



# *Fast Closing*

Réduction des délais de clôture

Mars 2008

# Contraintes externes et facteurs d'évolution : les enjeux

## 1 Les demandes des actionnaires de référence

- Le **marché concurrentiel** des grandes banques poussent les principaux acteurs à faire de gros efforts pour diminuer les délais de production de leurs comptes, considérés comme un facteur clé de l'**amélioration** de la **performance**.
- En conséquence, la CDC, la CNCE et la Banque Postale demandent à la CNP de réduire les délais de publication des comptes et souhaitent obtenir les **liasses de consolidation** plus tôt.



## 2 La communication financière, axe de compétition entre les entreprises

### Accent mis par les analystes

- CNP Assurances est coté et doit rester dans les mêmes dates de publication que ses concurrents.
- La communication des comptes est un moment clé de messages clairs donnés aux marchés financiers. En conséquence la date de publication ne doit pas être trop éloignée de la date d'inventaire
- La rapidité de clôture n'est pas antinomique de la qualité des comptes publiés, notamment lorsqu'elle permet d'accroître les analyses effectuées. La masse des analyses à produire est toutefois en augmentation permanente.
- L'augmentation de la fréquence participe à la demande de clarté attendue et, normalement, à la qualité de l'information produite



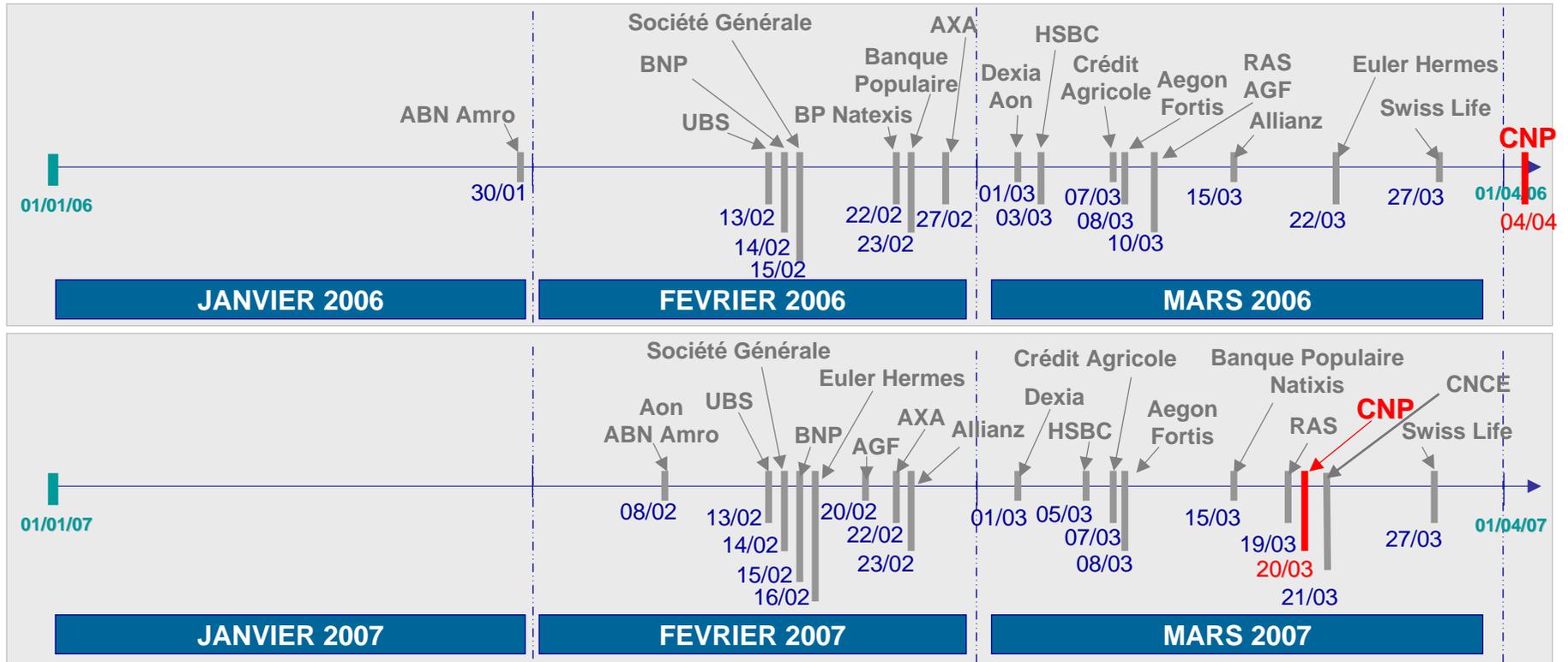
- ❑ **Diminuer les délais de production et de contrôle des données réelles au profit**
  - des activités d'analyse et de prévisions,
  - des modélisations stochastiques (Solvency II, IFRS phase II)
- ❑ **Améliorer encore la qualité et l'auditabilité des comptes et réduire les risques de non-conformité réglementaire**
- ❑ **Se doter d'une capacité de production des comptes permettant d'atteindre les objectifs de fréquence et de réduction de délais tout en intégrant les contraintes externes et les évolutions internes**
- ❑ **Poursuivre le développement international et l'intégration des filiales**
- ❑ **Optimiser les coûts de fonctionnement**

