

# Panorama des pratiques de consolidation



# Qu'est-ce que la consolidation ?

- ◉ Travail de coordination des acteurs
- ◉ Gestion et organisation des données
- ◉ Expertise technique

# Un groupe = une consolidation ?

- Spécificités et objectifs propres à chaque groupe
- Règles communes
- Tendances en matières de pratiques des groupes

## Les paramètres de l'étude

Enquête réalisée par le cabinet Ernst & Young entre mai et juillet 2011 auprès de 175 groupes.

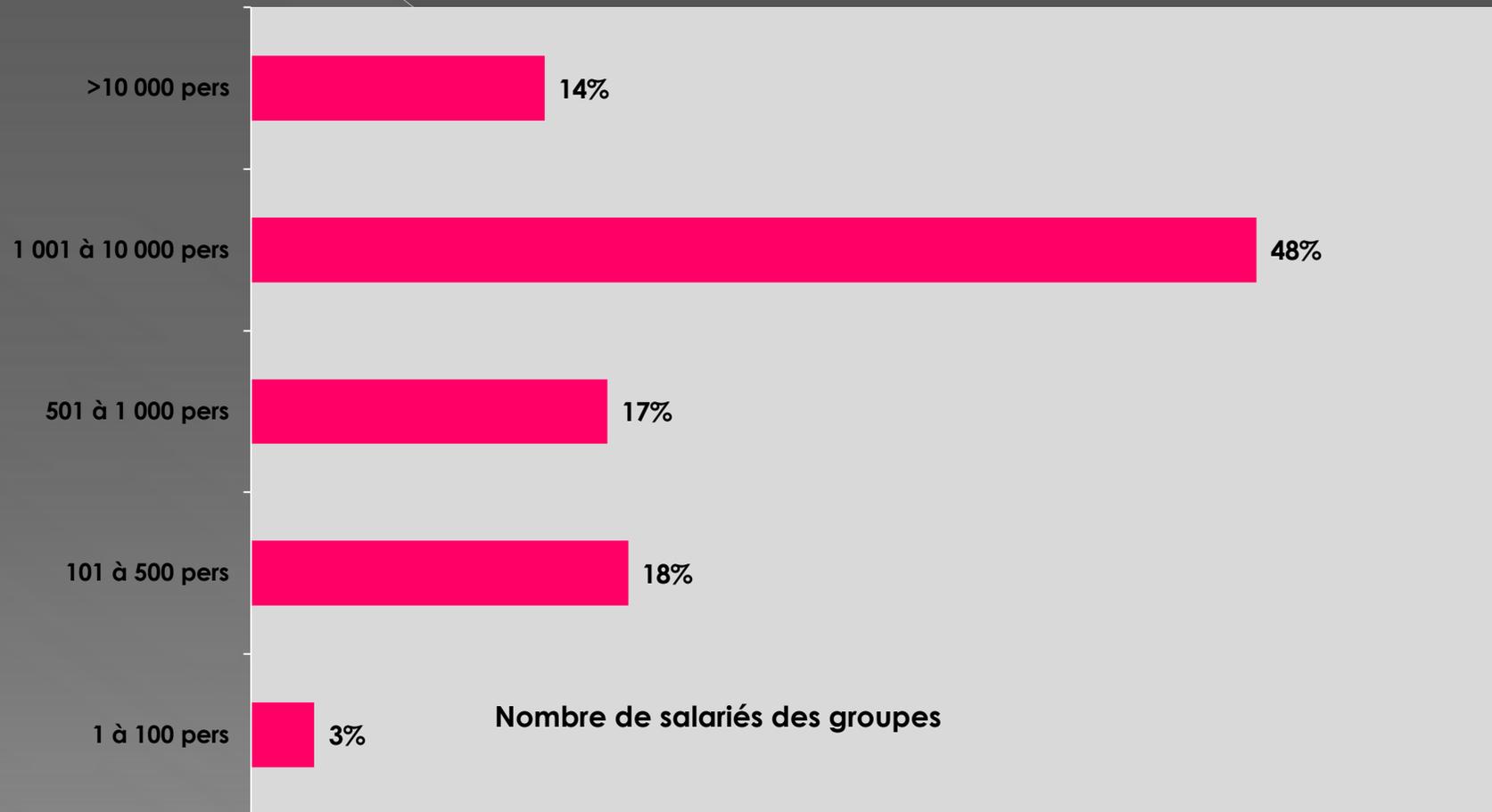
57% des groupes sondés ont des filiales dans le monde entier

21% sont présents uniquement en Europe

22% ne sont présents que sur le sol français.

