

2
Le département financier en tant que business partner

Interview de Nicolas Valette, Koen Van Haudt et Martine Blockx, d'EY.



Vers un conseil d'administration correctement informé

GUBERNA apporte son soutien aux chefs d'entreprise et entrepreneurs.

7



Tendances en matière de budgétisation

Les nouvelles technologies rendent-elles le processus plus précis et plus flexible ?

11

Le reporting intégré

Un défi créateur de valeur ajoutée.

12



© Thomas De Boever



Paroles de CFO

Fabien De Jonge (CFE) évoque le reporting interne et externe.

Reporting financier : le GPS de votre entreprise

La confiance de vos parties prenantes externes dépend entièrement de la fiabilité de vos rapports financiers. De plus, sans un tableau de bord financier fiable, vos administrateurs et managers seront contraints de piloter à l'aveugle.

Dans une entrevue avec trois spécialistes d'EY, nous nous concentrons sur le rôle du département financier en tant que partenaire d'affaires ainsi que sur la valeur ajoutée qu'apporte un reporting précis à l'entreprise et à ses parties prenantes.

Fabien De Jonge, CFO de la société CFE, présente le processus de reporting dans une entité très centralisée. Il plaide en faveur d'une implication plus étroite de la fonction financière dans les activités opération-

nelles et commerciales.

Par ailleurs, nous leverons le voile sur le reporting intégré, et nous nous demanderons comment optimiser la communication entre le management et le conseil d'administration. Enfin, nous nous arrêterons sur le processus de budgétisation et sur les avantages et inconvénients de la consolidation.



Des questions sur ce sujet ? Vous souhaitez également consulter ce dossier en ligne ?

www.echo.be/envue

Préambule

Reporting socialement responsable

Pour rester compétitives suite à la crise économique, de nombreuses entreprises se voient contraintes de céder ou de racheter des actifs, de pénétrer de nouveaux marchés ou de quitter d'anciens marchés. Dans ce processus complexe, l'un des principaux défis consiste à continuer à offrir un reporting précis.

Les informations nécessaires pour évaluer l'avenir financier des entreprises sont de plus en plus analysées à la loupe par toutes les parties. Tant les sociétés internationales cotées en Bourse que les petites entreprises familiales sont aujourd'hui confrontées à des défis importants en matière de reporting.

Un reporting clair est idéal pour optimiser la confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Leurs CFO sont plus que jamais exhortés à fournir des informations plus précises, plus rapides et plus pertinentes. Au niveau interne, on attend des départements financiers qu'ils aient bien plus à offrir que de simples services administratifs. Ils doivent en effet s'affirmer comme des business partners à part entière, en soutenant de manière proactive les décisions du management supérieur. La pression s'accroît aussi au niveau externe. Banques, investisseurs en private-equity et actionnaires externes exigent des informations de plus en plus complètes et de plus en plus détaillées avant de s'engager avec l'entreprise. En outre, ce raisonnement s'applique non seulement aux informations financières mais aussi aux informations liées à l'impact social et environnemental de la conduite de l'entreprise. En raison de la tendance à la responsabilité sociale des entreprises, votre rapport intégré doit dresser un tableau total de votre entreprise pour une communauté plus large de parties prenantes. Enfin, la confiance est la valeur-clé qui lie l'entreprise et ses parties prenantes. Un reporting de qualité, pertinent et rapide, afin de soutenir cette confiance n'a jamais revêtu une importance aussi grande.

Rudi Braes, managing partner EY Belgique

Colophon

Une initiative d'EY

Martine Blockx, associée EY Assurance -
Ingmar Christiaens, associé EY Advisory -
Christoph Vanderstricht, associé EY Specialist Business Advisory Services - Nicolas Valette, directeur EY Assurance - Stefaan Vanhoutte, directeur EY Advisory - Koen Van Haudt, senior manager EY Assurance - Eric Dierckx, senior manager EY Assurance - Mieke Uytendhouwen, senior manager EY

Editeur responsable :
Marc Cosaert, associé EY Transaction Advisory Services

Coordination EY : Anne-Sophie Jaspers

www.ey.com/be/envue
Suivez EY sur twitter: twitter.com/EY_Belgium
Tél.: 02 774 91 11

Une réalisation de Mediafin Publishing

Coordination : Tim De Geyter, Veronique Soetaert
Rédaction : Mediafin
Lay-out : David Steenhuyse
Photographes : Toon Coussement, Thomas De Boever, Sofie Van Hoof, Tom Verbruggen

Info ? publishing@mediafin.be



LE REPORTING DE QUALITÉ, AUJOURD'HUI ET DEMAIN

Obligation administrative ou source de valeur ajoutée ?

Le reporting financier est trop souvent considéré comme une obligation administrative fastidieuse. Le département financier doit idéalement se muer en un business partner qui apporte une valeur ajoutée à toutes les parties prenantes, internes et externes. Martine Blockx, Nicolas Valette et Koen Van Haudt, trois spécialistes d'EY, en expliquent le comment et le pourquoi.

Quels sont les principaux défis du reporting financier ?

Blockx : La crise a accru la nécessité d'un reporting fiable. La pression des parties prenantes externes s'accroît, chacun souhaite avoir une idée claire du fonctionnement de l'entreprise. Les banques et les investisseurs, surtout, se montrent de plus en plus exigeants. Ils demandent souvent des rapports mensuels, des modèles d'affaires détaillés et des prévisions. Les entreprises qui ont besoin de liquidités pour financer leur croissance ont donc tout intérêt à disposer d'un reporting robuste. L'affinage des procédures peut cependant représenter

une énorme quantité de travail. Sans oublier, bien entendu, les actionnaires qui cachent de moins en moins leur volonté de disposer d'informations fiables, mises à jour fréquemment.

Van Haudt : La nécessité d'un reporting de qualité s'accroît également au niveau interne, même si ces exigences diffèrent selon la taille de l'entreprise et la nature de ses activités. Dans bien des cas, les marges sont sous pression depuis la crise. Or, dans le secteur bancaire et du retail particulièrement, il faut pouvoir suivre votre clientèle de très près. L'action d'un concurrent ou l'apparition



Martine Blockx

© Toon Coussement

d'un nouveau produit peut imposer une réorientation stratégique à très court terme. Le management doit donc pouvoir réaliser une analyse rapide de la situation présente.

Reporting quotidien

Comment les CFO gèrent-ils cette pression ?

Valette : Une enquête menée dans le cadre de notre dernier baromètre CFO (*pour le baromètre CFO complet relatif au reporting, voir www.cfobarometer.be*) révèle que la plupart des entreprises sont relativement satisfaites de leur reporting quotidien. Toutefois, j'ai quelques doutes concernant cet optimisme. Dans la pratique, nous sommes trop souvent confrontés à un reporting sous-optimisé.

