

Des comptes plus rapides et plus fiables

Comment adapter vos processus de clôture
aux nouveau enjeux de l'information financière ?



SMARTCLOSE

Achieving more timely and accurate reporting

CLOSED

24

23

22

21

20

*Etude parue
dans notre Bulletin Comptable et Financier « Supplément Groupes »
(Ed. Francis Lefebvre), BCF 7/03*

Ce document a été réalisé par
Bertrand Augier, associé
Christine Prévôt et Pascal Corcos, managers
et toute l'équipe *SMARTCLOSE*® de PricewaterhouseCoopers

L'équipe *SMARTCLOSE*® est composée de spécialistes des processus de clôture aux échelons individuel et consolidé, ainsi que de spécialistes des processus de reporting et des Systèmes d'Information des Groupes

Bénéficiant de la richesse d'une démarche de projet déployée à travers l'ensemble du réseau PricewaterhouseCoopers, nous appuyons nos travaux et nos préconisations sur des solutions concrètes qui ont prouvé leur efficacité

Cette démarche globale propre à PricewaterhouseCoopers nous permet d'accompagner efficacement et de manière immédiatement opérationnelle les Groupes dans leurs projets, quelle que soit la localisation géographique de leurs entités

RÉSUMÉ

Dans un monde comptable et financier focalisé sur la restauration de la confiance entre les marchés financiers et les entreprises, la thématique des délais de clôture et de publication des comptes ne pouvait pas ne pas effectuer un remarquable *come back* sur le devant de la scène (États-Unis, Europe, Euronext, ...). Toutefois, ce retour au premier plan ne s'est pas fait sous la seule bannière de la rapidité : condition nécessaire mais non suffisante à la transparence de l'information financière, la rapidité d'établissement des comptes (« fast close ») ne peut plus représenter un objectif en soi, mais doit s'aborder comme un des volets indissociables du triptyque de référence qu'elle constitue aux côtés des deux autres vertus cardinales que sont aujourd'hui la pertinence et la fiabilité des comptes (« smart close »).

Plus rapide, plus pertinente, plus fiable : ainsi peut être résumé le défi majeur de qualité globale auquel l'information financière doit aujourd'hui faire face vis à vis de ses « clients » aussi bien internes – dirigeants, responsables opérationnels et financiers – qu'externes – actionnaires, marchés financiers, banquiers et autres partenaires.

Mais peut-on faire à la fois plus vite et mieux ? Qualité et rapidité ne sont-elles pas vouées à ne se développer que l'une au détriment de l'autre ? La réponse se situe sur un double plan : en premier lieu, l'exigence est telle vis-à-vis des entreprises que celles-ci n'auront guère d'alternative à l'adaptation et ne pourront faire autrement que de développer des pratiques à même de répondre aux attentes des utilisateurs de cette information financière ; en second lieu, et de manière plus constructive, faire plus vite constitue en réalité une excellente incitation à l'amélioration et à l'optimisation qualitative des procédures, des habitudes de travail, des processus, pour autant que la démarche soit construite et contrôlée, et que les résultats en soient suivis et évalués.

Après un état des lieux de ces nouvelles exigences, nous proposerons à titre d'illustration pratique un retour d'expérience sur quelques éléments de méthode et pistes de réflexion propres à une démarche d'optimisation des processus de clôture, tant il est vrai que prendre la juste mesure des enjeux et y répondre avec rigueur et pragmatisme reste la meilleure manière de transformer des contraintes en opportunités.

Cette étude a été rédigée par Bertrand Augier, associé, Christine Prévôt et Pascal Corcos, managers, et toute l'équipe SmartClose® de PricewaterhouseCoopers.

