

GT002 rev octobre 2002

La Fonction Comptable des grandes entreprises

Résultats d'enquête benchmarking

**Contribuer
à la
performance
de l'entreprise**



Sommaire

Préface : L'Observatoire de la Qualité Comptable	3
Introduction	4
Rappel méthodologique	5
Définition de la fonction comptable	5
Structure de l'enquête	6
Système de notation	6
Les caractéristiques de l'échantillon	7
Synthèse des résultats	8
Evaluation générale de la fonction comptable	9
1. Mission du responsable de la fonction comptable	9
2. Organisation de la fonction comptable	13
3. Les collaborateurs de la fonction comptable	16
4. Assurance qualité de la fonction comptable	20
5. Coût de la fonction comptable	25
6. Evaluation de la fonction comptable par la direction	27
Evaluation des 10 processus	28
de la fonction comptable	28
Gestion des référentiels comptables	29
Organisation / méthodes / système d'information comptable	33
Centralisation et gestion des arrêtés	39
Production du reporting interne	44
Production de l'information financière externe	49
Production des documents fiscaux	54
Production des comptes de groupe	60
Comptes clients et assimilés	66
Comptes fournisseurs et assimilés	71
Immobilisations	77
Publications de l'OQC	82

Préface : L'Observatoire de la Qualité Comptable

Créé fin 1998 à l'initiative du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables, sous l'égide des principales organisations patronales et associations professionnelles du monde de la gestion et de la finance, l'Observatoire de la Qualité Comptable a pour objectif de promouvoir une fonction comptable véritablement adaptée aux besoins des décideurs internes et externes à l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, l'Observatoire s'est entouré d'une équipe pluridisciplinaire de professionnels de haut niveau. Ils conduisent des actions de recherche, de benchmarking, de formation et de publication dans le but d'évaluer et de faire connaître l'impact des nouvelles technologies et des nouveaux contextes économiques, tels que la globalisation et l'émergence des entreprises en réseau, sur les métiers comptables.

Par ses actions, l'ambition de l'Observatoire est d'améliorer et faire évoluer les compétences individuelles et collectives des professionnels du chiffre par la réflexion en équipe, la formation, la production d'articles, d'ouvrages et d'outils interactifs, et leur apporter un socle, un système de valeurs et des références en phase avec les attentes de leurs clients et les objectifs de l'entreprise, qui donnent un sens à leur action.

Cet observatoire s'adresse à tous les professionnels des fonctions financières, comptables et de gestion qui peuvent en devenir « Membre Associé ».

Introduction

Dans le cadre de la création de l'Observatoire de la Qualité Comptable, cette enquête a été réalisée auprès d'un panel de grandes entreprises sur le thème de l'évaluation du niveau de qualité de la fonction comptable ; qualité des prestations fournies, qualité du dispositif mis en place pour assurer la mission, évaluation de son coût. L'objectif de cette enquête vise à établir une base de données sur les processus de la fonction comptable, devant servir de point de départ pour des actions de benchmarking de la performance et de l'optimisation des coûts.

Chaque entreprise qui a participé à l'enquête a la possibilité de se positionner sur tous les thèmes abordés dans le questionnaire par rapport à l'ensemble du panel et ainsi apprécier les domaines sur lesquels elle se trouve en meilleure ou au contraire moins bonne position que les autres entreprises.

Toute entreprise peut également sous réserve d'effectuer une auto-évaluation de sa situation, tirer avantage de sa comparaison avec le profil moyen présenté au travers de cette enquête, au regard d'un certain nombre de sujets : type d'organisation, profil du personnel, coût, dispositif d'assurance qualité, etc.

Afin de pouvoir effectuer cette auto-évaluation, les responsables comptables peuvent utiliser le document OQC « Questionnaire d'évaluation de la fonction comptable du secteur Industrie & Service ». Des documents similaires existent pour les secteurs Banques, Assurances et PME/PMI.

Rappel méthodologique

Définition de la fonction comptable

L'enquête porte sur la fonction comptable dont il a fallu déterminer le périmètre afin de permettre à toutes les entreprises d'effectuer leur évaluation sur une base commune.

L'approche qui a été retenue, conformément aux démarches qualité de type ISO ainsi qu'à la méthodologie du benchmarking, est une approche processus. La fonction comptable est définie comme un processus de production ayant à satisfaire des "clients" internes et externes et étant en relation avec un certain nombre de "fournisseurs" essentiellement internes à l'entreprise.

Ainsi définie, la fonction comptable dépasse la notion d'organisation des services comptables. Elle regroupe les comptables appartenant aux services comptables et exerçant des activités relatives au processus comptable mais aussi des acteurs hors des services comptables et exerçant aussi des activités relatives au processus comptable.

La "Fonction" (ou "Processus") comptable a été décomposée en sous-processus. 20 processus élémentaires ont ainsi été identifiés : 7 processus dits "comptables" concernent des activités au cœur de la fonction comptable et 13 processus dits "en liaison avec les systèmes amont" sont, comme leur nom l'indique, à la périphérie des activités comptables et assurent la liaison avec les processus amont.

Liste des 20 processus		
Les 7 processus "comptables"	Les 13 processus "en liaison avec les systèmes amont"	
▪ Gestion des référentiels comptables ▪ Organisation/méthodes/système d'information comptable ▪ Centralisation et gestion des arrêtés comptables ▪ Production du reporting interne ▪ Production de l'information financière externe ▪ Production des documents fiscaux ▪ Production des comptes de groupe	▪ Projets R & D ▪ Immobilisations ▪ Financements et participations ▪ Achats et assimilés ▪ Fournisseurs et assimilés ▪ Coûts de revient	▪ Stocks et encours ▪ Produits et revenus ▪ Clients et assimilés ▪ Frais professionnels ▪ Personnel et assimilés ▪ Trésorerie ▪ Comptes intra groupes

Par convention, les processus suivants ne sont pas compris dans le périmètre de la fonction comptable utilisée pour cette enquête : facturation clients, paie, recouvrement, audit.

Structure de l'enquête

L'enquête se compose de deux parties : la première vise à l'établissement d'une évaluation générale de la fonction comptable d'entreprise, la seconde vise à l'évaluation particulière de 10 des processus identifiés pour définir l'ensemble de la fonction.

Système de notation

L'enquête comporte deux types de questions : l'une porte sur des sujets quantifiables, l'autre sur une évaluation qualitative.

Les réponses aux questions "quantitatives" (volumes, coûts...) donnent lieu au calcul d'une moyenne à laquelle chaque entreprise peut se comparer.

Les réponses aux questions "qualitatives" (appréciation sur le niveau de qualité) donnent aussi lieu à détermination d'une position moyenne du panel mais permettent surtout de déterminer la proportion d'entreprises dont le niveau de qualité, sur le sujet donné, peut être considéré comme satisfaisant ou au contraire nécessiterait d'être amélioré. Sur l'échelle de notation de 1 à 5, les notes 1 et 2 sont analysées comme reflétant un niveau de qualité satisfaisant, les notes 3, 4, et 5 reflètent à l'inverse un niveau de qualité insuffisant.

Les caractéristiques de l'échantillon

Le questionnaire a été diffusé auprès de 55 grandes entreprises ayant une activité en France. 33 ont répondu dans les délais compatibles avec les exigences du dépouillement.

Dans un souci de cohérence, la présente enquête concerne les grandes entreprises du secteur industriel et commercial, hors secteur banque et assurance, d'un chiffre d'affaires supérieur à 300 millions de francs.

Les réponses ont été fournies par les responsables de la fonction comptable eux-mêmes ou revues par eux dans les cas où elles avaient été préparées par un collaborateur.

Tous les **secteurs d'activité** sont représentés dans l'échantillon, industrie, service, distribution avec une majorité pour l'industrie (40%).

Ventilation par natures d'activité	
Industrie / BTP	40%
Service	28%
Commerce / distribution	8%
Autre	24%

La distribution **par type d'entreprise**, indépendante, société mère, filiale de groupe, présente une forte majorité d'entreprises filiales d'un groupe national ou international (60%). Les autres 40% étant des sociétés mères. Toutes les grandes entreprises de l'échantillon sont donc soit filiales d'un grand groupe soit à l'inverse mères de filiales.

Ventilation par types d'entreprise	
Indépendante	0%
Filiale d'un groupe	60%
Société mère	40%

La distribution **par taille d'entreprise** donne une distribution équilibrée suivant les trois groupes considérés.

Ventilation par Chiffre d'affaires		Ventilation selon les effectifs	
Entre 300 M.F. et 1 Mrd de francs	20%	Entre 0 et 1000 personnes	24%
Entre 1 Mrd et 5 Mrd de francs	32%	Entre 1001 et 5000 personnes	36%
Au-delà de 5 Mrd de francs	48%	Au-delà de 5000 personnes	40%

Synthèse des résultats

Evaluation générale de la fonction comptable

1. Mission du responsable de la fonction comptable

Ce chapitre vise à positionner le responsable de la fonction comptable dans l'entreprise et à cerner la mission qui lui est confiée à travers la perception des responsables de la fonction comptables eux-mêmes. Le responsable de la fonction comptable a-t-il une position importante dans l'organigramme de l'entreprise et dans la hiérarchie de la direction financière ou au contraire a-t-il un rôle de second plan ? A-t-il une mission traditionnelle de manager du service de comptabilité générale ou une mission plus vaste de responsable des opérations comptables au sens large, de responsable du système d'information comptable et enfin de manager, au moins fonctionnel, de l'ensemble des comptables quelle que soit l'organisation à laquelle ils appartiennent ? En un mot, est-il véritablement le "patron" de la fonction comptable et assure-t-il les missions actuelles d'un responsable comptable : être un expert, un organisateur, un conseiller de gestion.

Position

Le responsable comptable est dans :

- 84%** à n-2 du DG, il répond au Directeur Financier ;
la position est dans 10% des cas à n-1 et correspond surtout aux cas où le DAF se déclare responsable de la fonction comptable ;
- 70%** avec le titre de Directeur comptable ;
les autres titres utilisés sont Chef comptable, chef des services comptables, responsable des services comptables ;
- 55%** dans une position qu'il estime importante ;
- 42%** déclarent que leur position est moyenne dans la hiérarchie de l'entreprise et seulement 4% la déclarent limitée.

Nature de la mission

- 76%** des responsables comptables estiment que leur mission est **très large ou large** ;
lorsque l'on analyse par catégorie de responsabilités, le résultat est plus nuancé ;
- 68%** disent avoir des responsabilités importantes sur **la comptabilité opérationnelle** ;
- 67%** disent avoir des responsabilités importantes **sur le management de la population comptable** ;
- 63%** disent avoir des responsabilités importantes **sur le système d'information comptable** ;
- 39%** disent avoir des responsabilités importantes sur **l'aide à la décision auprès de la direction**.

★ *Mission de Comptabilité opérationnelle*

En ce qui concerne le détail des activités opérationnelles qui correspondent au rôle traditionnel de la fonction comptable, saisie des informations, contrôle et correction des anomalies, fiabilisation des résultats, analyse des comptes, établissement des rapports légaux et de gestion, les résultats sont les suivants :

- 100%** sont responsables de la production des résultats légaux annuels
- 97%** sont responsables de l'enregistrement des données comptables
- 97%** sont responsables de l'analyse et de la justification des situations
- 90%** sont responsables de la production du reporting périodique de groupe
- 64%** sont responsables du système de contrôle interne de l'entreprise
- 41%** produisent des rapports de gestion interne pour la DG
- 24%** produisent des rapports de gestion interne pour les responsables opérationnels
- 14%** sont responsables de l'analyse de la performance de l'entreprise.

Ainsi, même dans ce domaine traditionnel de la fonction comptable, au-delà de la "tenue des comptes" et de leur publication légale, la responsabilité en matière de "comptabilité de gestion" n'est confiée qu'à une minorité de responsables comptables. Dans 59% des cas, la production des rapports de gestion interne pour la direction générale n'est pas considérée comme étant dans la mission du responsable comptable mais vraisemblablement dans la mission du contrôleur de gestion. Il en est de même dans 76% des cas en ce qui concerne la production des rapports de gestion interne pour les responsables opérationnels.

Par contre, il est à noter que 64% des responsables de la fonction comptable se déclarent en charge du système de contrôle interne de l'entreprise.

★ *Mission concernant le système d'information comptable*

Bien que 64% des responsables comptables se déclarent investis d'une mission importante en matière de système d'information comptable, le détail des réponses montre une situation moins tranchée, peut-être même confuse car les réponses sont contradictoires en ce qui concerne la nature des responsabilités dans ce domaine.

- 57%** se déclarent responsable principal du système d'information comptable avec à côté d'eux le service informatique agissant seulement en tant que prestataire de services.
- 61%** se déclarent aussi être uniquement correspondant utilisateur du service informatique qui lui a la charge du système d'information de l'entreprise.
Le fait qu'un certain nombre de responsables comptables déclarent se situer dans les deux cas de figures peut indiquer que les rôles respectifs des responsables comptables et des responsables informatiques en matière de système d'information comptable n'est pas encore très bien défini.
- 82%** des responsables de la fonction comptable sont par contre responsables de la définition initiale et de la maintenance des paramètres des applications informatiques comptables. Cela signifie que ces 82% sont en mesure d'assurer leur rôle adapté au monde informatique de responsables de l'imputation comptable, les 18% autres ne l'étant pas.

▲ *Mission de manager de personnes*

Si 63% des responsables de la fonction comptable estiment avoir une responsabilité importante en matière de management de la population comptable, 23% la jugent moyenne et 10% limitée.

- 34%** des responsables sont hiérarchiquement en charge de l'ensemble de la fonction comptable.
- 65%** le sont fonctionnellement. 35% estiment ne pas être investis d'une autorité hiérarchique ou fonctionnelle sur l'ensemble des comptables de l'entreprise.

▲ *Mission d'aide à la décision auprès de la direction*

Si seulement 41% des responsables comptables déclarent avoir une responsabilité importante dans ce domaine, 48% moyenne et 11% limitée, cela reflète probablement le sentiment que ce rôle pourrait être plus développé.

Dans la pratique :

- 73%** des responsables comptables présentent les résultats à la DG,
- 38%** ne sont pas ou très peu sollicités par les directions générales pour fournir des informations,
- 32%** ne sont pas ou très peu sollicités par les directions opérationnelles pour fournir des informations.

Conclusions

L'appréciation générale par les responsables de la fonction comptable, sur ce chapitre concernant la mission, est très positive (76% note 1 et 2 sur une échelle de 5).

La reconnaissance de l'importance du rôle des responsables de la fonction comptable semble être aussi partagée par les directions générales qui positionnent le poste à **n-2** dans la hiérarchie et lui donnent le **titre de directeur** dans une grande majorité des cas. L'appellation de "chef comptable" semble être en voie de disparition.

Le responsable de la fonction comptable est **rattaché au directeur financier**. Il semble donc que le schéma d'organisation anglo-saxon, rattachement du "Chief accountant" au "Financial Controller" lequel rapporte au "Chief Financial Officer" soit une position de type n-3, n'ait pas retenu par la majorité des grandes entreprises françaises.

L'appréciation globale positive concernant l'ampleur de la mission semble s'appuyer sur la conscience de l'importance des différents domaines de responsabilités par les responsables comptables et par leur direction générale, mais ne se trouve **pas encore toujours corroborée par les faits**.

En tant **qu'expert de la comptabilité**, ils le sont en fait sans conteste en matière de comptabilité générale et de production des résultats sociaux, ils ne le sont pas ou encore très peu en matière de comptabilité de gestion. Le partage des rôles avec les contrôleurs de gestion mériterait d'être approfondi.

En tant que **responsables de l'organisation du système d'information comptable**, ils semblent très conscients du rôle important du système d'information dans leur domaine et estiment en être ou devoir en être responsables dans une grande majorité des entreprises mais la réalité du partage des rôles avec les responsables informatiques les maintient dans une petite majorité des cas en situation de correspondants utilisateurs. Cette situation ne les met pas encore probablement, en position d'être véritablement dans les faits, les architectes du système d'information comptable et leur rend peut être plus difficile la maîtrise de certaines de leurs missions telle que la responsabilité du contrôle interne que beaucoup semblent avoir.

En tant que **manager de la population des comptables** de l'entreprise, plus du tiers (38%) des responsables comptables se déclarent non responsables, soit hiérarchiquement soit fonctionnellement, de l'ensemble des comptables de la fonction. Cela peut signifier que le concept même de fonction comptable dans l'entreprise n'est pas encore reconnu.

En tant que **conseiller de gestion**, l'appréciation des responsables comptables n'est pas très bonne. Bien qu'une très forte majorité présente les résultats à la direction générale (75%), plus du tiers n'est pas ou très peu sollicité par la direction générale et par les directions opérationnelles, pour fournir des informations complémentaires. Ce rôle de présentation des résultats à la DG se limite probablement à la présentation périodique des résultats légaux et sociaux avec peu de valeur ajoutée en tant qu'aide à la décision puisque par ailleurs nous savons que dans 59% des entreprises, le responsable comptable n'est pas en charge de la production des rapports de gestion interne pour la DG.

Evolution à encourager

Les pistes d'évolution à encourager semblent concerner essentiellement l'élargissement de la mission aux domaines de :

- ◆ la comptabilité de gestion,
- ◆ la maîtrise du système d'information comptable,
- ◆ la responsabilité fonctionnelle sur la population de l'ensemble de la fonction comptable,
- ◆ l'aide à la décision.

2. Organisation de la fonction comptable

Ce chapitre a pour objectif de déterminer la nature des organisations comptables. Quel est le degré de centralisation ou de décentralisation ? Y a-t-il regroupement géographique ou non ? Est-il fait appel ou non, aux solutions d'externalisation et de services partagés au niveau du groupe ? La fonction comptable est-elle surtout centrée sur les services comptables ou au contraire est-elle en partie déléguée à d'autres organisations de l'entreprise ? L'enquête permet de mesurer la proportion des entreprises qui, s'appuyant sur les techniques actuelles du traitement de l'information, choisissent plutôt un mode d'organisation décentralisée ou au contraire un mode centralisé afin de tirer partie des effets de synergie potentiels.

Degré centralisation/décentralisation de l'organisation

La fonction comptable apparaît **très centralisée** et regroupée dans l'organisation des services comptables.

