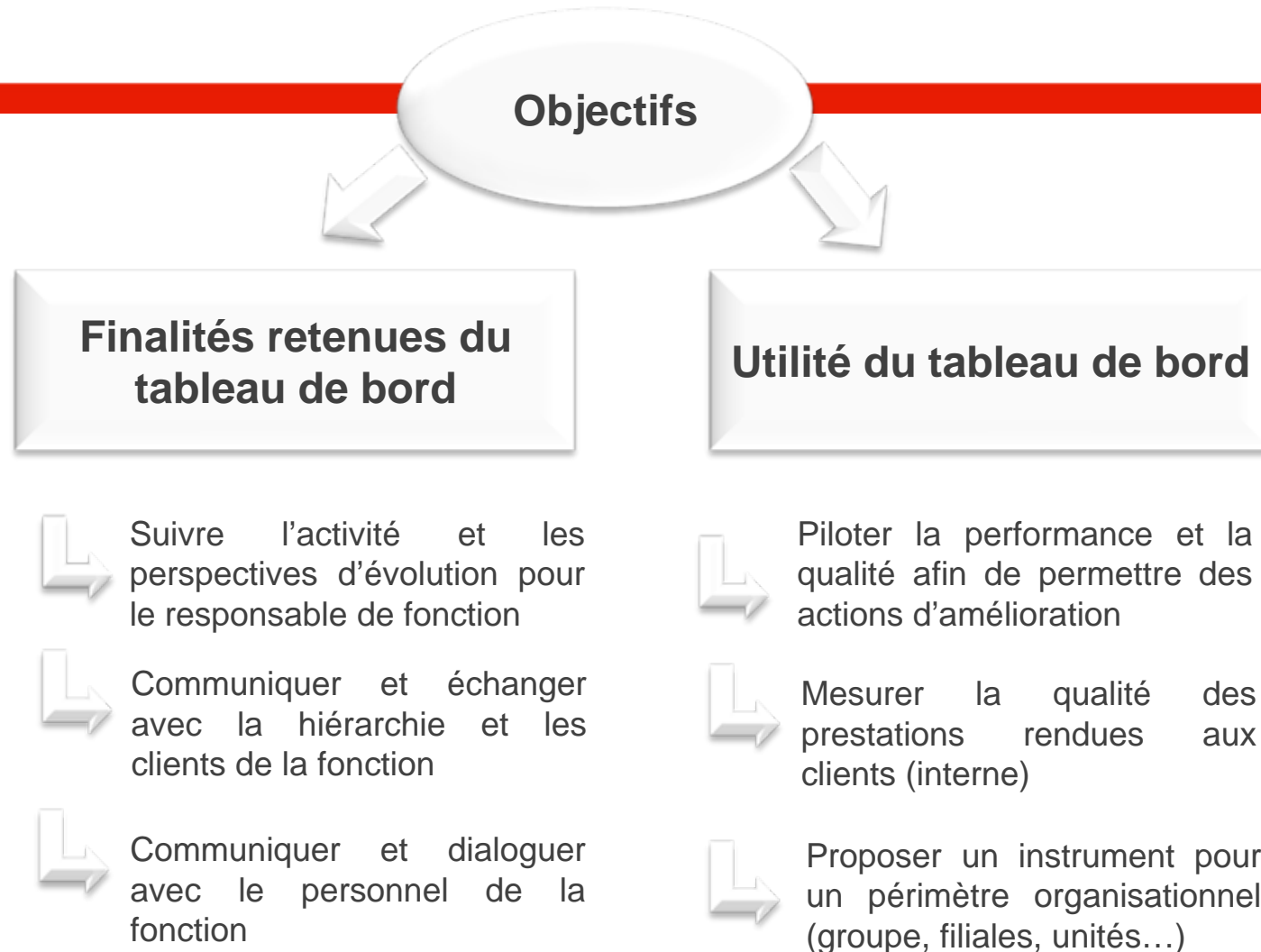
- Les indicateurs du tableau de bord
- La construction du tableau de bord
- Expériences de mise en œuvre d'un tableau de bord:



