

Livre blanc :

Ce que le contrôle de gestion peut apporter à la consolidation (et vice versa) pour améliorer la production des informations financières

SigmaConso
Make figures talk.

Software | Academy | Advisory

Ce que le contrôle de gestion peut apporter à la consolidation (et vice versa) pour améliorer la production des informations financières.

Consolideur et contrôleur de gestion sont 2 fonctions différentes au sein de l'équipe financière. Il est cependant utile que les 2 fonctions communiquent et échangent des informations, pour augmenter la qualité du travail de chacun.

Pour mieux comprendre, nous allons commencer par étudier en quoi divergent ces deux métiers de la finance. Nous verrons ensuite les interactions possibles entre les 2 rôles.

En préambule, voici une rapide définition des rôles et missions de chacun:

- Le contrôleur de gestion doit :
 - Etablir les indicateurs permettant de vérifier que l'entreprise fonctionne conformément aux objectifs (indicateurs financiers et non-financiers) ;
 - Mesurer les résultats réels obtenus ;
 - Signaler les écarts ;
 - Tenter d'analyser les causes réelles.

- Le consolideur doit :
 - Etablir les comptes consolidés du groupe ;
 - Participer à l'audit de ces comptes réalisé par les réviseurs d'entreprise ;
 - Assurer le dépôt légal de comptes auprès des instances de contrôle ;
 - Gérer les règles d'évaluation applicables pour toutes les sociétés du groupe.

Deux métiers distincts dans leur approche et dans leur finalité

Les différences entre ces 2 fonctions portent sur :

1. La fréquence de remontée des informations :

La fréquence la plus courante en matière de reporting est le mensuel. Bien que certains groupes tendent à avoir une fréquence identique pour la consolidation, beaucoup de groupes consolident aujourd'hui encore au semestre. De par la fréquence et d'autres éléments que nous analyserons ci-dessous, la rapidité de présentation des résultats diffère également fortement. Le reporting nécessite des temps de réaction plus courts.

2. L'impact de la conjoncture socio-économique :

La conjoncture socio-économique influence ces deux métiers mais, là où le contrôleur de gestion est censé anticiper les influences de celle-ci, le consolideur pour sa part constatera et justifiera les impacts de la conjoncture.

3. Les critères de comparaison des données et d'analyse des écarts :

Le contrôleur de gestion doit comparer les données réelles par rapport aux données budgétaires ou prévisionnelles. Ces comparaisons l'amèneront à analyser les écarts et tendances, à en trouver les origines et dans certains groupes à proposer des actions correctrices.

Le consolideur analysera et présentera en général les données consolidées par rapport à la clôture de l'exercice précédent voir à la même période de l'exercice précédent. Les écarts entre les périodes doivent être expliqués dans les tableaux annexes également présentés et surtout doivent être parfaitement corrects et exhaustifs. En effet ces données seront soumises à un contrôle externe de la part des commissaires aux comptes.

4. Le périmètre (entités, sociétés,..) :

Le périmètre du groupe pour le contrôleur de gestion est avant tout un périmètre économique. En effet, il est essentiel de suivre et d'analyser la performance des départements ou sociétés ayant le plus de poids économique dans l'ensemble du groupe. Il n'est pas rare de constater que la fréquence de reporting est différente selon la taille de la filiale et son chiffre d'affaires. Le critère essentiel est de pouvoir constater les écarts et tendances par rapport aux budgets et de pouvoir prendre les actions nécessaires au niveau du groupe. Dans ce cas, l'influence limitée de certaines sociétés joue souvent comme un critère d'exclusion de ces 'petites' sociétés dans les processus d'analyse détaillée des chiffres reportés, voire dans leur exclusion pur et simple du reporting mensuel.

Le consolideur quant à lui a l'obligation d'inclure (d'autant plus depuis l'avènement des règles IFRS) toutes les sociétés du périmètre, ou celles qui dépassent les critères liés au pourcentage de détention du groupe dans la société en question. Il raisonnera beaucoup plus par entité légale.

L'avènement des IFRS et leurs informations segmentaires a tendance à rapprocher ces deux approches.

5. La vision et l'interprétation des chiffres :

La façon d'intégrer ces sociétés pourra également être très différente selon la vision du contrôleur de gestion ou celle du consolideur.

Selon une vision économique, il est fréquent de voir les sociétés prises à 100% par le contrôleur de gestion dans ses budgets et dans les comparatifs des données réelles. Le consolideur se doit d'appliquer la méthode d'intégration qui correspond au pourcentage de contrôle exercé par le groupe sur cette filiale. Ceci n'est pas sans effet sur la valeur des comptes consolidés ou sur les ratios qui en découlent.

6. Les destinataires de l'information :

Le contrôleur de gestion va s'adresser essentiellement à des personnes internes à l'organisation dans le but de leur fournir l'information nécessaire à la prise de décision d'ordre opérationnel. A savoir, directeurs financiers et opérationnels et comité de direction.

Le consolideur fournira d'abord l'information destinée à des personnes externes à l'organisation ou à sa gestion opérationnelle journalière. Auditeurs, actionnaires, analystes financiers, ...

7. Les modes de contrôle de l'information :

Lié au point précédent, les données consolidées sont soumises à un contrôle externe poussé et doivent faire l'objet d'une lettre d'approbation des comptes et d'un dépôt légal.

8. Le niveau de détail de l'information :

Le contrôleur de gestion, dans sa tâche d'analyse des écarts par rapport aux données initialement budgétisées ou prévues a besoin d'un niveau d'information qui soit suffisamment détaillé pour pouvoir identifier les causes et justifier leurs impacts sur les résultats. C'est-à-dire qu'il a besoin de connaître le ou les produits qui se sont moins bien vendus ; les matières premières qui ont été plus chères que prévus, de pouvoir identifier les clients qui ont passé moins de commande, ... Ces indicateurs importants devront donc être disponibles à un niveau bien plus fin que le niveau comptable. C'est pourquoi en général on parlera de dimensions analytiques multiples associées aux comptes à suivre.