## 3 Les nouvelles contraintes réglementaires

- L'application des nouvelles réglementations comptables et de contrôle des risques (normes IFRS 4 phase II, Solvency II) va :
  - Nécessiter un temps de travail pour la mise en place de nouvelles normes (FTA)
  - Ajouter des travaux supplémentaires dans le processus tout en réduisant les délais de publication
  - Ajouter de nouveaux éléments de complexité dans le processus de fabrication des comptes (provisions stochastiques) et l'atterrissage des comptes



# Comparaison des délais de publication



Banque Postale : 20/04/07 - CDC : 24/05/07

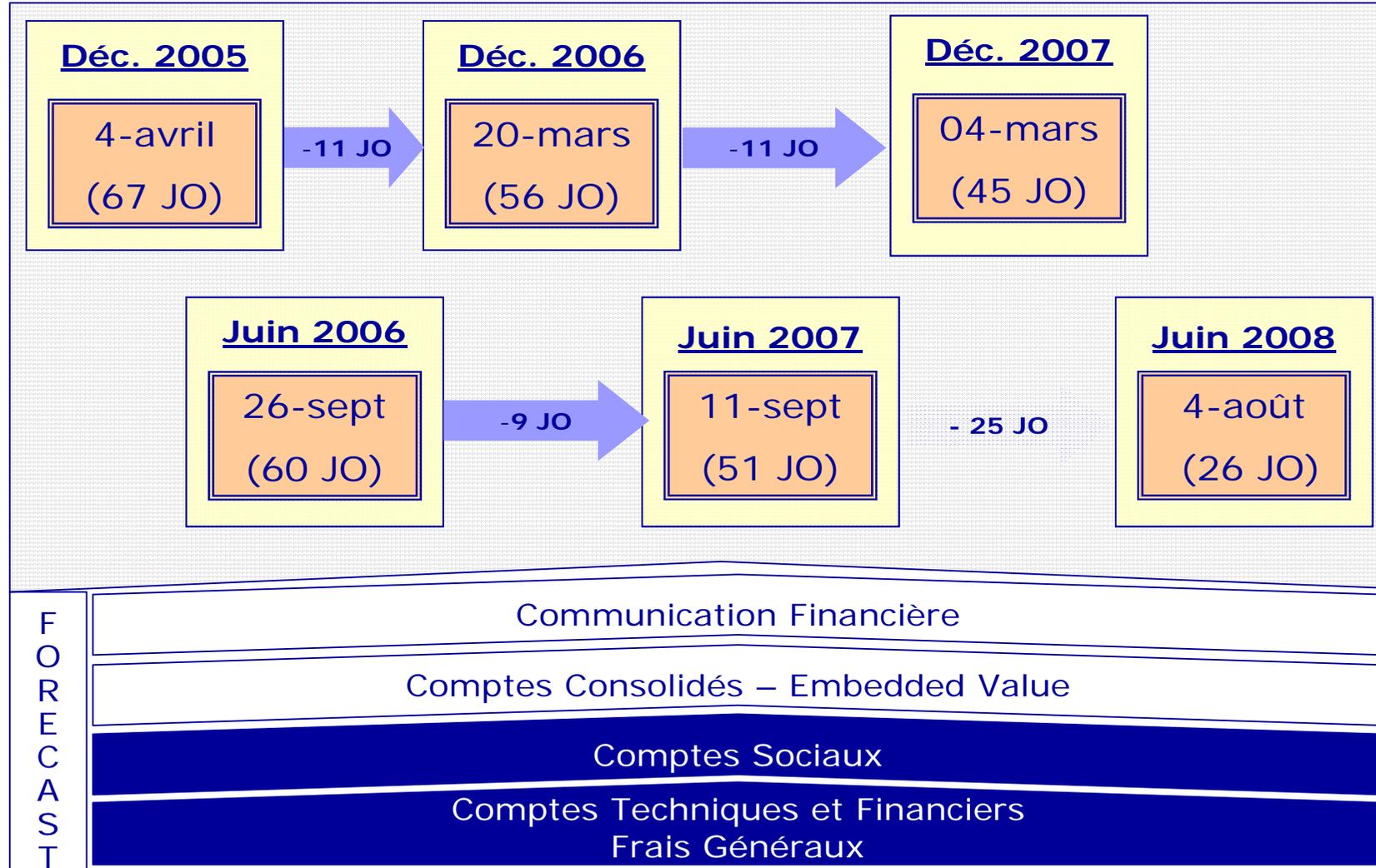
- ❑ La réduction des délais constatés dans la plupart des autres groupes a été obtenue par le lancement de larges programmes de refonte de la fonction finance et des systèmes d'information finance et opérationnels amonts.
- ❑ CNP Assurances a lancé un projet de Fast Close visant à réduire les délais de production des comptes