DES COMPTES PLUS RAPIDES ET PLUS FIABLES

Adapter vos processus de clôture aux nouveaux enjeux de l'information financière

SOMMAIRE

	Page
Les nouveaux moteurs de l'optimisation des processus de clôture des comptes	2
Répondre aux nouvelles contraintes de délais imposées par les régulateurs et les organismes de marché (SEC, Union Européenne, Euronext ...)	2
Intégrer les évolutions des référentiels comptables	2
Assumer les enjeux croissants du Gouvernement d'Entreprise (rapports des dirigeants et des commissaires aux comptes sur les procédures de contrôle interne)	3
La méthodologie à mettre en œuvre	4
Optimiser les processus de clôture : éléments structurants et pistes de réflexion	4
Mettre en œuvre une méthodologie « smart » adaptée	4
Assurer un pilotage rigoureux du projet pour garantir la dynamique et la cohérence de l'ensemble de la démarche	5
Quelques pistes de réflexion	5

LES NOUVEAUX MOTEURS DE L'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE CLÔTURE DES COMPTES

Les raisons pouvant motiver une démarche d'accélération et de fiabilisation des processus de clôture ne manquent pas, et sont pour la plupart très traditionnelles dans leur principe :

- Rapprocher le temps comptable du temps de l'action et de la décision ;
- Faire de la mise sous contrôle du système d'information un véritable instrument de maîtrise des risques opérationnels et financiers ;
- Satisfaire les attentes des actionnaires, des investisseurs, des partenaires ;
- Mesurer – pour l'accroître – l'efficacité de la fonction finance.

Les raisons pratiques d'un raccourcissement des délais de clôture ne manquent pas, mais ce sont les contraintes réglementaires qui finalement y aboutissent.

Toutefois, chacun sait bien qu'un aiguillon incomparable à même de provoquer le changement réside dans la contrainte extérieure d'ordre réglementaire ou contractuel. Et dans ce domaine, les efforts demandés aux Groupes sont significatifs et lourds d'impacts en termes d'organisation et de processus.

► Répondre aux nouvelles contraintes de délais imposées par les régulateurs et les organismes de marché (SEC, Union Européenne, Euronext ...)

Une réflexion approfondie sur leurs processus de clôture sera dans bon nombre de cas nécessaire aux Groupes cotés aux États-Unis pour répondre aux nouvelles règles édictées par la **US Securities Exchange Commission**, règles qui prévoient de réduire de 90 à 60 jours les délais de publication des comptes annuels et de 45 à 35 jours ceux applicables aux comptes trimestriels. Cette réduction, quand bien même échelonnée sur 3 exercices, représente un effort considérable pour des Groupes qui se situaient déjà à des niveaux de performance élevés par rapport à nombre de leurs homologues européens.

L'Union Européenne n'est pas restée insensible à cet intérêt d'une publication plus rapide de l'information financière. Ainsi, après deux consultations publiques qui envisageaient, pour la première, des délais de publication de 2 mois pour les comptes annuels, puis, pour la

seconde, de 3 mois à condition qu'un rapport intermédiaire ait précédemment été publié pour le quatrième trimestre de l'exercice, la Commission, dans sa proposition de Directive « sur l'harmonisation des obligations de transparence concernant l'information au sujet des émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé » s'est rangée aux avis de ceux qui préconisaient un délai de 3 mois sans publication d'un quatrième rapport trimestriel (rappelons qu'en France, à ce jour, et pour une majorité de Groupes, la publication doit avoir lieu dans les 4 mois qui suivent la date de clôture). Les états financiers semestriels seraient pareillement soumis à un raccourcissement des délais légaux de publication, ramenés à 2 mois, délai également applicable à une information trimestrielle allégée.

Ce projet de Directive revient à généraliser à l'ensemble des entreprises européennes cotées des contraintes de délais qui jusqu'alors étaient appelées à être l'apanage des Groupes inscrits sur les « segments qualité » d'Euronext (Next Economy et Next Prime). Cette harmonisation « par le haut » en appellera certainement d'autres, à plus grande échelle, tant pourra paraître incongru ce mois de décalage entre la publication de leurs comptes annuels par un Groupe coté aux États-Unis et par son concurrent coté en Europe.