- Magali Guyon - SNCF -



- Jean-Georges Li Tching Yun - GDF SUEZ -





- Organisation des travaux
- Définition du contenu et orientation des réflexions
- Périmètre du tableau de bord
- Objectif du tableau de bord
- **Les indicateurs du tableau de bord**
- La construction du tableau de bord
- Expériences de mise en œuvre d'un tableau de bord:
 - Magali Guyon - SNCF - 
 - Jean-Georges Li Tching Yun - GDF SUEZ - 

Les 3 natures d'indicateurs

Pilotage de la performance



- Indicateur de pilotage de suivi des activités et des ressources mise en œuvre par atteindre les résultats attendus
- Indicateur de performance portant sur les résultats attendus par rapport à un objectif

Éclairage

- Indicateur recensant les faits de la période qui vient de se terminer et pour lesquels les indicateurs calculés expliquent le niveau de performance atteint par la fonction

Tendance

- Indicateur permettant d'anticiper les faits sans importance dans l'immédiat mais qui auront un impact à l'avenir
- Indicateur permettant d'anticiper les évolutions et la performance de la fonction

- Organisation des travaux
- Définition du contenu et orientation des réflexions
- Périmètre du tableau de bord
- Objectif du tableau de bord
- Les indicateurs du tableau de bord
- **La construction du tableau de bord**
- Expériences de mise en œuvre d'un tableau de bord:
 - Magali Guyon - SNCF - 
 - Jean-Georges Li Tching Yun - GDF SUEZ - 

Quelques éléments à respecter pour la construction du tableau de bord

En amont

- Tenir compte des règles définies dans le modèle d'organisation du groupe, de la société, de l'entité
- Veiller à la clarté ainsi qu'à la simplicité du document



- Garantir la disponibilité de la documentation, ainsi que les explications sur la composition, les objectifs et les modes de calcul des objectifs
- Présenter un document attractif, mettant en avant les faits marquants de la période (anomalies majeures, plans d'actions associés, nouvel événement impactant l'activité)
- Orienter la synthèse du document vers l'action et la résolution des problèmes constatés

Processus : Ventes / Clients	Indicateurs			Remarques sur les contenus
	Performance / Pilotage	Eclairage	Tendance	
Nbre de factures / avoirs traités, détaillé en : . dématérialisée . format papier	Quantité			
Valeur moyenne d'une facture	Valeur			
Nbre de factures / avoirs par ETP	Quantité			
Nbre de règlements par ETP	Quantité			
Taux d'avoirs clients et montant	Quantité			
Taux d'encaissements par mode de paiement (dématérialisé ou non)	Quantité			

Processus : Ventes / Clients	Indicateurs			Remarques sur les contenus
	Performance / Pilotage	Eclairage	Tendance	
Nbre de jours de CA en portefeuille clients	Quantité			
Taux de recouvrement après relance	Quantité			
Nbre et montant de factures encaissés hors échéance	Quantité			
Montant des clients douteux sur créance clients totale	Quantité			
Montant des provisions comparées à la créance client douteuse	Quantité			
Taux de recouvrement des créances douteuses	Quantité			
Montant des créances enregistrées en perte	Quantité			

Processus : Ventes / Clients	Indicateurs			Remarques sur les contenus
	Performance / Pilotage	Eclairage	Tendance	
% de comptes clients justifiés	Qualité			
Coût d'une facture (uniquement sur salaires chargés et coûts externes directs = intérim, sous-traitance)	Coût			
Effectif du service (permanent, CDD, intérim) en ETP	Ressources			
Salaires chargés (plus intérim)	Coût			
Eventuellement : Coûts de fonctionnement (m ² , formation, ...)	Coût			

Processus : REPORTING	Indicateurs			Commentaires
	Performance / Pilotage	Eclairage	Tendance	
Respect du délai de mise à disposition (Nb de jours)	Délais			
Qualité. Nombre d'anomalies ou d'informations manquantes détectées par les clients	Quantité			
Moyens. Effectifs, affectés au processus	Quantité			
Moyens. Nombre de jours attribués au processus	Quantité			
Moyens. Nombre d'analyses	Quantité			

