



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



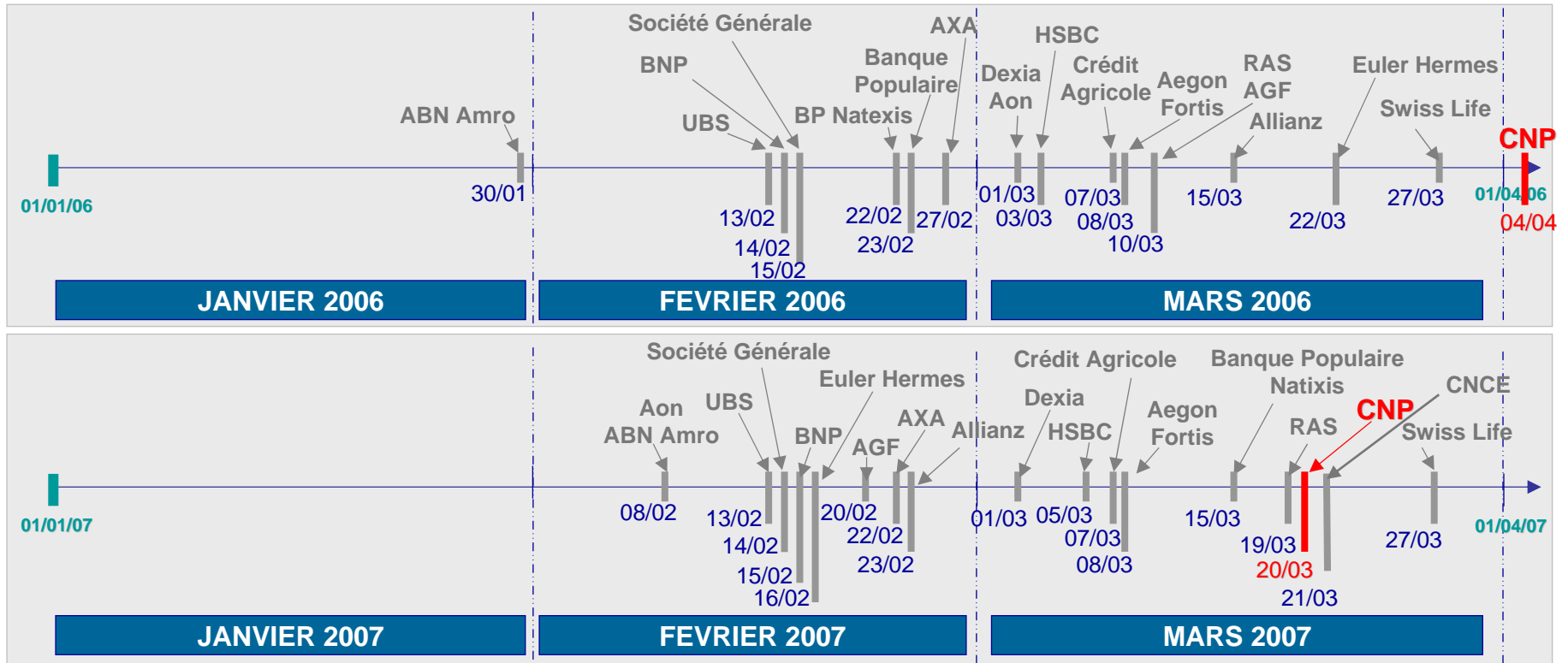
- ❑ **Diminuer les délais de production et de contrôle des données réelles au profit**
 - des activités d'analyse et de prévisions,
 - des modélisations stochastiques (Solvency II, IFRS phase II)
- ❑ **Améliorer encore la qualité et l'auditabilité des comptes et réduire les risques de non-conformité 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