► Intégrer les évolutions des référentiels comptables

L'évolution constante des règles comptables et, tout particulièrement l'introduction des **normes IAS/IFRS** en Europe à horizon 2005, avant même toute réflexion relative à une accélération, pose la question ne serait-ce que du maintien des performances actuelles, et ceci du fait des caractéristiques nouvelles à gérer par une majorité de Groupes :

- Une complexité d'analyse et de traitement substantiellement accrue ;
- Des volumes d'information très supérieurs ;
- Une mise à contribution incontournable des entités consolidées, avec toutes les problématiques de formation et de développement des compétences que cela pose ;
- Des activités de contrôle (qualité/conformité) décuplées.

Ces nouvelles contraintes devraient entrer en vigueur au moment de l'adoption des IAS/IFRS alors que cette adoption pose le problème non pas d'une accélération des délais de clôture mais plutôt du maintien des délais actuels.

Ainsi, et même dans l'hypothèse de délais de clôture des comptes individuels puis consolidés s'établissant actuellement dans un Groupe – et jugés optimisés à ce niveau – à J+40 / J+60, il sera nécessaire d'évaluer et quantifier l'impact sur ces performances d'une migration IAS/IFRS afin de définir, dans le cadre même du projet IAS/IFRS, les actions à mener pour éviter que la sortie des premiers comptes IFRS n'intervienne dans un contexte de dégradation du calendrier de communication financière.

► **Assumer les enjeux croissants du Gouvernement d'Entreprise (rapports des dirigeants et des Commissaires aux Comptes sur les procédures de contrôle interne)**

L'efficacité des processus de production, d'analyse et de contrôle de la qualité et de la conformité de l'information comptable et financière fait désormais explicitement partie du champ de responsabilité des directions générales.

Ainsi, dans le nouvel environnement institué aux États-Unis par la loi Sarbanes-Oxley de juillet 2002, les dirigeants (incluant le directeur financier) doivent désormais certifier chaque année que des procédures et des contrôles relatifs à l'information publiée ont été définis, mis en place et maintenus et que leur efficacité a, de plus, fait l'objet d'une évaluation (« section 302 », applicable dès l'exercice 2002). De surcroît, les dirigeants doivent évaluer le contrôle interne chaque année et émettre un rapport qui établit leur responsabilité pour la mise en place et le maintien d'une structure de contrôle interne adéquate pour l'établissement de la documentation financière; cette évaluation doit être revue et attestée par les auditeurs (« section 404 » de la même loi, applicable aux sociétés cotées aux États-Unis, de nationalité américaine ou non, et ce respectivement à compter des exercices clos après les 15 juin 2004 et 15 avril 2005).

Les évolutions législatives récentes placent sous la responsabilité de la direction, le contrôle interne relatif à la qualité et à la conformité de l'information publiée...

Le cadre juridique français, tel qu'il pourrait se dessiner avec la future loi sur la Sécurité Financière, connaît une évolution analogue. En effet cette loi prévoit que dans toutes les entreprises, quelle que soient leur taille et leur statut, cotées ou non :

– Article 76 : « le Président du Conseil d'Administration rend compte, dans un rapport à l'Assemblée Générale, des procédures de contrôle interne mises en place... » ;

– Article 78 : « les Commissaires aux Comptes présentent à l'Assemblée Générale un rapport (sur) les méthodes et procédures de contrôle interne... ».

En corollaire implicite à cette évolution vers une responsabilisation explicite des dirigeants en matière de procédures et de contrôle interne, il ressort clairement qu'une clôture tardive des comptes consolidés constitue de plus en plus un indicateur défavorable quant à la capacité des dirigeants d'une organisation à maîtriser ses opérations, à anticiper les évolutions de son environnement et à réagir aux imprévus.

Ainsi, dans ces environnements nouveaux particulièrement exigeants en termes de technicité et de qualité des processus de préparation, de contrôle et de traitement de l'information, les Groupes devraient s'interroger sur leur capacité à répondre à ces nouvelles contraintes et analyser les conséquences de dysfonctionnements qu'ils pourraient constater dès à présent :

- Difficultés à tenir le calendrier de clôture ou à présenter aux organes sociaux une documentation comptable et financière complète et de bonne qualité ;
- Ajustements d'audit élevés, en nombre et en valeur ;
- Ecart chroniques entre données comptables et « de management » (reporting) ;
- Difficultés à évaluer rapidement et de manière fiable les impacts de tel ou tel événement ;
- Environnement de contrôle instable, rôles et responsabilités mal définis ou respectés.