Van Haudt : Les entreprises cotées en Bourse peuvent également perdre le contrôle de leur reporting. Voyez par exemple Imtech, un prestataire de services techniques coté sur Euronext Amsterdam. Son action s'est effondrée en raison de problèmes concernant la filiale active en Allemagne et en Pologne. L'identification et la communication tardives des problèmes ont entraîné une chute du cours de l'action et une rupture de confiance. Outre le fait que ces événements ont mené Imtech au bord de la faillite, le rétablissement de la confiance va nécessiter un investissement significatif.

Blockx : J'ai récemment aidé une plus grande entreprise qui voulait comprendre la perte enregistrée dans une de ses filiales, dans son rapport trimestriel. Les processus en place n'étaient en fait pas prévus pour capter les résultats de la filiale en question de manière suffisamment rapide et détaillée. Ils ont donc été incapables de répondre à leurs actionnaires.

Van Haudt : Ne faites pas aveuglément confiance à vos systèmes. Vous devez régulièrement prendre de la distance par rapport au reporting existant et analyser de manière rationnelle si les processus et le reporting existants contiennent bien les informations indispensables à votre pilotage. À l'inverse, nous observons, surtout dans de plus grandes organisations, plusieurs ressources dédiées au reporting d'informations au final jugées superflues ou redondantes entre départements.

Valette : Souvent, on constate un manque de focalisation. On mesure de trop grandes quantités de paramètres, et on perd de vue ce qui compte vraiment. D'autant qu'une telle recherche d'exhaustivité consomme énormément de temps et d'énergie. Conséquence ? Des données qui ne sont pas fiables,



Koen Van Haudt et Nicolas Valette

« La crise a accru la nécessité d'un reporting fiable. »

Nicolas Valette, directeur EY

© Tom Verbruggen

ou sont disponibles trop tard. De plus, le temps peut alors manquer pour prendre le recul nécessaire et les analyser de manière suffisamment précise.

La pression s'accroît-elle également sur les entreprises de taille inférieure ?

Valette : Un nombre croissant d'entreprises non cotées en Bourse doivent également expliquer leurs résultats et perspectives à des parties externes. Lorsque de nouveaux

investisseurs font leur entrée dans le capital, ils ont souvent des exigences très strictes par rapport aux indicateurs dont ils veulent disposer et à la fréquence à laquelle ceux-ci doivent leur être communiqués. Pour des entreprises familiales, cela peut exiger un énorme changement de mentalité.

Processus et outils

Quel regard portez-vous sur les nouveaux processus de reporting ?



Le reporting de qualité : un besoin croissant pour de nombreuses PME

Il y a 10 ans, la plupart des dirigeants de PME pouvaient encore se satisfaire des informations que leur offrait leur implication quotidienne dans l'entreprise. Et en matière de reporting vers les partenaires externes, les comptes annuels suffisaient en général. Il n'était guère nécessaire de prévoir de reporting plus détaillé ou plus fréquent. Mais les choses ont changé. L'environnement d'affaires évolue plus vite que jamais auparavant. De nouveaux concurrents, de nouveaux modèles d'affaires, de nouveaux produits et de nouveaux outils apparaissent. Les marges sont sous pression et il est indispensable de pouvoir prendre des décisions rapides et claires.

En fonction de la taille et de la nature de l'entreprise, le CEO peut encore garder une vision interne suffisante de ce qui s'y passe. Toutefois, la nécessité d'un tableau de bord qui supporte les décisions de la direction par des chiffres corrects s'accroît. Considérez le reporting comme le GPS de l'entreprise. Que vous soyez au volant d'une petite voiture ou d'une grosse limousine ne fait guère de différence. L'important, c'est d'être sur le bon chemin.

« Récemment, j'ai entendu qu'une petite entreprise de construction avait fait faillite en très peu de temps », explique Koen Van Haudt (EY). « Un manque de liquidités lui a été fatal. Lorsque nous

avons analysé la situation, il s'est avéré que les prévisions de cash-flow étaient loin d'être optimales. Hélas, à ce moment-là, la situation était déjà désespérée. Si les processus qui sous-tendent une série d'indicateurs clés ne fonctionnent pas bien, les conséquences peuvent être désastreuses. »

Entre-temps, la pression de parties prenantes externes s'intensifie. Surtout lorsque l'entreprise a besoin de capitaux frais, les partenaires externes demandent de plus en plus fréquemment des indicateurs détaillés et à jour. Depuis la crise et surtout avec l'adoption imminente des normes Bâle III, les banques sont beaucoup plus prudentes en

matière d'octroi de crédits aux entreprises. Elles veulent vraiment connaître en profondeur les entreprises auxquelles elles fournissent des capitaux. Le régulateur les contraint à détenir davantage de fonds propres ; elles ont besoin de plus d'informations car elles sont plus sélectives dans leur octroi de prêt. Les éventuels investisseurs en private-equity et les actionnaires externes demandent des mises à jour de plus en plus fréquentes et détaillées. « Un client s'est retrouvé en difficulté parce qu'une banque avait refusé un prêt important », explique Nicolas Valette (EY).

« L'entreprise, qui louait des machines dans le monde entier, ne pouvait pas

Blockx : Le management doit procéder à un exercice stratégique, destiné à définir ses objectifs et ce qu'il souhaite mesurer. Il peut également identifier les autres parties prenantes, afin de déterminer les indicateurs qui doivent être mesurés pour eux. On ne peut imaginer la phase d'implémentation que lorsque l'on a une idée claire des indicateurs à suivre. Dans cette phase d'implémentation, on veillera à l'alignement des KPI aux données comptables, à l'optimisation du processus de production des données, à l'harmonisation des systèmes informatiques afin d'obtenir des données cohérentes, etc. Il arrive fréquemment que l'on consacre trop peu d'attention à la phase de conception, ou que l'on perde le concept initial de vue lors du trajet d'implémentation.

Valette : Depuis peu, certaines entreprises cotées en Bourse ne sont plus tenues de publier un rapport trimestriel. De nombreuses entreprises ont accueilli favorablement cette évolution, parce qu'elles estiment ces tâches administratives étouffantes et préfèrent se concentrer davantage sur le long terme. Elles perdent souvent de vue le fait qu'un reporting régulier est la seule manière de maintenir les (petits) actionnaires externes informés de leurs heurs et malheurs. Je trouve que l'argument de la surcharge administrative n'est pas pertinent. Pourquoi serait-il si difficile de fournir ces informations ? Le management a besoin de ces chiffres a priori sur base mensuelle. Les traduire pour un public un peu plus large n'est pas une tâche astreignante outre mesure.

Qu'en est-il des outils techniques qui soutiennent ce reporting ?

Blockx : Les outils utilisés ne sont qu'une partie du problème. La gestion des processus est beaucoup plus déterminante. Pour autant, la collecte de données constitue parfois un problème pour les plus petites entreprises qui n'ont pas la taille requise pour implémenter un système ERP complet. Souvent, les données doivent alors être collectées manuellement, avec

toutes les conséquences que cela implique en termes de qualité d'information.