Processus : REPORTING	Indicateurs			Commentaires
	Performance / Pilotage	Eclairage	Tendance	
Moyens. Nombre de modifications demandées par les clients	Quantité			
Moyens. Nombre de jours consacrés au traitement d'une nouvelle demande Client	Quantité			
Nombre de Reporting demandés par clients	Quantité			

Processus : Management de l'organisation, des ressources et du système d'information	Indicateurs			Commentaires
	Performance / Pilotage	Eclairage	Tendance	
Organisation				
Nombre de plans d'actions en cours	Quantité			
Nombre de points de contrôles prévus	Quantité			
Nombres de point de contrôles automatiques	Quantité			
Nombres de point de contrôles testés	Quantité			
Nombre d'anomalies/ d'incidents majeurs	Quantité			
Nombre et montant des événements transmis trop tard	Quantité / Valeurs			
Nombre et valeur des ajustements détectés par les auditeurs	Quantité / Valeurs			
Effectif spécifique dédié aux contrôles	Quantité			

Processus : Management de l'organisation, des ressources et du système d'information	Indicateurs			Commentaires
	Performance / Pilotage	Eclairage	Tendance	
Ressources				
Effectifs par processus	Quantité			
"Turnover" (Interne et externe)	Quantité			
Niveaux de compétences	Quantité			
Formations	Qualité			

- Organisation des travaux
- Définition du contenu et orientation des réflexion
- Périmètre du tableau de bord
- Objectif du tableau de bord
- Les indicateurs du tableau de bord
- La construction du tableau de bord
- **Expériences de mise en œuvre d'un tableau de bord:**

• Magali Guyon - SNCF -



• Jean-Georges Li Tching Yun - GDF SUEZ -





Le tableau de bord, un outil de communication: vers qui et pour qui ?

Communication pour la fonction comptable

Communication vers le personnel de la fonction comptable

Communication vers les autres fonctions de l'entreprise

La dimension communication du tableau de bord

1ère finalité du tableau de bord

- Être un **outil d'aide à la décision** pour les responsables de la fonction comptable

2ème finalité du tableau de bord

- Constituer un vecteur de **communication objective** (indicateurs) ; i.e. conférer une dimension dynamique à la 1ère finalité
 - pour susciter des réactions et des interprétations qui vont influencer les décisions
 - pour lancer des plans d'actions, voire créer de nouveaux indicateurs

Vers qui et pour qui?

Tableau de bord

Responsable de la fonction comptable

- Pour l'aider à communiquer sur son activité, ses priorités.
- Pour l'aider à mesurer sa performance et la qualité de sa production

Personnel de la fonction comptable

- Pour l'associer aux objectifs du responsable de la fonction comptable (déclinaison claire des objectifs)

Les autres fonctions de l'entreprise

- En amont de la fonction comptable de type back office (ex: administration des ventes, pôle de gestion des commandes d'achat)
- En aval de type pilotage décisionnel (ex: contrôle de gestion, Dir Achats)

Le tableau de bord, un outil de communication: vers qui et pour qui ?



Communication pour la fonction comptable

Communication vers le personnel de la fonction comptable

Communication vers les autres fonctions de l'entreprise

La nécessité d'une dimension de communication dynamique pour la fonction comptable

- La communication est nécessaire à la fonction comptable pour **suivre et rendre compte de sa performance**, expliquer ses missions et ses objectifs et **solliciter l'adhésion du personnel** de la fonction **et des partenaires** de l'entreprise à des plans d'actions ou projets.
- Le tableau de bord qui est d'abord considéré comme un outil de pilotage ou d'aide à la décision interne à la fonction peut être un **excellent vecteur de communication**.

Les apports du tableau de bord

- Un **affichage explicite des principaux objectifs** est préconisé. Par exemple : performance, qualité et respect des délais.
- **Chaque objectif doit être décliné** par chaque processus et/ou par chaque service comptable via des indicateurs.
- **Tout indicateur doit être défini** (mode de calcul, sources) selon les spécificités de l'entreprise. Une **cible** lui est associée.

