

# REPORTING – ANALYSE DE RATIOS – TABLEAUX DE BORD

---

Séminaire stagiaires : 5 décembre 2015

W. NIESSEN



W. NIESSEN 2015

2

## Plan

- **Introduction**
- **Reporting**
  - Définition et objectifs
  - Rôle du comptable
  - Fréquence et impacts sur la tenue de la comptabilité
  - En pratique...
- **Analyse de ratios**
  - Contexte
  - Ratios de la Banque Nationale de Belgique
  - Analyse de quelques ratios
  - Modèles de scoring
  - Modèles de prévision de défaillance

# Plan

- **Les tableaux de bords**

- Définition
- Objectifs
- En pratique...

- **Conclusions**



# REPORTING

---

## Reporting

- Définition :
  - Faire le rapport des activités
  - Reporting financier
  - Interne ou externe
  - Obligatoire : comptes annuels
  - Facultatif ; rapports internes : trésorerie par exemple
  
- Exemples :
  - Rapport sur les ventes
  - Rapport sur la performance commerciale
  - Suivi des problèmes de qualité...

## Reporting

- Exemples reporting financier :
  - Externe :
    - Les comptes annuels
    - ! À l'annexe
    - Plan financier : création et banque
    - Rapport annuel : chapitre financier
    - Information financière : Company Web
  - Interne :
    - Résultats analytiques :
      - Rentabilité par client
      - Rentabilité par projet
      - Analyse des coûts
    - Situation de trésorerie
    - Suivi budgétaire
    - ...

## Reporting

- Objectifs :
  - Informer
  - Analyser
  - Expliquer
  - Motiver
  - Contrôler
  - Prévoir et anticiper
  - Améliorer la gestion

## Reporting

- **Rôle du comptable :**
  - Lettre de mission :
    - Sous l'angle de l'organisation comptable
      - la tenue de la comptabilité
      - Conseils relatifs à l'organisation comptable et administrative
    - Comptes annuels
    - Sous l'angle de la fourniture de conseils/d'assistance
      - Conseils relatifs à la constitution d'une société
      - Aide à la rédaction d'un plan financier
      - Informations relatives à l'application de la législation relative aux baux commerciaux
      - Aide à l'obtention de subsides
      - Conseils en termes d'analyse financière de l'entreprise : ex : Ex. tableaux de bord, élaboration de situations intermédiaires ...
- **Création de valeur pour le comptable-fiscaliste !**

## Reporting

- **Fréquence :**

- Externe :
  - Annuelle :
    - ! Respect de délais
    - Utiliser les rapports Company Web
  - Sur demande :
    - Banque
- Interne :
  - A fixer avec les dirigeants
  - Minimum trimestrielle

## Reporting

- **Impacts sur la tenue de la comptabilité :**

- Information à jour (délai)
- Chiffres exacts en cours d'année :
  - Répartition périodique des charges et produits
    - 13<sup>ème</sup> mois
    - Pécule de vacances
    - Assurances
  - Situations correctes mensuelles ou trimestrielles
    - Amortissements
    - Stocks
    - Cut off : chiffre d'affaires, achats,...

## Reporting

- **En pratique :**

- Clairement définir avec les dirigeants le besoin d'informations
- Utiliser les documents produits par le logiciel de comptabilité :
  - Balances agées
  - Comptes annuels internes
  - Graphiques et statistiques
- Aller au-delà des obligations légales :
  - Tableau de trésorerie
  - Budgets
  - Comptabilité analytique
- Faire preuve de pédagogie
  
- WIN - WIN



## ANALYSE DE RATIOS

---

## Analyse de ratios

- Rappel de quelques concepts fondamentaux
  - Grandes masses bilantaires
  - Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement
  - Le cash flow

## Analyse de ratios

- Schéma financier du bilan

Actifs immobilisés	Fonds propres
Créances à + 1 an	Provisions
Valeurs d 'exploitation	Dettes à + 1 an
Valeurs réalisables	Dettes à court terme
Liquidités	

## Analyse de ratios

- Attention à l'impact de la comptabilisation
  - Compte courant :
    - Long terme ou court terme ?
  - Reclassement des dettes
  - Valeur des stocks
  - Créances douteuses (balance âgée)
  - Particularités à certaines professions :
    - Commandes en cours et acomptes.
  - Plus-values latentes : plus-values de réévaluation