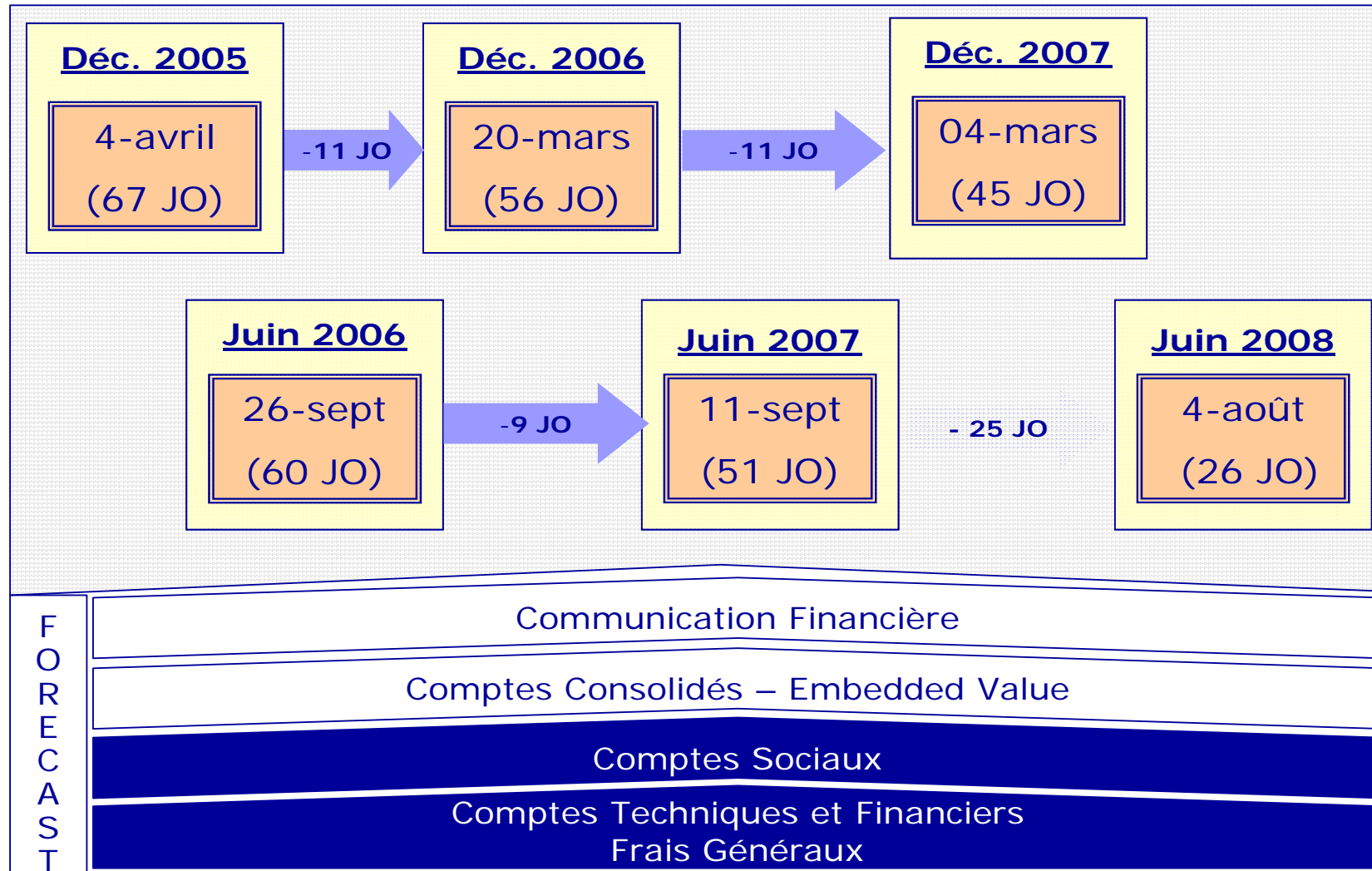
- ❑ La réduction des délais constatés dans la plupart des autres groupes a été obtenue par le lancement de larges programmes de refonte de la fonction finance et des systèmes d'information finance et opérationnels amonts.
- ❑ CNP Assurances a lancé un projet de Fast Close visant à réduire les délais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