Exemple Processus de production des comptes consolidés

Objectif de performance

Indicateur de mesure du coût du service; cible : diminution de X % par rapport à N-1 (piste: diminution des coûts de prestation externe)

Objectif de qualité

Indicateur de mesure des écarts inter-compagnies non résolus à J+X; cible : moins de X écarts supérieurs à O.X M€ en résultat

Objectif de respect des délais

Indicateur de suivi des remontées de liasses; cible: aucune liasse en retard

Exemple de tableau de bord « Processus comptes de groupe »

Processus : Comptes de groupe	Indicateurs			Cible	Commentaires
	Performance Pilotage	Eclairage	Tendance		
Production					
Nombre de liasses du périmètre de consolidation	Quantité				

Objectif de qualité :

Réconciliation entre situation(s) nette(s) en norme locale et en norme(s) Groupe : # de jours de retard, # de correction, valeur absolue des écarts	Qualité				Cas où le Sce local a fait les retraitements de conso, que le service central a rectifié
Nombre d'écarts inter compagnie non résolus à J+ ? et supérieurs à X keuros pour le Résultat d'exploitation	Qualité			Moins de X écarts supérieurs à X M€	
Nombre d'écarts inter compagnie non résolus à J+ ? et supérieurs à Y keuros pour le Bilan	Qualité				
Impact potentiel des écarts intercos non résolus sur le compte de résultat et sur le bilan	Qualité				

Objectif de respect des délais :

Suivi de l'intégration des liasses (Nombre de liasses en anomalie à J + ?... par rapport au calendrier prévu)	Qualité				Nbre de fois où on essaie d'intégrer une liasse
Nombre de versions de consolidation non planifiées et décalées du planning : nombre de versions, retard en heures et (ou) en jours	Qualité				
Jours de retard par tâches principales répertoriées dans la planification	Quantité			Moins de X journée de retard	

Exemple du tableau de bord « Processus comptes de groupe »

Objectif de performance :

	Performance Pilotage	Eclairage	Tendance	Cible	Commentaires
Effectif du service (permanent, CDD, intérim) en ETP	Ressources				
Coût du service Consolidation : masse salariale + coûts fixes + coûts SI + coûts externes "permanents"	Coût			Moins X% budget sous-traitance	
Faits marquants					
Faits marquants de la période écoulée ayant une incidence sur l'avenir (achat, cession, fusion, accords clefs...) : impact sur les capitaux propres, impact sur le chiffre d'affaires, impact sur le résultat, impact sur la dette					
Evolution de périmètre de la période à venir					
Supervision					
Nombre et montant des corrections effectuées suite à analyse par segment de reporting					

Atouts, usage et diffusion du tableau de bord

1

Rendre compte des faits via des **données chiffrées** de façon **homogène** et comparable selon un processus si possible automatisé (production des indicateurs par l'ERP comptable à privilégier)

2

Le temps est consacré à des **travaux de valeur ajoutée**
→ Commentaire et éclairage de la tendance
→ Mise en place et suivi des plans d'action

3

- Pour le directeur Comptable → **Aider au pilotage de la fonction**
- Pour la hiérarchie
- Pour le personnel de la fonction et les autres fonctions de l'entreprise

Le tableau de bord, un outil de communication: vers qui et pour qui ?

Communication pour la fonction comptable



Communication vers le personnel de la fonction comptable

Communication vers les autres fonctions de l'entreprise

Constats

- Le **personnel de la fonction comptable** est de plus en plus **spécialisé** y compris au sein d'un processus comptable
- Au niveau d'exécution, les collaborateurs peuvent ne **pas** avoir **les informations nécessaires** pour **maîtriser les objectifs** globaux et plans d'actions associés

Apport du Tableau de bord

- Le **partage et l'appropriation** du tableau de bord par le personnel de la fonction comptable peut lui permettre de **s'identifier** aux **missions et ambitions de la fonction**

Atouts

- La **compréhension et appropriation** des indicateurs permet au personnel de **participer et de mesurer la contribution** aux **objectifs** de performance, d'amélioration de la qualité, de respect des délais

Comment mettre en œuvre ce tableau de bord?

