

## COMPTES DES ENTREPRISES

### Cherchez l'erreur !

OPTION FINANCE - 24 AVRIL 2017 - ARNAUD LEFEBVRE, ANAÏS TREBAUL ET GUILLAUME CLEMENT



**Fondamentaux pour établir des comptes, les processus relatifs à la consolidation et à l'élaboration des reportings financiers aboutissent dans un grand nombre de cas à la publication de données partiellement erronées. De quoi inciter à l'extrême vigilance les directions financières, dont l'attention se porte par ailleurs de plus en plus sur des anomalies tarifaires dont elles pâtissent, en particulier en matière de frais bancaires.**

Si les directeurs financiers devaient jouer au « jeu des sept erreurs » en se plongeant dans les documents produits par leur département ainsi que dans les factures qu'ils reçoivent de la part de leurs partenaires, ils n'auraient probablement aucune difficulté à atteindre, et même à dépasser, ce seuil ! Que l'aveu émane de collaborateurs de la fonction finance ou de spécialistes de l'audit, le constat est en effet sans appel : si structuré et équipé soit-il, aucun groupe ne peut prétendre ne jamais avoir découvert d'anomalies dans la masse de données véhiculées dans ses systèmes d'information. Or certaines d'entre elles touchent à des sujets pour le moins sensibles : la facturation des services fournis par les banques, qui peut se traduire par un trop-perçu au bénéfice de ces dernières allant jusqu'à plusieurs millions d'euros, les reportings financiers, sur

lesquels reposent les plans d'action mis en œuvre pour améliorer la performance, et les comptes consolidés, qui sont transmis aux partenaires financiers.

## Les frais bancaires : un déficit de transparence aux lourdes conséquences



La statistique est effarante. *«Nous estimons que 500 à 700 milliards de dollars de frais sont facturés chaque année par les banques au titre de leurs activités de cash management à l'échelle mondiale, affirme David Laugier, président de Redbridge DTA. Or sur cette somme, entre 5 et 10 % le seraient en réalité de manière injustifiée.»* Dans les grands groupes, la facture indue peut ainsi atteindre plusieurs millions d'euros chaque année !

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce phénomène, reconnu par les banques elles-mêmes. *«Le plus souvent, ces erreurs de facturation sont dues à des problèmes de transmission d'informations au sein des groupes bancaires, explique Emmanuel Léchère, responsable des études chez Redbridge DTA. Il arrive ainsi fréquemment qu'une filiale à l'étranger se voit facturer des frais divers (tenue de compte, virement, etc.) à des conditions tarifaires moins avantageuses que celles qui avaient pourtant été négociées par sa maison mère pour l'ensemble du groupe. Or la branche locale de la banque en question n'avait pas connaissance de ces conditions et avait donc appliqué à tort des conditions standards.»*

### Des tarifications opaques

Parmi les autres types d'erreurs les plus constatées figurent principalement la double facturation de transactions, le prélèvement de frais liés à des services auxquels l'entreprise n'a pas souscrit (service d'e-banking, etc.) ou encore la saisie d'un montant erroné.

**Même si la tendance n'est pas nouvelle, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'en préoccuper compte tenu de l'importance des sommes concernées.** Mais c'est là où le bât blesse : détecter ces erreurs constitue une tâche particulièrement complexe. En effet, les factures que peuvent envoyer les établissements sous un format Excel ou PDF sont généralement peu détaillées, ce qui permet difficilement d'effectuer des vérifications entre le montant prélevé et le prix défini contractuellement. En outre, les tentatives de suivi des frais facturés pâtissent de la diversité des pratiques des banques. Le plus souvent, chacune d'entre elles dispose de sa propre grille de tarification et utilise des termes parfois distincts pour désigner une même opération. De quoi virer au casse-tête pour les sociétés ayant noué des relations multiples avec des partenaires bancaires...

Heureusement, des solutions commencent à émerger pour offrir aux directions financières un suivi plus transparent. A l'image d'Air Liquide, de plus en plus de groupes demandent ainsi à leurs banques de leur envoyer mensuellement un reporting détaillé de l'ensemble de leurs frais bancaires. Si cette pratique s'est fortement développée aux Etats-Unis depuis une dizaine

d'années, sous l'impulsion de grands corporates, les banques européennes restent à la traîne, ce qu'elles justifient par l'importante charge de travail que représente l'adaptation de leurs systèmes internes pour émettre de telles factures. Les professionnels reconnaissent toutefois qu'un nombre croissant d'établissements se sont engagés, bon gré mal gré, sur cette voie ces derniers mois.