## Analyse de ratios

- Schéma financier du bilan

Actifs immobilisés	Fonds propres
Créances à + 1 an	Provisions
Valeurs d 'exploitation	Dettes à + 1 an
Valeurs réalisables	Dettes à court terme
Liquidités	

Solvabilité :  $\text{Fonds propres} / \text{Total bilan} > 30 \%$

W. NIESSEN 2005 17

## Analyse de ratios

Liquidité au sens large :  
Actifs circulants / Passif CT  
> 1,2

- Schéma financier du bilan

Actifs immobilisés	Fonds propres
Créances à + 1 an	Provisions
Valeurs d'exploitation Valeurs réalisables Liquidités	Dettes à + 1 an
	Dettes à court terme

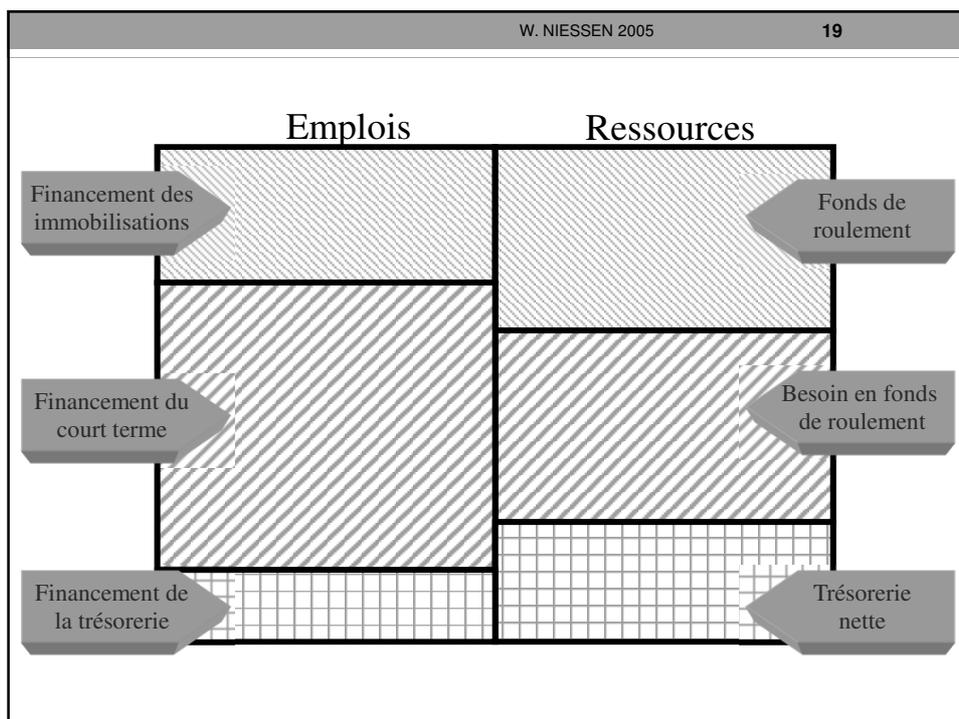
W. NIESSEN 2005 18

## Analyse de ratios

Liquidité au sens strict :  
Actifs circulants - stocks / Passif CT  
> 0,8

- Schéma financier du bilan

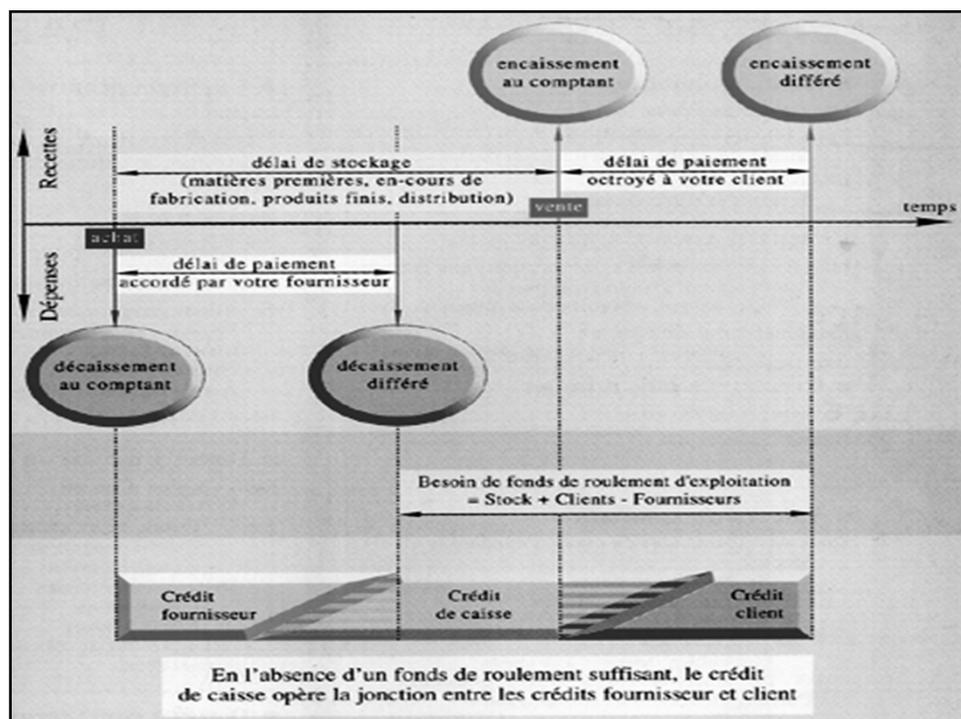
Actifs immobilisés	Fonds propres
Créances à + 1 an	Provisions
Valeurs d'exploitation	Dettes à + 1 an
Valeurs réalisables Liquidités	Dettes à court terme



W. NIESSEN 2005 20

## Analyse de ratios

- FR, BFR et trésorerie nette.
  - Fonds de roulement
    - Capitaux permanents - actifs immobilisés
    - Excédent des ressources permanentes disponibles pour financer une partie du cycle d'exploitation (stock outil, partie des créances commerciales)
    - indicateur de liquidité
    - actifs circulants - dettes à court terme
    - vision statique, les problèmes de liquidités sont dynamiques



## Analyse de ratios

- FR, BFR et trésorerie nette.
  - Besoin en fonds de roulement
    - Besoins de ressources financières pour financer le cycle à court terme (exploitation et hors exploitation)
    - Un BFR positif indique un besoin de financement du cycle d'exploitation
    - Mesure la proportion dans laquelle les actifs circulants d'exploitation sont financés par des dettes court terme non financières
    - Le BFR est à comparer au FR

