

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



Sommaire

Ce que le contrôle de gestion peut apporter à la consolidation (et réciproquement) pour améliorer la production des informations financières	3
Deux métiers distincts dans leur approche et dans leur finalité	4
Des points de convergence	16
A propos de Prophix	18

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

Consolideur et contrôleur de gestion sont 2 fonctions différentes au sein de l'équipe financière.

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

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.



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
2. L'impact de la conjoncture socio-économique
3. Les critères de comparaison des données et d'analyse des écarts
4. Le périmètre (entités, sociétés, ...)
5. La vision et l'interprétation des chiffres
6. Les destinataires de l'information
7. Les modes de contrôle de l'information
8. Le niveau de détail de l'information
9. Les types de données analysées
10. Les traitements sur les données remontées
11. L'approche des données intragroupe

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.

Les logiciels spécialisés, tels que Prophix Consolidation & Reporting, permettent de créer différentes périodes et de sélectionner un environnement spécifique en fonction de l'utilisateur et de ses objectifs. Un facteur important ici est l'utilisation d'une solution logicielle unique avec une base de données unique, ce qui garantit la cohérence des données.

▼ Figure 1 : Création de différents environnements dans le logiciel Prophix Consolidation & Reporting



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 voire 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.

Dans Prophix, le consolideur dispose d'un certain nombre de rapports standard pour analyser sa consolidation statutaire. Les rapports spécifiant les écarts de conversion, les intérêts des tiers et la consolidation des fonds propres sont standards et fournis avec l'outil.

Le contrôleur de gestion est plus susceptible d'utiliser les fonctionnalités de visualisation de données pour l'aider à analyser les données d'une manière simple et efficace, à générer des rapports visuels personnalisés et à les partager avec les décisionnaires et autres managers dans l'organisation.