66% des responsables comptables jugent leur fonction très centralisée contre 3% d'un avis contraire.

La presque totalité des activités est exercée au sein des services comptables, à l'exception essentiellement de 3 domaines :

La production du reporting interne, est à hauteur de **40%** hors des services comptables. Ce point rejoint le constat effectué dans le chapitre mission concernant le rôle du contrôle de gestion sur ce point.

Les comptabilités analytiques, stocks et encours et projets R & D, sont à **55%** décentralisées hors des services comptables, dans les entités de production.

Enfin, les activités de comptabilité de comptes de personnel sont déléguées à **33%** hors des services comptables, dans l'organisation DRH du fait de leur liaison avec le processus paie.

De façon détaillée par processus, la situation est la suivante :

98%	Centralisation et gestion des arrêtés	
96%	Immobilisations	
95%	Gestion des référentiels comptables	
94%	Comptabilité comptes intra groupe	
93%	Fournisseurs et assimilés	
92%	Production des documents fiscaux	
92%	Comptabilité financements et participations	
86%	Frais professionnels	
83%	Organisation/méthodes/système d'information comptable	
83%	Production des Comptes de groupe	sont centralisés dans les services comptables
83%	Comptabilités des achats	
82%	Comptabilité trésorerie	
81%	Comptabilité produits et revenus	
81%	Comptabilité clients et assimilés	
79%	Production de l'information financière externe	
72%	Comptabilité analytique	
72%	Comptabilité stocks et encours	
67%	Comptabilité comptes de personnel et assimilés	
60%	Production du reporting interne	
45%	Comptabilité projets R & D	

Degré de centralisation/décentralisation géographique

Les équipes comptables sont essentiellement regroupées au siège.

- 38%** des entreprises ont regroupé la totalité des comptables au siège, dans un site unique,
- 53%** des entreprises ont regroupé la majorité des comptables au siège avec quelques petits groupes décentralisés,
- 9%** des entreprises ont les comptables dispersés dans divers établissements.

Degré de hiérarchisation

La centralisation des équipes comptables en un lieu unique aboutit à maintenir une structure très hiérarchisée, 52% des entreprises ont 4 ou 5 niveaux hiérarchiques.

- 10%** des entreprises ont 5 niveaux hiérarchiques,
- 38%** des entreprises ont 4 niveaux hiérarchiques,
- 34%** des entreprises ont 3 niveaux hiérarchiques,
- 10%** des entreprises ont 2 niveaux hiérarchiques,
- 7%** des entreprises ont 1 niveau hiérarchique.

Degré d'externalisation des activités comptables

Le degré d'externalisation chez un prestataire ou de regroupement de certaines activités au niveau du groupe en mode services partagés reste faible.

23% des entreprises ont au moins une activité comptable externalisée,

19% des entreprises ont au moins une activité comptable traitée en mode services partagés

♦ Les activités qui **sont externalisées** sont les suivantes :

- comptabilité paie,
- comptabilité globale de petites filiales,
- comptabilité du revenu,
- saisie de données,
- assistance et supervision par expert-comptable,

♦ Les activités qui **sont en services partagés** sont les suivantes :

- production documents fiscaux / sociaux,
- comptabilité trésorerie,
- immobilisations,
- participations financières,
- comptabilité générale,
- système d'information comptable,
- consolidation,

Conclusion

Considérant tous les aspects précédents, la fonction comptable est perçue par les responsables de la fonction comptable comme très centralisée et organisée autour d'un bloc central formé par les services comptables du siège. L'absence de "photographie" sur deux périodes différentes ne permet pas de savoir si ce mouvement s'amplifie ou non.

- **82%** des responsables comptables estiment le degré de centralisation fort et très fort,
- **12%** jugent le dispositif décentralisé et très décentralisé.

La structure hiérarchique est forte et se justifie, en partie au moins, par l'organisation qui regroupe en central des équipes aux effectifs importants. Néanmoins, le fait que 52% d'entreprises aient 4 et 5 niveaux hiérarchiques peut être considéré comme le reflet d'une structure lourde donc coûteuse, adaptée aux processus comptables traditionnels où les activités opérationnelles de saisie de données étaient importantes mais beaucoup moins adaptée à l'environnement informatisé et à une population comptable plus autonome.

Une entreprise sur 5 fait appel à l'externalisation et / ou à des services partagés au niveau du groupe. Là aussi, l'absence de photographie sur deux périodes différentes, ne permet pas de mesurer l'évolution. Les exemples pratiqués par les entreprises sont assez variés et tendraient à montrer que la plupart des activités de la fonction comptable peuvent être sous-traitées à des prestataires extérieurs.

3. Les collaborateurs de la fonction comptable

Ce chapitre vise à évaluer le niveau de qualification et le nombre de collaborateurs dans la fonction comptable. L'objectif est de mesurer, entre autres, le poids des effectifs de la fonction comptable parmi les effectifs globaux de l'entreprise, la proportion des comptables ayant ou non un diplôme professionnel de base ou d'expert-comptable, l'âge moyen, etc. Les résultats donnent ainsi une vue sur le profil moyen des équipes comptables d'entreprise.

Effectifs

Les effectifs de la fonction comptable représentent en moyenne :

- 2,8%** des effectifs globaux de l'ensemble des entreprises,
- 4%** des effectifs globaux dans les entreprises de moins de 1000 personnes,
- 18%** des effectifs comptables sont hors de l'organisation des services comptables.

Il est à noter que :

- 10%** des responsables comptables déclarent ne pas pouvoir identifier le nombre de comptables hors de leurs services,
- 7%** des entreprises ont baissé leurs effectifs comptables au cours des trois années passées et **3%** les ont augmentés.

Formation générale

Sous l'angle du niveau de formation générale, le profil moyen d'une fonction comptable se présente de la façon suivante :

- 58%** des comptables ont une formation inférieure ou égale à **bac + 1**
- 28%** des comptables ont une formation égale à **bac + 2 ou 3**
- 14%** des comptables ont une formation supérieure ou égale à **bac + 4**

Ainsi, près des 2/3 de la population comptable a une formation de niveau études secondaires, 1/4 a un niveau de premier cycle d'études supérieures, BTS, DUT, DEUG ou autres. Enfin 14% possèdent un niveau d'études supérieures.

Formation professionnelle

Sous l'angle de la formation professionnelle comptable, le profil moyen est le suivant :

- 61%** des comptables ont un diplôme comptable,
- 32%** des comptables n'ont aucun diplôme comptable,
- 4%** des comptables ont un diplôme d'expert-comptable,
- 33%** des entreprises n'ont pas d'expert-comptable parmi les collaborateurs de la fonction comptable.

Catégorie professionnelle

La répartition moyenne des effectifs selon les différentes catégories professionnelles de : Cadre hiérarchique, Cadre spécialiste et Non cadre, est la suivante :

- 19%** de cadres responsables hiérarchiques,
- 11%** de cadres spécialistes,
- 70%** de non cadres,

1 manager pour 4,3 comptables représente le coefficient d'encadrement moyen, sachant que les extrêmes vont de 1 responsable hiérarchique pour 2 collaborateurs à 1 pour 24.

La proportion totale de **30% de cadres** est à rapprocher des 15% de diplômés d'études supérieures ce qui permet de déterminer que un cadre sur deux l'est devenu par promotion interne.

Age - ancienneté

Le profil moyen du comptable d'entreprise est le suivant :

- 41 ans**, soit une moyenne à mi-vie professionnelle mais qui ne permet pas de savoir si la pyramide d'âge est équilibrée. L'amplitude selon les entreprises va d'une moyenne de 36 ans à une moyenne de 51 an ;
- 15 ans** de présence dans l'entreprise ce qui reflète une faible mobilité entre entreprises ;
- 7 ans** de présence dans le poste, soit une moyenne de deux postes tenus dans l'entreprise.

Capacité à utiliser l'outil informatique

- 91%** des comptables sont aptes à utiliser un poste de travail informatisé pour la saisie de données et les contrôles
- 71%** des comptables sont aptes à utiliser un tableur pour les calculs et la mise en forme d'informations
- 18%** des comptables sont aptes à utiliser les langages plus complexes dits de 4ème génération pour programmer des requêtes et exploiter ainsi les informations disponibles dans les bases de données.
- 11%** des comptables sont aptes à participer à un projet d'installation et de maintenance d'applications informatiques en tant qu'utilisateur

Evaluation globale qualitative

L'évaluation globale de la qualité des ressources humaines par les responsables de la fonction comptable donne 1/3 de responsables satisfaits :

- 50%** la juge moyenne (note 3 sur l'échelle de 5),
- 37%** la juge plutôt bonne,
- 13%** la juge plutôt médiocre.

Conclusion

L'image de la fonction comptable à travers les profils des collaborateurs et le jugement porté par leurs responsables montre une fonction encore marquée par le passé mais qui s'adapte lentement aux exigences du présent.

En résumé, les caractéristiques principales suivantes sont à noter :

- ◆ Qualité jugée moyenne par les responsables qui sont seulement un peu plus du tiers (37%) à être satisfaits de la qualité de leurs ressources humaines. C'est le score le plus bas de tous les thèmes objets de l'évaluation générale de la fonction comptable.
- ◆ Encore très marquée par les tâches d'exécution et équipée pour ce type d'activité (59% niveau éducation secondaire et 32% sans diplôme comptable).
- ◆ Peu dotée en expertise comptable (4% des effectifs) ce qui laisse une large place pour l'assistance en expertise externe.
- ◆ Mobilité des collaborateurs faible, aussi bien mobilité d'une entreprise à l'autre que mobilité au sein de l'entreprise. L'absence de brassage et de multiplicité d'expériences professionnelles n'est pas propice au dynamisme de la fonction.
- ◆ Fortement informatisée tout au moins sous l'angle du traitement des transactions mais ayant encore à progresser dans la maîtrise de l'informatique. Le taux relativement réduit de comptables aptes à utiliser les langages d'interrogation des bases de données laisse plutôt penser que l'utilisation de l'informatique à des fins à plus forte valeur ajoutée en matière d'analyse des informations ou à des fins de recherche de productivité peut encore progresser. Une petite minorité des collaborateurs (11%) sont reconnus capables de jouer un rôle clé dans les projets d'installation et de maintenance des applications informatiques comptables.
- ◆ La recherche de productivité demeure une préoccupation importante. 77% des entreprises ont baissé leurs effectifs, aucune ne les a augmentés.
- ◆ Le ratio des effectifs comptables sur le total des effectifs des entreprises, différents selon la taille des entreprises, semble montrer qu'il y a un effet d'économie d'échelle pour la fonction comptable. Les évolutions vers la constitution de fonctions comptables regroupées ou centralisées dans les grands groupes s'appuient sans aucun doute sur ce constat.
- ◆ Le ratio d'encadrement (1 responsable hiérarchique pour à peine plus de 4 collaborateurs) est élevé. Le ratio de comptables de statut cadre (30%) est important et montre la reconnaissance de la complexité des activités et de l'expérience acquise.
- ◆ En nombre, la fonction comptable représente près de 3% des effectifs de l'entreprise dont 82% appartiennent aux services comptables. Ce chiffre sous-estime le nombre de professionnels hors des services comptables ayant, en partie, une activité de nature comptable mais que les responsables comptables reconnaissent ne pas pouvoir mesurer facilement.

Evolution à encourager

Sur ce thème, les points d'évolution à encourager concernent essentiellement :

- ◆ l'augmentation du niveau de formation d'éducation générale et professionnelle pour accompagner l'évolution de la fonction comptable évoluant, de plus en plus, des tâches d'exécution vers des tâches de contrôle et d'analyse et générée par l'usage de plus en plus poussé de l'informatique ;
- ◆ l'augmentation de la capacité à utiliser les langages d'interrogation des bases de données de façon à capitaliser sur ces moyens sophistiqués permettant d'accroître la valeur ajoutée des comptables en matière d'aide à la décision et à impact positif en matière de productivité ;
- ◆ l'augmentation de la capacité des équipes comptables à maîtriser leur système d'information comptable et prendre en charge le processus Organisation / méthodes / système d'information comptable ;
- ◆ l'augmentation de la mobilité à l'intérieur de la fonction comptable par des changements plus fréquents de poste de travail afin d'accroître la polyvalence des comptables, permettre leur ouverture aux différents aspects de la gestion de l'entreprise et ainsi augmenter l'ouverture de la fonction comptable auprès des autres fonctions.
- ◆ la réduction du ratio d'encadrement pour tenir compte des capacités d'autonomie des comptables de niveau de formation supérieur et réduction des coûts.

4. Assurance qualité de la fonction comptable

L'objectif de ce chapitre vise à apprécier la conformité du dispositif assurance qualité d'ensemble de la fonction comptable, aux règles internationalement reconnues, d'assurance qualité de type ISO, laquelle est définie comme l'ensemble des actions préétablies et systématiques, nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service, satisfera aux exigences relatives à la qualité. Ce chapitre identifie les dispositions générales prises par les responsables comptables et formellement décrites et sera complété par les évaluations ultérieures de chacun des processus comptables. L'évaluation n'est pas faite d'une façon globale et abstraite mais à l'aide d'une batterie de questions précises. C'est une sorte d'auto-évaluation qualitative portant sur une série de points similaires à ceux analysés par les auditeurs spécialisés lors des enquêtes de certification.

Dans l'analyse des résultats qui suit, l'évaluation qualitative des différents thèmes examinés est jugée satisfaisante lorsque les responsables comptables ont affecté une note 1 ou 2 et non satisfaisante car devant donner lieu à amélioration lorsque les responsables comptables ont affecté la note 3 (moyennement satisfaisant), 4 et 5 (situation insatisfaisante).

Engagement qualité

- 40% des responsables comptables jugent satisfaisant globalement l'engagement de la direction, en matière de qualité. 60% estiment le contraire et avoir des progrès à faire.

▲ Responsabilité de la direction

- 36% disposent d'une définition écrite par leur direction de la politique de qualité comptable.
- 52% ont désigné formellement un responsable de niveau satisfaisant, de la qualité comptable.

▲ Revue de contrat

- 50% ont effectué un recensement précis des principaux "clients" internes et externes de la fonction comptable.
- 25% disposent d'une procédure satisfaisante de contractualisation interne des besoins, de type client / fournisseur.
- 35% sont satisfaits des modalités de conservation des cahiers des charges des besoins utilisateurs et de la trace des revues.

▲ Formation / information

- 86% mettent à la disposition des collaborateurs, des revues techniques comptables et fiscales.
- 63% disposent d'un plan satisfaisant de formation pour les collaborateurs de la fonction comptable.
- 40% assurent de façon satisfaisante une formation spécifique à la démarche qualité.

Dispositif qualité

- 20%** seulement des responsables comptables estiment satisfaisant le dispositif qualité défini par les points suivants.

► *Système qualité*

- 30%** sont satisfaits du dispositif formel mis en place pour atteindre les objectifs fixés pour la qualité du service et nécessaire pour faire fonctionner correctement la boucle de qualité - étude du besoin, conception des processus, réalisation du service, analyse du dysfonctionnement, correction.
- 30%** effectuent systématiquement une revue périodique de direction, du système qualité comptable.
- 34%** disposent d'un système de documentation satisfaisant, cohérent et formalisé.

► *Maîtrise des documents et des données*

- 64%** sont satisfaits du plan de classement et d'archivage des pièces comptables.
- 20%** seulement par contre disposent et sont satisfaits d'une procédure d'approbation / de diffusion / de conservation / de gestion des délais de mise à jour / de désignation des responsables, des documents, procédures, relatifs à la qualité comptable.

► *Identification et traçabilité du produit*

- 36%** des responsables comptables estiment disposer d'un dispositif satisfaisant et formel en matière de chemin d'audit (audit trail), dans tous les processus comptables.

► *Actions correctives et préventives*

- 30%** exigent formellement dans une procédure que toute prestation non conforme identifiée (en terme de fiabilité, délai etc.) soit enregistrée, analysée et corrigée par un responsable ayant reçu autorité pour les actions correctives.

► *Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité*

- 37%** disposent d'un tableau de bord de mesure de la qualité satisfaisant.
- 11%** disposent d'une mesure d'évaluation de la qualité du service par les "clients" de la fonction comptable.
- 4%** seulement ont mis en place une procédure satisfaisante d'enregistrement et de traitement des informations relatives à la satisfaction et mécontentement des "clients" de la fonction comptable.

► *Audit qualités internes*

- 44%** des responsables comptables sont satisfaits de la réalisation d'audits exceptionnels ou de routine, visant à contrôler les activités relatives à la qualité, conformément aux procédures écrites.

Maîtrise des procédés

- 60%** des responsables comptables sont satisfaits de la maîtrise des procédés dont leur fonction fait preuve. La satisfaction est maximum à l'égard des procédés classiques mais se réduit beaucoup en ce qui concerne les procédés se référant à la démarche qualité.

▲ *Maîtrise des techniques comptables*

- 80 à 97%** des entreprises utilisent les différentes méthodes comptables, comptabilité générale, comptabilité auxiliaire, comptabilité analytique de production, comptabilité de gestion.

La comptabilité de gestion hors des services de production, n'est pas encore aussi "analytique" que la comptabilité analytique de production :

- 46%** des entreprises n'ont pas de comptabilité de gestion par projet,
30% des entreprises n'ont pas de comptabilité de gestion par activité.

▲ *Maîtrise de la conception*

- 44%** des responsables comptables sont satisfaits des procédures formalisées de qualification comptable lors de la conception ou des modifications des procédés qui contribuent directement ou indirectement à produire des restitutions comptables.

▲ *Relations avec les "fournisseurs" internes*

- 69%** sont satisfaits des procédures de définition des spécifications et de vérification des données fournies par les systèmes amont.

▲ *Maîtrise des processus*

- 66%** ont défini de façon satisfaisante, la fonction comptable en plusieurs processus,
65% ont désigné un responsable de niveau satisfaisant, pour chacun de ces processus comptables,
55% estiment satisfaisante, la définition par la direction, du rôle de la fonction comptable dans l'entreprise
23% seulement, exigent et disposent d'un plan d'action assurance qualité pour chacun des processus comptables et couvrant les différents aspects qualité : maîtrise de la conception, de la documentation, des contrôles internes, du fonctionnement, de l'amélioration du processus.