## Reportings financiers : des modes de collecte des données perfectibles

Alors que les directions financières cherchent de plus en plus à accompagner les opérationnels dans l'amélioration de la performance, l'optimisation des reportings financiers s'impose, cette année, comme un chantier prioritaire. **Objectif : bâtir des tableaux de bord axés sur les indicateurs les plus pertinents, de manière à mettre en œuvre des plans d'action plus rapidement.**

Mais ces efforts sont en partie mis à mal par l'exactitude relative de ces reportings. Dans une étude publiée en février dernier par l'éditeur américano-italien de solutions de performance Tagetik, 60 % des financiers interrogés disaient en effet s'inquiéter des processus manuels et des erreurs non détectées dans leur processus de reporting. Or, d'après les spécialistes, celles-ci sont nombreuses. Certaines d'entre elles apparaissent au moment de la collecte des données par les équipes du siège. *«Ce constat s'explique le plus souvent par l'utilisation d'outils différents au sein des filiales, par l'intégration défailante d'une nouvelle entité dans les systèmes d'information ou par un processus de remontée des informations mal défini par le siège»*, précise Stéphane Kherroubi, associé chez EY. Ensuite, des erreurs peuvent être commises lors de la réalisation du reporting.



*«La plupart des services de contrôle de gestion s'appuient sur Excel pour établir leurs tableaux de bord, ce qui ne leur permet pas de tracer efficacement la provenance des données enregistrées, avertit Laurence Yvon, directrice des opérations chez Tagetik. Par ailleurs, leur constitution implique souvent l'intervention de nombreux collaborateurs, ce qui peut conduire à des dysfonctionnements dans la saisie des informations ou dans les retraitements effectués.»*

Pour y remédier, les sociétés cherchent de plus en plus à harmoniser les processus internes. Une fois ce travail d'homogénéisation opéré, les spécialistes recommandent de relier l'outil d'élaboration du reporting directement au système comptable de l'entreprise. *«Cela permet de compiler les informations dans un espace unique et de suivre et vérifier plus facilement les données que l'on trouve au sein des tableaux de bord»*, souligne Laurence Yvon. Ainsi, plusieurs entreprises recourent désormais au cloud pour réaliser leur reporting. De quoi gagner en fiabilité et en temps de collecte.

## Comptes consolidés : des sources d'anomalies multiples

La découverte est du plus mauvais effet. En plein processus de rachat de son pôle radio français par le Groupe M6, RTL Group a prévenu l'acquéreur potentiel, début février, «de difficultés rencontrées dans l'établissement des comptes consolidés» de ce pôle. En cause : des anomalies en ce qui concerne les revenus de RTL Radio France, qui auraient été surestimés durant plusieurs exercices. **Alors qu'un «audit comptable approfondi» est actuellement mené pour déterminer les origines et l'ampleur du problème, la situation serait tout sauf... exceptionnelle.** *«Il arrive assez fréquemment que les comptes consolidés d'un groupe ne soient pas conformes à la réalité, confie un commissaire aux comptes. Mais il ne faut absolument pas y voir le signe d'une volonté de la part du groupe concerné de "tromper" ses partenaires financiers ou les marchés en cas de cotation.»* En effet, compte tenu de la complexité intrinsèque du processus de consolidation, des erreurs, même parfois basiques, peuvent rapidement apparaître.

### L'intégration parfois difficile d'entités acquises



Pourtant, l'opération de consolidation s'annonce en apparence assez simple. *«Les comptes consolidés consistent en une addition de comptes sociaux», résume Sophie de Oliveira Leite, associée chez Denjean & Associés, responsable du département Consolidation et IFRS.* Encore faut-il toutefois que ces derniers soient exacts. Or, dans le cadre de sociétés acquises notamment, les déconvenues ne sont pas rares, comme a par exemple pu en faire les frais Ipsos à la suite du rachat de Synovate. Dans son document de référence 2015, l'institut de sondage révélait ainsi que *«différentes erreurs ont été commises au cours des exercices antérieurs à 2014 (2013, 2012 ou antérieurs) dans les estimations de chiffre d'affaires ainsi que des coûts de certains projets. En particulier, les entités Synovate achetées en octobre 2011 ne disposaient pas d'un système comptable unifié et la qualité de l'information sur les projets en cours n'était pas toujours bonne. Le passage des entités Synovate sur l'ERP d'Ipsos a permis d'identifier peu à peu des anomalies sur certains projets créés dans le passé.»*

**Même à supposer que les comptes sociaux ne contiennent aucune erreur, des retraitements doivent être nécessairement opérés, rendant de facto complexe la tâche des équipes en charge de la consolidation.** *«D'abord, afin d'alléger la charge des comptables travaillant dans les filiales et compte tenu de la complexité de ces retraitements, certains groupes demandent de faire remonter au siège les comptes publiés dans le référentiel comptable local, leur conversion en IFRS étant ensuite réalisée au niveau central, poursuit Sophie de Oliveira Leite. Pour les groupes internationaux, ce fonctionnement n'est pas envisageable de manière systématique, mais il peut néanmoins arriver que les équipes de consolidation soient en charge*