▲ Figure 2 : Prophix Insight, pour l'analyse et la visualisation des données

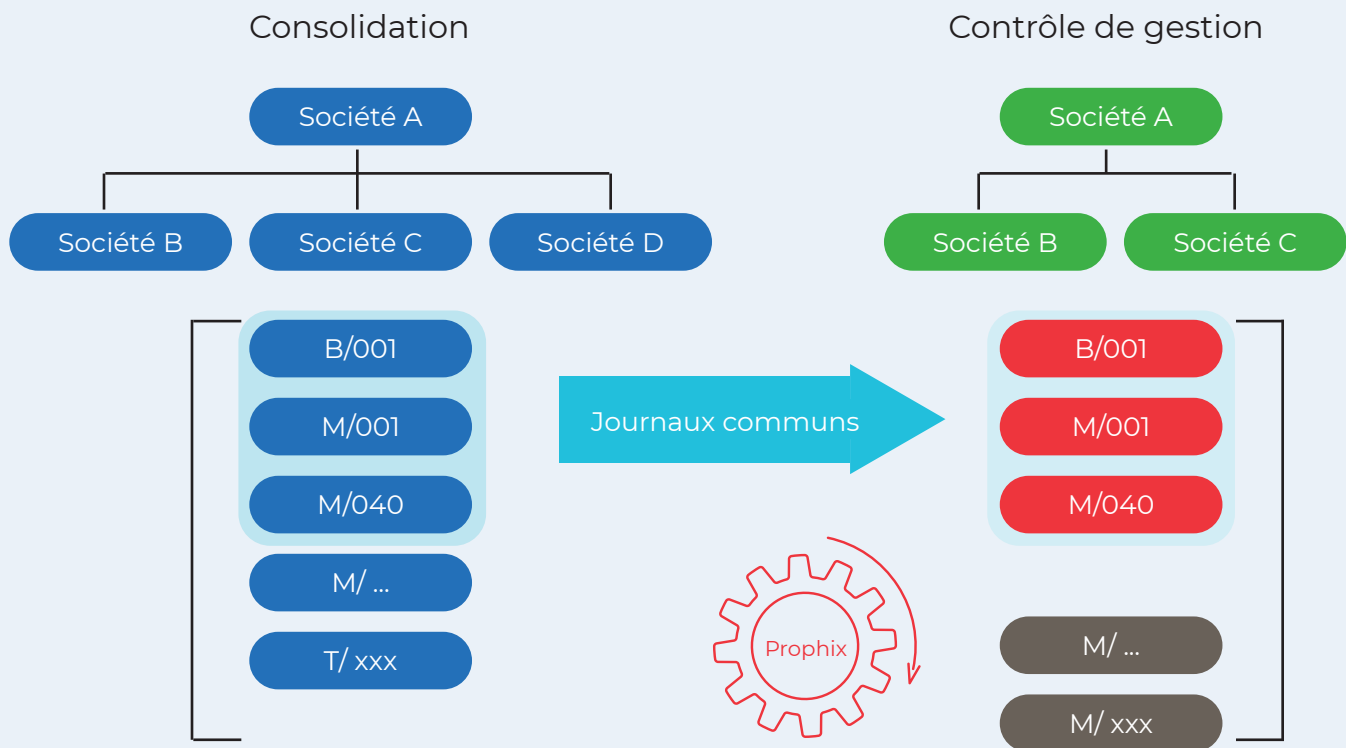
4

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 rapportés, 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.



▲ Figure 3 : environnement personnalisé pour le contrôle de gestion

Cela signifie que l'utilisateur peut créer un environnement de gestion dans lequel il détermine quels éléments doivent être identiques à l'environnement statutaire (par exemple, les données locales et les journaux spécifiques), et quels éléments doivent varier (par exemple, le champ d'application, les journaux spécifiques et les taux de change). L'avantage de cette méthode est que le responsable de la consolidation et le contrôleur de groupe peuvent tous deux utiliser les mêmes données.

Voir la figure 3 qui montre un exemple d'environnement spécifique créé pour le contrôle de gestion. Les données locales (B) et les écritures de journal (M) doivent être disponibles dans les deux environnements, tandis que les écritures de journal spécifiques sont créées dans chaque environnement dédié.

5

La vision et l'interprétation des chiffres

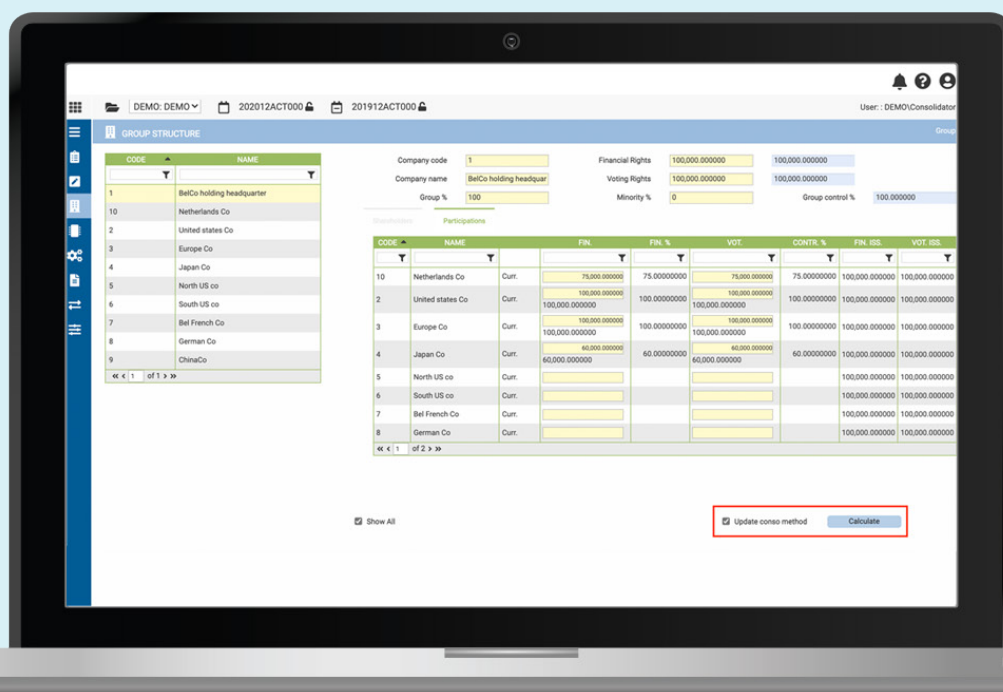
La façon d'intégrer ces sociétés pourra également être très différente selon la vision du contrôleur de gestion ou celle du consolideur.