... en prévoyant en France notamment la diffusion aux actionnaires d'un rapport sur le contrôle interne soumis au contrôle des commissaires aux comptes.

Pour faire face à ces contraintes nouvelles, les groupes vont devoir s'interroger sur leur capacité à s'adapter...

LA MÉTHODOLOGIE À METTRE EN ŒUVRE

Plus rapide, plus pertinente, plus fiable : le défi est d'importance, et il s'applique aussi bien à l'information financière externe qu'à l'information « de management ». Mais réduire les délais de clôture tout en absorbant la complexité croissante des transactions et de leur traduction comptable et en développant la qualité de l'information – en un mot instituer et pérenniser une dynamique d'adaptation et d'optimisation des processus de clôture – ne se décrète pas : dans des architectures complexes de systèmes d'information impliquant des enchaînements de tâches et de processus multiples, mener à bien un tel projet imposera de suivre une méthodologie rigoureuse permettant de garder le contrôle sur le contenu du projet, ses enjeux ainsi que, bien entendu, sur l'adéquation des techniques mises en oeuvre.

... à un environnement de plus en plus complexe tout en réduisant leur délai de clôture. Y parvenir exigera la mise en place d'une méthodologie rigoureuse.

► Optimiser les processus de clôture : éléments structurants et pistes de réflexion

Optimiser les processus de clôture est un projet ambitieux. Touchant les habitudes de travail dans tous les domaines et à tous les niveaux de l'organisation, impliquant une évolution des compétences aussi bien que des indicateurs de performance, ce n'est pas qu'un projet « finance » mais bien un projet transversal et multi-domaines qui doit être abordé comme tel.

En réponse au risque de fragmentation que comporte tout projet de cette ampleur, une définition précise et rigoureuse des objectifs et des limites du projet et un engagement fort et visible de la Direction Générale prenant corps dans une communication de haut niveau, permettront de susciter une implication réelle et une disponibilité satisfaisante de tous les niveaux de responsabilité intermédiaires sans lesquels la logique de changement serait privée de relais et donc de dynamique réelle. Globalement, une culture Groupe de partage doit s'instaurer dès la constitution des équipes projet et dès la désignation de leurs correspondants dans les entités et les activités non financières.

Optimiser les délais de clôture est un projet transversal pour l'entreprise qui exige notamment un engagement fort de la Direction Générale.

► Mettre en œuvre une méthodologie « smart » adaptée

Une des difficultés majeures de projets ayant pour objet les processus de clôture réside dans la délimitation du champ d'action (ciblage), et dans la nécessité d'une gestion dynamique des très nombreuses et très fortes interactions qui sous-tendent l'organisation et les processus existants : définir quelles entités solliciter, sur quels thèmes comptables, d'organisation, de procédures ou de systèmes, en conjuguant la dimension des contraintes locales avec les impératifs Groupe, les aspects d'organisation avec le développement des ressources humaines et l'accompagnement du changement, sans compter, de surcroît, pour ce qui concerne les groupes cotés, l'articulation avec la réflexion IAS/IFRS et la prise en compte des conclusions des groupes de travail animant cette réflexion, peut s'avérer constituer au global un obstacle sérieux à même de menacer la viabilité et la pérennité d'un tel projet.

Dans ce contexte, seule une méthodologie testée et éprouvée, bénéficiant d'une forte capacité de déploiement et de projection à tous les échelons du Groupe, permettra de donner sa pleine mesure effective à une telle démarche et de placer celle-ci sous contrôle. Stratégie et Mobilisation, Analyse et Redéfinition, Test et déploiement, pourront constituer les phases structurantes d'une démarche qu'il sera par ailleurs souhaitable d'inscrire dans une perspective de construction d'une véritable philosophie d'amélioration continue.