## Réduire le BFR

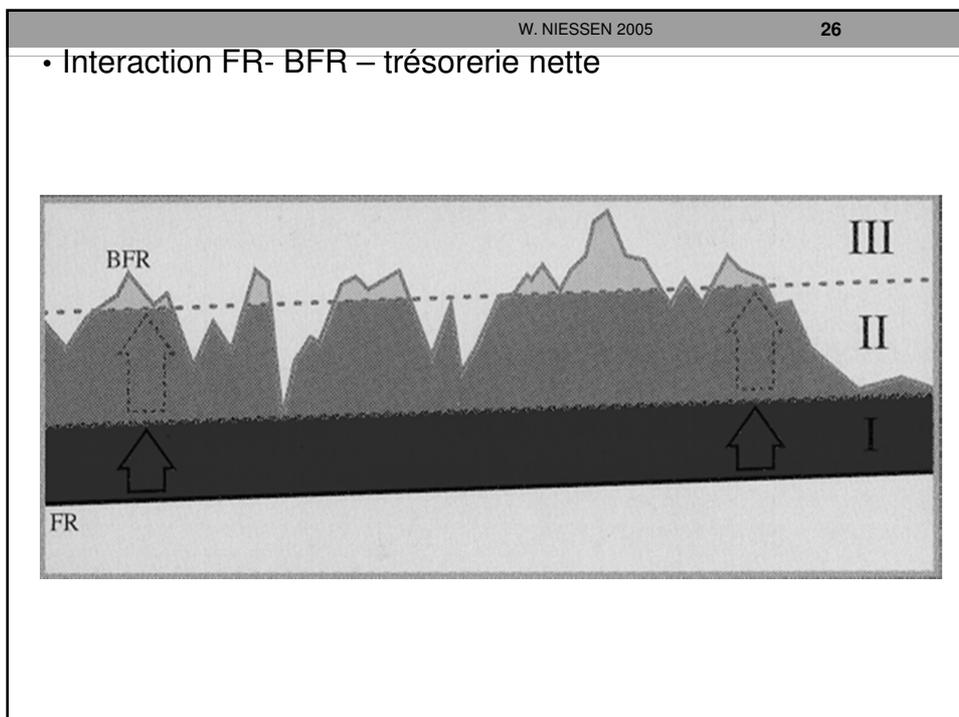
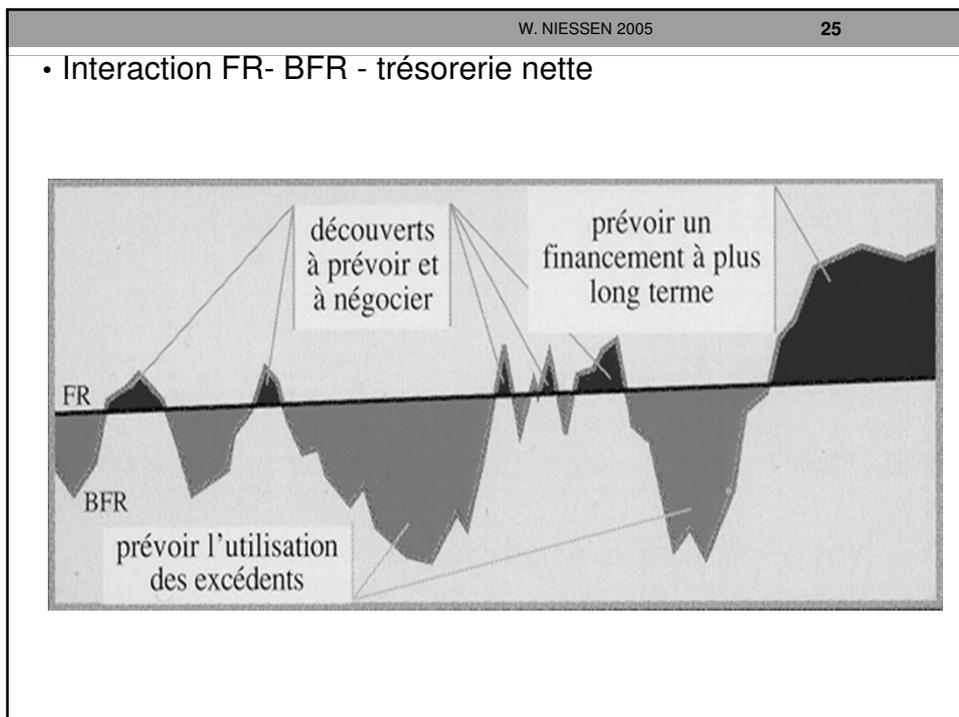
- Adapter les délais sans changer l'activité
  - diminuer les stocks, plus grande rotation
  - diminuer les créances :
    - réduire les délais de paiement
    - mobiliser les créances (escompte, factoring,...)
  - augmenter les dettes, allonger les délais fournisseurs
- Changer l'activité :
  - maîtriser la hausse du chiffre d'affaires
  - différer certaines commandes
  - faire appel à la sous-traitance