Van Haudt : Aujourd'hui, un certain nombre de solutions sont disponibles dans le cloud. Ce peut être utile pour les entreprises de taille moyenne. Les grands fournisseurs de solutions ERP proposent aujourd'hui des applications dans le cloud, de sorte que les entreprises n'ayant pas encore la taille suffisante pour supporter le lourd investissement d'un système ERP complet puissent tout de même disposer d'une solution ERP. Pour notre clientèle, l'impact de ces solutions est encore réduit à ce stade, mais cette tendance est vouée à se développer à l'avenir. Les services basés sur le cloud peuvent également apporter une solution pour les plus petites entreprises. Hélas, les coûts sont généralement encore trop élevés. Et c'est précisément sur ces petites entreprises, souvent familiales, que s'accroît la pression exercée notamment par les banques et autres bailleurs de fonds externes, qui souhaitent des informations complémentaires.

Valette : Les Big Data constituent une autre tendance. L'importance des Big Data est cependant limitée à un profil donné d'entreprise. Dans les secteurs où l'on collecte de grandes quantités de données sur les clients, comme dans le secteur financier et dans le secteur « retail », il est possible de les utiliser pour réorienter sa stratégie et fonder son approche commerciale. Les entreprises qui ont un caractère plus industriel

ou dont les activités sont davantage axées sur des projets ont moins besoin d'intégrer de grands volumes de données dans leur reporting.

Quel est l'impact de la tendance à la responsabilité sociale des entreprises ?

Valette : On demande de plus en plus de reporting sur des données non financières. Aujourd'hui, même des entreprises de taille moyenne publient leurs scores de satisfaction des clients. Parmi les multinationales, de plus en plus d'entreprises choisissent un reporting entièrement intégré. Les indicateurs environnementaux et sociaux ne sont plus réduits à la portion congrue. Ils sont publiés avec les informations financières, et ont un impact sur le calcul du bonus de manager.

Blockx : La manière dont les données non financières sont collectées et analysées peut être très différente. Elles nécessitent une modification des systèmes et procédures, ce qui consomme beaucoup de temps et d'énergie. Ces tâches sortent du domaine d'expérience des départements financiers traditionnels. Il leur est alors indispensable de collaborer avec d'autres départements. Un département HSE (Health, Safety & Environment) devrait avoir une bonne idée des KPI à suivre dans son domaine de compétence. Grâce à son expérience en la matière, le département financier pourra l'aider à mettre sur pied les processus de reporting nécessaires à une collecte efficace des données nécessaires.

« Le département financier doit être le gardien de la création de valeur au sein de l'entreprise. »

Koen Van Haudt,
senior manager EY



© Tom Verbruggen

présenter de chiffres suffisamment détaillés sur ses taux d'occupation à court terme. Et la banque a renoncé. Si vous avez besoin de capitaux frais, vous avez intérêt à être disposé à livrer des informations sur vos activités. » L'augmentation de la pression interne et externe incite de nombreuses PME à prendre leur reporting très au sérieux. Ceci requiert des processus structurés de manière rationnelle. Lors de l'élaboration de ces processus, tenez compte des informations dont ont besoin les parties prenantes, et de la fréquence à laquelle celles-ci sont nécessaires. Si vos connaissances internes sont insuffisantes, vous pouvez toujours faire appel à un partenaire externe expérimenté.

« Il arrive trop souvent que les synergies visées lors d'une acquisition ou d'une fusion ne soient pas réalisées. »

Martine Blockx, associée EY



© Toon Coussemont

Acquisitions

Le reporting est très complexe lors des acquisitions. Comment le CFO peut-il le gérer ?

Valette : Les problèmes peuvent avoir de nombreuses origines. Souvent, il est nécessaire d'intégrer des outils et des processus de reporting totalement différents. Parfois, on est confronté à des normes comptables différentes. Il arrive aussi que les KPI

surveillés par la cible soient difficilement transposables à ceux du repreneur potentiel. L'intégration n'est pas non plus facile en ce qui concerne la collecte de données. Vous êtes confrontés à une autre culture, à un autre niveau de maturité du département financier. Le temps constitue un facteur important : il faut intégrer le plus rapidement possible l'entreprise rachetée dans le groupe afin de réaliser les synergies – c'est le défi à relever. Vous devez donc pouvoir intervenir rapidement en cas de problème d'intégration. La nécessité d'un reporting rapide et précis est particulièrement importante dans de tels cas de figure.

Van Haudt : Souvent, les problèmes commencent à se poser après l'acquisition. Pendant la phase de due diligence, le département financier consacre traditionnellement beaucoup de temps à la livraison d'informations financières. Dès que l'acquisition est bouclée, d'autres départements reprennent l'initiative et l'accent est placé sur l'intégration des opérations. Les problématiques de processus et de système apparaissent alors que certaines auraient pu être identifiées lors de la phase de DD.

Blockx : Une grande partie des acquisitions ne permettent pas d'obtenir les synergies visées, souvent à cause d'une intégration lacunaire du reporting. Demandez-vous à temps comment harmoniser suffisamment rapidement le fonctionnement de deux entreprises qui suivent potentiellement la performance

différemment et utilisent des procédures et des systèmes différents.

Van Haudt : J'ai accompagné une acquisition où les deux entreprises utilisaient le même logiciel ERP, mais avec des processus de reporting totalement différents. Il a fallu six mois pour que les processus soient affinés et que les chiffres révèlent les problèmes : trop tard pour réaliser la synergie prévue.

Business partner

Le reporting est souvent considéré comme un mal nécessaire. Est-il possible de changer cette vision des choses ?

Valette : Le reporting doit être une responsabilité partagée. Tous les départements de l'entreprise doivent apporter leur pierre à l'édifice. Sans une bonne collaboration, les informations présentes dans les rapports ne seront pas correctes, et le processus accusera un retard. Une combinaison de facteurs qui mène irrémédiablement à la prise de mauvaises décisions.

Blockx : Le département financier doit se concentrer sur la création de valeur ajoutée pour toute l'entreprise. Il a intérêt à automatiser ou externaliser les tâches répétitives. Il pourra alors se focaliser sur le support des processus décisionnels des différents départements de l'entreprise. C'est possible grâce à un reporting de qualité, des analyses sur mesure et des contrôleurs proches du business. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas.

Cinq conseils pour un reporting de qualité

- 1. Le département financier doit se profiler comme un business partner à part entière.** Idéalement, il créera de la valeur ajoutée pour l'ensemble de l'entreprise en fournissant des informations sur mesure. Pour aider les collaborateurs à digérer ces informations complexes et favoriser l'interaction, le département financier peut également fournir les informations lui-même.
- 2. Structurez votre reporting de manière top-down.** Partez de votre stratégie, puis définissez les principaux indicateurs de performance (KPI). Ne choisissez qu'ensuite les données que vous allez collecter, et la manière dont vous allez procéder.
- 3. Dans cet exercice, partez de vos parties prenantes :** en d'autres termes, sachez quelles sont les informations que vous devrez communiquer à chacun. Les banques se concentrent sur l'EBITDA et les cash-flows, le management veut souvent des informations plus opérationnelles, les actionnaires externes demandent un tableau complet.
Donnez aux parties prenantes ce dont elles ont besoin : pas plus, mais surtout pas moins.
- 4. Ce sont les processus et la technologie qui doivent être adaptés aux besoins de reporting, pas l'inverse.**
- 5. Ne tentez pas à tout prix de collecter la plus grande quantité possible de données. Concentrez-vous sur les informations importantes.** Veillez à conserver suffisamment de temps et d'énergie pour analyser les informations en profondeur. Des partenaires externes peuvent vous aider à passer à la vitesse supérieure.