*de certains retraitements.» Une procédure au cours de laquelle des anomalies peuvent apparaître, en particulier si la consolidation porte sur un nombre significatif de comptes et si les délais accordés aux collaborateurs sont courts. En outre, le processus implique de faire disparaître certaines opérations contenues dans les comptes sociaux. «La logique des comptes consolidés consiste en ce que toutes les entités d'un groupe ne forment qu'un seul ensemble, rappelle Sophie de Oliveira Leite. Dans ce contexte, il est obligatoire d'éliminer toutes les transactions internes, à l'image des versements et réceptions de dividendes, des prêts intragroupe, des achats et ventes au sein d'un groupe...»*

## Des étapes chronophages

Si le déploiement d'un système d'information efficace permet de simplifier le recensement de ces opérations, et donc leur élimination, certaines d'entre elles n'en restent pas moins délicates à appréhender. Les marges internes en stock entrent dans ce champ. Si une filiale détient en stock au moment de la clôture des produits acquis auprès d'une autre filiale, le groupe doit ainsi éliminer la marge réalisée par l'entité vendeuse, ce profit résultant d'une opération intragroupe. Or il arrive que les stocks soient indifférenciés, comme par exemple dans des produits finis. **Mais même lorsque ces stocks sont aisément identifiables, le retraitement des marges internes peut aussi demeurer difficile, notamment dans les grands groupes.** *«C'est le cas lorsque toutes les filiales détiennent des stocks portant sur des produits d'autres filiales et que les marges dégagées par les entités cédantes sont confidentielles, illustre Sophie de Oliveira Leite. Dans ce contexte, les équipes du siège doivent d'un côté recenser les stocks des filiales acheteuses, d'un autre côté demander aux entités vendeuses la marge réalisée. Ce n'est qu'une fois achevées ces deux étapes, chronophages et sujettes à erreurs, qu'elles peuvent alors éliminer la marge interne.»* L'autre type d'opérations ardu à retraiter concerne les cessions d'actifs intragroupe. Dès lors qu'un immeuble, une machine ou encore un véhicule sont cédés avec une plus-value pour le vendeur, il ne s'agit pas, pour le groupe, d'un profit. *«Or, dans ses comptes, la filiale acheteuse va devoir amortir le prix d'achat du bien, observe Sophie de Oliveira Leite. Cet amortissement n'ayant pas lieu d'être dans les comptes consolidés, le service central de consolidation devra gérer ce plan d'amortissement.»* Une condition qui implique alors un suivi extrêmement fin. Outre ces retraitements, les praticiens identifient enfin un autre facteur problématique dans le processus de consolidation : les actifs incorporels, parmi lesquels un portefeuille de marques, une base clients ou un goodwill. Mais là, les risques d'erreurs sont d'un autre ordre. La valorisation de cette catégorie d'actifs dépendant d'un jugement subjectif, la détection d'anomalies déformant la réalité des comptes consolidés constitue dans l'essentiel des cas une mission quasi impossible.

---

## COMPTES CONSOLIDÉS : LES BONNES PRATIQUES A ADOPTER

---

Les spécialistes en consolidation le reconnaissent eux-mêmes : établir des comptes consolidés constitue un tel casse-tête qu'aucune société, si structurée soit-elle, n'est à l'abri de commettre des erreurs. Certaines dispositions contribuent toutefois à minimiser ce risque.

- Le premier levier consiste à s'appuyer sur un logiciel dédié. *«Il n'est pas rare que nos clients, pour l'essentiel des PME, utilisent Excel pour consolider leurs comptes, constate un commissaire aux comptes. Or cet outil présente de nombreuses lacunes : automatisation partielle du processus, dysfonctionnement de la "macro" permettant cette automatisation, oubli d'écritures difficilement détectable, possibilité d'"écraser" facilement le bon fichier...»* Face à l'essor du cloud, qui permet d'avoir recours à des solutions informatiques plus pointues à un coût moindre (en particulier avec les formules en Saas), le niveau d'équipement des entreprises en la matière aurait cependant tendance à s'améliorer, d'après certains spécialistes en consolidation.

- Ensuite, une bonne pratique consiste à harmoniser au maximum les procédures mises en place. Par exemple, dans certains groupes, une ou plusieurs filiales ont une date de clôture différente de celle des autres entités. «Dans ces conditions, nous recommandons à nos clients d'adopter le même calendrier pour l'ensemble des entités, ce qui facilitera leur tâche», signale un commissaire aux comptes. En outre, la diffusion d'un manuel de consolidation à destination des équipes comptables locales est largement préconisée afin que les pratiques soient alignées au maximum.
- Enfin, le choix des cabinets d'expertise comptable est considéré comme crucial. *«Jusqu'à récemment, les commissaires aux comptes de certaines de nos filiales n'appartenaient pas au même réseau que ceux du groupe, indique un responsable en consolidation. Il pouvait donc être compliqué de transmettre les consignes de ces derniers au moment de la clôture, ce qui pouvait parfois aboutir à l'envoi d'informations ne respectant pas totalement le cahier des charges élaboré.»* Face à ce constat, les entités concernées du groupe ont ainsi été invitées, lors du renouvellement des mandats de leurs commissaires aux comptes, à opter pour les mêmes cabinets que ceux de leur maison mère.