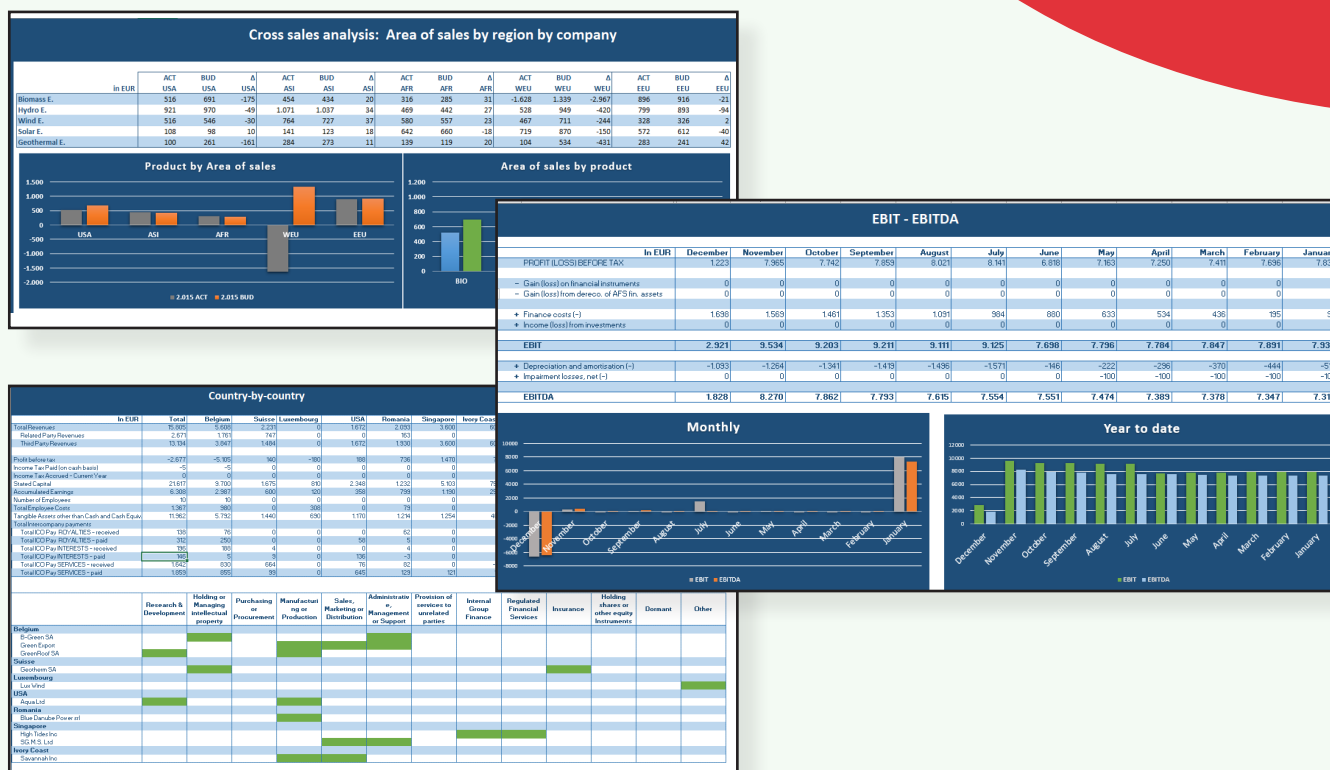
Selon une vision économique, il est fréquent de voir les sociétés prises à 100% par le contrôleur de gestion dans ses budgets et dans les comparatifs des données réelles. Le consolideur se doit d'appliquer la méthode d'intégration qui correspond au pourcentage de contrôle exercé par le groupe sur cette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

Dans Prophix, nous utiliserons à nouveau la fonctionnalité « Catégorie Liée » (Linked Category) pour permettre au contrôleur de gestion d'avoir toutes les entités intégrées à 100% dans son environnement de travail.