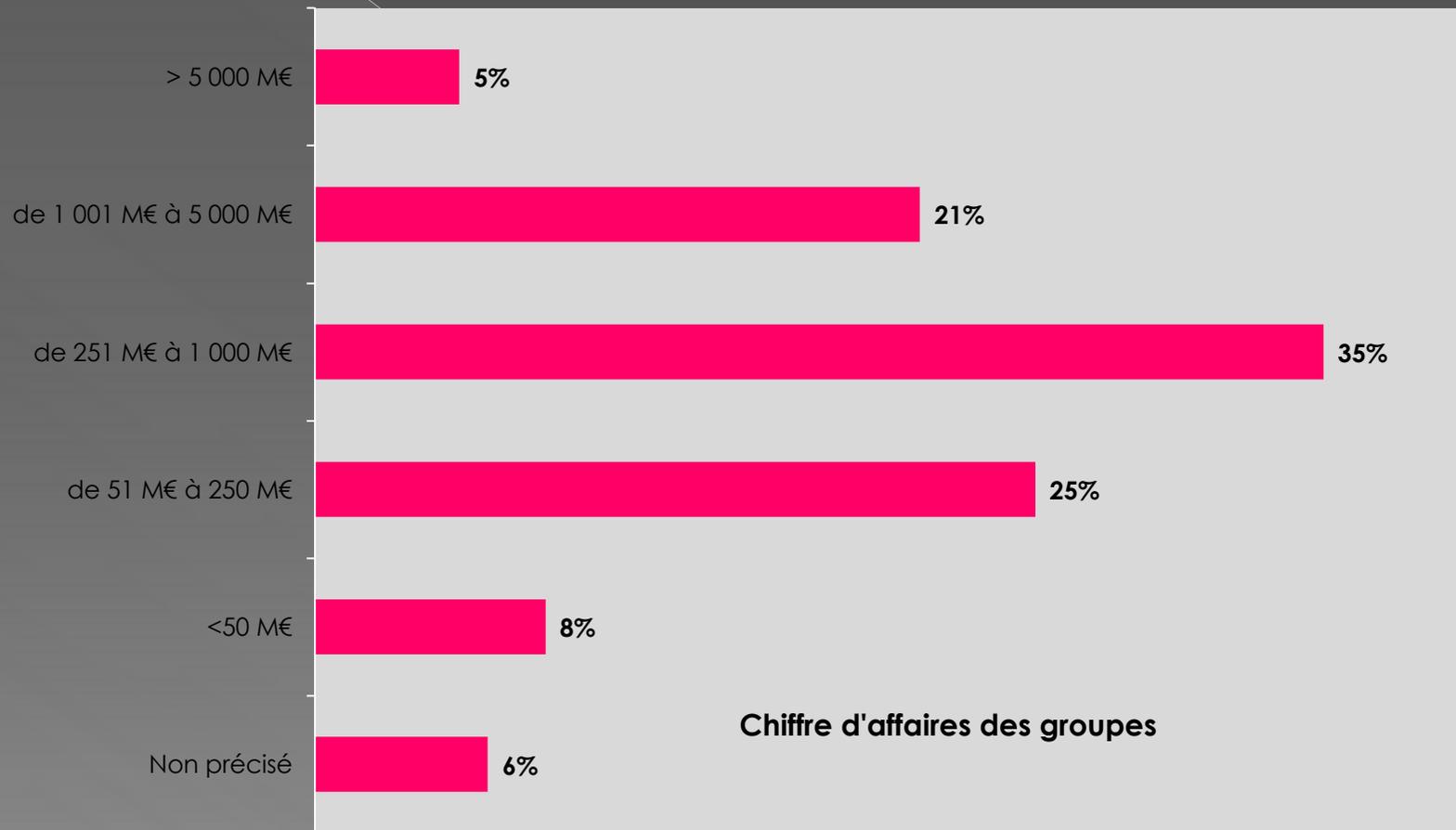
# Panorama des groupe français

Source : Enquête Ernst & Young 2011



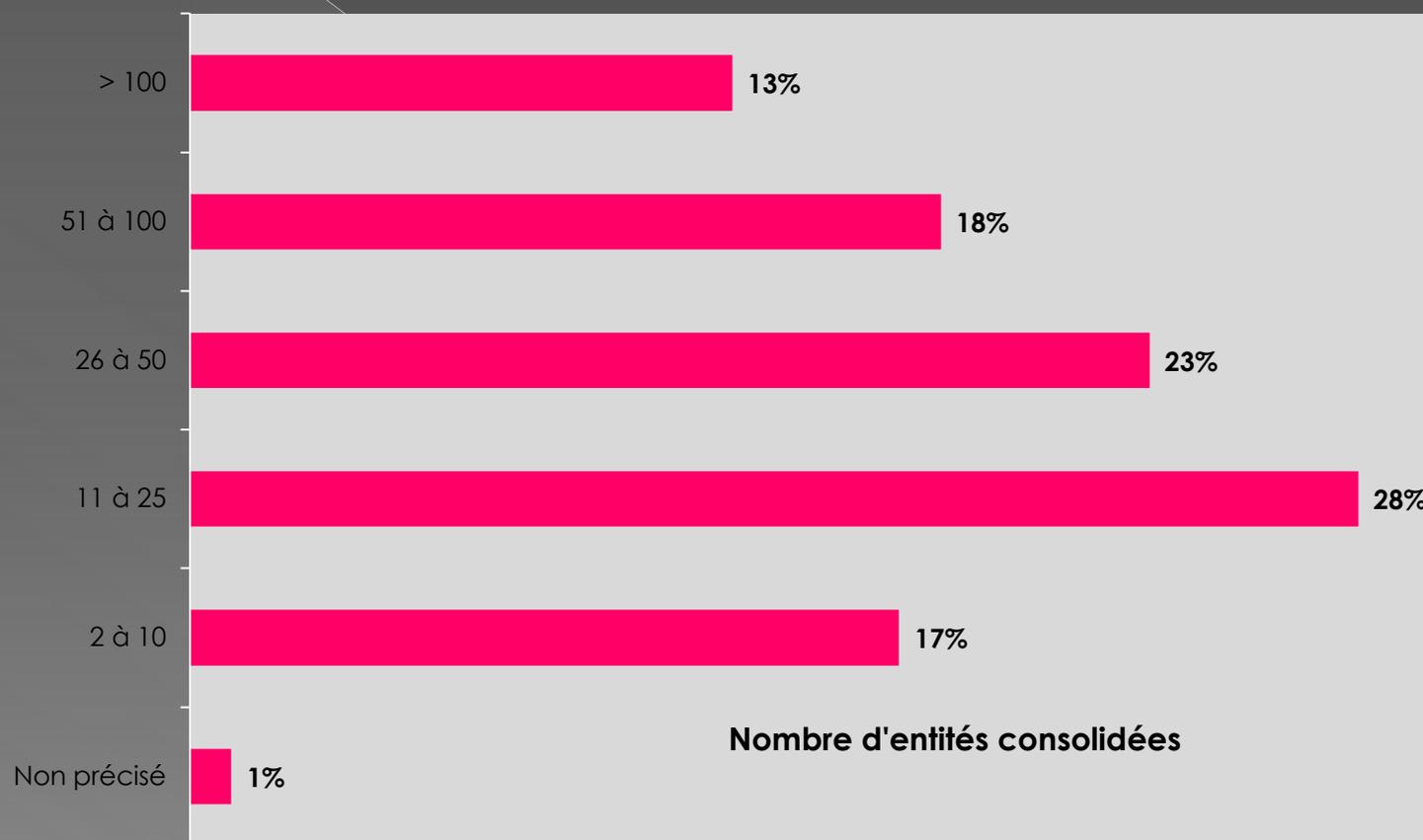
# Panorama des groupe français

Source : Enquête Ernst & Young 2011



# Panorama des groupe français

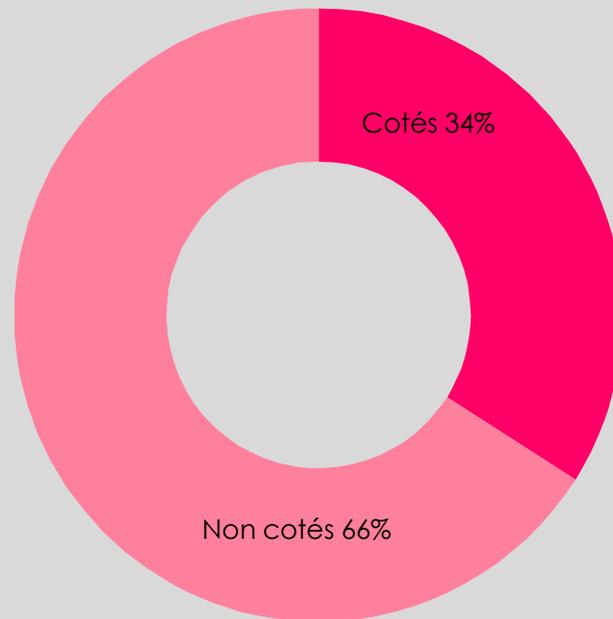
Source : Enquête Ernst & Young 2011



# Panorama des groupe français

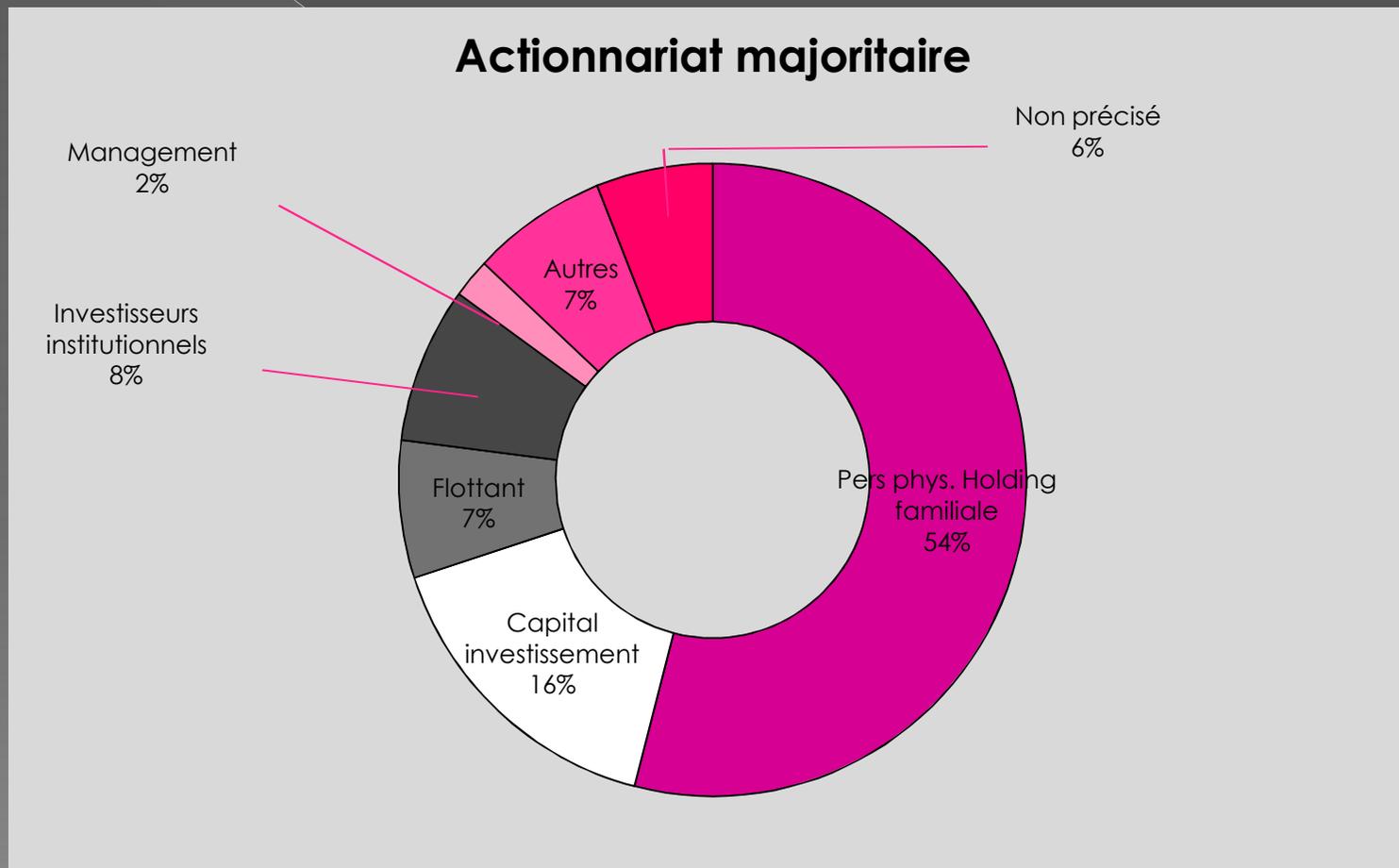