EY GOES SOCIAL

JOIN THE CONVERSATION



twitter.com/EY_Belgium



youtube.com/user/EYBelgium



EY Belgium Careers



EY Belgium



© 2014 EYGM Limited. All Rights Reserved.



GUBERNA : VERS UN CONSEIL D'ADMINISTRATION CORRECTEMENT INFORMÉ

Optimiser les flux d'information à l'attention des administrateurs externes

Les administrateurs externes ont parfois une vision très limitée de ce qui se passe au sein d'une entreprise. L'optimisation du niveau de filtrage des données disponibles ne peut que profiter à l'ensemble de l'entreprise, étant entendu que la sélection et la présentation d'informations claires, notamment, revêtent une importance cruciale.

En se focalisant sur les principes de bonne gouvernance, la perception du rôle du conseil d'administration s'est nettement améliorée ces dernières années. Cependant, l'asymétrie des informations entre administrateurs externes et managers internes reste un point d'attention. Les administrateurs externes ne peuvent utiliser la valeur ajoutée induite par la bonne gouvernance et un processus décisionnel de qualité que s'ils disposent des informations adéquates. Les administrateurs ont besoin d'obtenir toutes les informations nécessaires au traitement de l'ordre du jour. Le reporting doit également être suffisant car il sert véritablement de fondement à l'action du management. Son ampleur diffère selon l'entreprise, mais gouvernance et reporting vont indéniablement de pair. En outre, il importe que les administrateurs externes soient

Les conseils d'administration reçoivent trop peu d'informations sur les mesures à prendre dans un futur proche.

toujours suffisamment informés des développements les plus récents et les plus pertinents concernant la vie de l'entreprise. Mais ils ont aussi des devoirs. Ils se doivent d'adopter une attitude critique face aux informations fournies par le management, et de rechercher de manière proactive des informations complémentaires pertinentes, que ce soit au sein de l'entreprise ou en dehors. En interne, la collecte d'informations supplémentaires s'effectuera de préférence en concertation avec le président ou le CEO. Les demandes d'informations doivent toujours être pertinentes par rapport au dossier à traiter, s'inscrire dans l'exercice de la tâche d'administrateur et préserver la marche normale de l'entreprise. Pour les informations externes, le commissaire-réviseur constitue le meilleur partenaire disponible, à la fois pour les petites et grandes entreprises. Et son rôle est essentiel, a fortiori en cas de conflit d'intérêts (chez les managers, administrateurs ou propriétaires).

La pratique

Dans la pratique, ce sont majoritairement les petites entreprises qui éprouvent souvent des difficultés à instaurer des flux d'informations professionnels à l'attention des administrateurs externes. Et il arrive très fréquemment que le système de reporting ne fonctionne pas de manière optimale, ou que la pression opérationnelle soit trop élevée. Parfois, managers et propriétaires se montrent réticents à communiquer des informations sensibles. Enfin, le besoin en informations peut fortement varier d'un administrateur externe à un autre, ce qui risque alors

de complexifier le processus.

Des études internationales et l'expérience de GUBERNA, le centre belge de connaissances pour les administrateurs et les entreprises, révèlent que les conseils d'administration reçoivent bien souvent trop de rapports sur les actions passées, et trop peu d'informations sur les mesures à prendre dans un futur proche. En outre, ils ne reçoivent pas assez d'informations non financières.

Force est heureusement de constater que le conseil d'administration est de plus en plus à même de profiter des outils informatiques actuels. L'e-mail s'avère être le média par excellence et quelques entreprises à la pointe de la technologie mettent déjà leurs dossiers à disposition par le biais d'une dataroom. A cela s'ajoute le fait que les administrateurs découvrent progressivement les « applis de gestion » qui leur permettent de traiter les données où et quand ils le souhaitent. Il s'agira alors de s'assurer de la sécurité de ces informations confidentielles. En résumé, fournir des informations au conseil d'administration s'apparente à un exercice de funambule. C'est à la fois une responsabilité partagée et une quête constante du juste équilibre au niveau des informations fournies : pas trop, pas trop peu, suffisamment tôt, mais à jour, suffisamment stratégiques et pas trop opérationnelles.



Lutgart Van den Berghe
Executive director GUBERNA
lutgart.vandenbergh@guberna.be



Abigail Levrau
Research director GUBERNA
abigail.levrau@guberna.be

Le reporting au conseil d'administration : conseils

- Prévoyez un résumé et une proposition de décision.
- Maintenez un schéma fixe qui garantit une comparabilité optimale des dossiers et projets.
- Évitez la communication de quantités massives d'informations nouvelles pendant la réunion proprement dite.
- Tenez les administrateurs suffisamment informés de l'évolution de l'entreprise : ils ne doivent en aucun cas prendre connaissance de certaines informations par les médias.
- Pour éviter les surprises et les mauvaises interprétations, il est préférable de communiquer systématiquement l'ensemble des faits.



EN PRATIQUE : UN GROUPE DE CONSTRUCTION OPTIMISE SON REPORTING

Le département financier se retrousse les manches

À la fin de l'an dernier, le groupe de dragage et de construction CFE est devenu propriétaire à 100% de DEME. Il a ainsi doublé ses fonds propres. Une opération qui l'a fait apparaître sur les écrans radar d'une autre catégorie d'investisseurs. CFE a réagi en procédant à un exercice de réorganisation, dans le cadre duquel les filiales des pôles multitechnique et infrastructures ferroviaires et routières, de taille nettement plus réduite, ont été regroupées en clusters. « Notre principal objectif était d'optimiser le reporting », explique Fabien De Jonge, CFO de CFE.

Comment la fonction financière a-t-elle été organisée dans le pôle construction de CFE ?

De Jonge : L'activité contracting de CFE présente une structure très décentralisée. Les entreprises du groupe sont comparables à un réseau de PME. Chaque filiale a son propre directeur et sa propre équipe financière. L'ensemble fonctionne selon une structure matricielle : l'opérationnel dépend du directeur local, alors que la partie fonctionnelle relève du département financier du groupe.

Comment vos processus de reporting sont-ils structurés ?

Nos processus sont basés sur un reporting trimestriel des business units – filiales ou groupes de filiales – vers le siège central. Le bilan, le compte de résultats et le tableau des cash-flows sont envoyés au holding, où le département financier consolide les résultats. Le carnet de commandes fait l'objet d'un suivi mensuel, et les positions de trésorerie de toutes les filiales sont même communiquées chaque jour.

Par ailleurs, le reporting est complété cinq fois par an par un exercice de budgétisation. C'est une réunion avec le CEO et le CFO du groupe d'une part, le directeur de la business unit et son directeur financier d'autre part. Chaque business unit y dresse un état des lieux par rapport au résultat budgété, la « present view ». L'exercice nous procure suffisamment d'informations pour intervenir lorsque c'est nécessaire.