La méthode de consolidation appropriée sera automatiquement proposée au consolideur dans le logiciel dès lors que les actionnaires et les participations auront été définis pour chaque entité.

▼ Figure 4 : calcul automatique de la méthode de consolidation





▲ Figure 5 : exemples de quelques rapports disponibles dans l'application

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, ...

Avec une application telle que Insight (voir plus haut), le contrôleur de gestion peut générer et partager des rapports dynamiques. Prophix permet également aux utilisateurs de créer des modèles PowerPoint qu'il suffit de rafraîchir chaque mois pour mettre à jour les informations.

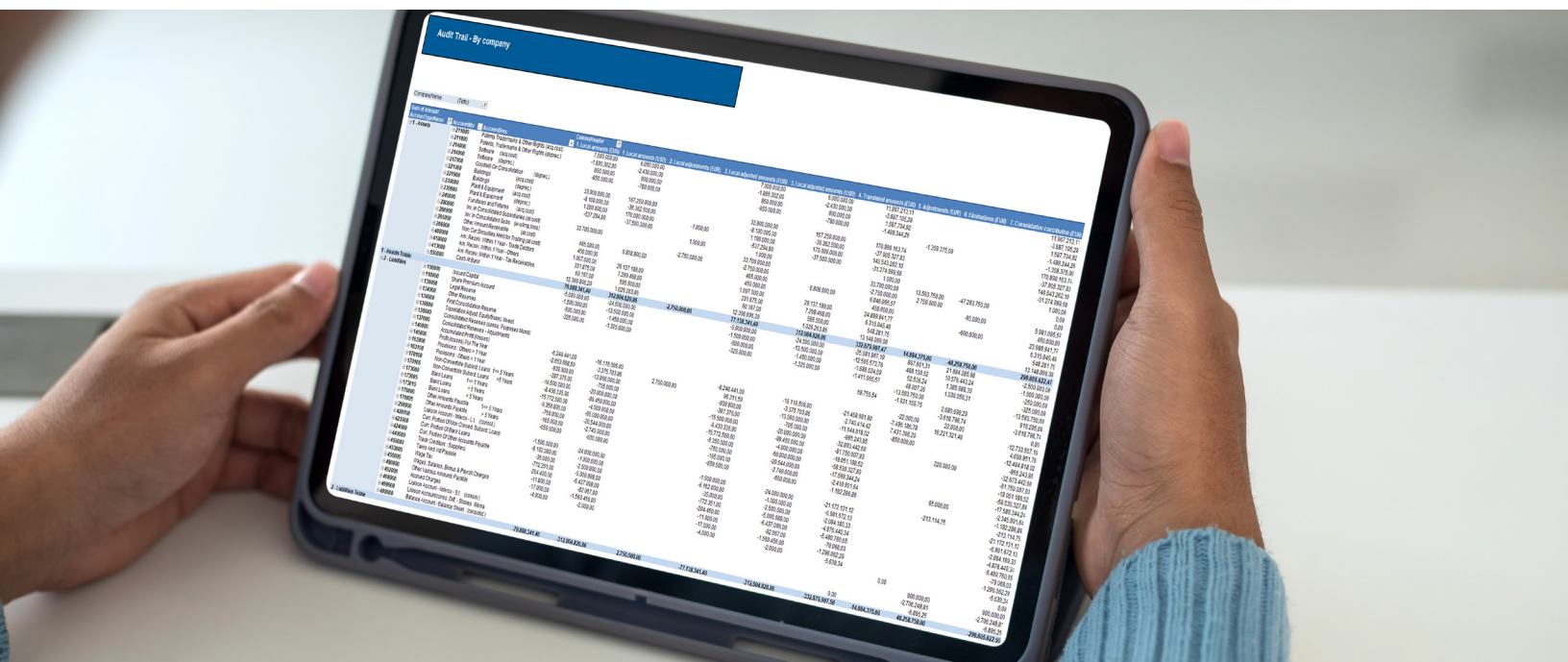
Dans Prophix, le consolideur dispose d'une multitude de rapports standard pour lui permettre de fournir les bons rapports aux entités externes (auditeurs, autorités fiscales, gouvernements, banques, etc.) : rapports de piste d'audit, bilans consolidés, comptes de résultat, tableaux de flux de trésorerie, etc.