- ▶ Dans un premier temps en 2006, les travaux réalisés ont surtout consisté à mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour de la **connaissance du processus global de production des comptes et du pilotage des opérations de clôture**, sans modifier profondément la logique de fonctionnement.
- ▶ Les actions ont principalement porté sur **l'optimisation de la clôture à court terme** (processus, méthodes, organisation et quelques adaptations SI)
- ▶ Dans un deuxième temps en 2007, les contraintes de réduction de délais supplémentaires ont nécessité un **changement de méthode comptable**.
- ▶ Chaque arrêté a fait l'objet d'un bilan détaillé permettant d'identifier les dysfonctionnements et de définir les axes d'amélioration à mettre en œuvre. Cette capitalisation d'un arrêté sur l'autre a permis de mettre en œuvre un **processus incrémental d'amélioration continue**.
- ▶ **Résultats :**
  - ▶ Formalisation des calendriers de clôture et normalisation des échanges
  - ▶ Documentation et simplification des processus et méthodes
  - ▶ Clarification des rôles, responsabilisation des différents acteurs sur les objectifs des dates jalons
  - ▶ Pilotage transversal des opérations
  - ▶ Respect du Fast Close, tenue des dates de communication financière

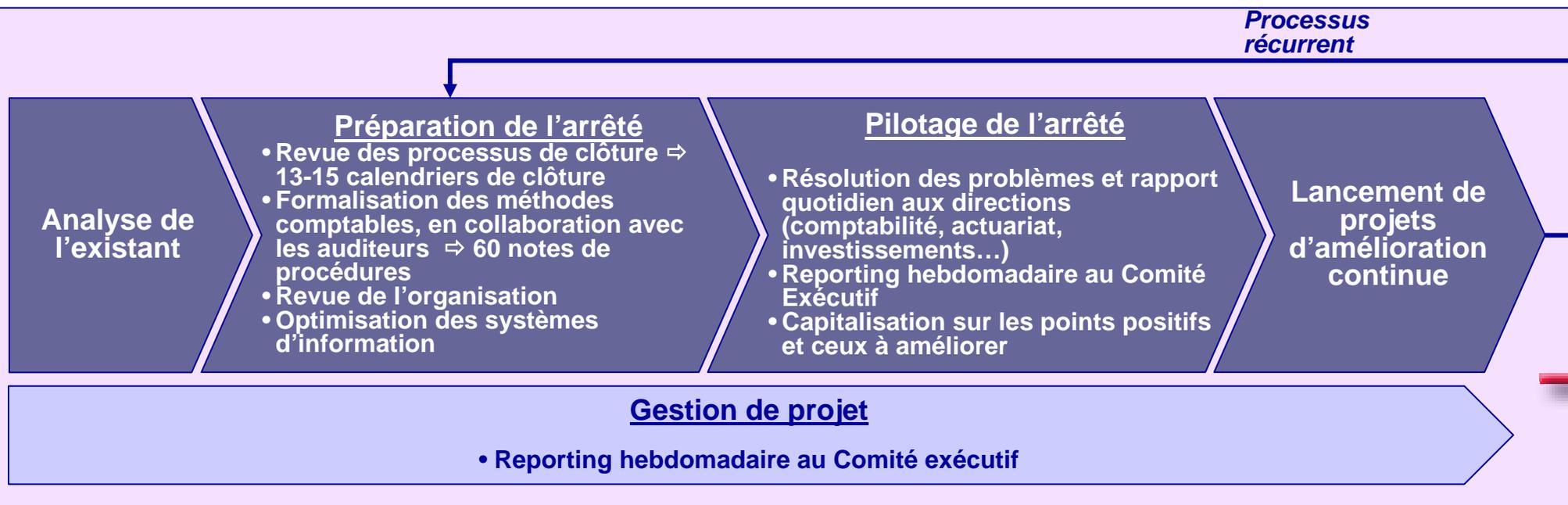
# Le projet Fast Close

## Objectifs atteints

Des réductions de délais de l'ordre de 10 jours ouvrés sur les trois dernières clôtures



- Le processus d'optimisation continue repose sur une démarche récurrente pour chaque arrêté comptable :