À terme, nous voulons également organiser un suivi mensuel de chaque chantier. Ce projet est en cours d'implémentation.

Quels sont pour vous les principaux défis en matière de reporting ?

L'année dernière a été difficile, notre priorité est à présent le repositionnement de l'ensemble de nos entités. Plusieurs business units sont trop petites et trop décentralisées. Nous souhaitons les regrouper en clusters, afin d'avoir plus de contrôle sur la qualité du reporting.

« Le contrôleur financier doit à présent accompagner le project manager sur le chantier. »

Fabien De Jonge,
CFO de CFE

Un autre grand défi consiste en l'optimisation de la collecte de données sur le terrain. Pour le pôle construction de CFE, cette tâche est assurée par les project managers qui assument la direction d'un chantier. Ceux-ci sont assistés par les contrôleurs financiers, qui portent un regard critique sur les informations fournies.

Quelle que soit la qualité de nos processus, une collaboration non optimale sur le terrain aura des conséquences sur la fiabilité des données. Un contrôleur qui reste claquemuré dans son bureau pour compléter ses tableaux de chiffres ne peut avoir un bon ressenti de la réalité du chantier. C'est pourquoi nous avons lancé un projet qui prévoit des visites de chantiers pour les contrôleurs. Simultanément, nous travaillons à la responsabilité des project managers. Ces dernières années, nous avons donné une formation en gestion financière aux collaborateurs qui n'avaient pas de background dans ce domaine.

L'objectif est de surveiller en permanence les performances des chantiers sur le terrain. Le département financier pourra ainsi créer de la valeur ajoutée, se profiler comme un véritable business partner. C'est un travail de longue haleine, mais il commence à porter ses fruits.

Pourquoi ce reporting quotidien des positions de trésorerie des filiales ?

Pour une entreprise de construction,





« Outre le regroupement des filiales en clusters, notre grand défi est l'optimisation de la collecte des données sur le terrain. »

Fabien De Jonge, CFO de CFE

Que fait CFE ?

CFE, coté sur Euronext Bruxelles, est un groupe belge industriel qui réalise un chiffre d'affaires de 2.267 millions d'euros (2013). Le groupe est actif dans le monde entier dans les secteurs de l'ingénierie marine, de la construction, de l'infrastructure ferroviaire et routière, des multitechniques, de l'immobilier et des concessions PPP. L'activité principale, les travaux de dragage et maritimes, est assurée par DEME. Cette filiale à 100% est l'un des leaders mondiaux en matière de travaux de dragage. Ackermans & van Haaren détient 60,40% du capital. CFE est coté sur Euronext.

Le groupe CFE constitue un ensemble dans lequel chaque pôle peut profiter de l'apport des autres activités. Les concessionnaires et les promoteurs sont clients des entreprises de construction générale.

un manque de liquidités peut avoir des conséquences très néfastes. Nous travaillons avec un modèle cyclique. Nos activités de contracting génèrent des liquidités, alors que le développement de projets et les PPP ont besoin de liquidités à investir, ce qui leur permet à leur tour de générer des activités pour le contracting. Pour optimiser ce cycle de liquidités, nous faisons du véritable cash pooling. Chaque soir, les comptes des business units sont ramenés à zéro, et chaque matin, ils sont provisionnés selon les besoins. En outre, nous demandons à chaque filiale un rolling forecast mensuel de la trésorerie pour les douze prochains mois.

Quelles informations communiquez-vous à vos parties prenantes externes ?

Nos comptes sont publiés deux fois par an sur notre site, accompagnés de présentations pour les analystes. C'est très détaillé : notre rapport annuel compte près de 200 pages. En tant qu'entreprise cotée en Bourse, nous suivons les normes IFRS depuis des années. Nous ne devons pas communiquer d'information supplémentaire aux banques. Nous leur présentons des attestations qui démontrent que nous respectons nos conventions, et cela suffit. En raison de la nouvelle loi, nous ne sommes pas non plus obligés de publier des résultats chaque trimestre. Cela dit, il nous semble important d'informer nos actionnaires. C'est pourquoi nous publions une déclaration intermédiaire deux fois par an, en plus du reporting obligatoire. Nous nous contentons alors d'un nombre plus limité d'indicateurs : essentiellement

le chiffre d'affaires et le carnet de commandes.

Quelle est votre expérience en matière de reporting d'informations non financières ?

Nous avons défini une série d'indicateurs de performance de nature différente. Outre les paramètres purement financiers, nous mesurons également des paramètres liés à la responsabilité sociale de l'entreprise. Les bonus des managers en dépendent en partie. Nous accordons une grande importance à la sécurité : nous visons zéro incident, et nous suivons cet indicateur chaque mois. Nous surveillons également l'aspect énergie. Nous ne nous concentrons d'ailleurs pas uniquement sur la consommation, mais également sur la création de bâtiments présentant des besoins énergétiques réduits. Pour nous, c'est une tendance importante. Nous publions également des indicateurs de diversité. Bien que nous travaillions dans un milieu traditionnellement très masculin, nous sommes heureux de voir davantage de femmes ingénieures. Les différents indicateurs sont encore traités séparément. Nous n'en sommes donc pas encore à un reporting totalement intégré, mais nous évoluons vers une harmonisation à terme.

Comment organisez-vous le support technologique ?

Nous sommes en train d'effectuer une analyse des logiciels utilisés. Certaines filiales utilisent KPD, d'autres ont une solution SAP. Il s'agit de présent d'harmoniser le tout. C'est mon défi pour les mois à venir.



Building a better
working world

WHAT ARE TODAY'S HIGH PERFORMERS DOING DIFFERENTLY TO SUCCEED?

In business, as in sport, some teams thrive in difficult conditions by taking innovative approaches.

Find out more, visit ey.com/be

© 2014 EYGM Limited. All Rights Reserved. Image: ©PHDPH.com



Official partner of
the Royal Belgian Hockey Federation.

LES NOUVELLES TECHNOLOGIES ONT LA COTE

Sortez votre processus de budgétisation de l'ornière

La plupart des entreprises sont confrontées chaque année à un processus de budgétisation récurrent. Alors que nous nous attendons aujourd'hui à ce que tout soit rapide, léger et précis, la budgétisation est toujours un processus long et ennuyeux. À l'aide de nouvelles technologies comme les Big Data et les Predictive Analytics, elle peut cependant générer de la valeur ajoutée inédite pour l'entreprise. Comment ? Grâce à une plus grande précision, une meilleure qualité et, pourquoi pas... plus de plaisir dans l'exécution !

Toute entreprise comprend l'importance de l'exercice de budgétisation. Trop souvent, il faut cependant faire un choix entre « vitesse et précision », « détails ou généralités », « flexibilité ou solidité ». Mais choisir, c'est renoncer, hélas.