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.

Il est donc essentiel que le logiciel de consolidation assure une traçabilité parfaite des données et comprenne des rapports d'audit standard qui facilitent la fourniture d'informations correctes.



▲ Figure 6 : Piste d'audit par société, dans Prophix Consolidation & Reporting

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.

Pour répondre à cet enjeu, le contrôleur de gestion peut utiliser des dimensions analytiques dans Prophix, créées pour des comptes spécifiques ou pour le compte de résultat et le bilan complets. De nombreuses dimensions peuvent être définies : en fonction du centre de coût, du centre de profit, de la Business Unit, du produit ou du client, et le nombre de dimensions peut être défini par entité. Cela permet qu'une entité qui n'est active que dans une Business Unit ne soit pas incluse dans toutes les autres Business Units. Le contrôleur de gestion peut également utiliser des comptes statistiques pour intégrer des données non comptables, telles que les volumes et les unités.

Le consolideur, lui, utilisera les flux dans l'outil pour analyser les changements de l'année précédente par rapport à l'année en cours.

9

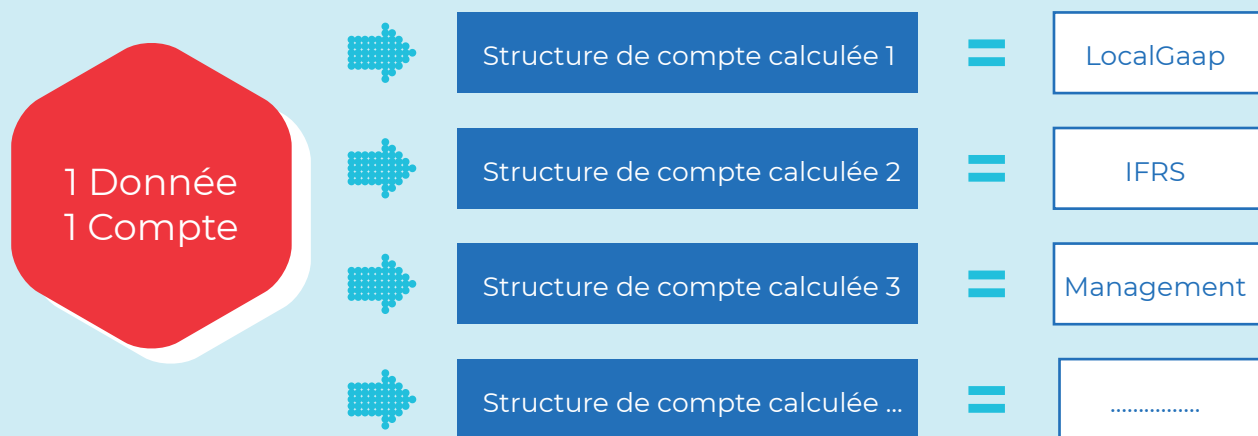
Les types de données analysées

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 goodwills, écarts de conversion, intérêt minoritaires, impôts différés, etc...