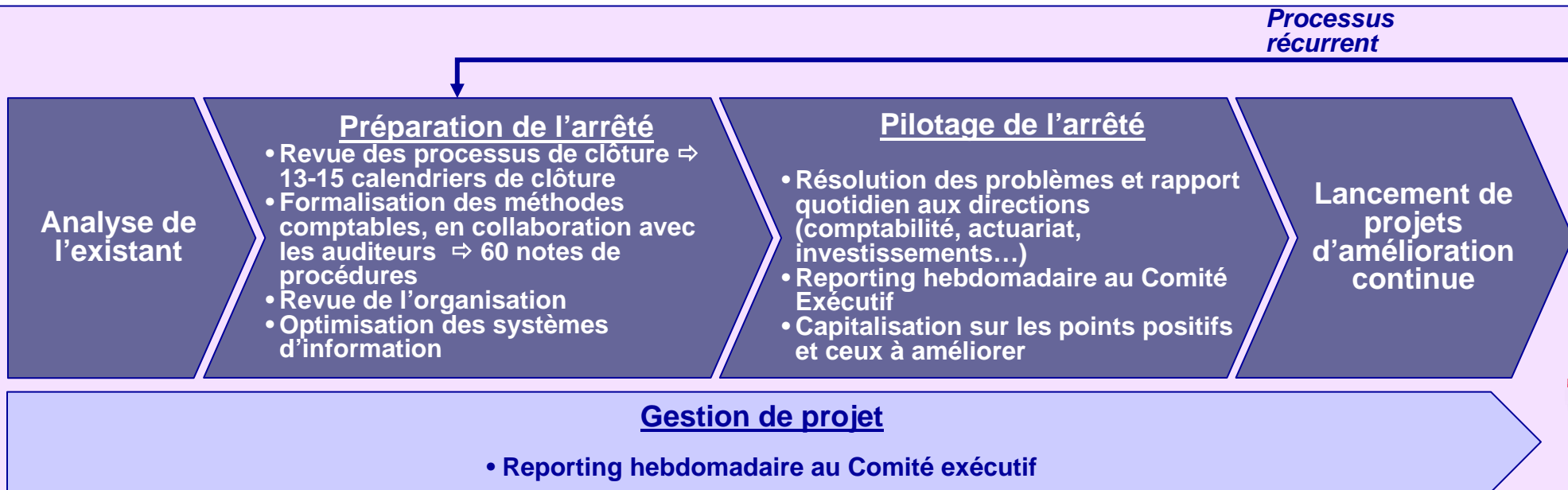
Le projet Fast Close

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

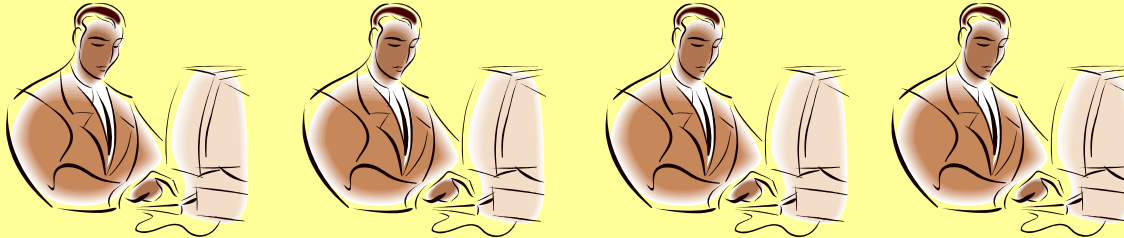
- Cellule de pilotage de l'arrêté : arbitrage quotidien sur les événements remontés et anticipation/résolution des problèmes transverses
- Comité technique : suivi des options retenues avec les Commissaires aux Comptes et proposition des réorientations le cas échéant
- Comité Hebdomadaire : consulté 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'arrêt 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'arrêt