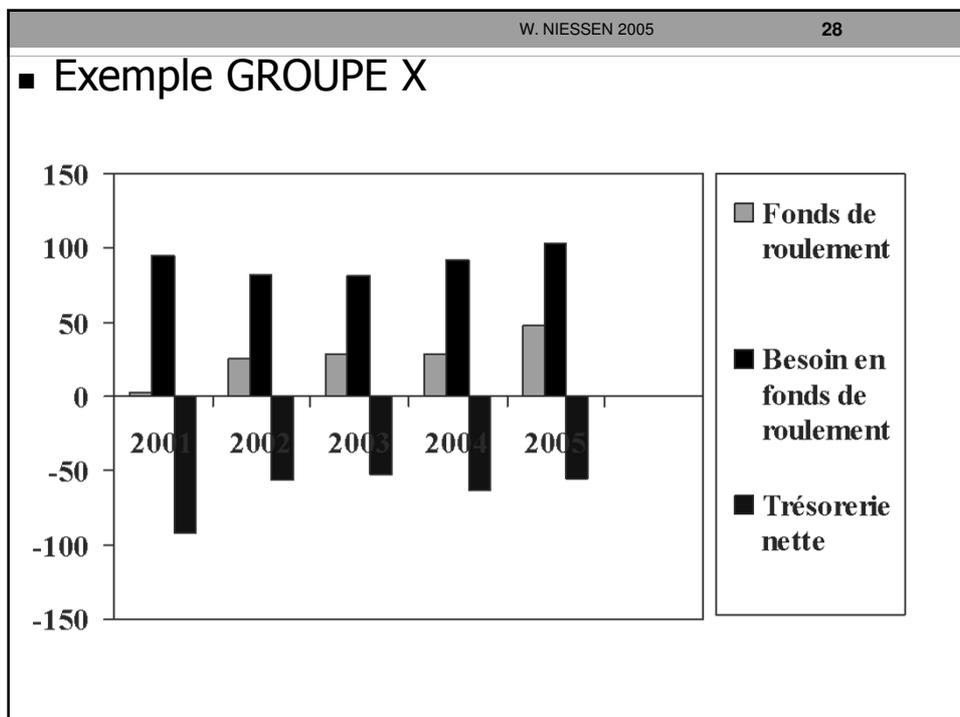
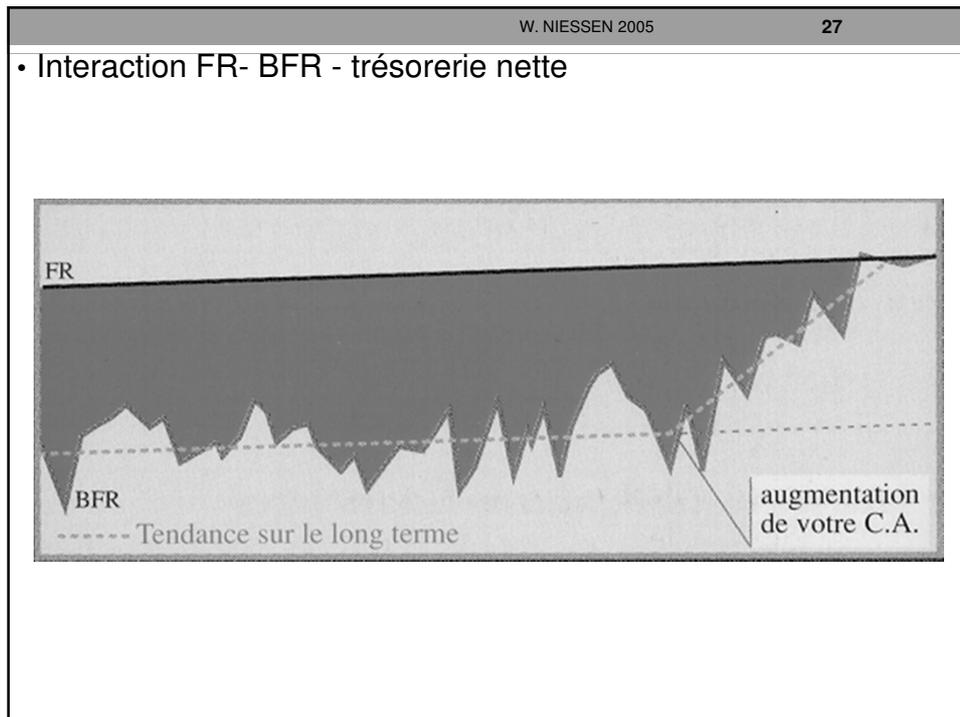
## Financer le BFR

- Augmenter les fonds propres
  - augmenter le capital
  - augmenter les réserves
- Réduire les actifs immobilisés
  - vendre des immobilisations corporelles
  - liquider des participations
- Autres techniques
  - augmenter les capitaux permanents
  - sales and lease-back
  - crédits de caisse pour solutions temporaires

## Analyse de ratios

- FR, BFR et trésorerie nette.
  - Trésorerie nette
    - $T \text{ nette} = FR - BFR$
    - Montre l'existence de moyens financiers pour financer l'exploitation
    - $T \text{ nette} = \text{placements de trésorerie} + \text{valeurs disponibles} - \text{dettes financières à court terme}$