Par le passé, la longueur du processus de budgétisation dans son ensemble a toujours été directement proportionnelle au niveau de détail sur lequel l'entreprise souhaitait baser le processus. La technologie in-memory actuelle permet cependant de ne plus devoir trouver de compromis, puisque l'on peut disposer de tous les détails et même automatiser tous les calculs avec beaucoup plus de précision qu'on n'aurait jamais pu imaginer autrefois.

En outre, la budgétisation a souvent été considérée comme une tâche réservée aux départements financiers, alors que sa véritable valeur réside surtout dans les activités opérationnelles. L'une des plus grandes entreprises chimiques a néanmoins réussi à rendre attrayant pour le business un processus simple et clairement délimité, aux itérations limitées, via une traduction directe des résultats en actions concrètes et en informations relatives aux paramètres et KPI. Le traitement en temps réel ainsi que des applications graphiques simples sur des appareils mobiles figuraient parmi les principaux facteurs de succès.

Prévisions

Alors qu'un budget est un instantané, les nouvelles idées et réalisations au fil de l'année imposent des réorientations. Celles-ci peuvent être mises en œuvre à l'aide de prévisions – continues ou non – qui à leur tour contraignent à de nouveaux calculs rapides et à l'alignement des budgets. Aujourd'hui, les calculs en temps réel sur de grandes quantités de données permettent aux départements financiers d'exécuter leurs clôtures de plus en plus rapidement et avec une précision grandissante. Résultat : le reporting n'est plus à la traîne. Conclusion : nous nous trouvons aujourd'hui à la croisée des chemins, à partir de laquelle les entreprises innovantes se distingueront du reste. Un choix réfléchi et accompagné dans l'application de supports innovants revêt une importance déterminante. Ce sera même le facteur décisif de l'avantage concurrentiel.

Tendances en matière de budgétisation

Les entreprises tournées vers l'avenir parviennent de mieux en mieux à distiller de la valeur ajoutée en combinant intelligemment une ou plusieurs des technologies sous-jacentes à un processus de budgétisation précis :



Big Data : la possibilité d'intégrer des quantités croissantes de données – structurées ou non – dans votre processus de budgétisation favorisera son exhaustivité. De plus, ces données sont dans de nombreux cas

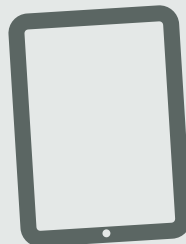
disponibles en temps réel, de sorte qu'il n'est plus utopique désormais de vouloir les combiner avec des prévisions précises.

Analyses prédictives : tout le monde est capable de regarder en arrière et de prédire des faits, mais nous n'avons pas tous une réserve inépuisable de « Je vous l'avais bien dit ». Imaginez un instant l'univers de possibilités qui



s'offrirait à vous si vous étiez capable, par exemple, de prévoir de manière statistique le prix ou le volume futur de titres et d'inclure ces prévisions dans votre exercice de budgétisation !

Mobilité en temps réel : l'époque des interminables saisies d'informations provenant du business, assis devant un portable dans un bureau presque désert, est vraiment révolue. Grâce au traitement en temps réel à partir d'appareils mobiles, le business peut lui-même réaliser des analyses de scénarios (en déplacement ou à domicile) et obtenir un résultat direct qui soit immédiatement accessible en bottom-up aux niveaux supérieurs.



Ingmar Christiaens
associé EY Advisory
expertise : big data, analytics,
business intelligence
ingmar.christiaens@be.ey.com



Stefaan Vanhoutte
director EY Advisory
expertise : finance advisory
stefaan.vanhoutte@be.ey.com



© Shutterstock

LES DÉFIS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX FONT PARTIE DE L'ADN DE VOTRE ENTREPRISE

Le reporting intégré, un défi créateur de valeur ajoutée

Si votre entreprise veut rester au service de vos parties prenantes, le reporting intégré (RI) constitue un passage obligé. L'établissement d'un RI de qualité est un travail de longue haleine. Même si la standardisation se fait attendre, les entreprises les plus performantes ont déjà pris cette voie. Alors, faut-il attendre ou agir dès à présent ?

Le reporting intégré ou RI réunit les performances financières, sociales et environnementales de l'entreprise. Pour autant, il ne s'agit pas uniquement de compiler ces informations dans un rapport. L'idée sous-jacente est avant tout de démontrer à toutes les parties prenantes que les défis sociaux et environnementaux font partie de l'ADN de votre entreprise au même titre que les défis financiers. Cela signifie que le développement durable n'est plus une activité accessoire, mais un outil générant de la valeur ajoutée, et un moteur de

la stratégie de l'entreprise. Le RI n'est pas l'apanage de quelques pionniers : sa généralisation semble inéluctable. La Global Reporting Initiative ou GRI, principal cadre de reporting en matière de développement durable, appelait dès 2010 à la création et à l'adoption d'une norme de RI. Cette même année, l'International Integrated Reporting Council était chargée de la création de cette

norme. Dès 2011, cet organe a publié un document de travail avec des business-cases et un cadre provisoire pour l'élaboration de rapports intégrés. La norme proprement dite est attendue pour 2020.

Défis

Pour de nombreuses entreprises, la voie vers le RI est semée

d'embuches. Pourtant, Novo Nordisk, Volvo, Microsoft, Marks & Spencer et de nombreux autres grands groupes publient déjà des rapports pleinement intégrés. Comment ces entreprises parviennent-elles à réaliser ce que d'autres semblent incapables de mettre en place ? Les expériences de ces pionniers nous permettent de distinguer trois grands défis :

1. Le premier obstacle significatif consiste à obtenir **l'adhésion nécessaire** de l'organisation. Le business case revêt une importance capitale.
2. De nombreuses entreprises ne savent pas clairement ce qui doit figurer dans le rapport, et l'on déplore souvent un manque de volonté à établir un rapport **clair et pertinent**.
3. Il s'avère très difficile de porter les données extra-financières au même niveau que les données financières en matière de **qualité** et de contrôlabilité.

L'ampleur de ces défis soulève forcément une question : est-il vraiment nécessaire d'aller aussi vite dans l'implémentation du RI ? La notion de RI est encore jeune et une norme stable n'est attendue qu'en 2020. Xavier Dekeuleneer, responsable développement durable chez Belgacom, entrevoit les choses de la manière suivante : « La tendance à établir des rapports sur les progrès de l'entreprise en matière de développement durable est encore récente. Belgacom a publié son premier rapport de développement durable en 2006. Cependant, la plupart des indicateurs que nous rapportons aujourd'hui ne sont pas encore aussi matures que les indicateurs financiers. Il est préférable de rester prudent lorsque l'on publie des indicateurs environnementaux et sociaux aux côtés d'indicateurs financiers dans un même rapport. »

Faire preuve de prudence, et ne pas sauter d'étape, donc. Commencez par obtenir l'adhésion au sein de votre propre entreprise et concentrez-vous directement sur le point délicat : la mesure, à l'aide d'informations fiables, de l'impact financier direct des défis environnementaux et sociaux.