▲ *Stockage des informations*

- 77%** des responsables comptables estiment satisfaisant le dispositif de conservation des pièces justificatives conformément à la réglementation et aux instructions spécifiques de l'entreprise,
70% disposent d'une procédure générale de sauvegarde des informations satisfaisante,
46% estiment disposer d'une procédure satisfaisante de conservation des informations comptables, en ligne avec la réglementation fiscale de comptabilité informatisée.

Maîtrise du contrôle

69% des responsables comptables sont globalement satisfaits des dispositifs de contrôle. Les résultats les meilleurs portent sur les points concernant les méthodes de contrôles traditionnelles de type réconciliation, par opposition aux méthodes plus particulières de l'approche qualité par les processus (auto-contrôle par check-list, usage des techniques statistiques, contrôle par superviseur).

▲ Contrôles et essais

- 63% sont satisfaits de la procédure documentée de contrôles et de vérification, avant mise en service, visant à garantir que les restitutions comptables satisfont aux exigences spécifiées,
- 59% sont satisfaits de la procédure de contrôles et vérification, en cours du processus de production comptable,
- 66% sont satisfaits de la procédure de contrôles et vérification, avant communication aux utilisateurs.

▲ Maîtrise des méthodes de contrôle

- 93% font réaliser de façon satisfaisante, la réconciliation des comptabilités auxiliaires avec la centralisation,
- 89% sont satisfaits des réconciliations périodiques des diverses déclarations (TVA, DAS...), avec les comptes,
- 86% utilisent de façon satisfaisante la méthode de contrôle des résultats par analyse comparative avec le budget,
- 86% font réaliser de façon satisfaisante, la réconciliation mensuelle de la comptabilité analytique et de la comptabilité générale,
- 82% utilisent de façon satisfaisante la méthode de contrôle des résultats par analyse comparative des résultats avec les résultats de la période n-1,
- 75% sont satisfaits de l'exécution mensuelle des analyses et justifications des comptes de bilan,
- 71% sont satisfaits des règles de traitement des anomalies et de leur recyclage,
- 68% ont recours à l'audit externe,
- 68% utilisent de façon satisfaisante la méthode de pré contrôle des résultats à l'aide d'un pré arrêté de clôture,
- 68% sont satisfaits du suivi par âge des écritures en compte d'ordre et comptes d'attente,
- 66% ont recours de façon satisfaisante, à l'audit des processus par l'audit interne,
- 46% ont mis en place de façon satisfaisante des méthodes d'auto contrôle des processus à l'aide de check-list,
- 29% font effectuer de façon satisfaisante un contrôle de l'exécution des divers contrôles, par un superviseur indépendant.
- 20% utilisent de façon satisfaisante, des techniques statistiques pour les mesures de qualité,

Conclusion

Si **40%** des responsables de la fonction comptable évaluent de façon satisfaisante, l'assurance qualité du processus comptable, 38% la jugent moyenne et 22% médiocre. Dans l'ensemble, il y a donc **60%** d'entre eux qui estiment avoir des progrès à réaliser avant de disposer d'une assurance qualité de niveau requis par les normes ISO.

L'enquête montre que les dispositifs de type assurance qualité et correspondant aux techniques traditionnelles comptables telles que les différentes méthodes de contrôle, sont en place et fonctionnent de façon satisfaisante dans près de 80% des entreprises. Par contre, les dispositifs plus spécifiques à la démarche qualité et à la maîtrise des processus et non traditionnels à la fonction comptable, sont loin d'être en place et surtout opérationnels dans la majorité des cas. L'on perçoit une certaine prise de conscience des concepts de la qualité mais non encore véritablement traduit dans la pratique opérationnelle.

En matière de "culture" qualité

- 52%** des entreprises ont désigné un responsable qualité de la fonction comptable de niveau satisfaisant,
- 66%** ont décomposé de façon satisfaisante la fonction comptable en processus,
- 65%** ont désigné le responsable de chacun de ces processus comptables.

Par contre, dans la pratique :

- 96%** des responsables de la fonction comptable n'ont pas de dispositif de suivi des réclamations "clients",
- 89%** n'évaluent pas bien ou pas du tout la satisfaction de leurs "clients",
- 77%** ne disposent pas de plan d'action formel assurance qualité pour chacun des processus comptables destinés à assurer la maîtrise de la conception et de la documentation des procédés, à assurer la maîtrise des contrôles internes, à assurer le fonctionnement performant et l'amélioration des processus.
- 71%** des responsables ne s'assurent pas de la bonne exécution des contrôles par un superviseur indépendant,
- 63%** ne disposent pas de tableau de bord de mesure de la qualité satisfaisant.

Evolutions à encourager

Sur ce thème, les pistes d'amélioration à encourager semblent concerner essentiellement :

- ♦ l'expression de l'engagement des directions en matière de qualité, lesquelles sont encore une majorité à ne pas l'avoir formulé et au-delà leur engagement effectif.
- ♦ la mise en place effective d'un dispositif qualité formel permettant de maîtriser la conception et l'amélioration des processus.

5. Coût de la fonction comptable

L'objectif de ce chapitre est de permettre de déterminer le coût global de la fonction comptable et ainsi pouvoir calculer un certain nombre de ratios significatifs.

Le coût repose sur deux éléments important qu'il convient d'identifier le plus correctement possible. Le premier est le coût des ressources humaines comptables qui dépend essentiellement de la mesure des effectifs comptables composé de l'effectif des services comptables mais également des effectifs hors de l'organisation des services comptables et qui ont une activité significative du ressort des processus comptables (20% d'un poste de travail). Le second élément est le coût de l'informatiques qui est défini comme l'ensemble des coûts concernant la fonction comptable et liés à l'usage de l'outil informatique, central et individuel, concernant les activités de développement, d'installation, de maintenance des logiciels, les amortissements de l'équipement, les coûts des traitement et les coûts annexes, télécommunications, papier etc.

▲ Coût total de la fonction comptable

- Ratio Coût / Chiffre d'affaires : **1,5%**
- Coût total moyen d'un effectif comptable : **512 KF**
- Coût salarial moyen d'un effectif comptable : **291 KF**

▲ Composition du coût de la fonction comptable

- Ratio Coût des ressources humaines / Coût total : **60%**
- Ratio Coût informatique / Coût total : **26%**
- Ratio Coût de fonctionnement autres / Coût total : **14%**

▲ Modalités de calcul du coût

- 57%** des entreprises déclarent avoir déjà calculé un coût de la fonction comptable au cours des 5 dernières années,
- 40%** des entreprises n'ont pas été capables de donner l'ensemble des éléments constitutifs du calcul du coût.

Conclusion

Le calcul du coût de la fonction comptable est un exercice auquel **60%** des responsables n'ont pas pu se livrer estimant qu'ils ne disposaient pas de suffisamment d'éléments.

Le ratio de **1,5%** du Coût total de la fonction comptable sur le Chiffre d'affaires est une moyenne qui recouvre de grandes disparités selon les entreprises.

Le ratio est de **0,3%** pour le groupe des 20% des entreprises dont la fonction est la moins coûteuse.

Le ratio est de **2,1%** pour le groupe des 20% des entreprises au coût le plus élevé, soit 7 fois plus.

Le ratio moyen de 1,5% du chiffre d'affaire est vraisemblablement sous estimé pour deux raisons majeures.

La plus importante est la sous estimation qui semble apparaître à l'analyse des résultats de l'enquête, du coût de l'informatique, pour une partie des entreprises dont le chiffre donné est très nettement inférieur aux autres alors qu'elles déclarent faire appel à l'outil informatique au même titre que les autres.

La seconde, est la sous estimation assez générale des effectifs de la fonction comptable servant de base au calcul des coûts salariaux, en ce qui concerne les effectifs hors des services comptables qui n'ont pu être dénombrés de façon exhaustive.

Evolutions à encourager

En ce qui concerne ce thème du coût de la fonction comptable, les évolutions à encourager concernent essentiellement la capacité des entreprises à mesurer les éléments constitutifs du calcul :

- ◆ les effectifs de la fonction, en particulier les effectifs "comptables" hors de l'organisation des services comptables ;
- ◆ les coûts informatiques concernant la fonction comptable.

6. Evaluation de la fonction comptable par la direction

L'objectif du chapitre est de connaître l'évaluation globale de la performance de la fonction comptable par la direction générale de l'entreprise considérée en tant que responsable hiérarchique du responsable de la fonction comptable mais également comme "client", en application des préceptes de la démarche qualité.

- 73%** des directions sont satisfaites ou très satisfaites de la performance d'ensemble de la fonction comptable,
- 27%** sont moyennement satisfaites.
- 0%** ne se déclare réellement insatisfait.

En ce qui concerne les caractéristiques les plus positives citées par les directions pour justifier leur appréciation, se trouvent :

- ♦ fiabilité, précision, réactivité, efficacité, place centrale dans l'organisation, respect des délais, capacité à traiter des problèmes complexes, exhaustivité.

En ce qui concerne les caractéristiques les plus négatives citées, se trouvent :

- ♦ complexité, niveau de formation, documentation, absence d'indicateurs de qualité, complexité du système, coûts des systèmes informatiques, faiblesse des moyens pour obtenir les informations produites par la fonction comptable, délais, lourdeur de l'organisation, absence de procédures stables.

Conclusion

Les directions d'entreprises sont globalement satisfaites de leur fonction comptable qui semble répondre à leurs attentes.

Elles leur reconnaissent une crédibilité certaine sur les aspects exhaustivité et précision des informations. Elles regrettent par contre la complexité, la lourdeur et le coût du système d'information.

Il est un peu décevant de constater qu'aucune direction générale ne mentionne ni l'aide à la décision ni l'aspect gardien de la doctrine et des principes comptables comme caractéristiques importantes.

Evaluation des 10 processus de la fonction comptable

Gestion des référentiels comptables	1
--	----------

Définition du processus

★ *Finalité*

Ce processus comprend les activités relatives à la définition et au contrôle des référentiels comptables, correspondant d'une part aux spécifications internes à l'entreprise ou au groupe auquel appartient l'entreprise et d'autre part externes, essentiellement réglementaires. Il concerne la définition, la formalisation et le contrôle de la bonne application de la doctrine comptable de l'entreprise.

★ *Liste des principales activités*

- ◆ Définition et mise à jour du plan de comptes
- ◆ Définition et mise à jour du manuel comptable (principes comptables, procédures comptables, schéma comptables)
- ◆ Définition et mise à jour du cadre de gestion interne (structure de reporting, unité comptable élémentaire de gestion....)
- ◆ Détermination et mise à jour des règles de sécurité et référentiel des collaborateurs de l'entreprise habilités à effectuer et à approuver des transactions financières et enregistrements comptables
- ◆ Détermination de la liste nominative des responsables de l'analyse de chaque compte de la balance
- ◆ Définition et contrôle de la mise à jour des données comptable dans les autres référentiels de l'entreprise (référentiels fournisseurs, référentiel clients, référentiels personnels, etc.)
- ◆ Définition et mise à jour des règles de conservation et d'archivage des documents à usage de preuves des enregistrements comptables
- ◆ Surveillance du respect des normes et référentiels comptables au sein de l'entreprise
- ◆ Activités d'étude et de recherche de solution aux problèmes spécifiques liés à l'application des règles comptables
- ◆ Formation et information de l'ensemble des collaborateurs de la fonction comptable aux nouvelles dispositions de la règle comptable.

★ *Début du processus*

Evolution dans l'activité de l'entreprise et évolution externe de la doctrine, réglementation, législation... qui nécessite une adaptation de la doctrine interne et des référentiels.

✚ *Fin du processus*

- ◆ Communication et contrôle de la bonne application de la doctrine comptable de l'entreprise.

Réponse à l'enquête

✚ *Effectifs*

- 4,1% des effectifs de la fonction comptable sont dans le processus et presque en totalité (98%) au sein de l'organisation des services comptables.
- 40% des responsables comptables n'ont pas été en mesure de communiquer les informations concernant les chiffres relatifs aux effectifs.
- 54% sont des cadres hiérarchiques, ce qui signifie qu'une partie de l'encadrement des services comptables est, pour une certaine proportion de son activité, directement en charge de ce processus.
- 83% de cadres pour 17% de non cadres reflète la technicité exigée par ce processus.

✚ *Nature des activités*

- 54% des activités sont de type organisation contre 25% d'activités opérationnelles et 21% d'activités d'analyse et reporting.

✚ *Volumes*

Plus de 50% des responsables comptables n'ont pas été en mesure de donner les chiffres relatifs aux volumes. La disparité de ceux fournis est telle qu'il n'est pas possible de déterminer un profil moyen significatif.

✚ *Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation*

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

- 43% des responsables comptables jugent globalement satisfaisante la situation du processus sur ce point.
- 57% estiment donc avoir des progrès à réaliser.
- 60 à 80% des responsables comptables répondent positivement aux questions détail qui supporte l'évaluation ce qui signifie qu'ils satisfont en grande majorité aux conditions méthodologiques de la démarche qualité mais sont moins satisfaits des résultats pratiques. Deux réponses détail sont à majorité négatives :
- 60% des responsables comptables n'ont pas formalisé les spécificité de qualité des informations fournies par d'autres fonctions et utilisées par le processus.
- 60% ne disposent pas d'indicateurs de qualité concernant le processus.

➤ Assurance qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus

- 46% des responsables comptables évaluent satisfaisant ce point contre 54% d'avis contraire. Comme pour le point précédent, les réponses aux questions détail sont positives dans une très grande majorité à l'exception de deux points :
- 90% n'ont pas de dispositif qui permette de vérifier la satisfaction des services ou personnes bénéficiaires des prestations du processus.
- 67% ne calculent pas d'indicateurs de qualité en l'absence comme vu précédemment de tableau de bord relatif à ce processus.

➤ Système informatique

- 79% des entreprises disposent d'une application informatique pour supporter ce processus.
- 65% sont des logiciels, 30% des développements internes et 5% des cas des tableurs.
- 5 ans est la moyenne d'âge des applications.
- 63% des cas disposent d'une base de donnée interrogeable.
- 67% des entreprises déclarent utiliser un unique référentiel informatique du plan de comptes pour l'ensemble des applications informatiques comptables.

➤ Services rendus

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients et qui sont en définitive la raison d'être du processus.

- 65% des responsables comptables estiment satisfaisant le service rendu par le processus.

L'examen des réponses aux questions détail donne les résultats suivants :

- 96% évaluent de façon satisfaisante la publication du plan de comptes.
- 88% évaluent de façon satisfaisante le délai d'ouverture d'un nouveau compte.
- 65% évaluent de façon satisfaisante la publication de la liste des responsables des analyses des comptes
- 56% évaluent de façon satisfaisante la publication du manuel comptable.
- 54% évaluent de façon satisfaisante le dispositif de communication rapide des mises à jour.
- 48% évaluent de façon satisfaisante la publication des règles de conservation et d'archivage.

★ Les pratiques du processus

- 85% des entreprises déclarent utiliser un unique plan comptable commun au groupe.
- 77% de ces entreprises ont un plan de comptes de type plan comptable français, les 23% autres utilisant un système de double structure comptable, par exemple plan comptable français et plan de groupe.

Conclusion

Ce processus déterminant pour la fonction comptable est essentiellement centralisé dans les services comptables. Il est doté d'une proportion de professionnels cadres importante qui reflète l'importance que les responsables comptables lui attribuent et la technicité requise. Néanmoins, il est l'un des processus comptables pour lequel l'évaluation des responsables comptables est la moins bonne en ce qui concerne l'évaluation des **services rendus** aux "clients". 65% de satisfaits ou très satisfaits donc 1/3 qui sont d'un autre avis. Ce jugement peut s'expliquer par, d'une part, la conscience qu'ont les responsables comptables du rôle important attaché à ce processus qui "pilote" d'une certaine façon sous l'angle doctrinal et réglementaire, les autres processus et, d'autre part, le constat que la réalité n'est pas encore à la hauteur des exigences.

Les 3 questions détail qui recueillent la moins bonne évaluation sont :

- publication des règles de conservation et d'archivage,
- qualité du dispositif de communication des mises à jour de comptes,
- publication d'un manuel comptable

Le score en matière de dispositif **d'assurance qualité** est dans la moyenne des autres processus, 46% de satisfaits pour la conception du processus, 50% pour le fonctionnement et l'amélioration.

Pour la conception, l'absence de spécifications concernant la qualité des informations fournies par d'autres fonctions et l'absence d'indicateurs de qualité sont les faiblesses les plus fréquentes.

Pour le fonctionnement du processus, l'absence de dispositif de vérification de la satisfaction ou insatisfaction des "clients" est quasi générale aux entreprises.

Enfin, que 40% des responsables comptables ne soient pas capables d'identifier rapidement les ressources en effectifs dont ils disposent sur ce processus, montrent qu'ils "identifient" mal ce processus.

Organisation / méthodes / système d'information comptable	2.
--	-----------

Définition du processus

✦ Finalité

Ce processus comprend les activités de type ingénierie, relatives à la conception et à la maintenance du système d'information comptable de l'entreprise, à l'organisation de la fonction comptable et à la définition des modes opératoires au niveau des postes de travail de la fonction comptable. Les activités de nature technique informatique (conception technique, programmation, exploitation...), ne sont pas couvertes par ce processus.

✦ Liste des principales activités

- ◆ Conception et maîtrise de l'évolution de l'architecture du système d'information comptable en liaison avec l'évolution du système d'information de gestion de l'entreprise
- ◆ Etude de la meilleure intégration du système d'information comptable au système d'information de gestion de l'entreprise, par le développement d'interfaces ou la mise en place d'applications de gestion intégrées
- ◆ Elaboration des cahiers des charges, dossiers de spécifications des applications informatiques
- ◆ Participation avec les informaticiens, à l'étude et à la sélection des logiciels sous l'angle de l'étude de leurs fonctionnalités
- ◆ Participation aux développements, à l'installation, aux tests des nouvelles applications informatiques ou à leurs modifications
- ◆ Conception des contrôles de bon fonctionnement des applications informatiques
- ◆ Conception des dispositifs de sécurité d'accès et d'utilisation des applications informatiques
- ◆ Formation des utilisateurs de la fonction comptable à l'utilisation de l'outil informatique
- ◆ Etude de l'évolution de l'organisation des services comptables en relation avec l'évolution de l'organisation de l'entreprise et du système d'information
- ◆ Organisation des postes de travail et définition des modes opératoires en liaison avec l'évolution des applications informatiques et de la doctrine comptable de l'entreprise.