Source : Enquête Ernst & Young 2011

## Répartition groupes cotés / non cotés



# Panorama des groupe français

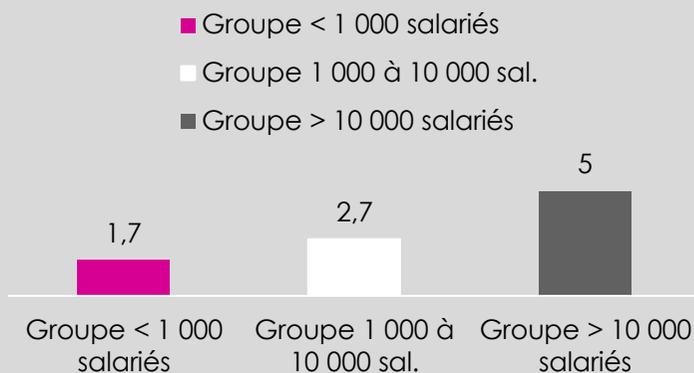
Source : Enquête Ernst & Young 2011



# Taille des équipe conso et taille du groupe

Source : Enquête Ernst & Young 2011

## Taille moyenne équipe conso



Nombre de salariés	de 1 000 à 10 000		
	< 1 000	> 10 000	
0 personne	6%	0%	0%
1 ou 1,5 personne	49%	28%	4%
2 ou 2,5 personnes	27%	31%	8%
3 ou 3,5 personnes	12%	20%	21%
4 personnes	2%	8%	13%
5 à 6 personnes	4%	7%	28%
7 à 8 personnes	0%	6%	13%
9 personnes	0%	0%	13%
Total	100%	100%	100%

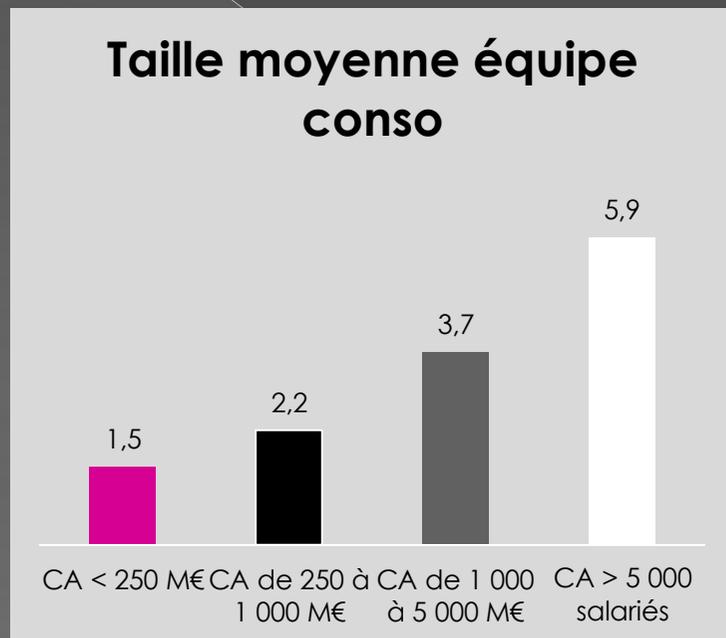
- Equipe conso = 1 personne dans +50% des groupes
- Equipe conso = 2 personnes dans 30% des groupes