Le projet peut s'articuler autour des phases suivantes : stratégie et mobilisations (phase primordiale), analyse et redéfinition, test et déploiement.

La phase initiale de Stratégie et Mobilisation, pour n'évoquer qu'elle, est primordiale pour sécuriser le projet et assurer les fondations des phases ultérieures. Elle permet en effet de :

- Définir avec précision les contours du projet ;
- En valider l'organisation et le dimensionnement sur la base d'une première analyse de l'environnement existant ;
- Définir les modalités de communication interne autour du projet ;
- Intégrer dans une démarche globale la première évaluation des procédures, des processus et des systèmes et, le cas échéant, les études d'impact de la migration IAS/IFRS ;
- Choisir l'approche la plus appropriée de séquençage et d'ordonnement des différentes phases du

projet : la définition de cette trajectoire conditionnera la réussite du projet et l'optimisation des ressources allouées à ce dernier.

Au cours de cette même phase initiale, et le cas échéant en coordination étroite avec le projet IAS/IFRS Groupe, il sera utile de préparer une matrice des caractéristiques des entités, dans les domaines de l'organisation, des ressources, des processus et des systèmes, visant à constituer l'outil de ciblage des différents chantiers. En pratique, il s'agira de recenser et exploiter l'ensemble de l'information disponible auprès des fonctions centrales (cartographies des systèmes, des flux d'information, suivi des plannings de clôture, effectifs et compétences, activités externalisées, etc.) et d'obtenir auprès des correspondants locaux les compléments nécessaires.

En phase initiale, l'élaboration d'une matrice des caractéristiques des différentes entités permettra de mettre en exergue les spécificités de chacune et les performances ou dysfonctionnements actuels.

Ainsi identifiées les entités représentatives ou, au contraire, caractérisées par des spécificités à traiter au cas par cas, et sur la base d'une première évaluation des performances et des dysfonctionnements actuels, le mode opératoire de la phase d'analyse et redéfinition pourra être arrêté en croisant avec cette vision des entités pertinentes la détermination des domaines à couvrir (normalisation comptable, évaluation des compétences, systèmes et processus, procédures...) ainsi que des moyens à mettre en œuvre (groupes de travail ou ateliers transversaux, questionnaires, visites sur site ...).

► Assurer un pilotage rigoureux du projet pour garantir la dynamique et la cohérence de l'ensemble de la démarche

Le but est (aussi) dans le chemin : le projet d'optimisation des processus de clôture constitue la toute première vitrine des valeurs qu'il promet, et le suivi des actions et des traitements, préventifs comme curatifs, se doit d'être particulièrement exemplaire.

Préciser le rôle de chacun (en particulier les noms comptables).

Les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairement et précisément définis, en particulier dans les activités non comptables qui contribuent au processus de clôture : activités opérationnelles, fiscalité, juridique, systèmes d'information, communication financière... Et ceci doit se traduire dès la constitution du projet et la définition des modalités de gestion de projet : la planification opérationnelle des chantiers, le suivi des réalisations et la résolution des anomalies sont des clefs de l'adhésion de tous.

► Quelques pistes de réflexion

Touchant aux processus, aux procédures, aux conventions d'arrêté, le projet d'optimisation des processus de clôture a à connaître de multiples domaines allant de l'utilisation d'estimations à la formation des équipes en passant par la gestion des comptes intra-groupe ou le sort des systèmes comptables existants. S'il n'y a pas de vérité universelle dans ces domaines, quelques axes généraux peuvent néanmoins être proposés à la réflexion des Groupes.

Insérer dans la réalité, l'esprit d'amélioration continue dans tous les domaines.