✦ Début du processus

Evolution des processus amont et du système d'information de l'entreprise.

➤ *Fin du processus*

Mise en place de nouvelles applications informatiques ou des modifications et diffusion d'une formation adaptée aux collaborateurs concernés. Mise en place, en parallèle, d'une organisation adaptée.

Réponse à l'enquête

➤ *Effectifs*

- 7,8% des effectifs de la fonction comptable sont dans le processus dont 25% hors de l'organisation des services comptables.
- 33% des responsables comptables n'ont pas été en mesure de communiquer les informations concernant les chiffres relatifs aux effectifs de ce processus.
- 41% sont des cadres hiérarchiques, ce qui signifie qu'une partie de l'encadrement, comme pour le processus "gestion des référentiels", prend en charge, pour une partie de son activité au moins, ce type de tâches.
- 80% de cadres pour 20% de non cadres reflète la haute technicité exigée par ce processus.

➤ *Nature des activités*

- 57% des activités sont de type organisation / méthodes, contre 28% d'activités opérationnelles et 15% d'activités d'analyse et reporting.

➤ *Volumes*

- 12% applications informatiques comptables sont déclarées en moyenne sous responsabilité de la fonction comptable mais 30% des responsables comptables n'ont pas été en mesure de répondre.
- 5% de ces applications ont été installées depuis moins de 5 ans ce qui donne une information sur le rythme de renouvellement du parc applicatif.
- 14% des ressources informatiques de développement de l'entreprise (jours / homme de développement et de maintenance), sont en moyenne consacrées à la fonction comptable mais seulement 1/3 des responsables comptables connaissent cette information dans leur entreprise.
- 36% de ces ressources consacrées à la fonction comptable, sont utilisées pour des actions de maintenance des applications existantes.
- 86% des écritures comptables créées dans les applications comptables auxiliaires, sont transmises automatiquement au centralisateur par le biais d'interfaces électroniques. Les autres sont reprises en entrées de données manuelles.

★ Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

39% des responsables comptables jugent globalement satisfaisante la situation du processus sur ce point.

61% estiment donc avoir des progrès à réaliser.

Dans les réponses aux questions détail, il apparaît que le niveau est jugé satisfaisant à hauteur de 2/3 des entreprises sur les points relevant de la méthodologie et du professionnalisme des acteurs du processus.

67% des responsables comptables évaluent de façon satisfaisante leur méthode formalisée de conduite de projets informatiques.

63% évaluent de façon satisfaisante le mécanisme de validation des nouvelles applications

L'évaluation n'est que de l'ordre de 50% de réponses de niveau satisfaisant sur les points qui mettent les acteurs du processus en liaison avec les autres processus ou fonctions.

50% des responsables comptables ne disposent pas de définition formalisée de la finalité et du découpage des activités du processus.

50% ne disposent pas de l'identification des services et individus appartenant au processus.

50% ne disposent pas de l'identification formelle des fonctions et services responsables de fournir les informations au processus.

Enfin, deux faiblesses chroniques dans le cadre de la démarche qualité :

57% des entreprises déclarent que la documentation relative aux méthodes et applications informatiques n'est pas maintenue selon la procédure interne à l'entreprise.

54% des responsables comptables ne disposent pas d'indicateurs de qualité pour ce processus.

★ Assurance qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus

30% des responsables comptables évaluent satisfaisant ce point contre 70% d'avis contraire. C'est l'un des scores les plus bas de l'ensemble des 10 processus ce qui traduit une relative insatisfaction des responsables comptables sur le fonctionnement de ce processus.

Les réponses aux questions détail à majorité négatives sont :

78% des entreprises n'ont pas de dispositif qui permette de vérifier la satisfaction des utilisateurs.

64% des chefs comptables parmi ceux qui disposent d'indicateurs de qualité, estiment que ceux ci montrent un non respect des objectifs.

- 57%** des entreprises n'assurent pas la mise à jour de la documentation des applications informatiques.
- 54%** des entreprises ayant effectué un ou des audits informatiques estiment que les recommandations ne sont pas appliquées.

► *Système informatique*

- 52%** des entreprises disposent d'une application informatique pour supporter ce processus autre que le simple traitement de texte.

► *Services rendus*

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients et qui sont en définitive la raison d'être du processus.

- 68%** des responsables comptables estiment satisfaisant le service rendu par le processus, chiffre largement positif malgré l'évaluation plus modérée en matière d'assurance qualité.

L'examen des réponses aux questions détail donne les résultats suivants :

- 84%** évaluent de façon satisfaisante la cohérence du système d'information comptable avec le système de gestion de l'entreprise.
- 80%** évaluent de façon satisfaisante la cohérence du dispositif de sauvegarde des informations.
- 75%** évaluent de façon satisfaisante la cohérence de l'audit trail (piste d'audit) entre les données agrégées et les événements économiques. A la même question posée de façon générale dans le chapitre évaluation générale, ils ne sont que 37% à exprimer leur satisfaction. Cela peut s'expliquer par une meilleure confiance dans la qualité de ce dispositif dans les processus informatisés.
- 54%** évaluent de façon satisfaisante la cohérence de la prise en compte des besoins de la fonction comptable dans les applications amont.
- 52%** évaluent de façon satisfaisante la cohérence la documentation sur l'utilisation des outils informatiques par les utilisateurs.
- 46%** évaluent de façon satisfaisante la cohérence de la vitesse de réactivité aux changements de l'environnement et aux nouveaux besoins pour l'adaptation des applications informatiques.

► *Les pratiques du processus*

- 67%** des entreprises déclarent avoir mis en place une structure Méthodes / Organisation / Système d'information comptable indépendante du service informatique de l'entreprise.
- 84%** de ces entreprises ont confié à cette structure la définition de l'architecture du système d'information comptable.

- 75%** des entreprises confient aux acteurs de ce processus, la maîtrise d'œuvre des projets d'installation de nouvelles applications informatiques.
- 88%** des entreprises mettent en place des équipes projets mixtes, fonctions comptable et informatique.
- 83%** des responsables de ce processus ont la responsabilité de déterminer l'ordre de priorité des travaux de maintenance et modifications des applications informatiques.
- 84%** des responsables de la fonction comptable sont responsables du pilotage des applications informatiques comptables, de la maintenance des paramètres et traducteurs comptables.
- 75%** des entreprises choisissent en priorité des logiciels du marché plutôt que des développements internes.
- 36%** des entreprises ont un véritable système de gestion comptable intégré. Les autres disposent d'applications informatiques spécialisées reliées ou non par des interfaces informatiques.
- 59%** des fonctions comptable disposent d'un infocentre doté d'administrateurs de bases de données.
- 71%** des fonctions comptables font effectuer les requêtes sur bases de données par les utilisateurs de la fonction.

Conclusion

Ce second processus central pour la fonction comptable est évalué comme satisfaisant par 70% des responsables en ce qui concerne la qualité du service rendu à l'ensemble de la fonction, chiffre moyen par rapport aux évaluations des autres processus. Il reflète probablement la grande attention que les responsables comptables portent à ce sujet mais aussi la difficulté d'être performant dans ces activités complexes.

Ce processus est également important sous l'angle des effectifs consacrés en moyenne par la fonction comptable (7,7% du total des effectifs de la fonction).

En ce qui concerne la prestation du processus, la très grande majorité des responsables comptables (84%) sont satisfaite de dispositifs essentiels tels que la cohérence de l'architecture d'ensemble du système d'information et de façon plus précise, du dispositif de traçabilité des produits par le biais des chemins d'audit à travers les applications informatiques (75%). Que 86% des écritures comptables soient générées automatiquement par les traitements informatiques montre également l'importance de ces activités organisation / méthodes et le fort degré d'informatisation de la fonction comptable.

Par contre, les responsables comptables font ressortir les points sur lesquels des améliorations sont certainement nécessaires tels que une meilleure prise en compte des besoins de la fonction comptable dans les applications amont, une réactivité plus grande pour assurer l'adaptation des applications aux changements de l'environnement.

Une grande majorité des fonctions comptables ont opté pour l'établissement d'une structure Méthodes / Organisation (2/3 des cas), séparée du service informatique et prenant en charge les responsabilités de la fonction comptable en matière de définition de l'architecture du système d'information comptable, de maîtrise d'œuvre des projets, de pilotage des applications comptables et de maintenance des paramètres, de la gestion des priorités des travaux des informaticiens en matière de développement et de maintenance. Ce constat et à rapprocher des réponses aux questions d'évaluation générale de la mission du responsable comptable en matière de système d'information comptable où 64% d'entre eux répondent que leur mission est importante dans ce domaine. Un point apparaît en retrait sur ce chapitre, il s'agit des 50% de responsables comptables qui estiment ne pas avoir une formalisation de la finalité de ce processus ni de son découpage en activités essentielles. Cela peut refléter un flou dans le partage réel des rôles avec l'informatique et les services comptables opérationnels. Le fait que 1/3 des responsables ne sache pas identifier les effectifs de la fonction affectée à ce processus est également à rapprocher.

En contrepoint de cette situation relativement satisfaisante, sous réserve des commentaires précédents, sur les responsabilités formelles, les méthodologies et les structures en place, la réalité n'est pas évaluée aussi favorablement par les responsables comptables. Seulement 1/3 d'entre eux, un des scores les plus faibles de tous les processus, jugent satisfaisant le dispositif assurance qualité en matière de fonctionnement du processus (64% considèrent que les objectifs qualité ne sont pas atteints).

Il est intéressant de noter que 30% des responsables comptables ne savent pas identifier le nombre d'applications comptables sous leur responsabilité, 66% ne savent pas la proportion des ressources informatiques consacrées à la fonction comptable ni la proportion affectée à la maintenance ou au développement.

Enfin, sous l'angle technique, si 75% des entreprises déclarent choisir en priorité des logiciels du marché, les 2/3 d'entre elles, n'ont pas encore de système de gestion comptable intégré.

Centralisation et gestion des arrêtés	3
--	----------

Définition du processus

► Finalité

Ce processus comprend les activités relatives à l'enregistrement conforme aux référentiels, aux normes comptables et aux délais établis, des écritures comptables provenant des comptabilités auxiliaires, des centralisateurs comptables des filiales et des écritures diverses directement enregistrées dans le centralisateur (ou base de données centrale comptable).

► Liste des principales activités

- mise à jour des paramètres et des référentiels comptables dans l'application informatique de centralisation comptable
- préparation et enregistrement des écritures diverses
- contrôles et corrections des anomalies dans le centralisateur comptable
- gestion des écritures d'allocation automatiques
- gestion des écritures de provisions et d'abonnements
- gestion des écritures comptables relatives aux réserves
- traitement et contrôle des conversions monétaires (si applicable)
- traitement et contrôle des opérations de reclassification
- établissement et mise à jour du planning des opérations de clôture
- coordination des opérations de clôture
- revue et analyse des comptes de la balance générale
- réconciliation des comptes de bilan
- classement et archivage

► Début du processus

Réception des données comptables informatiques des processus amont et réception des informations d'événements économiques ou comptables à traduire en écritures comptables.

► Fin du processus

Mise à disposition des données comptables validées et organisées selon le plan comptable de l'entreprise.

Réponses à l'enquête

► Effectifs

- 8,8%** des effectifs de la fonction comptable sont dans le processus dont 5% hors de l'organisation des services comptables.
- 33%** des responsables comptables n'ont pas été en mesure de communiquer les informations concernant les chiffres relatifs aux effectifs de ce processus.

- 33%** sont des cadres hiérarchiques, ce qui signifie qu'il y a en moyenne 1 responsable hiérarchique pour 2 comptables
- 48%** des effectifs sont non cadres.

► *Nature des activités*

- 40%** des activités sont de type opérationnelles (entrées et contrôles de données) pour 38% de type analyse et reporting et 20% de type méthodes et adaptation à l'évolution de l'environnement.

► *Volumes*

- 23%** des écritures comptabilisées dans le centralisateur le sont par entrées de données manuelles.

Si l'on rapproche ce volume de l'information du processus n° 2 estimant que près de 14% des écritures créées au niveau des applications comptables auxiliaires sont transmises au centralisateur par ressaisie manuelles sans interface, 10% des écritures comptables sont donc créées directement au niveau centralisateur, hors support d'interfaces informatiques avec les applications amont.

La proportion d'anomalies d'imputation détectées au niveau centralisateur sur le volume d'écritures traitées est infinitésimale pour la moitié des entreprises du panel qui ont pu répondre à la question. Cela prouve que dans la grande majorité des entreprises, les contrôles de qualité des imputations se font en amont dans les applications comptables auxiliaires et qu'ils sont fiables.

228 comptes sont à analyser ou à vérifier, en moyenne, par comptable du processus centralisation.

5 comptes seulement, en moyenne, par comptable ne sont pas analysés depuis plus de 3 mois ce qui montre une bonne qualité d'exécution de cette activité.

90% des clôtures se sont déroulées dans le respect des délais (1 seule fois durant les 10 dernières périodes, la date de clôture n'a pas pu être respectées en moyenne par les responsables du processus).

► *Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation*

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

32% seulement des responsables comptables jugent globalement satisfaisante la situation du processus sur ce point. Cela fait partie des scores les plus faibles des différents processus.

68% estiment donc avoir des progrès à réaliser.

Dans les réponses aux questions détail, il apparaît que l'essentiel du dispositif assurance qualité est en place. Les réponses à majorité négative, concernent :

- 68%** ne disposent pas d'indicateurs de qualité.
- 61%** ne disposent pas de formalisation des spécifications de qualité des informations fournies par d'autres fonctions.
- 50%** ne disposent pas de la liste des informations à fournir par le processus.
- 43%** ne disposent pas de l'identification des services responsables de fournir l'information au processus.

✦ *Assurance qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus*

- 35%** des responsables comptables évaluent satisfaisant ce point contre 65% d'avis contraire. C'est aussi l'un des score les plus bas de l'ensemble des 10 processus ce qui traduit une relative insatisfaction des responsables comptables sur le fonctionnement de ce processus.

Les réponses aux questions détail ne montrent pas, mis à part les faiblesses générales d'absence de dispositif pour vérifier la satisfaction des "clients" (77% des cas), de défaut de mise à jour de la documentation (60% des cas), de manquements généralisés au dispositif d'assurance qualité. Néanmoins, **62%** des responsables comptables déclarent que les objectifs de qualité ne sont pas atteints pour ce processus.

✦ *Système informatique*

- 96%** des entreprises disposent d'une application informatique pour supporter ce processus.
- 52%** de ces applications informatiques sont des logiciels contre 43% de développements internes.
- 5 ans** de moyenne d'âge pour les applications.

✦ *Services rendus*

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients et qui sont en définitive la raison d'être du processus.

81% des responsables comptables estiment satisfaisant le service rendu par le processus, chiffre largement positif malgré l'évaluation plus modérée en matière d'assurance qualité (35%).

L'examen des réponses aux questions détail donne les résultats suivants :

- 97%** évaluent de façon satisfaisante le dispositif d'approbation et de justification des provisions.
- 92%** évaluent de façon satisfaisante la coordination des opérations de clôture de comptes.

- 95% évaluent de façon satisfaisante de l'analyse des comptes de bilan et de la justification de leur solde.
- 88% évaluent de façon satisfaisante de la mise à disposition de la base de données centralisation comptable fiable.
- 88% évaluent de façon satisfaisante de la justification et de la documentation de l'ensemble des événements comptabilisés dans le centralisateur.

★ Les pratiques du processus

- 64% des entreprises déclarent disposer d'un traitement de la centralisation en temps réel pour les écritures diverses ne provenant pas automatiquement des applications comptables auxiliaires.
- 72% effectuent un traitement en mode différé de la centralisation des informations provenant des comptabilités auxiliaires par le biais d'interfaces informatiques.
- 67% effectuent un traitement quotidien de centralisation
- 24% des fonctions comptables imposent une approbation des écritures avant traitement en centralisation, par une personne différente de celle qui a préparé la ou les écritures comptables.
- 88% effectuent la correction de toutes les écritures comptables en anomalies avant la clôture de fin de période.
- 36% annulent automatiquement les provisions en début de période suivante.
- 88% des entreprises contrôlent les écritures et les corrigent au niveau des applications comptables auxiliaires et non au niveau du centralisateur.
- 88% des entreprises disposent d'un planning détaillé de l'enchaînement des opérations comptables et informatiques, relatives à l'arrêté comptable périodique.
- 88% des entreprises, lors de l'arrêté périodique, effectuent la centralisation à la date prévue même en l'absence d'une partie des informations qui sont alors provisionnées.
- 54% des entreprises, de façon à respecter une date d'arrêté périodique, arrêtent une partie des applications en amont de la centralisation, avant le dernier jour de la période.

Conclusion

Ce processus central, au cœur du dispositif de la fonction comptable, est évalué très positivement par les responsables comptables (84% d'évaluation satisfaisante), pour le service rendu. Ils estiment donc dans une grande majorité que la prestation du processus à l'égard des "clients" est bonne. Par contre, 1/3 seulement, sont vraiment satisfaits du dispositif d'assurance qualité du processus, en matière de conception / documentation, comme en matière d'évaluation du fonctionnement et de la capacité à l'améliorer.

Ces scores contradictoires signifient probablement que les responsables comptables constatent que le service est assuré, (respect du délai des arrêtés dans 90% des cas, très peu d'anomalies d'imputations comptables, réalisation des analyses de comptes), mais que par contre ils n'ont qu'une confiance relative dans la qualité du fonctionnement du processus. Il y a donc une inquiétude latente et la conviction qu'il y a des progrès à réaliser.

Il est également intéressant de noter que cette insatisfaction doit surtout résider dans le domaine du traitement comptable des opérations manuelles. En effet, près de 90% des écritures comptables sont transmises par les interfaces électroniques et ne présentent dans la quasi totalité aucune anomalie car contrôlées en amont. Par contre, les 10 / 12% d'écritures comptables restantes, traitées au niveau de l'équipe centralisation, sont probablement celles qui présentent le plus de difficultés et dont le processus de traitement est moins précis. C'est en pensant à ces écritures, minoritaires en nombre mais constituant l'essentiel des activités opérationnelles des acteurs du processus que les évaluations d'insatisfaction en matière d'assurance qualité ont été formulées (64% insatisfaits en ce qui concerne la description et la documentation des circuits d'information, 61% de non formulation des spécifications de qualité des informations fournies par d'autres fonction au processus). L'effort d'amélioration du processus se trouve certainement dans ce domaine.