L'entreprise qui relève ce défi en récolte immédiatement les fruits. Avant même la publication du rapport intégré final, elle a déjà parcouru un bon bout du chemin qui la mènera vers une philosophie intégrée. À

« Il faut des normes de qualité pour accompagner les entreprises dans l'élaboration d'un reporting intégré. »

Xavier Dekeuleneer,
Belgacom

Outils

L'opinion du jury qui a récemment décerné l'Award for the Best Belgian Sustainability Report 2013 par rapport aux outils utilisés par les entreprises pour établir leur RI est sans appel : ils sont souvent primitifs en comparaison avec ceux mis en œuvre dans le reporting financier.



Le rapport du jury révèle qu'en général, le rapport environnemental est le plus affiné : 37% des entreprises ont utilisé une base de données centrale, alors que 26% d'entre elles ont fait appel à Excel et 12% se sont contentées d'échanges d'e-mails. Le reporting des indicateurs sociaux est encore moins performant. Au total, seuls 8% des répondants ont utilisé un logiciel adapté, pourtant déjà disponible.

www.bestbelgiansustainabilityreport.be

terme, il en résultera de la valeur ajoutée pour les actionnaires et pour la société en général.

Malheureusement, la communication des aspects sociaux et environnementaux ne s'effectue encore que sur une base volontaire en Belgique. Ce qui n'a pas incité les entreprises à investir suffisamment dans des systèmes de reporting extra-financier performants. Dans la pratique, force est de constater encore trop souvent que la qualité des informations pâtit des outils mis en œuvre par les entreprises (lire encadré).

Norme

Les indicateurs et les outils permettant de mesurer ces indicateurs sont appelés à s'améliorer, et les entreprises continueront à affiner leurs processus de reporting. Conséquence ? Il sera de plus en plus difficile de comparer les performances

d'entreprises et d'établir des liens entre les données financières et non financières. Pour éviter cet écueil, les dirigeants politiques devront franchir deux étapes. D'abord imposer le RI, puis accompagner le développement d'une norme ou d'un guide de référence obligatoire. C'est également l'opinion de Xavier Dekeuleneer : « La norme pour accompagner les entreprises dans l'élaboration d'un RI clair, donc pertinent et comparable, nous fait encore défaut. Cette norme devrait offrir une base commune, mais également comprendre des directives par secteur. » Alors que l'Afrique du Sud et le Brésil disposent déjà d'une norme obligatoire, la première étape n'a été franchie que très récemment en Europe : le 15 avril, le Parlement européen a adopté une directive sur la publication d'informations extra-financières. Cette directive a un impact direct sur quelque 6.000 grandes entreprises et groupes de l'Union européenne.

La directive laisse aux entreprises une importante flexibilité dans la sélection et la présentation des informations pertinentes. La route vers un RI obligatoire, uniforme, est encore longue.

Quelles normes ?

La question principale dans la recherche de règles et de normes destinées à uniformiser le RI est la suivante : avons-nous besoin de normes générales, ou de standards spécifiques à chaque secteur ?

L'avantage des normes générales ? Elles sont applicables en toute circonstance, ce qui permet de comparer les performances des entreprises par-delà les limites sectorielles. Ceci étant dit, les enjeux sociaux ou environnementaux diffèrent énormément selon les secteurs. Dans le cas des informations financières, c'est simple : grâce aux normes et aux règles comptables, il est possible de comparer les revenus et les bénéfices d'entreprises de

secteurs différents. Pour les informations extra-financières, les choses se corsent : les émissions de CO2 constituent un énorme défi pour le secteur de l'énergie et la chimie, alors que l'impact des facteurs environnementaux est marginal dans le secteur bancaire, par exemple. Pour les banques, les risques sociaux liés à la politique de personnel auront beaucoup plus d'impact. Bien entendu, une partie des normes pourraient être communes. Nous plaidons dès lors en faveur d'un complément, avec des normes sectorielles spécifiques. Heureusement, c'est également la voie empruntée par le Global Reporting Initiative.



Christoph Vanderstricht
associé EY Specialist Business
Advisory Services
expertise : cleantech & sustainability
services
christoph.vanderstricht@be.ey.com



Eric Dierckx
senior manager EY Assurance
expertise : cleantech & sustainability
services
eric.dierckx@be.ey.com

LE REPORTING FINANCIER CONSOLIDÉ

Consolidation : avantages et inconvénients

L'intérêt d'établir des comptes consolidés ne trouve pas uniquement son origine dans les dispositions légales. Des considérations économiques et fiscales plaident également en faveur d'un reporting consolidé. L'heure est-elle à la consolidation dans le paysage économique belge ?

La consolidation est une technique comptable consistant à publier ensemble le bilan et les résultats d'entreprises liées, comme si elles formaient une seule entité. Dans cette optique l'objectif est d'obtenir une image économique plus juste du groupe. En outre, la consolidation peut également

être motivée par des considérations fiscales.

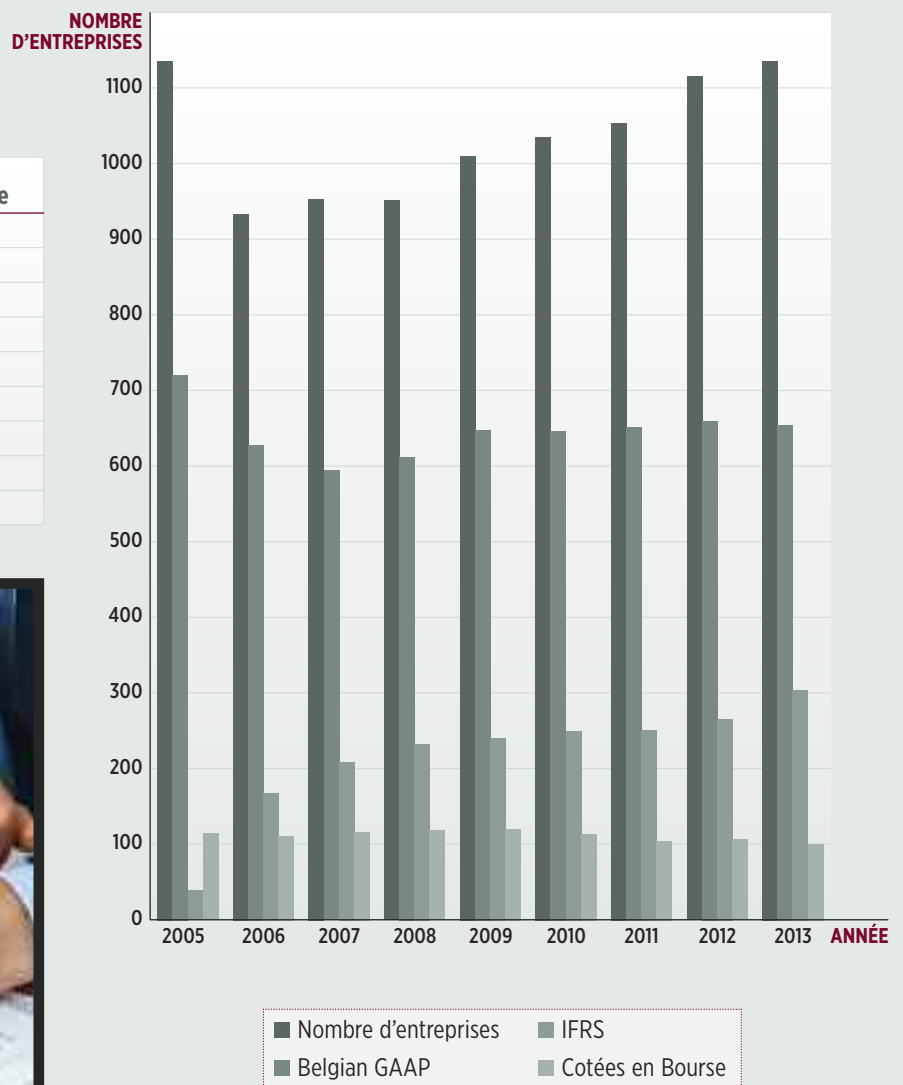
En Belgique, nous connaissons toujours un système de déconsolidation fiscale en matière d'impôts directs. Chaque société est imposée séparément. Dans un contexte international, ce modèle est cependant considéré comme obsolète et défavorable à la