⇒ Pb séparation tâches, partage des connaissances

⇒ Travaux confiés à des personnes non dédiées (risque non qualité et dépassement des temps \* )

# Taille des équipes conso et CA du groupe

Source : Enquête Ernst & Young 2011

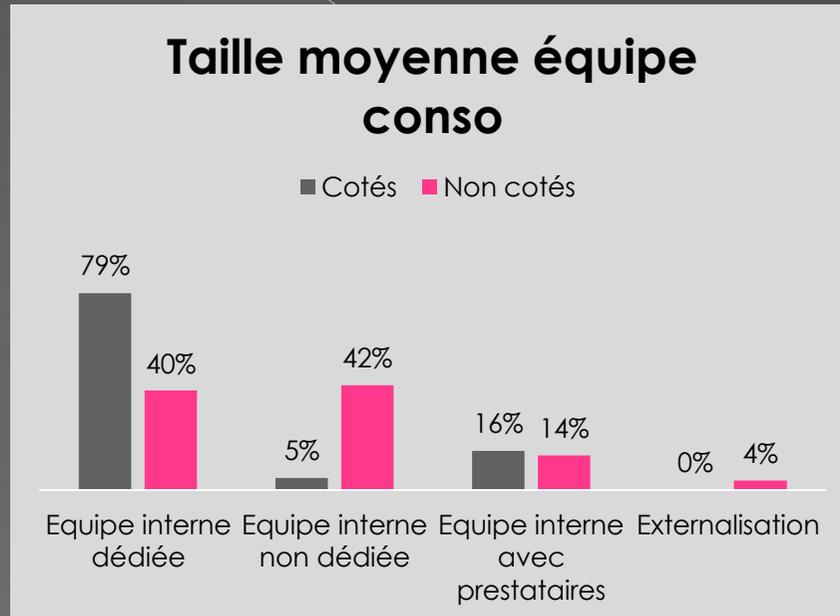


Chiffre d'affaires	< 250 M€	de 250 à 1 000 M€	de 1 000 à 5 000 M€	> 5 000 M€
0 personne	7%	0%	0%	0%
1 ou 1,5 personne	56%	43%	8%	0%
2 ou 2,5 personnes	24%	23%	28%	25%
3 ou 3,5 personnes	9%	21%	17%	0%
4 personnes	2%	5%	11%	12%
5 à 6 personnes	2%	6%	25%	12%
7 à 8 personnes	0%	2%	11%	12%
9 personnes	0%	0%	0%	39%
Total	100%	100%	100%	100%

- Corrélation directe entre CA conso et taille des équipes
- Impact indirect : + groupe est gros, + il y a d'arrêtés intermédiaires => influence aussi la taille des équipes

# Les groupes privilégient-ils les équipes dédiées ?

Source : Enquête Ernst & Young 2011



Plus de 80% des groupes constituent des équipes internes

La moitié seulement sont des équipes dédiées chez les groupes non cotés

Les groupes cotés optent pour une équipe dédiée (79%)

- 15% des groupes en moyenne ont recours à un prestataire externe (cotés ou non)
- Seuls 4% des groupes non cotés externalisent complètement la production de leurs comptes consolidés

## Les groupes s'approprient progressivement les travaux de consolidation

- Croissance rapide des groupes (LBO notamment) => équipes comptables réduites au départ => externalisation totale des travaux de consolidation
- Besoins de pilotage Groupe : réintégration en interne des travaux de reporting mensuels / trimestriels. Les comptes consolidés restent externalisés
- L'outil comptable se structure et le Groupe souhaite établir un lien entre comptes sociaux et saisie des liasses de consolidation
- Le circuit s'achève par l'internalisation complète de l'établissement des comptes consolidés

## Quelle(s) problématique(s) pour les équipes non dédiées ?

- Expertise
- Disponibilité / saisonnalité
- Arbitrages avec les autres priorités de l'équipe (qui hiérarchise, au vu de quels objectifs ?)

Le recours partiel à un prestataire externe permet d'ajuster, notamment grâce aux nouvelles technologies (accès à distance, etc.)

Le Groupe conserve la maîtrise du processus (accès direct aux données + prise en charge de certaines des étapes telles la saisie des liasses)

## Les problématiques liées à la gestion des compétences

- Equipe réduite à 1 seul consolideur : quid de la maîtrise de l'ensemble du processus ?
- Opérations complexes non récurrentes (ex : fusions et opérations assimilées) => le recours à un prestataire externe peut là aussi permettre d'ajuster
- Transfert de connaissances entre le prestataire et l'équipe interne lorsque le Groupe réintègre la réalisation d'une partie des travaux ou entre l'équipe centrale et les équipes locales lorsque le processus de consolidation est décentralisé
- Turn over
- Budget formation (réglementation, process et outils) et organisation des plannings pour allouer du temps à la formation, notamment dans un contexte réglementaire en évolution (IFRS). Complexité accrue pour les équipes non dédiées. Formation externe et/ou interne.