# Le Projet Fast Close

## Le pilotage de l'arrêté : organisation et responsabilités

### ❑ Pilotage conjoint de deux dimensions :

1. Respect de production des livrables aux dates jalons
2. Qualité des livrables/agrégats (certification des données)
  - Matérialisation de ces dimensions par un système de feuilles de route
  - Calage des feuilles de route sur la base des travaux du projet Fast Close

### ❑ Responsabilisation des acteurs du processus sur les objectifs d'accélération

- Une feuille de route par chaque grand domaine métiers, transverses et supports concourant à l'arrêté
- Capitalisation sur la structure des responsables d'ateliers du projet Fast Close pour la *conduite des opérations* (responsables opérations)

### ❑ Mise en place d'une capacité renforcée de pilotage et d'arbitrage au global pendant toute la durée des opérations

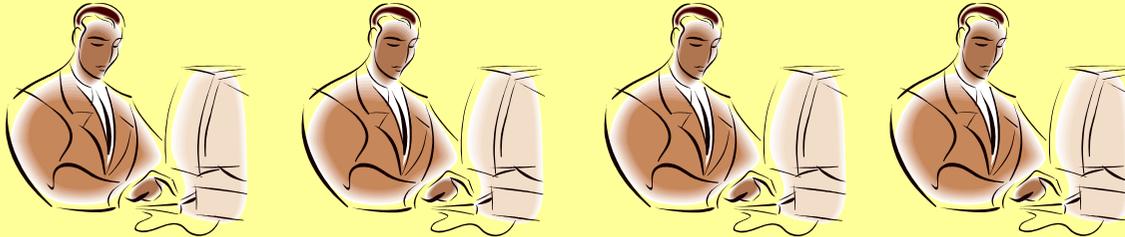
- Cellule de pilotage de l'arrêté : arbitrage quotidien sur les événements remontés et anticipation/résolution des problèmes transverses
- Comité technique : suivi des options retenues avec les Commissaires aux Comptes et proposition des réorientations le cas échéant
- Comité Hebdomadaire : consulté une fois par semaine pour valider les décisions critiques et arbitrer en dernier ressort

Facilitation par une cellule support transversale

# Mode opératoire du pilotage

## Déroulement de l'arrêté au quotidien

### Responsables des Opérations



- *Mettent à jour des calendriers détaillés et du suivi des feuilles de routes avant 17h30 chaque soir*
- *Envient de fiches événement en tant que de besoin*