En ce qui concerne les pratiques en place, un certain nombre de dispositifs se retrouvent utilisés par la majorité des entreprises. En matière de pilotage des arrêtés comptables périodiques, 88% des entreprises se sont dotées d'un planning détaillé de l'enchaînement des opérations, effectuent la centralisation à la date planifiée quoiqu'il arrive, effectuent le contrôle et la corrections des anomalies en amont de la centralisation dans les applications comptables auxiliaires, effectuent la corrections de ces anomalies avant la clôture. Dans le cadre du planning de clôture, 54% des entreprises, arrêtent certaines applications avant le dernier jour de la période. 67% effectuent un traitement quotidien de centralisation. 76% n'exigent pas une approbation des écritures avant centralisation par une personne différente de celle qui a préparé la ou les écritures. 64% des entreprises n'effectuent pas une annulation automatique des provisions en début de période suivante.

Production du reporting interne	4
--	----------

Définition du processus

► Finalité

Ce processus comprend les activités relatives à la production et à la diffusion du reporting interne à destination des différents niveaux de management, (direction générale, directions opérationnelles, management intermédiaire, fonctions spécialisées telles que le contrôle de gestion). Les informations concernées sont les résultats comptables de la période, associés ou non aux résultats des périodes précédentes et aux prévisions budgétaires. Les activités correspondant à la préparation des prévisions budgétaires ne font pas partie de ce processus. Le reporting présente les résultats comptables de synthèse de l'entreprise ou les résultats comptables établis en fonction des modalités de mesure des résultats de chaque entité.

► Liste des principales activités

- ◆ Conception et mise au point des rapports internes (dialogue avec les utilisateurs, réalisations des requêtes des bases de données informatiques ou définition des spécifications pour les informaticiens)
- ◆ Préparation, production et diffusion du reporting comptable périodique à destination de la maison mère à l'exclusion des rapports destinés à l'établissement des documents fiscaux (voir processus n° 6, établissement des documents fiscaux)
- ◆ Préparation, production et diffusion du reporting comptable périodique à destination de la direction générale (flash préliminaire, résultats complets)
- ◆ Préparation, production et diffusion du reporting de gestion périodique à destination des directeurs des différentes fonctions et entités de l'entreprise et présentant le résultat de leur entité selon la façon dont celles ci sont mesurées
- ◆ Préparation, production et diffusion du reporting de gestion de chaque manager d'une unité (service, département...) identifiée dans le système d'information comptable
- ◆ Alimentation en informations comptables d'un système type EIS de la direction
- ◆ Analyse et explications fournies aux destinataires du reporting, sur le contenu du reporting et les variations des résultats d'une période à l'autre.

► Début du processus

Besoin de reporting exprimé par les « clients » internes.

► Fin du processus

Mise à disposition des données comptables centralisées et communication des rapports aux "clients" internes.

Réponses à l'enquête

► Effectifs

- 8,4% des effectifs de la fonction comptable sont dans le processus Production du reporting interne et 11% n'appartiennent pas aux services comptables. Ils rapportent donc probablement pour la plupart au service Contrôle de gestion.
- 1/3 sont des cadres hiérarchiques, 1/3 des cadres spécialistes et 1/3 des non cadres.

► Nature des activités

- 34% des activités sont de type opérationnel, traitements de données, contrôle de validité et correction des anomalies.
- 50% des activités sont de nature analyse et reporting. Elles comportent une valeur ajoutée de type aide à la décision, supérieure à celle des activités du précédent groupe.
- 17% des activités sont de type organisation, méthodes, étude de l'évolution. Elles concernent les activités liées à la mise au point ou aux adaptations du processus en fonction des modifications de l'environnement.

Ce processus est donc évalué par les responsables comptables comme un processus à forte valeur ajoutée puisque seulement 1/3 des activités sont de nature opérationnelle.

► Volumes

Ce point permet de quantifier les volumes, mesurés par quelques unités d'œuvre, traités sur une période. La connaissance de ces volumes rapportés à l'évolution des effectifs du processus permet une appréciation de la productivité du processus.

21 formats différents de rapports périodiques de gestion sont en moyenne produits par les entreprises. Par contre, plus de la moitié des responsables comptables ne connaissent pas ce volume.

► Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

48% des responsables comptables jugent de façon **satisfaisante** ou très satisfaisante la situation du processus, sur ce thème. C'est un résultat moyen si on le compare aux autres processus.

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptables :

- 69% des entreprises ont désigné un responsable unique de ce processus,
- 64% déclarent qu'il y a une cartographie des applications informatiques,

- 58%** ont formalisé les mécanismes de détection et de correction des anomalies,
- 55%** ont identifié les fonctions ou services responsables de fournir les informations au processus
- 39%** seulement ont défini les spécifications de qualité des informations fournies par les autres fonctions,
- 28%** ont déterminé des indicateurs de qualité
- 50%** des responsables comptables disposent d'une liste des destinataires des rapports produits par ce processus.

Comme pour de nombreux autres processus, il est à noter que certains aspects intrinsèques à la démarche qualité, la définition des spécifications de qualité des informations à fournir au processus par les "fournisseurs", l'utilisation d'indicateurs de qualité et même l'identification des "clients" du processus, ne sont couverts que dans une minorité. Cette situation s'explique probablement par l'absence d'une démarche systématique de type Qualité.

► *Assurance Qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus*

Ce point complémentaire du précédent, porte sur la partie du dispositif d'assurance qualité concernant les mesures propres à assurer la maîtrise du fonctionnement du processus et celles permettant d'en assurer l'amélioration permanente.

L'évaluation globale portée par les responsables comptables est meilleure que celle portée sur la rubrique précédente :

- 56%** des responsables comptables jugent la situation sur ce sujet satisfaisante

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptables :

- 100%** déclarent avoir une liste de suivi des recommandations d'audit
- 82%** déclarent que le résultat du ou des audits réalisés dans le passé a montré une situation satisfaisante
- 76%** déclarent réaliser un contrôle du bon fonctionnement des traitements informatiques
- 65%** déclarent réaliser un suivi périodique par le management de la correction des anomalies
- 63%** déclarent avoir un dispositif de management visant à prendre en charge l'amélioration du processus
- 54%** déclarent avoir un plan d'action d'amélioration du processus
- 43%** déclarent que la documentation concernant le processus est effectivement mise à jour
- 40%** déclarent que les recommandations de ou des audits ont toutes été appliquées
- 38%** déclarent avoir eu un ou des audits portant sur ce processus

- 29% déclarent que les indicateurs de qualité sont déterminés périodiquement
- 26% déclarent que les indicateurs de qualité présentent des résultats conformes aux objectifs
- 21% déclarent qu'il y a un dispositif qui permet de vérifier la satisfaction des clients du processus

Ainsi, en ce qui concerne le dispositif "traditionnel" de contrôle du fonctionnement du processus par le biais de l'audit, 1/3 seulement des entreprises y ont eu recours pour ce processus. Le résultat dans ces cas a été satisfaisant dans 82% des cas mais 40% seulement des entreprises concernées déclarent avoir appliqué les recommandations formulées. Par ailleurs, pour ce processus comme pour les autres, le moins bon résultat est l'absence de mesure de la satisfaction clients dans 79% des entreprises. Ce mauvais résultat est encore plus décevant sous l'angle de la démarche qualité que pour les autres processus, puisqu'il s'agit de la production d'un "produit fini" de la fonction comptable,

✦ *Système informatique*

Ce point porte sur l'identification du type de support informatique apporté au processus.

- 93% des entreprises ont informatisé ce processus
- 2 applications informatiques supportent en moyenne le processus
- 44% des applications sont des logiciels du marché
- 44% des applications sont des développements internes à l'entreprise
- 5 ans est la moyenne d'âge des applications
- 50% des entreprises disposent d'une base de données spécifique pour les informations concernant ce processus

✦ *Services rendus*

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients, qui sont en définitive la raison d'être du processus.

78% des responsables comptables estiment **satisfaisant** et très satisfaisant le service rendu par le processus Production du Reporting interne, ce qui est un assez bon score par rapport à l'ensemble des processus.

L'examen des questions détail donne les résultats suivants :

- J + 11 est le délai moyen de production des résultats comptables qui se trouve être dans 73% des cas, le reporting complet de la Direction Générale par opposition à la production d'un seul "Flash de synthèse".
- 93% des responsables de la fonction comptable déclarent diffuser le reporting de direction générale dans les délais prévus.
- 89% respectent les délais en ce qui concerne la diffusion aux directeurs de fonctions.
- 80% respectent les délais en ce qui concerne la diffusion des rapports aux managers d'unités de gestion.

- 64%** estiment satisfaisante la qualité du reporting en matière de clarté, explications fournies...
- 57%** sont satisfaits de la capacité du processus en matière de réactivité aux changements des besoins ou de l'environnement.

★ *Les pratiques du processus*

Ce dernier point vise à identifier les pratiques les plus couramment utilisées par les entreprises ou, au contraire, les pratiques originales utilisées par certaines. Les actions de benchmarking pourront s'appuyer sur ces éléments, les approfondir et déterminer les meilleures pratiques du moment concernant le processus.

- 64%** des entreprises confient aux services comptables la responsabilité de l'établissement des rapports de Direction Générale,
- 41%** le font en ce qui concerne l'établissement des rapports aux Directions Fonctionnelles mais près de 1/3 des responsables comptables n'ont pas répondu à cette question,
- 36%** le font en ce qui concerne l'établissement des rapports aux managers des Unités de gestion et près de 1/3 des responsables comptables n'ont également pas répondu à cette question,
- 57%** des entreprises complètent la diffusion des rapports de synthèse par des informations ou des rapports complémentaires analytiques donnant le détail des événements comptabilisés,
- à J+11**, les entreprises produisent comme vu précédemment dans 73% des cas le reporting complet de la Direction Générale, dans 43% des cas, le reporting des Directions fonctionnelles et dans 36% des cas, le reporting des managers d'Unités de gestion,
- 63%** des entreprises déclarent que le reporting est modifié plus de une fois par an,
- 82%** des responsables comptables pensent que les rapports produits sont réellement utilisés par leurs destinataires,
- 81%** pensent que ces derniers n'utilisent pas de systèmes de substitution.

Conclusions

Les responsables comptables se déclarent globalement satisfait de la prestation de ce processus dans la mesure où ils tiennent les objectifs qui leur sont assignés en matière de fiabilité et de délai de mise à disposition. Par contre, ils jugent médiocrement le dispositif d'assurance qualité du processus et sont plus de 1 / 3 à penser que la clarté du reporting interne nécessiterait d'être amélioré.

En ce qui concerne les délais de production du reporting interne, les entreprises ont fait de gros progrès mais le résultat est encore très disparate. La moyenne de J + 11 recouvre une grande dispersion et la grande majorité des entreprises sont bien au-delà du J + 3 du groupe des plus performantes sur ce thème. La dimension aide à la décision de la fonction comptable apparaît derrière les deux problèmes du délai de production et de la lisibilité des reporting.

Production de l'information financière externe	5
---	----------

Définition du processus

► Finalité

Ce processus comprend les activités relatives à la production et la diffusion du reporting externe à destination des différents interlocuteurs à qui l'entreprise doit communiquer des informations relatives à ses résultats financiers (actionnaires, banques, media, comité d'entreprise, auditeurs externes, centrale de bilan, syndicats professionnels, etc.). Les informations destinées aux services fiscaux et organismes sociaux ne font pas partie de ce processus.

► Liste des principales activités

- ◆ conception et mise au point des rapports réglementaires dans le respect des normes et références établies
- ◆ dialogue, interprétation, réalisation et communication des informations de caractère relationnel

► Début du processus

Réception des besoins de reporting et d'informations des « clients » externes et des demandes de nouveaux reporting externes établis par les responsables de la doctrine comptable de la fonction comptable.

► Fin du processus

Communication des reporting et informations correspondantes aux « clients » externes.

Réponses à l'enquête

► Effectifs

Plus de **la moitié** des entreprises n'ont pas répondu aux questions relatives aux effectifs de ce processus

- 3,5%** des effectifs de la fonction comptable de ces entreprises sont dans le processus Production de l'information financière externe.
- 8%** de ces effectifs se situent hors des services comptables.
- 40%** de cet effectif est en position de cadre hiérarchique ce qui représente **1 manager** pour une équipe de **1,5** personnes

32% des effectifs, hors responsables hiérarchiques, sont cadres pour **28%** non cadres.

Ce processus de la fonction comptable, ne présente pas un caractère important sous l'angle des ressources humaines qu'il met en jeu, par contre, il est constitué d'une forte proportion de cadres (**72%**).

▲ *Nature des activités*

- 33%** des activités sont de type opérationnel, traitements de données, contrôle de validité et correction des anomalies.
- 59%** des activités sont de nature analyse et reporting. Elles comportent une valeur ajoutée supérieure à celle des activités de type opérationnelles.
- 8%** des activités sont de type organisation, méthodes, étude de l'évolution. Elles concernent les activités liées à la mise au point ou aux adaptations du processus en fonction des modifications de l'environnement.

C'est l'un des ratios les plus faibles pour cette activité parmi l'ensemble des processus ce qui signifie une très grande stabilité, peut être une immobilité dans ce domaine.

▲ *Volumes*

Ce point vise à mesurer les volumes, quantifiés par quelques unités d'œuvre, traités sur une période. La connaissance de ces volumes rapportés à l'évolution des effectifs du processus permet une appréciation de la productivité du processus.

La moitié des entreprises n'ont pas répondu aux questions relatives aux volumes de ce processus.

- ◆ 1 rapport externe standardisé à périodicité mensuelle
- ◆ 2 rapports externes standardisés à périodicité trimestrielle
- ◆ 2 rapports externes standardisés à périodicité semestrielle
- ◆ 6 rapports externes standardisés à périodicité annuelle
- ◆ Entre **0 et 60** rapports ou informations de type relationnelles sont établis annuellement par la fonction comptable

▲ *Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation*

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

- 25%** des responsables comptables, seulement, jugent de façon satisfaisante ou très satisfaisante la situation du processus, sur ce thème. C'est le processus qui présente le plus mauvais score sur ce sujet concernant la qualité.

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptable (une situation de qualité conforme à l'esprit des normes ISO repose sur une réponse positive à chacune des questions posées) :

- 56% déclarent qu'il y a un responsable unique désigné du processus,
- 56% déclarent qu'il y a une documentation connue et accessible aux collaborateurs,
- 44% déclarent qu'il y a une liste des services / fonctions destinataires des informations produites
- 44% déclarent qu'il y a une cartographie formalisée des applications informatiques
- 40% déclarent qu'il y a une description formelle des informations à fournir par le processus
- 40% déclarent que la documentation est maintenue à jour selon les procédures de l'entreprise
- 40% déclarent qu'il y a une description formelle du système de contrôle du fonctionnement des applications informatiques,
- 33% déclarent qu'il y a une liste des fonctions responsables de fournir les informations au processus
- 27% déclarent qu'il y a une définition des spécifications de qualité des informations fournies par les autres processus amont,
- 27% déclarent qu'il y a existence d'indicateurs de qualité pour mesurer le processus,
- 25% déclarent qu'il y a une formalisation des mécanismes de détection et correction des anomalies

Ainsi, **plus de la moitié** des responsables de la fonction comptable estiment avoir un processus concernant l'information financière externe qui ne répond pratiquement à aucun critère de qualité selon les exigences de type ISO.

➤ *Assurance Qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus*

Ce point complémentaire du précédent, porte sur la partie du dispositif d'assurance qualité concernant les mesures propres à assurer la maîtrise du fonctionnement du processus et celles permettant d'en assurer l'amélioration permanente.

L'évaluation globale portée par les responsables comptables n'est pas meilleure que la rubrique précédente.

- 23% des responsables comptables, seulement, jugent la situation sur ce sujet satisfaisante ou très satisfaisante

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction.

- 100% déclarent que le résultat du ou des audits réalisés dans le passé a montré une situation satisfaisante
- 67% déclarent que les recommandations de ou des audits ont toutes été appliquées

- 60% déclarent avoir une liste de suivi des recommandations d'audit
- 50% déclarent réaliser un contrôle du bon fonctionnement des traitements informatiques
- 40% déclarent réaliser un suivi périodique par le management de la correction des anomalies
- 38% déclarent avoir un dispositif de management visant à prendre en charge l'amélioration du processus
- 36% déclarent avoir un plan d'action d'amélioration du processus
- 33% déclarent avoir eu un ou des audits portant sur ce processus
- 19% déclarent qu'il y a un dispositif qui permet de vérifier la satisfaction des clients du processus
- 14% déclarent que les indicateurs de qualité présentent des résultats conformes aux objectifs.
- 13% déclarent que les indicateurs de qualité sont déterminés périodiquement
- 7% déclarent que la documentation concernant le processus est effectivement mise à jour

Ainsi, si les responsables comptables déclarent que ce processus est conforme à ce que les audits attendent, pour le tiers qui ont eu un audit sur ce secteur, ils sont très critiques en contrepartie à l'égard du respect des critères de qualité en matière de maîtrise du processus et de son amélioration, **77% le juge insatisfaisant** mais ce qui n'empêche pas que seulement **36%** ont mis en place un plan d'action visant à améliorer la situation.

► *Systeme informatique*

Ce point porte sur l'identification du type de support informatique apporté au processus.

- 63% des entreprises ont informatisé ce processus
- 73% des applications sont à base de tableurs
- 27% des applications sont des logiciels
- 0% des applications sont des développements internes
- 4 ans est la moyenne d'âge des applications
- 0% des entreprises disposent d'une base de données spécifique pour les informations concernant ce processus

► *Services rendus*

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients, qui sont en définitive la raison d'être du processus.

- 84% des responsables comptables estiment **satisfaisant** et très satisfaisant le service rendu par le processus Production de l'information financière externe.

L'examen des questions détail donne les résultats suivants :

- 90%** des responsables de la fonction comptable évaluent comme satisfaisant, le service rendu par ce processus en matière de respect des délais demandés.
- 88%** des responsables de la fonction comptable évaluent de la même façon, la conformité aux référentiels lorsqu'il s'agit d'informations référentielles.
- 82%** sont également satisfaits de la capacité à trouver et à fournir l'information relationnelle (donc non référencée) demandée.

