

# Consolidation du reporting de portefeuille

*Extrait d'un rapport de mission — anonymisé pour diffusion publique.*

|                 |                                                                        |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|
| Périmètre       | Portefeuille d'investissement · plusieurs entités · Afrique de l'Ouest |
| Nature          | Consolidation du reporting et référentiel d'indicateurs                |
| Date d'émission | Septembre 2026                                                         |
| Diffusion       | Publique — éléments identifiants retirés                               |

NOTE DE LECTURE

# Ce que contient cet extrait

Cet extrait présente notre méthode de consolidation du reporting de portefeuille : le déroulé des travaux, la structure du référentiel d'indicateurs et une sélection de constats. Il ne restitue pas une mission unique. Les situations décrites sont représentatives de ce que nous rencontrons en consolidation multi-entités et multi-pays, et aucune ne permet d'identifier une organisation.

Le choix de composer plutôt que de reproduire une mission unique est délibéré : il nous permet de montrer le niveau de détail réel de nos travaux sans solliciter d'autorisation client. L'ordre des travaux, la nature des écarts et la façon dont ils sont formulés sont ceux de nos rapports.

|          |                                                                                                                                                                                                    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Absent   | Aucun nom d'organisation, de personne ou de système. Aucun montant. Aucun pays nommé isolément. Aucune combinaison de secteur, de taille et de géographie permettant un rapprochement.             |
| Conservé | La logique de contrôle. L'ordre des travaux. Les points de rapprochement. La structure du référentiel. La formulation des écarts et des recommandations, telle qu'elle figure dans nos rapports.   |
| Limite   | Un extrait ne remplace pas un rapport. Les annexes techniques, le détail par entité et le plan de correction chiffré n'y figurent pas. Le périmètre exact d'une mission est défini avec le client. |

Les références clients sont joignables sur demande, après accord de l'organisation concernée.

## MÉTHODE

## Cinq étapes, dans cet ordre

Le travail ne commence pas par le tableau de bord. Il commence par les sources, puis par les règles qui les transforment.

### 1. Cadrage

Liste des participations, calendrier de remontée, définitions existantes et responsabilités déclarées. Revue conduite avec la direction financière, le responsable consolidation et les contrôleurs de gestion pays. À ce stade, l'écart entre les responsabilités déclarées et réelles est déjà visible.

**PRODUIT** Matrice de périmètre et calendrier de collecte.

### 2. Suivi du flux

Extraits du système comptable, fichiers de collecte, historiques de corrections et journaux d'accès lorsqu'ils existent. Il s'agit de reconstruire le chemin source — transformation — indicateur, entité par entité, sans se fier aux descriptions de procédure.

**PRODUIT** Cartographie des flux et points de rupture.

### 3. Rapprochement

Contrôles croisés entre états financiers, données opérationnelles et narratifs de portefeuille. Les tests portent sur quatre dimensions : période, périmètre, unité, devise. La plupart des écarts significatifs se logent dans l'une d'elles.

**PRODUIT** Registre des écarts, avec cause et impact.

### 4. Arbitrage des définitions

Les procédures écrites, les dictionnaires locaux et les règles de calcul sont confrontés à la pratique observée. Les divergences sont discutées avec les responsables concernés plutôt que tranchées unilatéralement — une définition imposée sans discussion n'est pas appliquée.

**PRODUIT** Référentiel cible et règles d'exception.

### 5. Passage en gouvernance

Les écarts résiduels sont validés ou escaladés. Le référentiel reçoit un propriétaire nommé, une fréquence de revue et une règle de changement. Sans ces trois éléments, il redevient un fichier parmi d'autres en deux trimestres.

**PRODUIT** Version validée et plan de correction.

RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS

Extrait du référentiel arbitré

Deux indicateurs portant le même nom ne sont pas comparables tant que la définition, la période et la source de vérité ne le sont pas.

| Indicateur           | Définition retenue                                                                                                                                                    | Source de vérité                  | Responsable               | Écart observé                                    |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------|
| Chiffre d'affaires   | Produits reconnus sur la période selon la date de reconnaissance comptable, hors taxes indirectes. Les factures émises mais non reconnues restent hors périmètre.     | Système comptable                 | Contrôleur pays           | Deux entités retenaient la date de facturation.  |
| EBITDA               | Résultat opérationnel avant amortissements et dépréciations, hors éléments classés non opérationnels selon la liste commune. Toute exclusion est justifiée par écrit. | États financiers validés          | Direction financière      | Une entité excluait des coûts récurrents.        |
| Encaissements        | Flux effectivement reçus sur les comptes du périmètre, affectés à la période selon la date de valeur.                                                                 | Relevés et rapprochement bancaire | Finance locale            | Formats locaux utilisant la date d'opération.    |
| Créances clients     | Solde brut exigible à la date d'arrêté, avant provision, après élimination documentée des écritures internes.                                                         | Balance âgée                      | Consolidation             | Une entité incluait des avances fournisseurs.    |
| Conversion de devise | Conversion effectuée une seule fois, au niveau consolidé, selon la table de taux approuvée. Les valeurs déjà converties sont identifiées avant agrégation.            | Table de taux                     | Consolidation             | Double conversion sur une extraction historique. |
| Date d'arrêté        | Date à laquelle les données doivent refléter la situation du portefeuille. Les écritures postérieures sont exclues, sauf ajustement identifié.                        | Calendrier de reporting           | Consolidation             | Une clôture locale décalée de trois jours.       |
| Effectif moyen       | Moyenne des effectifs contractuels actifs constatés aux fins de mois de la période. Les prestataires externes sont exclus.                                            | Collecte RH                       | Responsable administratif | Définition alignée après revue des statuts.      |