*Point téléphonique tous les soirs entre 17h30 et 18h30*



### Cellule de pilotage de l'arrêté



- *Compilation de l'avancement*
- *Réunion de pilotage et d'arbitrage tous les matins à 9h30*



*Cellule support transversale*

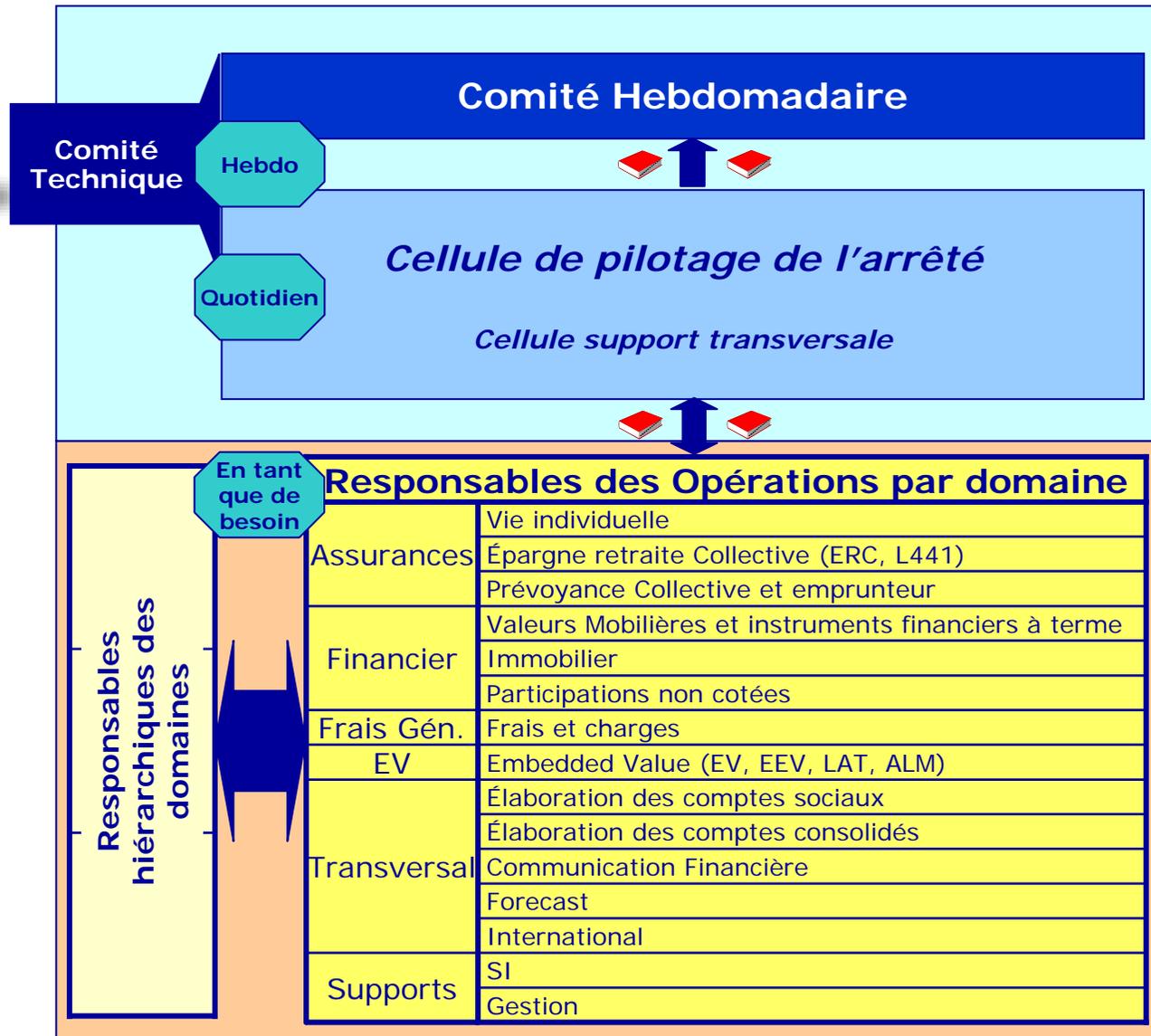
# Le Projet Fast Close

## Principaux leviers d'optimisation

Nature de leviers	Illustration
<b>1 • Processus</b> Standardisation, coordination et contrôle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Structurer un calendrier de clôture unique pour l'ensemble des acteurs</li><li>• Simplifier les échanges intragroupes et ajuster les calendriers et méthodes de comptabilisation</li><li>• Anticiper et minimiser les actions de réconciliation et d'ajustements hors interco durant la période de clôture</li></ul>
<b>2 • Systèmes</b> Automatisation des tâches et intégration des systèmes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en place un dispositif dédié au suivi des incidents informatiques (équipes études, exploitation)</li><li>• Réduire les délais de traitements et accroître les plages de disponibilité (exploitation informatique)</li><li>• Extraire les données à la source en une seule fois pour l'ensemble des besoins et la constitution des fichiers d'inputs (inventaire technique et financier, arrêté des comptes, fiscalité, états réglementaires, pilotage / EV-EEV...)</li></ul>
<b>3 • Qualité / méthodes</b> Choix de normes et standards	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardiser les principes et méthodes comptables</li><li>• Harmoniser les référentiels, ajuster les périmètres et méthodes (contrôle de gestion, comptabilité, technique...)</li><li>• Se focaliser sur les mouvements à forte matérialité</li><li>• Intégrer les CAC en amont dans le processus de définition et validation des solutions comptables</li></ul>
<b>4 • Organisation</b> Formalisation et pilotage des rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser et planifier à l'avance l'implication des Directions Générales et de la Direction Financière dans l'arrêté des comptes (ex : Comité d'arrêté des provisions techniques)</li><li>• Désigner des responsables des opérations/tâches de clôture (process owners)</li><li>• Mettre en place une structure de support/hotline dédiée au suivi de l'inventaire</li><li>• Définir une procédure d'audit et de validation des comptes accélérée (prise de décision anticipées)</li><li>• Mettre en place une cellule de pilotage des opérations de clôture et d'identification des axes d'amélioration</li></ul>