Malgré leur mauvaise évaluation en ce qui concerne le dispositif d'assurance qualité de ce processus, les responsables comptables jugent que le service rendu par ce processus est satisfaisant. La raison de cette contradiction apparente est peut être à chercher du côté d'une mauvaise structuration de ce processus sensible.

✦ *Les pratiques du processus*

Ce dernier point vise à identifier les pratiques les plus couramment utilisées par les entreprises ou, au contraire, les pratiques originales utilisées par certaines. Les actions de benchmarking pourront s'appuyer sur ces éléments, les approfondir et déterminer les meilleures pratiques du moment concernant le processus.

- 78%** des entreprises demandent aux services comptables d'établir les rapports financiers à destination des actionnaires,
- 82%** le font également lorsqu'il s'agit des rapports financiers à destination des banques,
- 82%** le font également lorsqu'il s'agit des rapports financiers à destination du comité d'entreprise,
- 82%** le font également lorsqu'il s'agit des réponses aux enquêtes provenant des médias,
- 44%** des entreprises confient aux responsables comptables le soin de communiquer tous ces rapports externes aux interlocuteurs externes.

Conclusions

Ce processus présente plusieurs particularités lorsque l'on examine les réponses à l'enquête.

Il est l'un de ceux où la proportion de réponses fournies est la plus faible (entre 1/3 et 1/2), ce qui peut signifier que les autres appartiennent à des entreprises qui ne communiquent pas avec l'extérieur ou que le dispositif est jugé par les responsables comptables comme totalement hors de la fonction comptable.

Il est celui où l'évaluation du dispositif d'assurance qualité est la plus faible ce qui signifie peut être que le processus se présente souvent dans une organisation un peu "flou".

Il est à noter, enfin, que si les services comptables sont dans une grande majorité des cas (82%) responsables de l'établissement des informations financières externes, il n'y a que 44% des cas où le responsable de la fonction comptable communique lui même ces informations.

Production des documents fiscaux	6
---	----------

Définition du processus**▲ Finalité**

Ce processus comprend les activités relatives à la comptabilité fiscale et à l'établissement des documents fiscaux français et étrangers en ce qui concerne les groupes d'origine étrangère. La production des informations destinées aux organismes sociaux ne fait pas partie du processus de la fonction comptable.

▲ Liste des principales activités

- ◆ préparation et réalisation des ajustements comptables relatifs aux exigences fiscales françaises ou étrangères et non traités au niveau des comptabilités auxiliaires
- ◆ contrôles et validation de tous les ajustements d'origine fiscale à comptabiliser dans des comptes spécifiques
- ◆ établissement des comptes sociaux de / des entités juridiques composant l'entreprise
- ◆ réconciliation des balances générales de l'entreprise avec les balances relatives aux différentes entités juridiques s'il y a lieu
- ◆ coordination et / ou recherche des réponses aux questions d'ordre fiscal soulevées au sein de la fonction comptable
- ◆ préparation, établissement des divers documents fiscaux (liasse fiscale, déclaration de TVA, taxe d'apprentissage, taxe sur la formation, taxe professionnelle etc.) et réunion des justificatifs nécessaires correspondant
- ◆ préparation, établissement des divers reporting internes de groupe destinés à permettre l'établissement des documents fiscaux du groupe à l'étranger

▲ Début du processus

Prise de connaissance de l'évolution de la législation fiscale.

▲ Fin du processus

Etablissement des documents fiscaux et rapports associés.

Réponse à l'enquête

★ Effectifs

- 3,8% des effectifs de la fonction comptable de ces entreprises sont dans le processus Production des documents fiscaux.
- 8% de ces effectifs se situent hors des services comptables.
- 21% de cet effectif est en position de cadre hiérarchique ce qui représente **1 manager** pour une équipe de **5** personnes
- 47% des effectifs, hors responsables hiérarchiques, sont cadres pour **31%** non cadres.

Ce processus de la fonction comptable, comme le précédant, ne présente pas un caractère important sous l'angle des ressources humaines qu'il met en jeu, par contre, il est constitué aussi d'une forte proportion de cadres (**68%**).

★ Nature des activités

- 55% des activités sont de type opérationnel, traitements de données, contrôle de validité et correction des anomalies. Ce ratio signifie qu'il y a encore plus de 50% des tâches effectuées dans ce processus qui ont une faible valeur ajoutée.
- 33% des activités sont de nature analyse et reporting. Elles comportent une valeur ajoutée supérieure à celle des activités de type opérationnel.
- 12% des activités sont de type organisation, méthodes, étude de l'évolution. Elles concernent les activités liées à la mise au point ou aux adaptations du processus en fonction des modifications de l'environnement. C'est l'un des ratios les plus faibles pour cette activité parmi l'ensemble des processus ce qui signifie une très grande stabilité du processus de production.

★ Volumes

Ce point vise à mesurer les volumes, quantifiés par quelques unités d'œuvre, traités sur une période. La connaissance de ces volumes rapportés à l'évolution des effectifs du processus permet une appréciation de la productivité du processus.

- 8 entités juridiques en moyenne composent le périmètre de l'entreprise,
- 3 rapports ou documents à périodicité mensuelle sont établis,
- 2 rapports ou documents à périodicité trimestrielle sont établis,
- 5 rapports ou documents à périodicité semestrielle sont établis,
- 19 rapports ou documents sont établis en moyenne annuellement.

✧ Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

30% des responsables comptables, seulement, jugent de façon satisfaisante ou très satisfaisante la situation du processus, sur ce thème. C'est un résultat faible comparé à la plupart des autres processus.

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptable (une situation de qualité conforme à l'esprit des normes ISO repose sur une réponse positive à chacune des questions posées) :

- 75%** déclarent qu'il y a un responsable unique désigné du processus,
- 62%** déclarent qu'il y a une documentation connue et accessible aux collaborateurs,
- 50%** déclarent que la documentation est maintenue à jour selon les procédures de l'entreprise
- 50%** déclarent qu'il y a une formalisation des mécanismes de détection et correction des anomalies
- 45%** déclarent qu'il y a une liste des services / fonctions destinataires des informations produites
- 43%** déclarent qu'il y a une description formelle des informations à fournir par le processus
- 43%** déclarent qu'il y a une description formelle du système de contrôle du fonctionnement des applications informatiques,
- 40%** déclarent qu'il y a une liste des fonctions / services responsables de fournir les informations au processus
- 33%** déclarent qu'il y a une cartographie formalisée des applications informatiques
- 33%** déclarent qu'il y a une définition des spécifications de qualité des informations fournies par les autres processus amont,
- 25%** déclarent qu'il y a existence d'indicateurs de qualité pour mesurer le processus.

Ainsi globalement, **30%** des responsables de la fonction comptable estiment avoir un processus concernant la production des documents fiscaux qui ne répond pas du tout aux critères de qualité selon les exigences de type ISO et **39%** qui juge la situation moyenne. Cela fait **69%** qui estiment avoir des progrès à réaliser.

✧ Assurance Qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus

Ce point complémentaire du précédent, porte sur la partie du dispositif d'assurance qualité concernant les mesures propres à assurer la maîtrise du fonctionnement du processus et celles permettant d'en assurer l'amélioration permanente.

L'évaluation globale portée par les responsables comptables est meilleure que la rubrique précédente.

48% des responsables comptables jugent la situation sur ce sujet satisfaisante ou très satisfaisante

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction :

- 100%** déclarent avoir une liste de suivi des recommandations d'audit
- 90%** déclarent que le résultat du ou des audits réalisés dans le passé a montré une situation satisfaisante
- 67%** déclarent que les recommandations de ou des audits ont toutes été appliquées
- 62%** déclarent réaliser un contrôle du bon fonctionnement des traitements informatiques
- 48%** déclarent réaliser un suivi périodique par le management de la correction des anomalies
- 43%** déclarent avoir eu un ou des audits portant sur ce processus
- 38%** déclarent avoir un dispositif de management visant à prendre en charge l'amélioration du processus
- 33%** déclarent avoir un plan d'action d'amélioration du processus
- 23%** déclarent qu'il y a un dispositif qui permet de vérifier la satisfaction des clients du processus
- 14%** déclarent que les indicateurs de qualité présentent des résultats conformes aux objectifs.
- 14%** déclarent que les indicateurs de qualité sont déterminés périodiquement
- 7%** déclarent que la documentation concernant le processus est effectivement mise à jour

Ainsi, si **48%** des responsables comptables déclarent que ce processus fonctionne de façon satisfaisante, ils reconnaissent par leur réponse aux questions détail que le dispositif "assurance qualité" de type ISO n'est pas conforme. Néanmoins, comme pour le processus Reporting externe, ils ne sont que **33%** à avoir développé un plan d'action d'amélioration.

✧ *Système informatique*

Ce point porte sur l'identification du type de support informatique apporté au processus.

- 78%** des entreprises ont informatisé ce processus
- 60%** des applications sont des logiciels
- 20%** des applications sont à base de tableurs
- 20%** des applications sont des développements internes
- 4 ans** est la moyenne d'âge des applications

✧ *Services rendus*

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients, qui sont en définitive la raison d'être du processus.

- 92%** des responsables comptables estiment satisfaisant et très satisfaisant le service rendu par le processus Production des documents fiscaux.

L'examen des questions détail donne les résultats suivants :

- 93%** des responsables de la fonction comptable évaluent comme satisfaisant, le service rendu par ce processus en matière de respect des délais demandés.
- 88%** des responsables de la fonction comptable évaluent de la même façon, la conformité aux référentiels.
- 89%** déclarent n'avoir eu aucun litige relatif à la qualité des informations fournies.

Ainsi, malgré leur mauvaise évaluation en ce qui concerne le dispositif d'assurance qualité de ce processus (30% pour conception et documentation), les responsables comptables jugent que le processus fonctionne correctement (48%) et surtout que le service rendu par ce processus est satisfaisant (92%).

✧ *Les pratiques du processus*

Ce point vise à identifier les pratiques les plus couramment utilisées par les entreprises ou, au contraire, les pratiques originales utilisées par certaines. Les actions de benchmarking pourront s'appuyer sur ces éléments, les approfondir et déterminer les meilleures pratiques du moment concernant le processus.

- 100%** des entreprises établissent les documents fiscaux sous responsabilité des services comptables.
- 81%** des responsables comptables reçoivent l'aide d'un service fiscal interne.
- 40%** des responsables de la fonction comptable, reçoivent l'aide d'un conseiller fiscal externe.
- 59%** des responsables de ce processus comptable ont la responsabilité de veiller à l'optimisation fiscale.

Conclusions

Ce processus présente quelques particularités similaires au processus Production de l'information financière externe dans le sens où l'évaluation des responsables de la fonction comptable est à majorité négative en ce qui concerne l'existence d'un dispositif "assurance qualité", ce qui probablement signifie un faible degré de structuration d'un processus traditionnel comptable.

Par contre, la satisfaction quant au service rendu est très forte, ce qui signifie une maîtrise effective des opérations sur ce sujet et confirme la priorité souvent attribuée à ce processus par les responsables comptables comparativement à celle attribuée aux processus tournée vers le support à la gestion interne.

Production des comptes de groupe	7
---	----------

Définition du processus**► Finalité**

Ce processus concerne les groupes français ayant à effectuer la consolidation des filiales françaises ou étrangères. Il comprend les activités relatives aux opérations de consolidation des comptes de groupe et à la production des résultats internes et externes associés.

► Liste des principales activités

- ◆ réception, contrôle et enregistrement des données en provenance des filiales
- ◆ gestion des transpositions du plan comptable local (filiale) en plan comptable de groupe
- ◆ comptabilisation des écritures complémentaires centrales
- ◆ ajustements intercos
- ◆ coordination et suivi des réconciliations intercos
- ◆ gestion de l'inventaire des filiales
- ◆ gestion des pourcentages de participation
- ◆ conversion en francs des données en monnaie locale
- ◆ gestion des retraitements éventuels non délégués
- ◆ production des résultats consolidés du groupe
- ◆ réconciliation des résultats de consolidation de groupe avec les résultats sociaux

► Début du processus

Réception des données comptables en provenance des filiales.

► Fin du processus

Production des résultats comptables consolidés.

Réponses à l'enquête

43% des entreprises du panel ont une activité de consolidation et de production des comptes de groupe.

► Effectifs

2,4% des effectifs de la fonction comptable de ces entreprises sont dans le processus Production des comptes de groupe.

En **valeur absolue**, cela donne :

- **1 effectif** pour le premier décile du panel et **6 effectifs** pour le dernier décile.
- **90%** en moyenne des effectifs du processus sont dans les services comptables. Lorsque ce n'est pas le cas, il s'agit essentiellement d'une organisation où l'activité de consolidation est confiée à un service spécialisé séparé des services comptables de la maison mère.
- **1 manager** pour une équipe de **3,3 personnes** est le ratio d'encadrement
- **77% de cadres** constituent le profil des collaborateurs de cette cellule.

Ce processus de la fonction comptable, ne présente pas un caractère important sous l'angle des ressources humaines qu'il met en jeu. Par ailleurs, la taille de la cellule consolidation ne varie pas de façon directement proportionnelle avec la taille des entreprises.

► Nature des activités

- 45%** des activités sont de type opérationnel, traitements de données, contrôle de validité et correction des anomalies.
- 38%** des activités sont de nature analyse et reporting. Elles comportent une valeur ajoutée de type aide à la décision, supérieure à celle des activités du précédent groupe.
- 17%** des activités sont de type organisation, méthodes, étude de l'évolution. Elles concernent les activités liées à la mise au point ou aux adaptations du processus en fonction des modifications de l'environnement.

Ainsi, près de la moitié des activités sont des activités opérationnelles malgré l'usage des outils informatiques. Pour ces petites équipes, la part des activités d'analyse et de méthode, en est d'autant réduite.

► Volumes

Ce point vise à mesurer les volumes, quantifiés par quelques unités d'œuvre, traités sur une période. La connaissance de ces volumes rapportés à l'évolution des effectifs du processus permet une appréciation de la productivité du processus.

56 filiales sont en moyenne consolidées par entreprise dont 47 en ligne à ligne.

Ramené aux effectifs du processus, le ratio permet une certaine appréciation de la productivité.

12 filiales / par comptable en moyenne. L'amplitude va de 36 filiales / comptables dans les entreprises de 50 filiales et plus, à 6 filiales / comptables dans les entreprises de 10 filiales et moins.

★ Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation :

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

53% des responsables comptables jugent de façon satisfaisante ou très satisfaisante la situation du processus, sur ce thème.

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptables (une situation de qualité conforme à l'esprit des normes ISO repose sur une réponse positive à chacune des questions posées) :

- 88%** déclarent qu'il y a un responsable unique désigné du processus,
- 87%** déclarent qu'il y a une documentation connue et accessible aux collaborateurs,
- 81%** déclarent qu'il y a une description formelle des informations à fournir par le processus
- 80%** déclarent que la documentation est maintenue à jour selon les procédures de l'entreprise
- 75%** déclarent qu'il y a une formalisation des mécanismes de détection et correction des anomalies
- 73%** déclarent qu'il y a une description formelle du système de contrôle du fonctionnement des applications informatiques,
- 64%** déclarent qu'il y a une cartographie formalisée des applications informatiques
- 62%** déclarent qu'il y a une définition des spécifications de qualité des informations fournies par les autres processus amont,
- 33%** déclarent qu'il y a existence d'indicateurs de qualité pour mesurer le processus,

Le seul point vraiment négatif pour la grande majorité des entreprises, est l'absence d'indicateurs de qualité permettant de mesurer la performance du processus, (qualité, délais...). Par ailleurs, 38% des entreprises déclarent ne pas avoir précisé les caractéristiques qualitatives des informations qui sont communiquées au processus par les processus amont.

✧ Assurance Qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus

Ce point complémentaire du précédent, porte sur la partie du dispositif d'assurance qualité concernant les mesures propres à assurer la maîtrise du fonctionnement du processus et celles permettant d'en assurer l'amélioration permanente.

L'évaluation globale portée par les responsables comptables est légèrement meilleure que la rubrique précédente :

64% des responsables comptables jugent la situation sur ce sujet satisfaisante ou très satisfaisante

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptables (une situation de qualité conforme à l'esprit des normes ISO repose sur une réponse positive à chacune des questions posées).

- 100%** déclarent avoir une liste de suivi des recommandations d'audit
- 100%** déclarent que le résultat du ou des audits réalisés dans le passé a montré une situation satisfaisante
- 75%** déclarent que la documentation concernant le processus est effectivement mise à jour
- 71%** déclarent réaliser un contrôle du bon fonctionnement des traitements informatiques
- 67%** déclarent avoir un dispositif de management visant à prendre en charge l'amélioration du processus
- 67%** déclarent un suivi périodique par le management de la correction des anomalies
- 60%** déclarent avoir eu un ou des audits portant sur ce processus
- 57%** déclarent que les recommandations de ou des audits ont toutes été appliquées
- 36%** déclarent que les indicateurs de qualité sont déterminés périodiquement
- 33%** déclarent qu'il y a un dispositif qui permet de vérifier la satisfaction des clients du processus
- 23%** déclarent que les indicateurs de qualité présentent des résultats conformes aux objectifs.

✧ Système informatique

Ce point porte sur l'identification du type de support informatique apporté au processus.

- 100%** des entreprises ont informatisé ce processus
- 76%** des applications sont des logiciels du marché
- 18%** des applications sont des développements internes à l'entreprise
- 6%** des applications sont à base de tableurs
- 5 ans** est la moyenne d'âge des applications, **15%** ont un âge égal ou supérieur à **10 ans**
- 80%** des entreprises disposent d'une base de données spécifique pour les informations concernant ce processus

► Services rendus

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients, qui sont en définitive la raison d'être du processus.

74% des responsables comptables estiment **satisfaisant** et très satisfaisant le service rendu par le processus consolidation.

L'examen des questions détail donne les résultats suivants :

- 73%** des responsables de la fonction comptable évaluent comme satisfaisant, le service rendu par ce processus en matière de délai de diffusion du reporting.
- 90%** des responsables de la fonction comptable évaluent de la même façon, la fiabilité et la cohérence de la consolidation.