1° Utiliser des estimations ... sous contrôle

Le développement de techniques d'estimation raisonnables peut permettre de gagner quelques jours sur la clôture de certains processus sans remettre en cause la qualité d'ensemble. Toutefois, cette démarche doit fédérer les domaines finances et opérationnels afin de garantir une fiabilité optimale et une implication de tous dans les nouvelles procédures : la méthodologie doit être précisément documentée, la démarche clairement décrite, et des seuils de matérialité doivent être établis – et suivis. Des contrôles a posteriori doivent être réalisés par rapport aux données réelles et les écarts analysés. Il est bien entendu très souhaitable d'associer les Commissaires aux Comptes à ce type de démarche.

2° Sortir les intra-groupe du chemin critique de la consolidation et du reporting

Il est presque toujours nécessaire d'adapter les procédures internes pour structurer et fluidifier les relations inter sociétés : codifier le calendrier et les règles de facturation interne (y compris les taux de change), de suivi des comptes de régularisation internes et des notes de débit / crédit, définir les conditions de règlement intra-groupe (en vertu du précepte selon lequel « un bon interco est un interco payé »), adapter les outils comptables / de reporting en utilisant, sous l'autorité du central bien sûr, les nouvelles techniques de rapprochement et de réconciliation directe de filiale à filiale, sont autant d'exemples d'un traitement préventif des risques d'engorgement et de qualité insuffisante.

3° Former les équipes et accompagner le changement

Optimiser les processus de clôture exige une implication forte des Directions des Ressources Humaines et des équipes en charge de la conduite du changement. La formation seule permet de responsabiliser les utilisateurs (par exemple en désignant des « pilotes » de clôture) et de les mettre en situation de réussir et donc d'adhérer aux nouveaux processus et aux nouvelles habitudes de travail ; elle seule garantit la maîtrise de la qualité lors des premières exploitations dans un environnement de procédures et de systèmes adaptés. Vecteur de

communication irremplaçable, elle seule donne l'occasion de démontrer collectivement les bénéfices à retirer des évolutions envisagées.

4° Privilégier le maintien des systèmes en place lorsque cela est possible

La crainte d'avoir à modifier en profondeur l'organisation informatique peut conduire à différer le projet d'optimisation des processus de clôture (« on en parlera dans 3 ans, quand on mettra notre ERP en place »), ou à envisager le projet dans une configuration réduite (« on ne touche pas aux systèmes ! ») ayant pour effet d'en limiter substantiellement le potentiel d'adaptation. Les résultats souvent décevants mèneront à la conclusion que pour réellement progresser... il faut changer les systèmes. En pratique, dans une majorité de cas, le maintien des systèmes en place et leur optimisation (développement d'interfaces, automatisation de traitements manuels...) permet de mettre ceux-ci en état de produire les informations requises dans des conditions de délais et de qualité acceptables, tout en circonscrivant le projet dans des contours d'impacts et de coûts réduits.

5° Favoriser le benchmarking interne et développer une culture Groupe de partage

Sur un thème donné, un Groupe présente souvent un éventail de pratiques très large : le partage et la diffusion des meilleures d'entre ces pratiques permet généralement de répondre à un nombre important de difficultés. Cette culture de partage doit s'initier dès la constitution des équipes projet et de leurs relais dans les entités et les activités non financières, et gagnera à s'accompagner d'une communication mettant en valeur les apports du projet pour les entités elles-mêmes. Le développement de la communication entre les services de l'entreprise, ou encore la mise en place d'un Observatoire des Processus de Clôture, pourront permettre de fédérer les principaux acteurs de ces processus dans une démarche commune, interactive et constructive.

6° Saisir l'occasion de rajeunir et améliorer le reporting financier

La remise en cause et l'adaptation des processus conduit naturellement à s'interroger sur leurs finalités, qu'il s'agisse du contenu des reporting, de la définition des indicateurs, de la fréquence de l'information ou de l'utilisation effective des données et du rapport coût / utilité en résultant. Cette logique constitue en elle-même un des aspects positifs d'une démarche « smart », et si la charge de travail additionnelle peut n'être pas négligeable, les synergies entre les deux aspects du projet sont potentiellement très significatives.