# Le projet Fast Close

## Pilotage de l'arrêt : Structure de gouvernance d'exécution des arrêtés



### Pilotage de l'arrêt

- Arbitrage de 3<sup>ème</sup> niveau

- Arbitrage de 2<sup>nd</sup> niveau (problèmes intra-domaine non résolus ou inter-domaines)

- Suivi détaillé par domaine
- Consolidation de l'avancement
- Analyse des impacts inter-domaines

### Réalisation de l'arrêt

- Planification et coordination de la réalisation des opérations d'arrêt intra-domaine

- Points d'avancement et gestion des incidents au quotidien avec les responsables hiérarchiques

- Arbitrage de 1<sup>er</sup> niveau



# Outils de pilotage

## Fiche événement - Modèle de fiche événement

<b>FICHE EVENEMENT</b>		<b>ARRETE</b> du 31/12/06	à adresser à "Fast Close/balgenerique@CNP Assurances"		
Partie à remplir par les responsables	Nom du rédacteur :	<b>Codification de la tâche (ou du livrable) concerné(e) par l'événement, telle que figurant dans le calendrier détaillé ou la feuille de route</b>	Service :	<input type="text"/>	
	Domaine métier :		Date de rédaction :	<input type="text"/>	
	Réf. calendrier détaillé/feuille de route :		<input type="text"/>	Date de l'événement :	<input type="text"/>
	<b>Description de l'événement</b> (à cocher ou compléter)				
	<b>Système Informatique</b> <input type="checkbox"/>		<b>Processus</b> <input type="checkbox"/>		
	Nom du SI :	<input type="text"/>	Procédure	<input type="checkbox"/>	
	Indisponibilité	<input type="checkbox"/> Durée <input type="text"/> jours	Contrôle	<input type="checkbox"/>	
	Dysfonctionnement	<input type="checkbox"/> Durée <input type="text"/> heures	Méthode	<input type="checkbox"/>	
	Autres	<input type="checkbox"/>	Organisation	<input type="checkbox"/>	
	<b>Détails de l'événement (à compléter) :</b>		<b>Détailler l'événement au maximum : description, causes, impacts,...</b>		
<b>Conséquences / Impacts</b> (à compléter)		<b>Quantification des impacts</b>			
Estimation Retard / Prévisionnel :	<input type="checkbox"/> (exprimé en jours ouvrés)	Impacts autres services :	<input type="text"/>		
Surcharge de travail :	<input type="checkbox"/> (exprimé en jours hommes)	Fiabilité / Qualité :	<input type="text"/>		
<b>Solutions envisagées</b>		(à compléter : date, durée estimée de résolution,...)			
		<b>Préciser les solutions : description, acteurs, date de mise en œuvre de la solution, durée de mise en œuvre estimée,...</b>			
<b>Analyse du problème</b>		(à compléter par la gestion de projet)			
				N° Fiche :	
<b>Etat de l'événement</b>		Etude d'une solution	Résolution en cours	Résolution à planifier	Événement terminé