Phase
de conception

Phase de revue des
résultats

Phase de détermination
des objectifs

1

Faire participer le personnel à la conception du tableau de bord et de son processus

2

Au cours des réunions d'équipe, les résultats de la période sont commentés ainsi que l'efficacité des plans d'action associés

3

La dimension tendance du tableau de bord facilite l'exercice de projection à court et moyen terme

Le tableau de bord, un outil de communication: vers qui et pour qui ?

Communication pour la fonction comptable

Communication vers le personnel de la fonction comptable

Communication vers les autres fonctions de l'entreprise



Constats

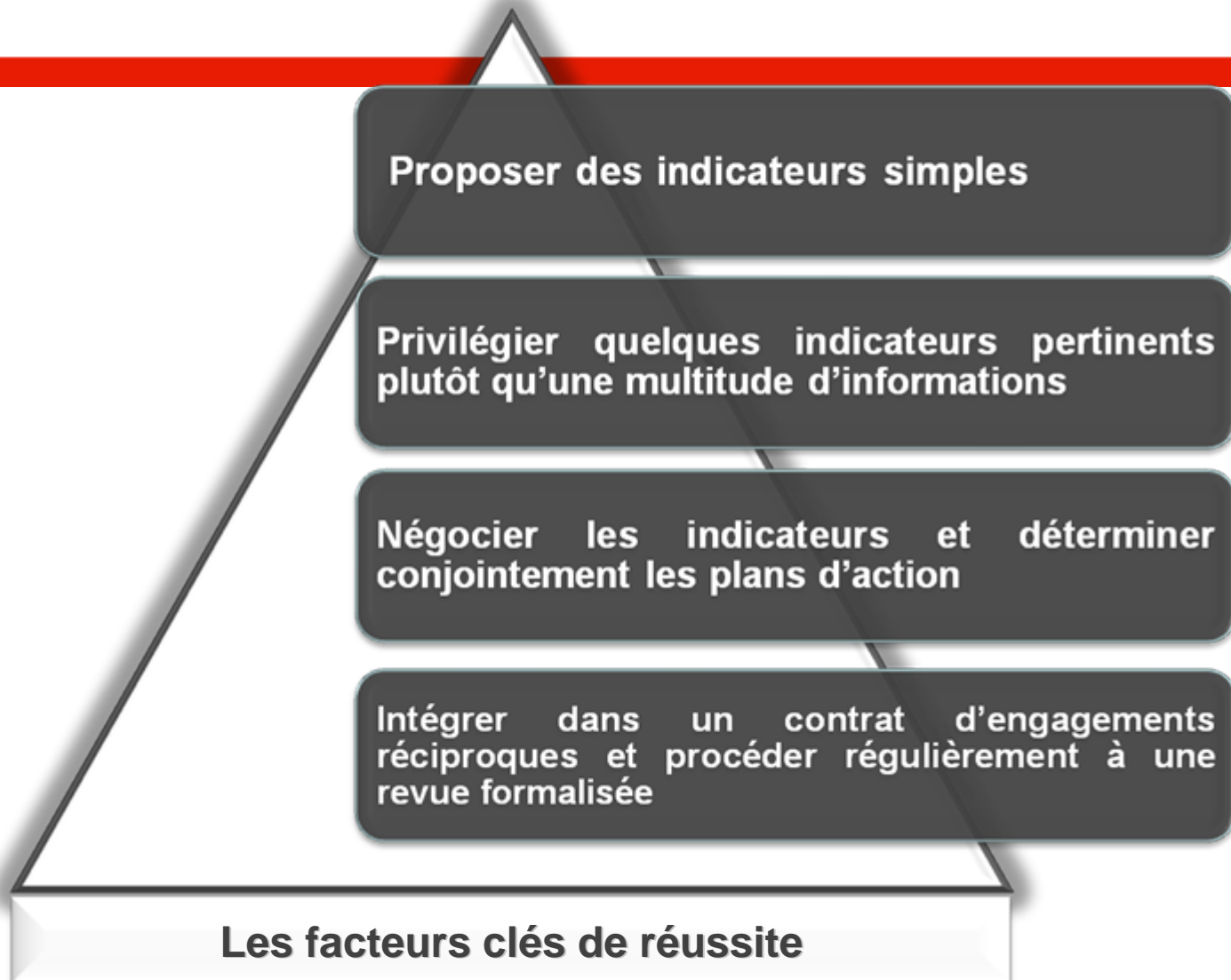
- La **performance** des processus comptables **dépend** significativement **de la qualité des informations transmises** et de la fluidité de ces informations
- Le **domaine comptable** est parfois **considéré comme un domaine de spécialistes** par les autres fonctions et peut être victime du manque d'intérêt