Evolution des 6 dernières années au niveau du groupe x							
Evolution en millions €	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006 09
BFR	83 M€	95 M€	82 M€	81 M€	92 M€	103 M€	120 M€
Chiffre d'aff	302 M€	319 M€	313 M€	286 M€	310 M€	378 M€	381 M€
BFR/CA	27,40 %	29,80 %	26,20 %	28,40 %	29,70 %	27,25 %	31,5 %
Nbre de jrs De CA (360 j)	99 j	107 j	94 j	102 j	107 j	98 j	113 j

W. NIESSEN 2005		30
<h3><u>Comparaison sectorielle (métallurgie)</u></h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classement des 100 premières entreprises métallurgiques <b>européennes</b> sur le ratio BFR/CA</li> </ul> <p style="text-align: center;">Selon l'expérience E&amp;Y, et sauf exceptions sectorielles, seuil au-delà duquel la performance est largement améliorable</p>		

## Analyse de ratios

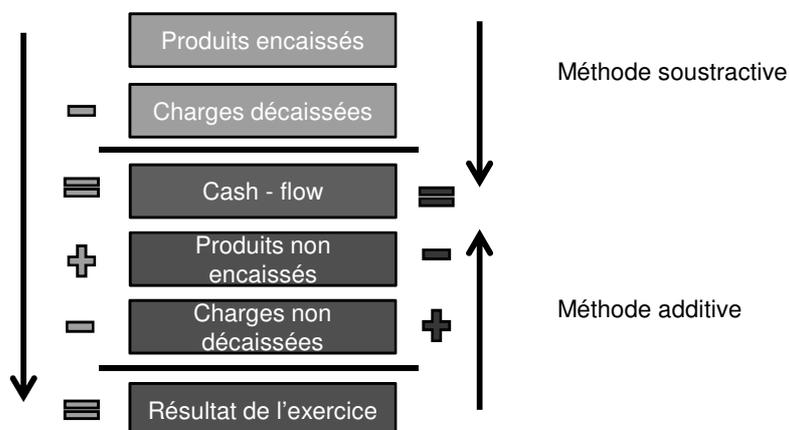
### • Le cash-flow (auto-financement)

- Définition
  - notion confuse (multiples définitions)
  - flux de liquidités générées par l'activité de l'entreprise
  - produits encaissés - charges décaissées
  - Peut être calculé à différents niveaux du compte de résultats
  - Définition différente dans le « cash-flow statement » américain

## Analyse de ratios

### • Le cash-flow (auto-financement)

- 2 méthodes de calculs



## Analyse de ratios

- Le cash-flow (auto-financement)

- Méthode indirecte ou additive

résultat de l'exercice

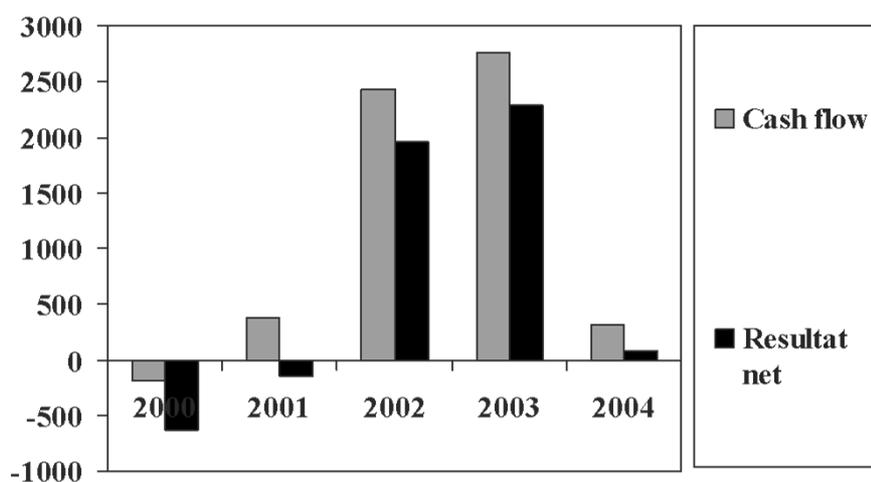
+ amortissements, réductions de valeur et provisions + reprises

+ moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés

- subsides en capital imputés au résultat financier

= CASH FLOW

### ■ Exemple Groupe X SA



## Analyse de ratios

- Les ratios
  - rapports entre rubriques-clés
  - nombre limité et pas d'analyse isolée
  - sélection dépend de l'objectif de l'analyse
  - analyse de la tendance et comparaison
  - outil de prévision d'échec
  - modèles de scoring