## Fréquence de consolidation

Mensuelle pour 56% des groupes de + 10 000 personnes

Annuelle pour 35% des groupes de – de 1 000 personnes

Pour les autres groupes, pas de tendance majeure : trimestriel, semestriel ou encore annuel.

## Organiser le processus de consolidation

- Collecte des liasses de consolidation
- Réconcilier les opérations intragroupe : en majorité tous les trimestres (51% pour les groupes cotés et 42% pour les groupes non cotés) quelle que soit la fréquence de consolidation. En revanche, la procédure de rapprochement n'est formalisée que dans 61% des groupes.
- Travaux de consolidation proprement dits
- Contrôle variation des capitaux propres

## Organiser le processus de consolidation

- Établissement du tableau de flux de trésorerie
- Rédaction de l'annexe consolidée
- Validation de la plaquette consolidée par les instances du Groupe

# Les supports de consolidation

Calendrier de clôture

Liasses de consolidation :

Contenu : balance générale, bilan, compte de résultat, données fiscales individuelles à retraiter, opérations intragroupes, données monétaires par devise, informations relatives aux titres des entités consolidées et sur leurs variations

Unifiées dans 66% des groupes > 10 000 personnes entre reporting et consolidation.

Procédures intragroupe / manuel de consolidation :

homogénéité des traitements comptables au sein du groupe

qualité de l'info produite

favorise les échanges avec les filiales : rédaction par l'équipe centrale en collaboration avec filiales (prise en compte des spécificités, notamment filiales étrangères).

## Les supports de consolidation

Formalisé dans seulement 52% des groupes cotés et 38% des groupes non cotés. Très préjudiciable en cas de départ d'un homme clé.

Dossier de contrôle

## Les dates butoirs de la consolidation

56% des groupes publient leurs comptes consolidés – 90 jours après la clôture annuelle (taux porté à 85% pour les clôtures semestrielles)

Contraintes liées aux exigences du marché pour les groupes cotés ou encore aux actionnaires pour les groupes non cotés.

+ le groupe est petit, + la clôture est longue (faible industrialisation des processus, pas d'équipe dédiée, moins d'exigences des actionnaires ...)

Les groupes qui publient en IFRS clôturent plus vite mais ce sont majoritairement des groupes cotés (et donc mieux structurés)

## Les dates butoirs de la consolidation

+ la fréquence de consolidation est élevée, + l'arrêt des comptes est rapide

54% des groupes clôturant en moins de 30 jours ont un processus mensuel de clôture. 50% de ceux clôturant entre 31 et 45 jours suivent un processus trimestriel. Plus de 70% des groupes qui clôturent en plus de 60 jours sont en clôture semestrielle ou annuelle.

## Comment accélérer le processus ?

- Automatisation de certaines tâches :
  - Intégration auto des liasses de conso
  - Validation des flux (requêtes automatiques de rapprochement)
  - Traitement auto des intragroupes (et éventuellement fixation d'un seuil de réconciliation) et résultats internes
- Pré clôtures (semestre, trimestre voire mois) et intervention anticipée des CAC
- Allègement des règles de cut off et estimations (à valider par CAC)
- Simulation anticipée des opérations complexes

## Comment accélérer le processus ?

- Accompagner les filiales dans l'amélioration de la qualité des données de la liasse : amélioration des outils, fixation de plannings, formations
- Mettre en œuvre un pilotage de clôture permettant d'identifier les points de difficultés majeurs et formalisation d'un plan d'action correctif.
- Harmoniser les outils comptables au sein du groupe
- Harmonisation des plans de compte

## Décentralisation de la consolidation

69% des groupes optent pour la saisie décentralisée des liasses.

Une partie des retraitements de consolidation est décentralisée chez 28% des groupes, dont 23% par des groupes en IFRS et 4% par des groupes en CRC 99-02.

=> Volonté de faire porter les retraitements IFRS au plus près des opérations afin de minimiser les travaux au niveau central et ainsi gagner du temps.

# Décentralisation de la consolidation

## ○ Chez les filiales

### > *Homogénéisation des comptes*

- *Retraitements*
- *Éliminations*
- *Ajustements*
- *Fiscalité différée*

### > Envoi des liasses de consolidation

## Au service de consolidation « mère »

*Réception et vérification*  
*Conversion filiales étrangères*  
*Ajustements*  
*Gestion des comptes intra-groupe*  
*Variations de périmètre*  
*Bouclage des capitaux propres*

Publication des comptes consolidés

## Consolidation par palier

20% des groupes optent pour la consolidation par palier

- Obtention d'informations "segmentées" à l'intérieur du groupe et propres à l'analyse par le contrôleur de gestion, notamment lorsqu'un sous-ensemble correspond à un secteur d'activité ou à une zone géographique.
- Identification de l'apport de chaque sous-groupe dans le potentiel et le résultat du groupe.

## Consolidation par palier

- Facilitation de l'organisation et de la répartition des tâches : certaines opérations de consolidation peuvent être effectuées directement par les sous-groupes
- Facilite la décentralisation des prises de décision économique et financière grâce à l'analyse des états consolidés intermédiaires.