► Les pratiques du processus

Ce dernier point vise à identifier les pratiques les plus couramment utilisées par les entreprises ou, au contraire, les pratiques originales utilisées par certaines. Les actions de benchmarking pourront s'appuyer sur ces éléments, les approfondir et déterminer les meilleures pratiques du moment concernant le processus.

- 88%** des entreprises ont des données des filiales, fournies selon le référentiel comptable du groupe.
- 14%** vérifient, dans ce processus, la bonne application des règles comptables, par les filiales.
- 81%** reçoivent les informations des filiales étrangères, libellées en francs.
- 80%** ont des états de présentation des résultats consolidés, conçus par le service comptable.
- 38 jours** est le délai moyen de production des informations comptables de groupe ("résultats globaux" et non un "flash" de direction générale).
 - **8 jours** pour les entreprises du premier décile,
 - **100 jours** pour les entreprises du dernier décile, dont les responsables comptables jugent, en général, la performance comme "moyenne", à l'exception de l'un d'eux qui la considère "très bonne",
- 11 jours** de délai moyen de production pour les entreprises qui se réfèrent seulement à la production d'un flash de direction générale lorsqu'elles parlent de leur délai de reporting.
- 64%** des responsables comptables estiment le reporting "stable", non modifié plus d'une fois par an.
- 80%** estiment que le reporting est réellement utilisé par les destinataires.
- 31%** estiment que les utilisateurs n'utilisent pas de système de substitution
- 22%** des entreprises ont supprimé les écarts intra groupe par enregistrement automatique et simultané dans les deux comptabilités des sociétés sœurs ou mères/sœurs.
- 22%** ont éliminé les opérations de transposition en plan comptable de groupe, par l'utilisation d'un système comptable unique, piloté en central.

Conclusions

Les caractéristiques qui ressortent concernant le processus Production des comptes de groupe et les interrogations qu'un groupe benchmarking pourrait aborder sont les suivantes :

- ◆ **Finalité du processus** : ce processus couvre-t-il la production des résultats de groupe à usage "externe" ET à usage "interne" ou seulement à usage externe ? La question de la performance en matière de délai peut être reliée à ce point.
- ◆ **Activités couvertes par le processus** : la liste arrêtée dans l'enquête est-elle exhaustive, est-elle conforme au vécu des entreprises ?
- ◆ **Effectifs** : ils sont relativement faibles par rapport à l'ensemble de la population comptable et non directement proportionnel au nombre des filiales. Le problème de productivité ne devrait pas être un objectif majeur d'amélioration de ce processus.
- ◆ **Population** : cadre en forte majorité.
- ◆ **Nature des activités** : elles se répartissent pour moitié en tâches opérationnelles et moitié en activités à plus forte valeur ajoutée.
- ◆ **Assurance qualité** : se trouve à un niveau jugé satisfaisant par une petite majorité des responsables comptables. Faiblesse néanmoins en matière d'indicateurs de qualité et en particulier de dispositif permettant de vérifier la satisfaction "clients".
- ◆ **Outil informatique** : âge moyen de 5 ans d'âge et à très forte majorité constitué de logiciels du marché.
- ◆ **Qualité du service rendu** : il est jugé de qualité par 70% des responsables comptables, ce qui en matière de délai de production des résultats et compte tenu des situations constatées, pose la question de la "meilleure pratique" en ce domaine (42 jours est-il un délai de bonne qualité ?).
- ◆ **Les pratiques** : les unes sont communes à la quasi totalité des entreprises, d'autres sont encore très exceptionnelles. L'enquête ne permet pas de porter un jugement de valeur sur chacune, elle permet seulement de photographier la situation du moment.

Comptes clients et assimilés	8
-------------------------------------	----------

Définition du processus**✦ Finalité**

Ce processus concerne les activités relatives à la tenue des comptes clients et assimilés, à la collecte des paiements reçus des clients et assimilés.

Ce processus ne couvre pas les activités de facturation ni de recouvrement qui n'appartiennent pas au processus comptable.

✦ Liste des principales activités

- ◆ Vérification de l'enregistrement des données correspondant à la facturation clients, dans le système de comptabilité clients
- ◆ Enregistrement manuel des données correspondant aux factures clients, sans interface informatique
- ◆ Traitement des chèques de paiement reçus par l'entreprise et enregistrement des paiements dans les comptes clients
- ◆ Réconciliation des comptes clients de la balance générale en centralisation comptable et de la situation clients en comptabilité auxiliaire
- ◆ Détermination et validation des provisions pour créances douteuses
- ◆ Préparation et diffusion des rapports d'analyses des arriérés clients par âge et autres rapports spécifiques
- ◆ Classement et archivage des documents
- ◆ Coordination des activités externalisées

✦ Début du processus

Enregistrement des données de facturation clients dans le système de comptabilité clients

✦ Fin du processus

Apurement des comptes clients après traitement du paiement et transmission des données au centralisateur comptable.

Réponse à l'enquête

★ *Effectifs*

- 12,8% des effectifs de la fonction comptable de ces entreprises sont dans le processus Comptes clients et assimilés.
- 20% de ces effectifs, en moyenne, se situent hors des services comptables. En fait, ce résultat couvre une grande diversité d'organisation allant de la totalité des ressources affectées à ce processus, se trouvant dans les services comptables, à la totalité se trouvant hors des services comptables.
- 9% de cet effectif est en position de cadre hiérarchique ce qui représente **1 manager** pour une équipe de **10** personnes
- 2,6% des effectifs, hors responsables hiérarchiques, sont cadres pour **88%** non cadres.

Ce processus de la fonction comptable est un processus relativement lourd en ce qui concerne les effectifs, avec une grande majorité de non cadre et les cadres en presque totalité en position d'encadrement hiérarchique.

★ *Nature des activités*

- 67% des activités sont de type opérationnel, traitements de données, contrôle de validité et correction des anomalies.
- 22% des activités sont de nature analyse et reporting. Elles comportent une valeur ajoutée supérieure à celle des activités de type opérationnel.
- 11% des activités sont de type organisation, méthodes, étude de l'évolution. Elles concernent les activités liées à la mise au point ou aux adaptations du processus en fonction des modifications de l'environnement.

Ces chiffres, complémentaires à l'analyse des effectifs, confirment la caractéristique de ce processus à fort contenu de tâches opérationnelles confiées à de non cadres.

★ *Volumes*

Ce point vise à mesurer les volumes, quantifiés par quelques unités d'œuvre, traités sur une période. La connaissance de ces volumes rapportés à l'évolution des effectifs du processus permet une appréciation de la productivité du processus.

24000 factures en moyenne traitées par an et par comptable du processus.

484 comptes clients non soldés en fin d'année par comptable du processus

★ *Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation*

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

32% des responsables comptables, seulement, jugent de façon satisfaisante ou très satisfaisante la situation du processus, sur ce thème. C'est un résultat assez faible comparé à la plupart des autres processus.

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptable (une situation de qualité conforme à l'esprit des normes ISO repose sur une réponse positive à chacune des questions posées) :

- 75%** déclarent qu'il y a une description formelle du système de contrôle du fonctionnement des applications informatiques,
- 74%** déclarent qu'il y a un responsable unique désigné du processus,
- 70%** déclarent qu'il y a une cartographie formalisée des applications informatiques
- 60%** déclarent qu'il y a une documentation connue et accessible aux collaborateurs,
- 60%** déclarent que la documentation est maintenue à jour selon les procédures de l'entreprise
- 55%** déclarent qu'il y a une formalisation des mécanismes de détection et correction des anomalies
- 47%** déclarent qu'il y a une liste des services / fonctions destinataires des informations produites
- 47%** déclarent qu'il y a une description formelle des informations à fournir par le processus
- 45%** déclarent qu'il y a existence d'indicateurs de qualité pour mesurer le processus,
- 42%** déclarent qu'il y a une liste des fonctions / services responsables de fournir les informations au processus
- 29%** déclarent qu'il y a une définition des spécifications de qualité des informations fournies par les autres processus amont,

Ainsi globalement, sur les **68%** des responsables de la fonction comptable qui estiment avoir un processus concernant les comptes clients et assimilés qui ne répond pas correctement aux critères de qualité selon les exigences de type ISO, **41%** jugent la situation moyenne. Ceci s'explique probablement par le fait que ce processus, même si la situation est à améliorer, est déjà fortement structuré par l'usage de l'informatique. L'examen des réponses détail montre que les meilleurs % concernent essentiellement l'outil informatique.

✦ *Assurance Qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus*

Ce point complémentaire du précédent, porte sur la partie du dispositif d'assurance qualité concernant les mesures propres à assurer la maîtrise du fonctionnement du processus et celles permettant d'en assurer l'amélioration permanente.

L'évaluation globale portée par les responsables comptables est meilleure que la rubrique précédente.

47% des responsables comptables jugent la situation sur ce sujet satisfaisante ou très satisfaisante, ce qui signifie que la réalité de la qualité du fonctionnement du processus est jugée meilleure par les responsables comptables que la qualité du dispositif sur lequel repose la conception et la documentation du processus.

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction

- 100%** déclarent avoir une liste de suivi des recommandations d'audit
- 90%** déclarent que le résultat du ou des audits réalisés dans le passé a montré une situation satisfaisante
- 72%** déclarent réaliser un contrôle du bon fonctionnement des traitements informatiques
- 65%** déclarent avoir un plan d'action d'amélioration du processus
- 60%** déclarent que les recommandations de ou des audits ont toutes été appliquées
- 59%** déclarent réaliser un suivi périodique par le management de la correction des anomalies
- 56%** déclarent avoir eu un ou des audits portant sur ce processus
- 56%** déclarent avoir un dispositif de management visant à prendre en charge l'amélioration du processus
- 25%** déclarent qu'il y a un dispositif qui permet de vérifier la satisfaction des clients du processus
- 26%** déclarent que les indicateurs de qualité présentent des résultats conformes aux objectifs
- 26%** déclarent que les indicateurs de qualité sont déterminés périodiquement
- 35%** déclarent que la documentation concernant le processus est effectivement mise à jour

✧ *Système informatique*

Ce point porte sur l'identification du type de support informatique apporté au processus.

- 92%** des entreprises ont informatisé ce processus
- 3** applications informatiques en moyenne supportent le processus
- 64%** des applications sont des logiciels
- 32%** des applications sont des développements internes
- 4%** des applications sont à base de tableurs
- 7 ans** est la moyenne d'âge des applications

✧ *Services rendus*

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients, qui sont en définitive la raison d'être du processus.

80% des responsables comptables estiment **satisfaisant** et très satisfaisant le service rendu par le processus Comptes clients.

L'examen des questions détail donne les résultats suivants :

- 2 jours** est le délai moyen nécessaire pour mettre à jour le compte client après réception du paiement.
- 9%** de relances clients sont effectuées par le service recouvrement pour des factures déjà payées par les clients.

- 2,7%** du nombre de factures mensuelles correspond au nombre de crédits non imputés de plus de trois mois d'âge.
- 0,1%** des paiements reçus ne sont pas traités à la date de clôture des comptes périodiques.
- 45%** des entreprises disposent d'une base de données interrogeable hors de la fonction comptable.

★ *Les pratiques du processus*

Ce dernier point vise à identifier les pratiques les plus couramment utilisées par les entreprises ou, au contraire, les pratiques originales utilisées par certaines. Les actions de benchmarking pourront s'appuyer sur ces éléments, les approfondir et déterminer les meilleures pratiques du moment concernant le processus.

- 50%** des entreprises disposent d'une activité de credit checking
- 48%** des entreprises ont un service de recouvrement différent du service comptabilité client
- 38%** des entreprises utilisent le prélèvement automatique pour les paiements clients
- 13%** des entreprises utilisent la solution du talon de référence facture autocollant
- 23%** des entreprises utilisent un système de référence code barre sur les factures clients
- 83%** des entreprises effectuent la remise des paiements en banque, préalablement au traitement en compte client
- 91%** des entreprises ont mis en place un dispositif de séparation des tâches pour éviter les malversations
- 62%** des entreprises font effectuer la saisie des informations, au moins en partie, hors des services comptables

Conclusions

Ce processus se caractérise par le fait qu'il est fortement informatisé mais que néanmoins il repose sur des tâches très opérationnelles et importantes en volume, d'où le poids des effectifs et la forte proportion de non cadres. Le fait que l'équipe Comptabilité clients soit dans près de une entreprise sur deux séparée de l'équipe Recouvrement maintient ce processus dans un mode de traitement de masse.

Les responsables comptables sont à 80% satisfaits du service rendu par le processus. Par contre, un sur deux émet une opinion d'insatisfaction quant à son fonctionnement et deux sur trois estiment que la conception du processus pourrait être améliorée. Sur cette base, 56% d'entre eux déclarent avoir mis en place un plan d'action d'amélioration du processus.

Comptes fournisseurs et assimilés	9
--	----------

Définition du processus**➤ Finalité**

Ce processus concerne les activités relatives au traitement et au paiement des factures fournisseurs d'achat de biens et de services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Les transactions intra groupes ne sont pas prises en compte par ce processus.

➤ Liste des principales activités

- ◆ vérification des données transmises par les systèmes amont, achat et réception
- ◆ réception et traitement des factures fournisseurs
- ◆ rapprochement des factures / bons de commande / bons de réception
- ◆ traitement et entrée dans l'application informatique comptabilité fournisseurs
- ◆ revue des contrôles et correction des anomalies
- ◆ mise en paiement automatique ou manuel des factures fournisseurs
- ◆ réconciliation des comptes fournisseurs et des relevés fournisseurs
- ◆ classement et archivage des documents
- ◆ coordination des activités externalisées
- ◆ établissement des rapports spécifiques à la comptabilité fournisseurs

➤ Début du processus

Réception des factures fournisseurs dans l'entreprise.

➤ Fin du processus

Attribution du bon à payer pour le paiement des factures fournisseurs.

Réponses à l'enquête

► *Effectifs*

22% des effectifs de la fonction comptable sont dans le **processus Comptabilité fournisseurs**.

90% en moyenne de ces effectifs sont dans les services comptables

1 manager pour 16 comptables est le ratio d'encadrement

93% de Non cadres constitue le profil des collaborateurs.

0,3% de cadres spécialistes. La majorité des cadres sont donc en position hiérarchique

► *Nature des activités*

76% des activités sont de type opérationnel, traitements de données, contrôle de validité et correction des anomalies.

16% des activités sont de nature analyse et reporting. Elles comportent une valeur ajoutée de type aide à la décision, supérieure à celle des activités du précédent groupe.

8% des activités sont de type organisation, méthodes, étude de l'évolution. Elles concernent les activités liées à la mise au point ou aux adaptations du processus en fonction des modifications de l'environnement.

► *Volumes*

Ce point permet de mesurer les volumes, mesurés par quelques unités d'œuvre, traités sur une période. La connaissance de ces volumes rapportés à l'évolution des effectifs du processus permet une appréciation de la productivité du processus.

8300 factures / an par comptable en moyenne. L'amplitude va de 3000 à 20000 (sans EDI)

172 comptes fournisseurs « non soldés » par comptable en moyenne représentent le volume des comptes fournisseurs actifs à la fin d'une période comptable.

1/3 des entreprises ne connaissent pas ces volumes concernant leur processus

► *Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation*

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

57% des responsables comptables jugent de façon **satisfaisante** ou très satisfaisante la situation du processus, sur ce thème.

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptables :

- 75%** déclarent qu'il y a une cartographie des applications informatiques,
- 71%** déclarent qu'il y a une description formelle du système de contrôle du fonctionnement des applications informatiques,
- 71%** déclarent qu'il y a désignation formelle d'un responsable de l'ensemble du processus Comptabilité fournisseurs et assimilés,

L'organisation et la documentation de l'aspect informatique du processus vient en premier ce qui permet de penser que ce domaine, qui nécessite beaucoup de rigueur et influe directement sur le fonctionnement quotidien du processus, est bien pris en considération par une grande majorité des entreprises. Ce sujet est peut être (l'enquête ne le précise pas), pris en charge par le service informatique.

- 67%** déclarent qu'il y a une documentation concernant le processus, connu et accessible par les collaborateurs
- 62%** déclarent qu'il y a une description formelle du mécanisme de détection et de correction des anomalies.
- 57%** déclarent qu'il y a une description formelle de la finalité du processus et de son découpage en activités essentielles,
- 57%** déclarent qu'il y a une formalisation de la liste des services et individus appartenant au processus
- 56%** déclarent qu'il y a une formalisation de la liste des fonctions et services responsables de fournir les informations nécessaires au processus comptabilité fournisseurs
- 55%** déclarent que la documentation est correctement tenue à jour selon les procédures de l'entreprise
- 50%** déclarent qu'il y a une formalisation de la liste et une description des reporting fournis par le processus
- 50%** déclarent qu'il y a une formalisation des spécifications de qualité des informations à fournir au processus comptabilité fournisseurs par les autres processus
- 48%** déclarent qu'il y a une liste formelle identifiant les services / individus (clients internes ou externes), à qui le processus comptabilité fournisseurs doit fournir des informations ou des prestations.
- 45%** déclarent qu'il y a des indicateurs qualité pour suivre l'état du processus

Ainsi, une bonne majorité des responsables comptables estiment avoir formalisé et posséder une documentation minimale concernant le processus Comptabilité fournisseurs.

Il est à noter néanmoins, que certains aspects intrinsèques à la démarche qualité, la définition des spécifications de qualité des informations à fournir au processus par les "fournisseurs", l'utilisation d'indicateurs de qualité et surtout, l'identification des "clients" du processus, ne sont couverts que dans une minorité d'entreprises (cf. les trois dernières rubriques, dont seulement 1/3 d'entreprises en ce qui concerne l'identification des "clients"). Cette situation pourrait s'expliquer par l'absence d'une démarche systématique de type Qualité.

★ Assurance Qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus

Ce point complémentaire du précédent, porte sur la partie du dispositif d'assurance qualité concernant les mesures propres à assurer la maîtrise du fonctionnement du processus et celles permettant d'en assurer l'amélioration permanente.