7° Rechercher la normalisation, l'homogénéité, l'industrialisation pour transformer la production des données en véritable routine

L'établissement d'un langage commun Groupe – plan de compte, schémas comptables, procédures – et son institution comme référentiel effectif, la recherche de l'unification ou, au moins, de l'harmonisation entre les axes « comptable » et « gestion », favorisent l'homogénéité des données, le partage des bonnes pratiques et permettent de globaliser la résolution des difficultés. Dans cet esprit, la multiplication des arrêtés constitue un formidable instrument d'auto-formation, de fiabilisation, d'incitation à la performance : le passage en arrêté trimestriel, voire mensuel, pourra constituer un choix structurant à même de donner un souffle durable au projet et d'inscrire dans la réalité l'esprit d'amélioration continue évoqué précédemment. Enfin, bien entendu, le déploiement d'outils communs bénéficiant des apports de technologies nouvelles et possédant un cœur de paramétrage Groupe intangible sera un puissant catalyseur des évolutions d'organisation et de procédure.

Délais de clôture, processus et procédures comptables... quelques textes de référence...

Union européenne

Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil sur l'harmonisation des obligations de transparence concernant l'information au sujet des émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (26/03/2003)

Exposé des motifs - 4.2.2. Trois mois pour publier le rapport financier annuel

« En vertu du droit communautaire existant, les sociétés faisant appel public à l'épargne doivent mettre à la disposition du public, aussi rapidement que possible, leurs comptes annuels les plus récents et leurs derniers rapports annuels, conformément aux normes fixées par les directives de droit des sociétés. Toutefois, les délais fixés pour la publication de l'information financière annuelle varient d'un État membre à l'autre. Dans certains, les émetteurs ont déjà un délai pour la publication des résultats finals de l'exercice, alors que dans d'autres, une information rapide des marchés des valeurs mobilières est assurée par la publication de résultats annuels préliminaires ou abrégés ou par un rapport intermédiaire supplémentaire à la fin de l'exercice. En effet, la législation communautaire ne reconnaît pas les rapports annuels en tant qu'instrument destiné au marché des capitaux. L'introduction d'un délai maximum de publication permettrait aux investisseurs de suivre les résultats d'une société dans tous les États membres.

Le délai final pour la publication du **rapport financier annuel** devrait être de **trois mois**. (...) la Commission estime que c'est la meilleure solution. Initialement, ses services avaient proposé au public un délai de deux mois. Dans la seconde consultation, elle avait proposé un délai de trois mois, à condition qu'un rapport intermédiaire pour le dernier trimestre de l'exercice ait précédemment été publié. Toutefois, cette idée d'un quatrième rapport trimestriel a été abandonnée pour ne pas imposer aux entreprises une charge disproportionnée dans le souci de combler le fossé entre le dernier rapport intermédiaire (l'information trimestrielle à publier au plus tard en novembre) et le rapport financier annuel (à publier au plus tard à la fin du mois de mars). Des délais plus longs exposeront le public à une longue période d'incertitude et accroîtraient considérablement le risque de divulgation sélective entre certains émetteurs et analystes. Un délai de quatre mois comporterait le risque que les sociétés faisant appel public à l'épargne pourraient souhaiter "toiletter les résultats", étant donné que le rapport financier annuel devrait seulement être publié à un moment où l'information financière trimestrielle proposée relative à l'exercice suivant serait déjà rédigée et publiée. »

Proposition de directive - Article 4, Rapports financiers annuels

« (...) L'émetteur publie son **rapport financier annuel** au plus tard **trois mois** après la fin de chaque exercice (...) »

Proposition de directive - Article 5, Rapports financiers semestriels

« (...) L'émetteur publie un **rapport financier semestriel** couvrant les six premiers mois de chaque exercice, le plus tôt possible après la fin du semestre couvert et au plus tard **deux mois** après la fin de ce semestre (...) »

Proposition de directive - Article 6, Information financière trimestrielle

« (...) Tout émetteur dont les actions sont admises à la négociation sur un marché réglementé publie une information financière trimestrielle couvrant les **premier**

et troisième trimestres de l'exercice, le plus tôt possible après la fin du trimestre concerné et au plus tard **deux mois** après la fin dudit trimestre (...) »