La fonctionnalité des comptes calculés dans notre outil est utile pour les différents types de présentations (statutaires, de gestion, EBIT et CbC). Il s'agit de structures spécifiques de "somme" permettant d'afficher des informations spécifiques.

Le même compte peut être affecté à plusieurs structures de comptes calculés et chaque rapport peut inclure des journaux spécifiques. Ainsi, un seul ensemble de données de base peut être utilisé pour générer différents types de rapports.



▲ Figure 7 : la fonctionnalité "Comptes Calculés" dans Prophix Consolidation & Reporting

10

Les traitements sur les données remontées

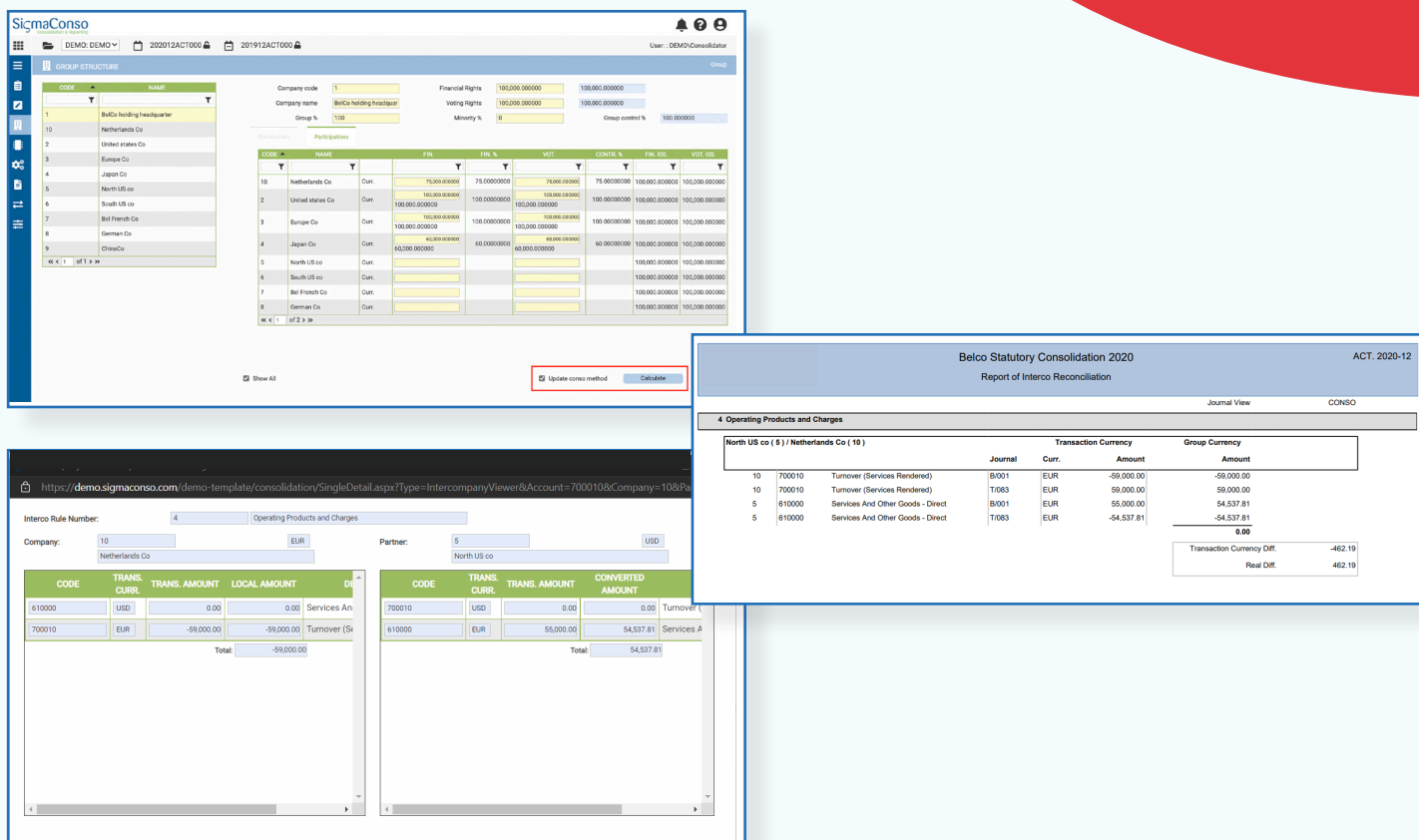
Les traitements effectués par le contrôleur de gestion le plus souvent de type 'somme' serviront à réaliser des projections, des simulations et des analyses sur les écarts et tendances. Ceux-ci lui permettront de définir les axes de travail et de proposer des voies de solution.