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

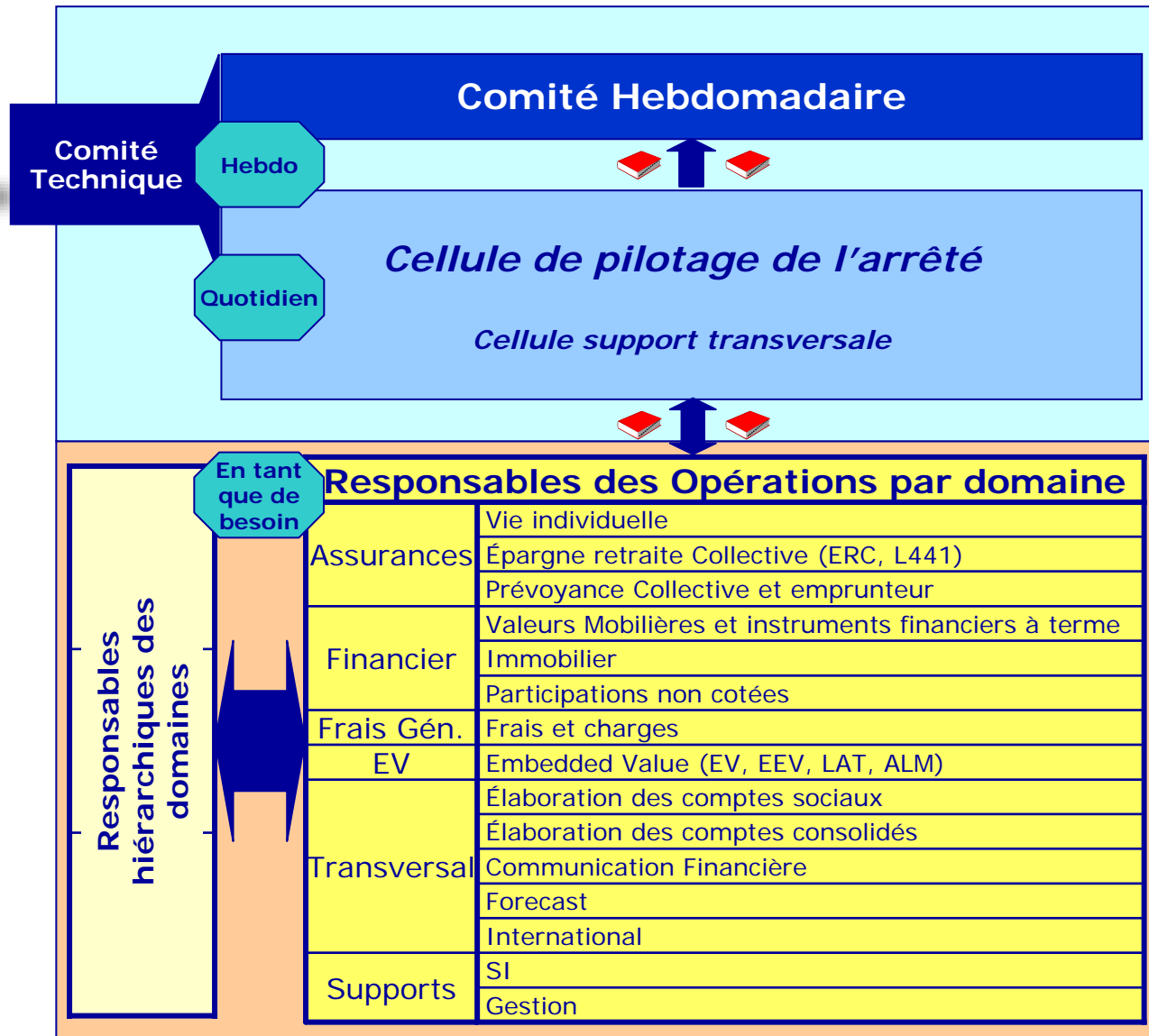


Cellule support transversale

Le Projet Fast Close

Principaux leviers d'optimisation

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



Pilotage de l'arrêt

- Arbitrage de 3^{ème} niveau

- Arbitrage de 2nd 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^{er} niveau

Outils de pilotage

Fiche événement - Modèle de fiche événement

FICHE EVENEMENT		ARRETE du 31/12/06	à adresser à "Fast Close/balgenerique@CNP Assurances"		
Partie à remplir par les responsables	Nom du rédacteur :	Codification de la tâche (ou du livrable) concerné(e) par l'événement, telle que figurant dans le calendrier détaillé ou la feuille de route		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"/>
	Description de l'événement (à cocher ou compléter)				
	Système Informatique <input type="checkbox"/>		Processus <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"/>
	Détails de l'événement (à compléter) :		Détailler l'événement au maximum : description, causes, impacts,...		
Conséquences / Impacts (à compléter)		Quantification des impacts			
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"/>	
Solutions envisagées		(à compléter : date, durée estimée de résolution,...)			
		Préciser les solutions : description, acteurs, date de mise en œuvre de la solution, durée de mise en œuvre estimée,...			
GP	Analyse du problème (à compléter par la gestion de projet)				
Etat de l'événement				N° Fiche :	
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	<ul style="list-style-type: none"> - Pré clôture - CA et prestations estimés sur la période postérieure à la pré-clôture 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en surveillance des éléments non récurrents
	Rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Rappro Compta / Gestion 	
ERC	Tous produits	<ul style="list-style-type: none"> - Pré clôture - Estimation des flux et des PM à fin décembre 	<ul style="list-style-type: none"> - True up : prise en compte des éléments non récurrents postérieurs à la pré-clôture et neutralisation des PM
	Rapprochement	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Rappro Compta/Gestion (hors périmètre FI) ✦ Mise en rep. UC 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Mise en rep. UC
L441	Tous produits	<ul style="list-style-type: none"> - Pré clôture - Estimation flux et PTS - PMT estimée sur base pré-clôture 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustement PTS par rapport à la production financière réelle
		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Livraison des données de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 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