**Cocher le type d'événement : Système Informatique ou Processus**

**Procédure** : retard de transmission, absence de procédure,...

**Contrôle** : impossibilité de contrôler une donnée,...

**Méthode** : méthode de travail ou mode de calcul mal défini(e), absence de note technique,...

**Organisation** : absence d'une personne, surcharge de travail,...

Domaine		Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
VIE INDIVIDUELLE	Tous produits		 Livraison des données de gestion au 31/10	 Livraison des données de gestion au 30/11	 Livraison des données de gestion au 31/12  Isoler les flux postérieurs à la pré-clôture (CA / Prestations)
	Rapprochement		 Rappro Compta / Gestion sur les flux  Mise en rep. UC	 Rappro Compta / Gestion sur les flux  Mise en rep. UC	 Mise en rep. UC

 Anticipé : pré-clôture  Réel : clôture

**Attendus SI**

-  Mise à disposition des données
-  Capacité à comptabiliser des estimés
-  Capacité à isoler certains flux
-  Capacité d'extourne / détournement

Pré-clôture

Clôture

Domaine			
PCE	Tous produits	- Pré clôture - CA et prestations estimés sur la période postérieure à la pré-clôture	- Mise en surveillance des éléments non récurrents
		 Livraison des données de gestion	 Comptabilisation des estimés
	Rapprochement	 Rappro Compta / Gestion	
ERC	Tous produits	- Pré clôture - Estimation des flux et des PM à fin décembre	- True up : prise en compte des éléments non récurrents postérieurs à la pré-clôture et neutralisation des PM
		 Livraison des données de gestion	 Comptabilisation des estimés   Livraison des données de gestion au 31/12  Isoler les flux nov. et déc.
	Rapprochement	 Rappro Compta/Gestion (hors périmètre FI)   Mise en rep. UC	 Mise en rep. UC
L441	Tous produits	- Pré clôture - Estimation flux et PTS - PMT estimée sur base pré-clôture	- Ajustement PTS par rapport à la production financière réelle
		 Livraison des données de gestion	 Comptabilisation des estimés   Livraison de la production financière réelle

**Fast Close est un projet d'entreprise itératif, transversal et fortement mobilisateur :**

**↪ *Malgré des objectifs en terme de réduction des délais de clôture toujours plus contraignants,***

- ↪ *Les évolutions successives des méthodes comptables ont permis de tenir les délais*
- ↪ *La qualité des comptes a pu non seulement être préservée mais améliorée*
- ↪ *La coordination entre l'actuariat, la comptabilité et les financiers a été renforcée*
- ↪ *Le temps consacré par les actuaires aux travaux d'analyse a pu être augmenté*

**↪ *Les actuaires sont des acteurs clés de cette démarche et interviennent dans :***

- ↪ *Direction du Programme*
- ↪ *Comptabilité*
- ↪ *Inventaire Technique*
- ↪ *Embedded Value (dont simulations stochastiques)*
- ↪ *Analyse du résultat*

**↪ *Les prochaines étapes doivent être d'ores et déjà anticipées :***

- ↪ *IFRS 4 Phase II,*
- ↪ *Solvency II*