## Analyse de ratios

- Les ratios
  - Leur analyse :
    - évolution du numérateur et du dénominateur
    - comparaison à des valeurs clés (1 par ex)
    - comparaison avec d'autres entreprises du même secteur
    - déceler les anomalies (en dehors de la tendance)

## Analyse de ratios

- Les ratios la la BNB
  - 21 ratios
  - Différentes familles :
    - Conditions d'exploitation
    - Rentabilité
    - Structure financière
    - Investissements

## Analyse de ratios

- Conditions d'exploitation:
  - Rentabilité des ventes

$$\text{Marge brute sur ventes} = \frac{\text{Rés. d'exploitation av. amortissements}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

- Mesure l'efficacité courante de l'entreprise (politique commerciale, de personnel et de production)
- comparer à d'autres entreprises
- analyser l'évolution

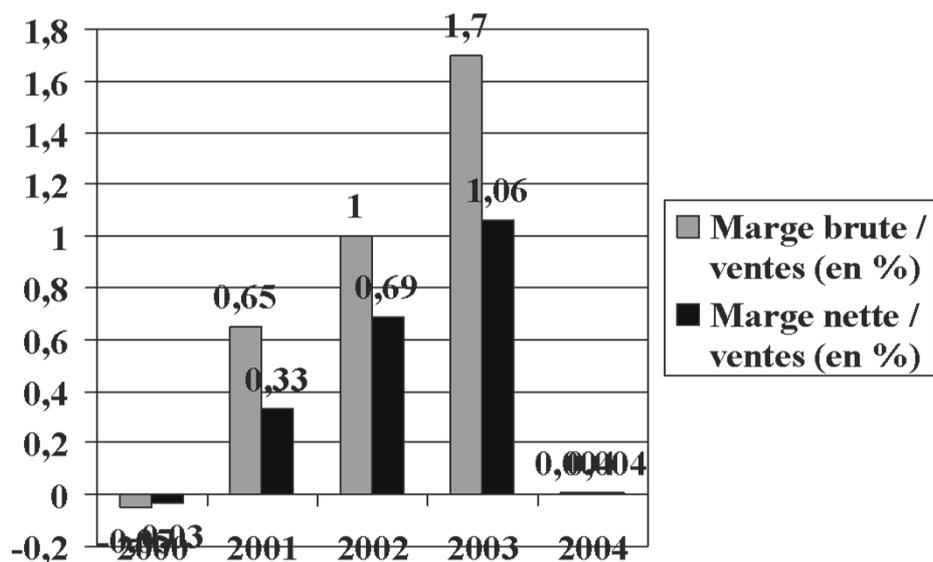
## Analyse de ratios

- Conditions d'exploitation :
  - Rentabilité des ventes

$$\text{Marge nette sur ventes} = \frac{\text{Rés. d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

- Mesure l'efficacité relative de l'entreprise : avec les amortissements, réductions de valeur et provisions
- comparer à d'autres entreprises
- analyser l'évolution
- comparer les deux ratios

## Rentabilité des ventes



## Analyse de ratios

- Conditions d'exploitation :
  - Les ratios de valeur ajoutée :
    - Notion de valeur ajoutée :
    - notion macro-économique (PIB)
    - $VA = \text{valeur de la production} - \text{valeur des consommations intermédiaires}$
    - $\text{valeur de la production} = \text{production vendue (CA)} + \text{production stockée} + \text{production immobilisée}$
    - $\text{consommations intermédiaires} = \text{approvisionnements et marchandises} + \text{services et biens divers}$

## Notion de valeur ajoutée

Valeur ajoutée brute [	Valeur ajoutée nette [	Approvisionnements et marchandises	Production vendue	Valeur de la production
		Services et biens divers		
		Amortissements, réductions de valeur et provisions		
		Charges de personnel Charges financières Charges exceptionnelles Charges fiscales	Production stockée	
		Bénéfice ajouté	Production immobilisée	

## Les soldes intermédiaires de gestion

- EBE / IBE
  - Valeur ajoutée brute – frais de personnel (62) – autres charges d'exploitation (64) + subsides d'exploitation
  - Cash-flow d'exploitation
  - EBITDA