Le consolideur a besoin d'une information très détaillée de chacun des comptes du bilan et du compte de résultats quels qu'ils soient. Sur chacun de ces comptes, il aura besoin d'informations explicatives par rapport à l'évolution de ce compte d'une période à l'autre. De plus, il devra disposer d'informations liées à la nature des opérations ayant impactés ces comptes au-cours de la période. Cette information pourra par exemple aussi être de nature légale ou juridique.

9. Les types de données analysées :

Le contrôleur de gestion se concentre avant tout sur les données opérationnelles de type EBIT mais avec un niveau de détail très important pour pouvoir analyser les écarts et tendances et prévoir également les impacts conjoncturels sur les données des périodes futures.

Le consolideur devra se focaliser d'avantages sur les données bilantaires et leurs évolutions en se servant du compte de résultats comme d'un contrôle de cohérence de ces évolutions. Il aura de plus à traiter différentes opérations qui sont propres à son métier et souvent peu connues du contrôleur de gestion tels que dividendes, réduction de valeurs sur titres, cessions internes de titres, calcul et/ou affectation de goodwill, écarts de conversion, intérêt minoritaires, impôts différés, etc...

10. Les traitements sur les données remontées :

Les traitements effectués par le contrôleur de gestion le plus souvent de type 'sommation' serviront à réaliser des projections, des simulations et des analyses sur les écarts et tendances. Ceux-ci lui permettront de définir les axes de travail et de proposer des voies de solution.

Le consolideur devra s'attacher à reporter les ajustements du passé et adapter les données de base des filiales pour tenir compte de même règles d'évaluation des comptes entre toutes les sociétés du groupe et assurer une continuité dans l'information. Il devra de plus veiller à réconcilier des données propres aux opérations effectuées entre les sociétés du groupe afin d'en éliminer l'impact sur les comptes présentés aux personnes externes. Les traitements qu'il effectuera seront essentiellement de type 'consolidation'.

11. L'approche des données intragroupe :

L'approche du contrôleur de gestion est d'isoler ces informations pour permettre d'analyser les données exemptes de ces transactions. Tout comme pour le budget, il aura tendance à partir de l'achat et à impacter le même montant au niveau du vendeur. En effet, c'est le niveau probable de vente qui dans le budget va déterminer les quantités de matières premières nécessaire à la production.

L'approche du consolideur est à l'opposé. C'est en général le vendeur, à savoir celui qui émet la facture, qui a raison, et qui pourrait impacter dans les systèmes ERP la transaction d'achat chez la contrepartie. De plus, de par le volume possible de transactions, l'impact des devises, et autres productions immobilisées, ce processus est souvent très consommateur de temps pour le consolideur et parfois problématique par rapport à l'audit par les commissaires aux comptes. Là où, pour le contrôleur de gestion il s'agit d'une information non pertinente, pour le consolideur il s'agit que cette information soit bien gérée par les filiales et remontée de façon correcte.

Sans être exhaustive, cette liste permet donc de comprendre à quel point ces deux métiers sont distincts dans leur approche et dans leur finalité.

Des points de convergence

Des points de convergence existent cependant entre ces deux fonctions. En effet, l'aspect principal de cette convergence, c'est que de nombreuses données communes sont utilisées par les contrôleurs de gestion et les consolideurs même si, comme vu précédemment, elles sont traitées différemment et utilisées à des fins différentes. Le partenariat entre les intervenants du contrôle de gestion et les intervenants de la consolidation doit donc se faire au niveau de l'obtention des données.

Un partenariat à mettre en place

Ainsi, intégrer les remontées d'informations améliore considérablement les processus de consolidation et de reporting (en qualité, en rapidité, efficacité).

Le contrôleur de gestion étant plus fréquemment en contact avec les filiales (reportings mensuels, budgets, prévisions, révisions budgétaires, ...), il se retrouve plus proche des différentes entités du groupe et surtout dispose d'une connaissance préalable des faits par rapport au consolideur. Or, ce dernier doit disposer d'informations lui permettant de retraiter les comptes des filiales pour les intégrer dans sa consolidation. Nous pensons par exemple, à la gestion des stocks et leur méthode de valorisation, aux méthodes d'amortissement pratiqués localement par les filiales, aux profits intragroupes réalisés lors de vente d'actifs entre sociétés du groupe, etc. Pour ces différents éléments, étant donné que le contrôleur de gestion a eu plus rapidement connaissance de ces données, il pourra jouer un rôle très important d'informateur par rapport à son collègue de la consolidation.

Le consolideur quant à lui doit faire en sorte d'informer son collègue du contrôle de gestion des écritures (dividendes, provisions, minoritaires, amortissements d'écarts d'acquisition, impôts différés, ...) qui auront un impact sur les résultats et ratios analysés par le contrôleur de gestion. Ces mêmes écritures pourront jouer un rôle prédominant lors de situations de cession de certaines filiales du groupe par exemple.

Il est donc primordial de veiller à ce que les 2 fonctions travaillent en réel partenariat : une compréhension mutuelle des traitements, l'utilisation d'un outil logiciel commun (avec données communes), des échanges d'informations ... contribueront à améliorer significativement l'ensemble du processus !

Souhaitez-vous optimiser votre processus de consolidation et de reporting ? Contactez-nous aujourd'hui et voyons ensemble comment atteindre vos objectifs !

www.sigmaconso.com | info@sigmaconso.com