

# F O R U M

L'invité de L'Agefi

## Transparence financière, opportunité ou menace ?

**La loi Breton est l'occasion de transformer  
les directions financières en catalyseurs de la performance.**

**D**epuis le 20 janvier 2007, les entreprises cotées sur l'Eurolist qui clôturent leurs comptes au 31 décembre doivent publier, au plus tard le 31 août, leur premier rapport financier semestriel dans un nouveau format.

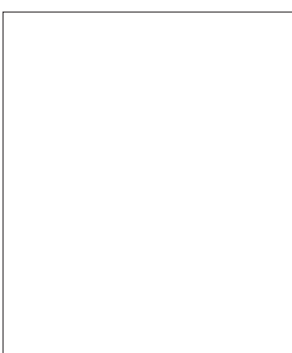
Au-delà de ces aspects réglementaires, la direction administrative et financière (DAF) doit non seulement être en mesure de produire plus rapidement et à moindre coût des informations de meilleure qualité, mais aussi de renforcer le contrôle interne.

En conséquence, la DAF devient un acteur de la maîtrise et de la performance des activités de l'entreprise en adressant aux différents acteurs les indicateurs de pilotage et analyses idoines. Le processus d'arrêtés périodique des comptes fait partie intégrante de cette démarche. L'accélération et la fiabilisation de ce dernier nécessitent une plus grande anticipation des tâches qui le constituent.

Pour preuve, l'analyse des communiqués de presse relatifs à la publication des comptes semestriels au 30 juin 2007 des sociétés cotées révèle que 23 % des entreprises du SBF 120 (hors CAC 40) et 17 % des entreprises des compartiments B et C ont tenu leur communiqué de presse au-delà des 60 jours prévus par la loi Breton. Par ailleurs, 52 % des sociétés des compartiments B et C ont choisi de communiquer de manière succincte.

Ces constats démontrent que publier une information financière de qualité en moins de 60 jours en pleine période estivale relève actuellement du défi, et confirme que les DAF vont devoir s'organiser pour anticiper certains travaux comptables et optimiser l'organisation des arrêtés.

Anticiper signifie que l'entreprise doit être capable de réaliser certaines tâches d'arrêtés comptable avant la date réelle de clôture. Après cette date de « cut-off », la direction administrative et financière doit procéder à des estimations en vue de comptabiliser des provisions, selon une méthode validée par les commissaires aux comptes.



**Bertrand Montier,**  
directeur chez Provadys

***Publier  
une information  
financière de  
qualité en moins  
de 60 jours en  
pleine période  
estivale relève  
actuellement  
du défi***

Cette anticipation est nécessaire mais non suffisante. L'optimisation doit conduire à une révision des processus de direction générale, opérationnels et supports qui impactent l'arrêtés des comptes. D'une manière récurrente, les pistes d'amélioration et d'accélération du processus de clôture reposent sur les bonnes pratiques suivantes : définir l'organisation, formaliser le calendrier d'arrêtés et appréhender les informations sensibles.

Pour transformer cette nouvelle obligation en réelle opportunité d'amélioration de la performance, de maîtrise des coûts et de création de valeur, la DAF doit s'organiser en mode projet et mobiliser non seulement les comptables mais aussi la direction des systèmes d'information et l'ensemble des directions de l'entreprise.

Un tel projet vise plusieurs objectifs : répondre certes aux obligations légales de communication financière, mais aussi mettre à disposition des responsables d'activité les bons indicateurs opérationnels de pilotage et les analyses associées. C'est à partir de ces informations que chaque responsable d'activité ou de processus peut réagir et décider des actions à mener pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. La DAF de l'entreprise n'a plus pour unique rôle de produire la comptabilité mais doit adresser aux différents responsables opérationnels et à la direction générale les informations opérationnelles clés - financières ou non - leur permettant de mieux maîtriser leurs activités.

C'est pourquoi, si la loi Breton peut être d'abord perçue comme une nouvelle contrainte forte, il n'en demeure pas moins que pour piloter son entreprise et réagir face à son marché, chaque dirigeant doit disposer sans délai d'une information fiable. En conséquence, industrialiser la production d'information financière et délivrer les analyses adéquates constituent sans aucun doute les objectifs des directeurs administratifs et financiers des entreprises qui seront demain les plus performantes. ■

Lo  
+  
à  
Ré  
op  
+  
à  
Ca  
co  
pa  
+  
à  
Va  
pa  
+  
à  
> P  
La S  
exce  
3,9 m  
droit  
Cent  
Paris  
privil  
imm  
com  
Le g  
mar  
ajou  
la ges  
imm  
SFL  
socié  
imm  
2003  
MAR  
Euro  
A -  
FR00  
FLY F