Apport du Tableau de bord

- Un tableau de bord partagé avec les autres fonctions facilite la **compréhension des objectifs** et permet l'**identification commune de pistes d'amélioration**

Atouts

- La fonction comptable doit **rendre accessible la compréhension** de ses missions et travaux: : langage simple préconisé
- La communication doit démontrer que **les enjeux de la fonction comptables sont étroitement liés avec ceux des autres fonctions** (ex: application de la loi LME pour les fonctions achats et les unités d'affaires)



- Organisation des travaux
- Définition du contenu et orientation des réflexions
- Périmètre du tableau de bord
- Objectif du tableau de bord
- Les indicateurs du tableau de bord
- La construction du tableau de bord
- **Expériences de mise en œuvre d'un tableau de bord:**

- Magali Guyon - SNCF -



- Jean-Georges Li Tching Yun - GDF SUEZ -

GDF SUEZ

Le contexte

- Un CSP en voie de construction au sein d'une branche d'un grand groupe du secteur de l'énergie
- Un besoin de contractualiser les prestations offertes
- Des prestations destinées à plusieurs entités bénéficiaires
- Un mode de gouvernance du CSP du type directoire (composé de tous les bénéficiaires)

Prestation



• Organisée en 7 processus:

- ❖ Fournisseurs
- ❖ Clients
- ❖ Fiscalité
- ❖ Trésorerie
- ❖ Immobilisations
- ❖ Frais de personnel
- ❖ Clôture et consolidation des comptes



• Décrite dans des Plans Qualités Services



• Assortie d'indicateurs

Utilisation des Indicateurs du Groupe de Travail

- Ajout aux PQS de certains indicateurs issus de la démarche

- Conforter la mesure de l'activité au sein du CSP et en faire un outil de management des processus

- Proposer au Directoire l'examen des indicateurs en revue afin qu'il se positionne sur les niveaux de performance attendus au regard de l'éclairage qu'il donnera sur les tendances, perspectives et évolution de l'activité future

Contenu du plan Qualité Service

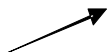

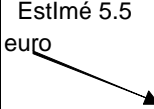

- Définition de la prestation
- Domaine d'application et parties intéressées
- Exigences et engagements spécifiques de la prestation
- Description des activités
- Ressources mobilisées
- Maîtrise de l'activité
- Indicateurs de performance
- Organisation des interfaces clients et bénéficiaires
- Mesure de la satisfaction
- Glossaire

Processus : Achats et fournisseurs		Indicateurs			Remarques sur les contenus
ref	Performance / Pilotage (1)	Éclairage (2)	Tendance annuelle (3)		
Tableau de bord au 31 Mars 2009					
1	<p>Nbre de factures traitées détaillé en :</p> <ul style="list-style-type: none"> format papier et dématérialisé complexe (travaux, ingénierie, immobilisation) 	<p>40000</p> <p>5000</p>	<p>Augmentation des factures ingénierie : chantier du projet « les Grandes Vignes » 1^{er} trimestre.</p>	<p>200000</p> <p>6000</p> <p>↗</p>	<p>Passage en dématérialisé du fournisseur « euror » en juillet de cette année.</p> <p>Fin du chantier « Grandes Vignes » prévu fin Avril.</p> <p>Prévoir en 2010 Incidence Chantier « Bellevue »</p>

Les données chiffrées et les commentaires associés à titre d'exemple sont totalement fictifs.