L'évaluation globale portée par les responsables comptables est similaire à la rubrique précédente :

47% des responsables comptables jugent la situation sur ce sujet satisfaisante

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptables :

- 86%** déclarent que le résultat du ou des audits réalisés dans le passé a montré une situation satisfaisante
- 100%** déclarent que les recommandations de ou des audits ont toutes été appliquées
- 76%** déclarent réaliser un contrôle du bon fonctionnement des traitements informatiques
- 76%** déclarent avoir eu un ou des audits portant sur ce processus
- 71%** déclarent avoir un dispositif de management visant à prendre en charge l'amélioration du processus
- 71%** déclarent avoir une liste de suivi des recommandations d'audit
- 70%** déclarent avoir un suivi périodique par le management de la correction des anomalies
- 67%** déclarent avoir un plan d'action d'amélioration du processus
- 48%** déclarent que les indicateurs de qualité présentent des résultats conformes aux objectifs
- 45%** déclarent que les indicateurs de qualité sont déterminés périodiquement
- 45%** déclarent que la documentation concernant le processus est effectivement mise à jour
- 18%** déclarent qu'il y a un dispositif qui permet de vérifier la satisfaction des clients du processus

Ainsi, comme pour la rubrique précédente concernant l'assurance qualité - conception et documentation, le meilleur résultat est obtenu pour les rubriques portant sur la maîtrise de l'outil informatique et le résultat le plus bas porte sur la prise en considération des "clients" du processus.

★ Système informatique

Ce point porte sur l'identification du type Système informatique de support informatique apporté au processus.

- 96%** des entreprises ont informatisé ce processus
- 1 à 4** applications informatiques supportent le processus
- 71%** des applications sont des **logiciels du marché**

25% des applications sont des développements internes à l'entreprise

6 ans est la moyenne d'âge des applications, **15%** ont un âge égal ou supérieur à **10 ans**

61% des entreprises disposent d'une base de données spécifique pour les informations concernant ce processus

★ *Services rendus*

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients, qui sont en définitive la raison d'être du processus.

62% des responsables comptables estiment **satisfaisant** et très satisfaisant le service rendu par le processus comptabilité fournisseurs, ce qui est un score moyen par rapport à l'ensemble des processus.

L'examen des questions détail donne les résultats suivants :

1 cas / 1000 à 1 cas / 10 000 factures, est le nombre de réclamations fournisseurs ayant donné lieu à paiement correctif, c'est à dire un nombre marginal de réclamations de la part des "clients" du processus.

1 / 10000 double paiements en moyenne traités dans l'année par chacune des entreprises, c'est à dire aussi un nombre réduit de cas de dysfonctionnement.

0,5% est la proportion moyenne des paiements effectués en retard par rapport aux engagements contractuels mais 50% des entreprises ne savent pas.

11 jours est le délai moyen entre la réception des factures dans l'entreprise et le traitement. L'amplitude se situe entre 1 et 45 jours et 25% des entreprises ne savent pas.

5% des factures reçues, en moyenne, ne sont pas traitées à la date de clôture de la période comptable.

36% des entreprises ne savent pas.

33% des entreprises sont dotées d'une base de données comptabilité fournisseurs interrogeable et disponible à l'extérieur de la fonction comptable.

★ *Les pratiques du processus*

Ce dernier point vise à identifier les pratiques les plus couramment utilisées par les entreprises ou, au contraire, les pratiques originales utilisées par certaines. Les actions de benchmarking pourront s'appuyer sur ces éléments, les approfondir et déterminer les meilleures pratiques du moment concernant le processus.

92% des entreprises effectuent un contrôle systématique et à priori de la réception, avant mise en paiement.

88% des entreprises veillent à la séparation des tâches pour éviter les malversations.

82% des factures traitées ont fait l'objet d'une commande. L'amplitude va de 99% à 1%.

50% des entreprises confient la saisie des informations hors des services comptables.

42% des entreprises possèdent un dispositif de comptabilité sur engagement

- 4% des entreprises ont recours à la transmission électronique des factures (liaison EDI) à hauteur de 4% à 60% du nombre de facture.
- 4% des entreprises établissent elles même les factures des fournisseurs dans une proportion faible (1%)

Conclusions

Les caractéristiques qui ressortent concernant le processus Comptabilité fournisseurs sont les suivantes :

- ◆ **Effectifs** relativement important par rapport à l'ensemble de la population comptable (de l'ordre de 1/5),
- ◆ **Encadrement** faible,
- ◆ **Activités** essentiellement opérationnelles de saisie et contrôle de validité (76%),
- ◆ **Productivité**, mesurée par le nombre moyen de factures traitées par an et par comptable, très variable d'une entreprise à l'autre,
- ◆ **Assurance qualité** à un niveau jugé satisfaisant par un peu plus de la moitié des responsables comptables et obtenu probablement par le biais de l'informatisation du processus qui nécessite la mise au point de processus de type industriel. Faiblesse néanmoins en matière d'indicateurs de qualité, de prise en compte formelle des besoins "clients".
- ◆ **Outil informatique** d'âge moyen (6 ans), à majorité importante de logiciels. Les solutions basées sur les développements internes ne représentent qu'un quart du total.
- ◆ **Qualité du service rendu** jugé correct par les responsables comptables mais les réponses aux diverses questions concernant les délais de traitement des factures (délai de saisie après réception, proportion de factures non traitées à l'arrêté), sont contradictoires. Il y a peut être un problème de fiabilité des mesures.
- ◆ **Les Pratiques** : les unes sont communes à la quasi totalité des entreprises (contrôle à priori, séparation des tâches), d'autres sont encore très exceptionnelles (recours à l'EDI, traitement par des non comptables), d'autres enfin sont à usage très contrasté selon les entreprises (la proportion des factures traitées sans commande passe de 1% dans un groupe d'entreprises, ce qui dénote la mise en place d'une règle de gestion précise, à plus de 80%, ce qui dans ce cas repose sur un dispositif totalement inverse.

Immobilisations	10
------------------------	-----------

Définition du processus**➤ Finalité**

Ce processus concerne les activités de traitement et de contrôle des données physiques et les activités de caractère comptable, relatives aux biens immobilisés de l'entreprise.

➤ Liste des principales activités

- ◆ rattachement ou vérification du numéro d'immobilisation du document d'entrée
- ◆ vérification et correction de la valeur capitalisée
- ◆ récupération des justificatifs de la comptabilité fournisseurs et autres, nécessaires pour l'enregistrement de l'immobilisation
- ◆ préparation, contrôle, traitement des additions, retraits, transferts, ajustements, d'immobilisations
- ◆ préparation des écritures comptables
- ◆ réconciliation du système auxiliaire de gestion des immobilisations et de la comptabilité générale
- ◆ maintenance des procédures concernant les immobilisations
- ◆ maintenance des tables de dépréciation et calcul des amortissements
- ◆ maintenance des procédures et système d'inventaire physique
- ◆ apposition du numéro d'inventaire sur les biens immobilisés
- ◆ coordination et participation aux opérations d'inventaire physique
- ◆ réconciliation entre le résultat du comptage, le fichier inventaire et la comptabilité générale
 - classement et archivage des documents
 - coordination des activités externalisées
 - établissement des rapports spécifiques

➤ Début du processus

Traitement des informations correspondant aux événements physiques(installation, cessions, destruction, déplacement), concernant les biens immobilisés

➤ Fin du processus

Transmission des écritures comptables, reflet des événements physiques et comptables, au centralisateur comptable.

Réponses à l'enquête

► Effectifs

4,7% des effectifs de la fonction comptable de ces entreprises sont dans le processus Immobilisations.

3,4% de ces effectifs, en moyenne, se situent hors des services comptables.

20% de cet effectif est en position de cadre hiérarchique ce qui représente

1 manager pour une équipe de **4 personnes**

12% des effectifs, hors responsables hiérarchiques, sont cadres pour **73%** non cadres.

Ce processus de la fonction comptable est un processus de taille moyenne, en ce qui concerne les effectifs, avec une grande majorité de non cadre.

► Nature des activités

67% des activités sont de type opérationnel, traitements de données, contrôle de validité et correction des anomalies.

27% des activités sont de nature analyse et reporting. Elles comportent une valeur ajoutée supérieure à celle des activités de type opérationnel.

6% des activités sont de type organisation, méthodes, étude de l'évolution. Elles concernent les activités liées à la mise au point ou aux adaptations du processus en fonction des modifications de l'environnement.

Ces chiffres, complémentaires à l'analyse des effectifs, confirment la caractéristique de ce processus à fort contenu de tâches opérationnelles confiées à des non cadres.

► Volumes

Ce point vise à mesurer les volumes, quantifiés par quelques unités d'œuvre, traités sur une période. La connaissance de ces volumes rapportés à l'évolution des effectifs du processus permet une appréciation de la productivité du processus.

15700 biens sont en moyenne immobilisés en fin de période par comptable du processus

1600 mouvements, (entrées, sorties, déplacements), sont en moyenne traités annuellement par comptable du processus.

► Assurance qualité - maîtrise de la conception et de la documentation

Ce point permet l'évaluation du dispositif d'assurance qualité, selon les critères de la norme ISO, portant sur la partie conception du processus et qualité de la documentation.

44% des responsables comptables, jugent de façon satisfaisante ou très satisfaisante la situation du processus, sur ce thème.

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction comptable (une situation de qualité conforme à l'esprit des normes ISO repose sur une réponse positive à chacune des questions posées) :

- 77% déclarent qu'il y a une description formelle du système de contrôle du fonctionnement des applications informatiques,
- 67% déclarent qu'il y a une cartographie formalisée des applications informatiques
- 64% déclarent qu'il y a une liste des services / fonctions destinataires des informations produites
- 64% déclarent qu'il y a une documentation connue et accessible aux collaborateurs,
- 62% déclarent qu'il y a un responsable unique désigné du processus,
- 59% déclarent qu'il y a une formalisation des mécanismes de détection et correction des anomalies
- 59% déclarent qu'il y a une description formelle des informations à fournir par le processus
- 55% déclarent que la documentation est maintenue à jour selon les procédures de l'entreprise
- 47% déclarent qu'il y a une liste des fonctions / services responsables de fournir les informations au processus
- 44% déclarent qu'il y a une définition des spécifications de qualité des informations fournies par les autres processus amont,
- 33% déclarent qu'il y a existence d'indicateurs de qualité pour mesurer le processus,

Ainsi globalement, sur les 56% des responsables de la fonction comptable qui estiment avoir un processus concernant les Immobilisations qui ne répond pas correctement aux critères de qualité selon les exigences de type ISO, 32% jugent la situation moyenne. Ceci s'explique probablement par le fait que ce processus comme les autres processus de gestion administrative et comptable, est déjà fortement structuré par l'usage de l'informatique. L'examen des réponses détail montre que les meilleurs % concernent essentiellement l'outil informatique.

★ Assurance Qualité - maîtrise du fonctionnement et amélioration du processus

Ce point complémentaire du précédent, porte sur la partie du dispositif d'assurance qualité concernant les mesures propres à assurer la maîtrise du fonctionnement du processus et celles permettant d'en assurer l'amélioration permanente.

L'évaluation globale portée par les responsables comptables est moins bonne que l'évaluation de la rubrique précédente, contrairement à ce qui se passe pour la plupart des autres processus.

39% des responsables comptables jugent la situation sur ce sujet satisfaisante ou très satisfaisante, ce qui signifie que la réalité de la qualité du fonctionnement du processus est jugée moins bonne par les responsables comptables que la qualité du dispositif sur lequel repose la conception et la documentation du processus (43% de satisfaits).

L'examen du détail des réponses sur lesquelles s'appuie ce jugement global est le suivant par ordre décroissant dans l'appréciation qualitative portée par les responsables de la fonction :

- 100% déclarent avoir une liste de suivi des recommandations d'audit

- 100% déclarent que le résultat du ou des audits réalisés dans le passé à montrer une situation satisfaisante
- 76% déclarent réaliser un suivi périodique par le management de la correction des anomalies
- 75% déclarent avoir un dispositif de management visant à prendre en charge l'amélioration du processus
- 71% déclarent réaliser un contrôle du bon fonctionnement des traitements informatiques
- 67% déclarent que les recommandations de ou des audits ont toutes été appliquées
- 67% déclarent avoir eu un ou des audits portant sur ce processus
- 62% déclarent avoir un plan d'action d'amélioration du processus
- 59% déclarent que la documentation concernant le processus est effectivement mise à jour
- 29% déclarent que les indicateurs de qualité présentent des résultats conformes aux objectifs.
- 27% déclarent que les indicateurs de qualité sont déterminés périodiquement
- 23% déclarent qu'il y a un dispositif qui permet de vérifier la satisfaction des clients du processus

★ *Système informatique*

Ce point porte sur l'identification du type de support informatique apporté au processus.

- 96% des entreprises ont informatisé ce processus
- 2 applications informatiques en moyenne supportent le processus
- 76% des applications sont des logiciels
- 20% des applications sont des développements internes
- 4% des applications sont à base de tableurs
- 7 ans est la moyenne d'âge des applications
- 69% des entreprises disposent de bases de données spécifiques à ce processus, interrogeable

★ *Services rendus*

Ce point permet d'évaluer la qualité de la prestation du processus, non pas à partir de l'évaluation de l'ensemble des activités que réalisent les comptables qui y participent, mais à travers l'évaluation des seules activités orientées clients, qui sont en définitive la raison d'être du processus.

54% des responsables comptables estiment **satisfaisant** et très satisfaisant le service rendu par le processus Immobilisation. C'est le plus mauvais score des 10 processus analysés.

L'examen des questions détail donne les résultats suivants :

- 96% des entreprises estiment que la détermination des amortissements est faite correctement selon les règles comptables
- 89% des entreprises sont satisfaites de l'identification de tous les biens par catégorie
- 81% des entreprises estiment satisfaisant le délai de capitalisation des biens dans les comptes

- 55%** des entreprises considèrent que le dispositif de prise en compte des transferts de lieu à lieu, fonctionne de façon satisfaisante
- 47%** des entreprises estiment faire un suivi efficace des immobilisations spéciales telles que lease-back, immobilisations mise à disposition de sous traitants.
- 33%** des entreprises étiquettent de façon satisfaisante les biens avec leur numéro d'inventaire
- 3,4%** d'écarts bruts ont été constatés lors de l'inventaire physique 1995
- 1,3%** d'écart nets ont été constatés à l'issue de cet inventaire physique

En fait, l'examen des réponses ci-dessus ne reflète que très peu l'évaluation globale d'insatisfaction déclarée par les responsables de la fonction comptable mis à part l'insatisfaction marquée quant au non étiquetage des biens immobilisés, avec leur numéro d'inventaire.

★ *Les pratiques du processus*

Ce dernier point vise à identifier les pratiques les plus couramment utilisées par les entreprises ou, au contraire, les pratiques originales utilisées par certaines. Les actions de benchmarking pourront s'appuyer sur ces éléments, les approfondir et déterminer les meilleures pratiques du moment concernant le processus.

- 12%** des entreprises disposent d'un système code barre pour référencer les biens immobilisés
- 50%** des entreprises utilisent un seul numéro d'inventaire pour la gestion physique et comptable
- 40%** des entreprises ont un seul fichier ou répertoire des biens immobilisés pour la gestion physique et pour la gestion comptable, au sein de l'entreprise
- 31%** des entreprises réalisent un inventaire physique, au moins, chaque année
- 21%** des entreprises dérivent l'imputation en immobilisation, d'une codification du bien attribuée par la fonction achat
- 25%** des entreprises font effectuer la saisie des informations relatives à ce processus, en partie au moins, hors des services comptables.

Conclusions

Ce processus ne présente pas l'aspect d'une entité lourde sous l'angle des effectifs concernés bien qu'il comporte encore dans une proportion importante, des tâches opérationnelles effectuées par des non cadres.

Un peu plus de la moitié des responsables comptables se déclarent satisfaits par le service rendu par le processus, ce qui est le score le plus faible des 10 processus analysés. Près des 2/3 estiment que le processus est à améliorer et 62% d'entre eux semblent s'y employer et ont mis au point un plan d'action.

Cette insatisfaction semble reposer sur des difficultés rencontrées dans l'organisation du processus en amont plutôt que sur des difficultés spécifiquement du domaine comptable. Les réponses aux questions concernant les activités comptables sont en générale positives. Les points portant sur l'amont du processus sont moins bons : 2/3 des responsables comptables considèrent que l'étiquetage des biens immobilisés n'est pas fait correctement, 2/3 des entreprises ne font pas d'inventaire physique annuel.

Publications de l'OQC

- Comment réaliser le diagnostic qualité d'un service comptable
- Résultats de l'enquête benchmarking de La Fonction comptable des grandes entreprises (1997)
- La fonction comptable dans les grandes entreprises Industrie & Service
- Questionnaire d'enquête benchmarking de la Fonction comptable du secteur Industrie et Service
- La fonction comptable dans les établissements de crédit (1999)
- Questionnaire d'enquête benchmarking de la Fonction comptable des Etablissements de crédit (1999)
- Processus Consolidation- étude benchmarking (1998)
- Processus Achats fournisseurs - étude benchmarking (1998)
- Rapport de synthèse du groupe benchmarking sur les bonnes pratiques concernant le processus Achats fournisseurs.
- La fonction comptable dans les sociétés d'assurance
- Démarche qualité et Fonction administrative, comptable et financière de la PME
- Relations DAF / Expert-comptable
- Enquête qualité auprès des dirigeants de PME
- Guide de lecture des normes ISO 9000 à l'usage de la Fonction comptable :
- Fonction comptable : l'évaluation de la qualité
- Assises 2000 « Vers une économie globale en réseau » (dossier complet)
- Assises 2000 – Atelier 1 : la création de valeur une mode éphémère ou une culture d'entreprise
- Assises 2000 – Atelier 2 : démarche de progrès et management par la qualité
- Assises 2000 – Atelier 3 : Responsables comptables, qui êtes vous ? où allez vous ?
- Assises 2000 – Atelier 4 : Le benchmarking de la fonction comptable
- Assises 2000 – Atelier 5 : externalisation et services partagés
- Assises 2000 – Atelier 6 : Impact des nouvelles technologies

Détail des publications de l'OQC sur le site :

www.qualite-comptable.com



Secrétariat général

153 rue de Courcelles – 75817 Paris Cedex 17

Tel. : 01 44 15 60 66 – Fax : 01 44 15 90 05

E-mail : ogc@cs.experts-comptables.org

Site Internet : www.qualite-comptable.com