Dépôt du bilan annuel consolidé

Année	Nombre d'entreprises	Belgian GAAP	IFRS	Cotées en Bourse
2005	1.136	721	39	115
2006	934	629	169	112
2007	954	595	210	117
2008	952	613	233	119
2009	1.011	648	241	121
2010	1.036	647	251	114
2011	1.055	653	252	105
2012	1.116	660	266	107
2013	1.137	655	305	101



© Shutterstock



Source : Banque Nationale de Belgique - Centrale des bilans

compétitivité des entreprises belges. Le système de déconsolidation fiscale est dès lors de plus en plus contesté.

La consolidation est régie par le Code des sociétés et l'arrêté royal du 30 janvier 2001. Les dispositions relatives à l'établissement de comptes annuels et de rapports de gestion consolidés s'appliquent aux entreprises qui contrôlent, seules ou conjointement, une ou plusieurs filiales. Le contrôle est défini comme le fait d'exercer une influence décisive sur l'orientation de la gestion d'une entreprise ou la désignation de la majorité des administrateurs ou gérants.

Belgian GAAP ou IFRS

Depuis le 1er janvier 2005, les entreprises cotées en Bourse, banques, institutions financières et sicaï immobilières publiques belges sont tenues d'établir leurs comptes annuels consolidés selon les normes comptables internationales IFRS. Les autres entreprises peuvent établir et déposer leurs comptes annuels consolidés selon les Belgian GAAP, les IFRS ou d'autres normes comptables conformes à la législation en vigueur. En 2013, seuls 1.137 comptes annuels consolidés ont été déposés en Belgique. 58% d'entre eux avaient été établis selon les Belgian GAAP, 27% selon les IFRS. Les 15% restants étaient basés sur d'autres normes.

Malgré le nombre relativement restreint de comptes annuels consolidés établis et publiés en Belgique, la consolidation est plus répandue que ce qu'exige la législation. En d'autres termes : plusieurs entreprises choisissent volontairement de publier des comptes consolidés. En outre, des techniques de consolidation doivent également être appliquées en vertu de dispositions législatives et fiscales qui ne relèvent pas du chapitre relatif aux comptes annuels consolidés.

Taille de l'entreprise

En Belgique, la distinction entre grandes et petites entreprises est cruciale en matière de droit des sociétés et de fiscalité. Pensez à des thèmes comme les comptes annuels, la publication du rapport de gestion, la nomination d'un commissaire, le taux de déduction des intérêts notionnels, les amortissements, la déduction pour investissement, le précompte mobilier, etc. Les critères permettant de distinguer grandes et

Exemptions de l'obligation de consolidation

Toutes les entreprises qui contrôlent des filiales ne sont pas soumises à l'obligation de consolidation. La majorité des groupes belges peuvent se prévaloir d'une exemption.

1. Une exemption peut être accordée aux sociétés qui appartiennent à un petit groupe. La taille d'un groupe de sociétés est définie par des critères liés au total du bilan, au chiffre d'affaires et au personnel occupé. Pour savoir si un groupe répond à ces critères, ceux-ci doivent être évalués sur une base consolidée. Vous devez donc consolider pour savoir si vous pouvez bénéficier de l'exemption.
2. Il est également possible de bénéficier d'une exemption en cas de sous-consolidation. On vise ainsi les sociétés-mères étant elles-mêmes des filiales. L'article 113 du Code des sociétés énumère les conditions à respecter pour bénéficier de cette exemption.
3. Enfin, une société-mère peut être exemptée à condition qu'elle ne possède que des filiales dont l'importance, individuellement et ensemble, est négligeable. On tiendra compte du patrimoine consolidé, de la position financière consolidée et du résultat consolidé.

Cependant, les sociétés cotées en Bourse, ou dont les comptes annuels consolidés doivent être soumis au conseil d'entreprise ou à une autorité administrative ou judiciaire pour sa propre information, ne bénéficient jamais de l'exemption.

petites entreprises sont définis par l'article 15 du Code des sociétés. Ils sont basés sur le chiffre d'affaires annuel, le total du bilan et le personnel occupé. Si plusieurs entreprises sont liées, les critères de chiffre d'affaires et de total de bilan sont évalués sur une base consolidée ; au niveau du personnel, on additionne le nombre de salariés qu'emploie en moyenne chacune des entreprises liées concernées durant l'année.

Reporting financier et valorisation

De nombreuses entreprises présentent une structure en sapin de Noël : elles détiennent des participations dans d'autres entreprises. Ce type de structure accroît la nécessité d'une présentation totale de l'actif et du passif et d'un compte des résultats sur base consolidée. Ce qui peut les inciter à opter volontairement pour la consolidation, même lorsque la loi ne les y oblige pas. Le reporting financier basé sur des chiffres consolidés fournit aux actionnaires et autres parties prenantes

une idée plus claire et plus objective de la structure et de la valeur du groupe. Les rapports financiers consolidés sont souvent indispensables pour soutenir la politique de l'entreprise.

Nécessaires ou non, les comptes financiers consolidés ne sont pas toujours faciles à établir. Les aspects délicats du processus de consolidation sont essentiellement le manque de connaissances (internes) en matière de consolidation, un processus d'uniformisation inefficace entre les différentes entreprises du groupe ou un manque d'automatisation dans l'enregistrement des comptes consolidés.

Si votre entreprise appartient à un groupe de sociétés, il s'avère essentiel de connaître tous les tenants et aboutissants des techniques de consolidation. La matière est complexe, mais l'importance de la consolidation s'accroît très rapidement.



Mieke Uytendhouwen
senior manager EY Accountants
expertise : comptabilité & fiscalité,
consolidation et reporting financier
mieke.uytendhouwen@be.ey.com

Les entreprises recourent à la consolidation plus souvent que la loi ne les y oblige.

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do


EY

**Building a better
working world**

A global brand needs
a distinctive, confident
and globally consistent
name. From now on we
are **EY** the world over.

ey.com/be

Pronounced as **[i-wai]**