Un référentiel de mission compte généralement vingt à trente indicateurs. Les sept reproduits ici ont été choisis pour la nature de l'écart qu'ils révèlent, non pour leur poids financier.

## CONSTATS

## Six constats, classés par impact sur la décision

Les écarts utiles sont rarement dans le chiffre final. Ils se situent une étape plus tôt : dans la date, le périmètre, la règle de calcul ou la manière dont une valeur a été ressaisie.

### 01 COMPARABILITÉ

Deux entités calculaient leur chiffre d'affaires à partir de la date de facturation, quand la règle commune retenait la date de reconnaissance. La procédure locale avait été reprise d'un ancien reporting de gestion et n'avait jamais été alignée sur la consolidation. Conséquence : les variations mensuelles n'étaient pas comparables sans retraitement, et l'écart passait inaperçu sur l'année. Recommandation : basculer sur la date de reconnaissance et documenter chaque exception.

### 02 CONVERSION

Une extraction historique avait déjà été convertie localement avant d'entrer dans le flux central. Le fichier ne portait aucun attribut distinguant la valeur locale de la valeur consolidée, et la conversion appliquée une seconde fois déformait l'agrégat. Ce point a demandé trois jours pour être isolé, l'écart n'apparaissant que sur les périodes antérieures. Recommandation : conserver l'unité d'origine et convertir à un seul niveau.

### 03 DATE D'ARRÊTÉ

Une entité clôturait son reporting trois jours après la date commune, son calendrier local n'ayant jamais été synchronisé avec celui de la consolidation. Des événements pouvaient donc basculer d'une période à l'autre selon le moment de la remontée. Recommandation : publier une date d'arrêté unique et une règle explicite pour les écritures postérieures.

### 04 DOUBLE SAISIE

Plusieurs indicateurs étaient saisis dans un fichier local, puis ressaisis dans le fichier central, le flux ne prévoyant pas de reprise automatique de la valeur source. Le risque n'est pas tant l'erreur de frappe que la divergence entre la valeur numérique et le commentaire de portefeuille qui l'accompagne. Recommandation : supprimer la seconde saisie ou imposer un rapprochement avant validation.

### 05 DÉFINITION

Une entité excluait plusieurs coûts récurrents de son EBITDA, la notion de coût exceptionnel étant interprétée selon une pratique historique locale. L'indicateur n'était plus comparable à périmètre constant, alors même qu'il portait le même nom dans tous les reportings. Recommandation : liste fermée des exclusions, justification obligatoire, revue trimestrielle.

### 06 CONTRAINTE CONSERVÉE

Le client a choisi de maintenir une validation manuelle avant diffusion, cette étape répondant à une exigence de contrôle métier pendant la clôture. Elle allonge le délai de production et nous avons recommandé de l'automatiser. L'arbitrage a été rendu en faveur du contrôle, et il est retenu tel quel : responsable désigné, délai maximal, trace de validation conservée.

Un rapport de mission comporte généralement quinze à vingt constats. Les six retenus ici illustrent des causes de nature différente ; les autres relèvent le plus souvent de cas déjà couverts par l'un d'eux.

GOUVERNANCE

# Ce qui se passe après la remise

L'enjeu n'est plus de reconstruire le reporting, mais de préserver les arbitrages rendus sur les définitions.

|                  |                                                                                                                                            |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propriétaire     | Le responsable consolidation tient la version active du référentiel. La direction financière valide les changements de définition.         |
| Chaque mois      | Les écarts de période, périmètre, unité et source sont enregistrés pendant la collecte, puis clôturés après diffusion.                     |
| Chaque trimestre | Définitions, sources de vérité, responsables et règles de calcul sont réexaminés. Les changements sont versionnés.                         |
| Avant l'échéance | Les écarts susceptibles d'affecter une décision sont signalés avant la date de clôture. Un écart non résolu est escaladé selon son impact. |
| Trace            | Toute modification conserve l'ancienne définition, la nouvelle, le motif, la date d'effet et la fonction ayant validé l'arbitrage.         |

CONTACT

Diamnova — Mermoz, Dakar, Sénégal  
contact@diamnova.com  
Dakar +221 71 124 39 10 · Europe +33 6 89 24 50 87  
diamnova.com

Nos missions sont présentées de façon anonyme par engagement de confidentialité. Les références sont joignables sur demande.