Processus : Achats et fournisseurs		Indicateurs			Remarques sur les contenus
ref		Performance / Pilotage (1)	Eclairage (2)	Tendance annuelle (3)	(1) Indicateurs Chiffrés (2) Indicateurs de type Commentaires (3) Indicateurs Chiffrés et commentaires, orientés vers le futur
	Tableau de bord au 31 Mars 2009				
2	Taux de factures en anomalies	15%	Interruption service Workflow	10% ↘	Cible 5 %
3	Taux de factures retournées aux fournisseurs	20%	Taux élevé, filialisation récente.	5% →	Informations aux fournisseurs diffusées.
4	Délai de traitement de la facture (jours ouvrés)	5	RAS	→	Week-end prolongés en Mai Déménagement sur site Ravel prévu en mai 2009. Prévoir mesure paliative.
5	Ancienneté des réceptions sans factures (nombre et montant)	6 mois en Moyenne 350 50 Keurs	Action en cours pour apurement.	↘	Action apurement programmée en cours de réalisation

Les données chiffrées et les commentaires associés à titre d'exemple sont totalement fictifs.

Processus : Achats et fournisseurs		Indicateurs			Remarques sur les contenus
ref		Performance / Pilotage (1)	Éclairage (2)	Tendance annuelle (3)	
	Tableau de bord au 31 Mars 2009				(1) Indicateurs Chiffrés (2) Indicateurs de type Commentaires (3) Indicateurs Chiffrés et commentaires, orientés vers le futur
6	Nbre de factures réglées hors délai contractuel (délai de la Trésorerie compris)	1000	Factures égarées ou non réceptionnées + Volume important à traiter en Mars		Plan d'actions à mettre en œuvre pour fluidifier le processus. Cible 0
7	% de comptes fournisseurs justifiés	100%	Ras		Cible 100%
8	Coût d'une facture (uniquement sur salaires chargés et coûts externes directs = intérim, sous-traitance)	7,2 euro	Dégradation due à diminution du volume traité au 1 ^{er} trimestre	Estlmé 5.5 euro 	Cible : 5 euro
9	Effectif du service (permanents, CDD, intérim) en ETP	3,75 ETP (3 mois)	Pas de ressources externes au 1 ^{er} trimestre	 16 ETP	Recours à Intérim à envisager
10	Salaires chargés (plus intérim)	Indisponible			

Les données chiffrées et les commentaires associés à titre d'exemple sont totalement fictifs.

Processus : Achats et fournisseurs		Indicateurs			Remarques sur les contenus
ref		Performance / Pilotage (1)	Éclairage (2)	Tendance annuelle (3)	
	Tableau de bord au 31 Mars 2009				(1) Indicateurs Chiffrés (2) Indicateurs de type Commentaires (3) Indicateurs Chiffrés et commentaires, orientés vers le futur
11	Éventuellement : Coûts de fonctionnement (m2, formation, ...)	Indisponible			
12	Nb de factures par ETP	12000	Fin du chantier (G Vignes)	12875	En progression

Les données chiffrées et les commentaires associés à titre d'exemple sont totalement fictifs.

13	SUIVI DES PLANS D' ACTIONS CONSECUTIFS A L' ANALYSE DES INDICATEURS	PERFORMANCE PILOTAGE (1)	ECLAIRAGE (2)	TENDANCE (3)	Remarques sur les contenus
13.1	Nombres de plans d'actions à lancer	2	Actions palliatives Déménagement. Et fluidification		
13.2	Délais du mois	1 action en cours	Apurement	Fin prévue en avril	
13.3	Délais du trimestre	1 action en cours	Dématérialisation	En retard	Problème technique en cours d'examen.
13.4	Délais supérieurs au trimestre				

Les données chiffrées et les commentaires associés à titre d'exemple sont totalement fictifs.

Merci de votre attention