U.S. Securities and Exchange Commission

Commission Approves Rules Implementing Provisions of Sarbanes-Oxley Act, Accelerating Periodic Filings, and Other Measures (Communiqué de Presse, 27/08/2002)

« (...) The changes to filing deadlines will be phased in over three years, with no change for the first year. The **annual report** deadline will remain 90 days for the first year, change to 75 days for year two, and change to **60 days** for year three and thereafter. The **quarterly report** deadline will remain 45 days for the first year, change to

40 days for year two, and change to **35 days** for year three and thereafter. The first reductions-to 75 days for annual reports and 40 days for quarterly reports-would occur for accelerated filers with fiscal years ending on or after Dec. 15, 2003 (...) »

Euronext

Article 7202 – Rapports annuels

« (...) L'Emetteur rend public son **rapport annuel**, comprenant ses états financiers annuels dûment certifiés, dans les **trois mois** suivant la clôture de son exercice (...) »

Article 7203/1 – Rapports trimestriels - Calendrier

« (...) L'Emetteur rend public un **rapport trimestriel**, dans les **deux mois** suivant la fin des premier et troisième trimestres et les **trois mois** après la fin du deuxième trimestre (...). Toutefois, pour les trimestres

de l'exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2004, l'Emetteur aura la faculté de publier ses rapports trimestriels sur les premier et troisième trimestre dans les trois mois suivant la fin de ces trimestres (...) »

Code de commerce

Article L 225-37

« (...) Le président du conseil d'administration rend compte, dans un rapport joint au rapport mentionné aux articles L 225-100, L 225-102, L 225-102-1

et L 233-26 (...) des **procédures de contrôle interne** mises en place par la société (...) »

Systemes d'Information Groupe, processus de consolidation et de reporting, évolution des normes comptables : les spécialistes du reporting financier de PricewaterhouseCoopers accompagnent les Groupes dans toutes les étapes de construction et d'optimisation de leur information financière

Optimiser les processus de clôture des comptes pour accroître la rapidité et la fiabilité du reporting financier

Diagnostic des processus existants, identification et hiérarchisation des besoins des Groupes permettant de définir des scénarios organisationnels et techniques réalistes et optimisés (démarche coût/utilité), développement des compétences (manuels de procédures, formation aux processus et aux normes Groupe), nos équipes proposent aux Groupes les " best practices " et les aident à concevoir et mettre en œuvre leurs propres évolutions

Refondre ou adapter le système d'information pour la consolidation et le reporting

De l'expression des besoins fonctionnels à la mise en exploitation des nouveaux outils de consolidation et de reporting, nos équipes conjuguent expertise métier, connaissance des outils du marché et expérience en conduite de projet pour apporter aux Groupes une assistance opérationnelle à forte valeur ajoutée dans la définition, la validation fonctionnelle et la réalisation des différentes étapes de leurs projets

Produire le reporting financier consolidé et analyser les données, assurer un transfert de savoir-faire technique et méthodologique

Analyser les opérations financières complexes et définir leur traduction comptable, conduire en tout ou partie le processus de consolidation et de reporting et finaliser les comptes consolidés, établir des simulations ou des comptes pro forma... Nos équipes travaillent avec les Groupes et transmettent aux équipes internes le meilleur de leur expérience

Auteurs de référence



Acteurs de référence

Forte d'une expérience de plus de 12 ans et d'une équipe de 35 personnes spécialisées dans les techniques, processus et systèmes de consolidation et de reporting, l'équipe "Management Reporting Solutions" de PricewaterhouseCoopers accompagne les Directions Générales et Financières.

Contacts

Catherine Le Clainche
Associée
Tél. + 33 (0)1 56 57 82 61
catherine.le.clainche-labey@fr.pwc.com

Catherine Clément
Associée
Tél. + 33 (0)1 56 57 13 49
catherine.clement@fr.pwc.com

Bertrand Augier
Associé
Tél. + 33 (0)1 56 57 85 06
bertrand.augier@fr.pwc.com