## Consolidation par palier

### Inconvénients :

- Allongement du processus voire augmentation du coût
- Difficultés techniques dès lors que la société mère détient également des participations directes dans la sous-filiale (voir exercice d'application)

# Organiser le SI de consolidation

**Progiciels de consolidation** : (tableurs, progiciels comptables, ...) centrée sur des applications OLAP (OnLine Analytical Processing)

OLAP = applications associées aux entrepôts de données, permettant de gérer des requêtes complexes et de croiser plusieurs dimensions ensemble

Exemple : trier les CA, Rex, ..., données intra groupe par secteurs géographiques et par métiers.

## **Organisation en réseau/web**

Selon entrées/sorties du périmètre=>

gestion des droits, des signatures et cryptage des données financières

Organisation autour d'un portail fédérateur

plateforme d'information financière du groupe

permet la publication d'un « plan comptable groupe »

permet d'informer sur le calendrier de consolidation et faire un suivi du déroulement

permet l'accompagnement des nouvelles filiales entrantes

## Les logiciels utilisés pour la consolidation

Seuls 4% des groupes réalisent la consolidation sous Excel. Logiciel spécifique pour la plupart des Groupes :

- Respecter l'organisation du Groupe
- Garantir la qualité de l'info consolidée

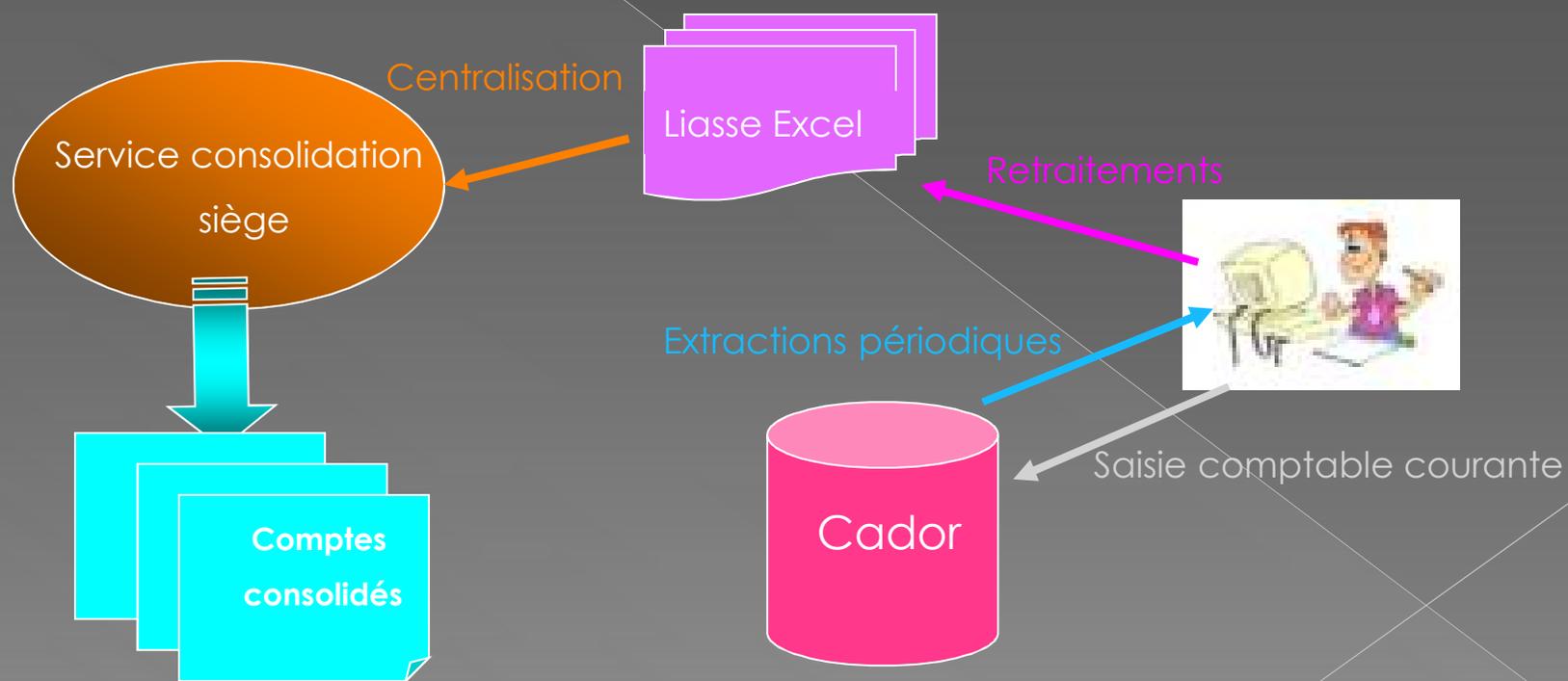
Intérêt accru des connexions à distance (filiales + prestataire externe) :

- maîtrise processus
- décentralisation
- optimisation du coût si facturation
- mode SAAS (selon temps de connexion)

Souplesse d'organisation et optimisation autres coûts (limitation de l'intervention du prestataire externe aux aspects les plus techniques)