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.



▲ Figure 8 : Rapports pour détecter les écarts intercompagnies

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. 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 deux 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 !

A propos de Prophix

Votre entreprise évolue. La manière dont vous planifiez et faites le reporting de votre activité doit évoluer également. Pour permettre aux entreprises de taille intermédiaire d'atteindre leurs objectifs, Prophix propose à leur direction financière une plateforme intégrée, dans le cloud ; la plateforme apporte des solutions de planification, d'élaboration budgétaire, de reporting, de prévision et de consolidation. Avec Prophix, les responsables financiers augmentent la rentabilité de l'activité, réduisent les risques et peuvent se concentrer sur ce qui compte le plus : la découverte de nouvelles opportunités de croissance. Prophix accompagne votre développement grâce à des fonctionnalités innovantes utilisant l'I.A., qui s'adaptent à votre stratégie, aujourd'hui et demain. Plus de 2 500 clients actifs dans le monde entier font confiance à Prophix pour transformer leur façon de travailler.

AMÉRIQUE DU NORD

CANADA

350 Burnhamthorpe
Road West,
Suite 1000
Mississauga, Ontario
L5B 3J1
1 (800) 387-5915
+1-905-279-8711

ÉTATS-UNIS

707 SW Washington St.
Suite 1100
Portland, OR 97205
1 (800) 387-5915

ROYAUME-UNI

Davidson House
The Forbury
Reading
RG1 3EU
+44 (0) 118 900 1900

EUROPE

BELGIQUE

Lenniksebaan 451
1070 Brussels
+32 (0) 2 456 89 60

DANEMARK

Sankt Knuds Vej 41
1903 Frederiksberg C
+ 45 7023 2375

FRANCE

Roosevelt House 6
avenue Franklin Roosevelt
75008 Paris
+33 1 88 86 00 24

ALLEMAGNE

Messturm
60308 Frankfurt am Main
+49 69 509 565 607

ITALIE

Via Paracelso, 26
20864 Agrate Brianza (MB)
+39 039 890 1574

LUXEMBOURG

22, rue de l'Industrie
L-8399 Windhof
+352 27 02 01 20

PAYS-BAS

De Boelelaan 7, 7th floor
1083 HJ Amsterdam
+31 (0)85 400 01 30

PORTUGAL

Av. D. João II n°35
Edifício Infante 11ºA
1990-083 Lisbon
+351 308 806 770

ESPAGNE

Consell de Cent 394
08009 Barcelona

ASIE

INDONÉSIE

Jl. Letjen S. Parman Kav. 28
West Jakarta 11470
+6221 5021 2222

MALAISIE

No. 2A, Jalan Sepadu
Off Jalan Klang Lama
58200 Kuala Lumpur
+603 7972 9129

SINGAPOUR

Blk 18 Boon Lay Way #07-109
Singapore 609966
+65 6316 8681

AMÉRIQUE DU SUD

BRÉSIL – SÃO PAULO

Rua André Ampère,
153/7º andar
Novo Brooklin – SP
04562-080
+55 11 3583-1678

BRÉSIL – RIO DE JANEIRO

Av. Marechal Câmara 160 cj 932
Centro – RJ
20.020-080
+55 21 3094-3900

PLUS D'INFORMATIONS :

prophix.com

info@prophix.com