

Avant-Propos

Le monde de la communication financière vit un paradoxe : en même temps que s'affirme, à travers l'harmonisation des règles internationales, la volonté de donner plus de transparence à l'information, les systèmes construits pour la produire deviennent de plus en plus opaques pour leurs utilisateurs.

Deux principaux facteurs expliquent cette tendance.

En premier lieu, sous l'influence des nouvelles normes comptables, consolidateurs et contrôleurs de gestion partagent désormais un système de gestion unifié. Ces deux populations, traditionnellement très éloignées en France, ont à faire l'apprentissage d'un outil et d'un langage communs.

En second lieu, l'intégration dans un même système des fonctionnalités d'élaboration budgétaire, de reporting et de consolidation produit un effet multiplicateur sur la complexité technique de l'outil.

Alors même que l'information doit être produite à une fréquence plus élevée et à un niveau plus détaillé, la consolidation légale impose ses règles bien particulières et une approche par les flux intégrale dans une optique d'automatisation de la production du tableau des flux de trésorerie consolidés.

Pour toutes les organisations désormais, quelle que soit leur taille, l'époque du tableur est révolue; toutes ont déjà mis en place des outils sophistiqués de reporting, ou s'apprentent à le faire.

La conception du paramétrage de tels systèmes et sa mise à jour requièrent obligatoirement l'intervention d'experts. Face à ces spécialistes, les maîtres

d'ouvrage vont devoir exprimer des besoins, donner des directives ou des orientations pour mettre en place, faire évoluer ou simplement utiliser leur système.

Lorsque le système d'information concerne un ensemble économique international se pose alors, dans les processus d'agrégation et de consolidation, le problème de la conversion des données. Ce qui, en pure gestion résulte d'une simple opération arithmétique constitue, dans la consolidation des comptes d'un groupe ou d'un ensemble d'entreprises, un des problèmes les plus complexes¹.

A cette complexité, s'en ajoute une autre, rarement perçue par les maîtres d'ouvrage ou les spécialistes fonctionnels du domaine, celle de la mise en œuvre. En effet, si les règles de la conversion monétaire ne sont pas plus riches ni moins compréhensibles que toutes les autres, il existe, en revanche, une grande différence dans leur prise en compte par les systèmes qu'elles affectent en profondeur par de multiples effets tant sur la structure des données que sur les traitements.

C'est ainsi que, malgré la diversité des applications mises en place dans des groupes d'activité, taille ou structure différents, les questions restent récurrentes, comme est permanente la nécessité de formation.

Ce livre s'adresse à tous ceux qui ont un lien direct ou indirect avec les systèmes d'information financière, tant pour leur propre usage que pour la formation des personnes qui participent, en amont ou en aval, à la production ou à la validation des chiffres consolidés.

Le lecteur néophyte y découvrira les problématiques à prendre en compte et le lecteur averti touchera du doigt les difficultés des systèmes en la matière.

L'intérêt de l'ouvrage réside dans son approche novatrice du sujet. D'une part, à la différence de tous ses prédécesseurs, qui traitent des règles en décrivant *ce qui doit être fait*, il explique, d'une manière pratique et illustrée de nombreux exemples, *comment y parvenir* en évitant les pièges.

1. «La conversion monétaire des états financiers des entreprises libellées en monnaies étrangères constitue une des difficultés majeures de la consolidation» (Francis Lefebvre – *Comptes consolidés* – édition du 1^{er} octobre 1989)

D'autre part, il se place, d'une manière originale, dans la logique du système pour adopter le point *de vue du maître d'œuvre*.

Ce livre n'a donc pas vocation à présenter ou expliciter les normes et règles en vigueur. Il les cite toutefois ou les rappelle pour introduire ou faire comprendre le contexte.

Il n'a pas non plus la prétention d'être exhaustif en matière de problématique de consolidation. Il va s'attacher à celles qui sont liées à la conversion monétaire et ce, à la lueur des questions les plus fréquemment posées.

Ce faisant, on y aborde, sous l'angle de la conversion des comptes, tous les sujets complexes de la consolidation dans le cadre d'un reporting par les flux.

Les sujets concernés sont techniques. C'est pourquoi le lecteur néophyte devra avancer dans cet ouvrage en suivant l'ordre de sa présentation :

L'introduction « *Quel contexte?* », définit le contexte des thèmes évoqués en rappelant tout d'abord ce qu'est la **consolidation**, et **sa nécessité**. Il explique ensuite en quoi la mise en place des nouvelles **normes IFRS** a constitué une révolution en élargissant le cercle des personnes concernées par les problématiques de consolidation et en imposant la mise en place d'outils sophistiqués. Des **exemples** dans différents contextes complètent cette introduction.

La **première partie**, « *Quelles règles et quelles pratiques?* », décrit les pratiques en vigueur et les règles et mécanismes à mettre en place ainsi que leurs difficultés potentielles. On y explique tout d'abord ce que sont les **règles** dans différents contextes, et plus particulièrement celles de la **conversion monétaire** dont on présente les **spécificités**. Puis, pour développer les **pratiques de la conversion des comptes**, la démarche retenue consiste à repérer les différences d'approche entre les méthodes traditionnelles de la **gestion** et celles de la **consolidation légale** pour faciliter la compréhension des problématiques de l'autre domaine à leurs acteurs respectifs.

La **deuxième partie**, « *Quelles solutions aux difficultés d'application?* », peut être directement accessible au lecteur déjà averti. On y trouve tout d'abord les **problèmes les plus courants** liés à l'approche par les flux, la multiplicité des taux, la prise en compte des variations de périmètre, le traitement des opérations intra-groupe ou le raccordement des capitaux propres. On illustre ensuite **quelques pièges** et tout ce qu'il y a lieu de ne pas faire si l'on souhaite produire des comptes justes. Enfin le dernier cha-

pitre aborde **des cas particuliers** et notamment la remontée des informations provenant des paliers opaques de consolidation ou le changement de devise fonctionnelle.

Chacun des chapitres techniques est précédé d'une **question introductive**, tirée d'un contexte réel. Chaque question va faire découvrir la **problématique** abordée. Après en avoir décrit le **contexte** et les règles applicables, on illustre par des exemples concrets les **pratiques ou les difficultés d'application** et on propose, le cas échéant, différentes **méthodes de résolution**.

Une brève conclusion expose enfin les facteurs clés de succès dans les projets de mise en place des systèmes d'information financière et plus particulièrement les systèmes qui unifient les visions comptable et de gestion.