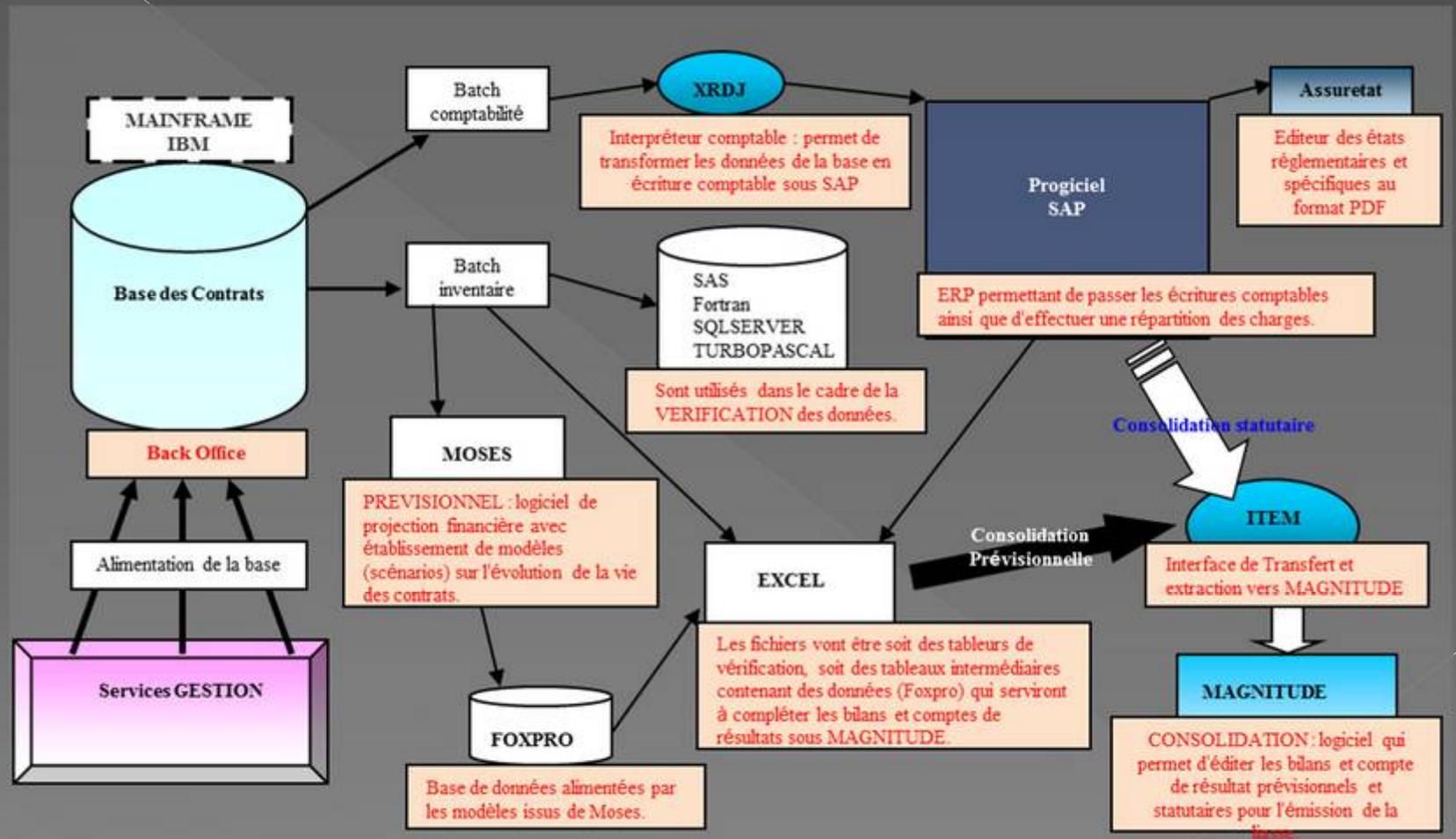
# Les logiciels utilisés pour la consolidation

## Exemple du groupe V



# Les logiciels utilisés pour la consolidation

## Exemple d'un groupe d'assurances



## Les logiciels utilisés pour la consolidation

Problématiques spécifiques :

Méconnaissance des fonctionnalités  
(formation insuffisante)

Qualité et réactivité hotline

Evolution solutions et absence de  
maintenances sur anciennes solutions

## La consolidation est-elle un processus intégrateur ?

Evaluations diverses et notes annexes sous-tendent le processus de consolidation => communication inter-services et notamment :

- Contrôle de gestion : 38% des groupes rencontrent des difficultés de réconciliation entre reporting et consolidation. Les écarts doivent être analysés et documentés, notamment pour permettre l'intervention des CAC.
- Trésorerie : en IFRS notamment pour l'analyse des instruments financiers
- Fiscalité : impôts différés

## En synthèse

Les principaux axes d'amélioration possibles en matière d'organisation de la consolidation sont donc :

- L'accompagnement des filiales dans la production des liasses de consolidation
- L'anticipation et l'automatisation du traitement des opérations intragroupes
- La convergence des process de consolidation et de reporting

## En synthèse

- La fiabilisation des données à présenter en annexe (la consolidation doit avoir un rôle d'intégrateur et devenir un support de communication entre les services)
- La constitution d'équipes dédiées pour améliorer la gestion des compétences
- Mettre en place un véritable pilotage de la clôture consolidée