## Analyse de ratios

- Conditions d'exploitation
  - Les ratios de valeur ajoutée :
    - Taux de valeur ajoutée

$$\text{Taux de VA} = \frac{\text{Valeur ajoutée brute}}{\text{Production vendue}}$$

- Mesure l'efficacité interne de l'entreprise
- comparer à d'autres entreprises et le secteur
- analyser l'évolution

## Analyse de ratios

- Conditions d'exploitation
  - Les ratios de valeur ajoutée :
    - Frais de personnel & valeur ajoutée

$$\text{Part des frais de personnel dans la VA} = \frac{\text{Frais de personnel}}{\text{VA brute}}$$

- mesure le degré d'automatisation de l'entreprise
- comparer à d'autres entreprises et le secteur
- analyser l'évolution

## Analyse de ratios

- Conditions d'exploitation
  - Les ratios de valeur ajoutée :
    - Amortissements & valeur ajoutée

$$\text{Part des amortissements au sens large dans la VA} = \frac{\text{Amortissements (sens large)}}{\text{VA brute}}$$

- mesure le coût de « l'outil » de l'entreprise dans la VA
- comparer à d'autres entreprises et le secteur
- analyser l'évolution
- complète le ratio précédent

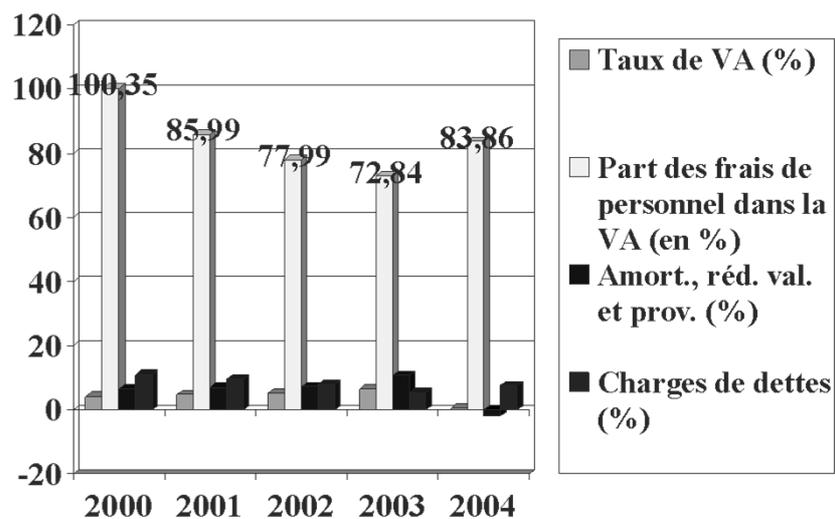
## Analyse de ratios

- Conditions d'exploitation
  - Les ratios de valeur ajoutée :
    - Charges des dettes & valeur ajoutée

$$\text{Part des charges des dettes dans la VA} = \frac{\text{Charges des dettes}}{\text{VA brute}}$$

- mesure l'impact de la politique de financement dans la VA
- comparer à d'autres entreprises
- analyser l'évolution

## Ratios de valeur ajoutée



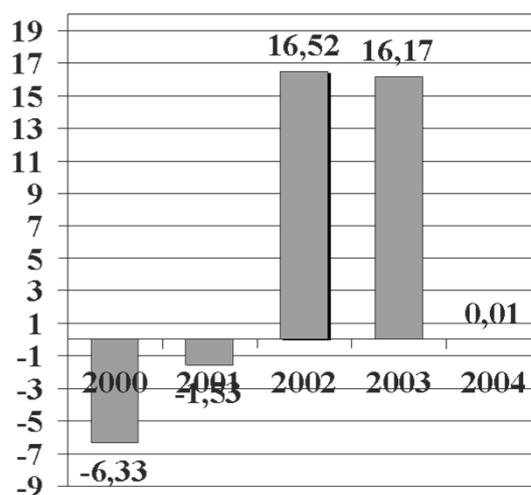
## Analyse de ratios

- Les ratios de rentabilité :
- Rentabilité des fonds propres

$$\text{Rentabilité nette des fonds propres après impôts} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Fonds propres}}$$

- Return on investment pour l'actionnaire
- comparer à d'autres placements possibles (taux d'intérêt, prime de risque)
- analyser l'évolution

### Rentabilité nette des fonds propres après impôts (en %)



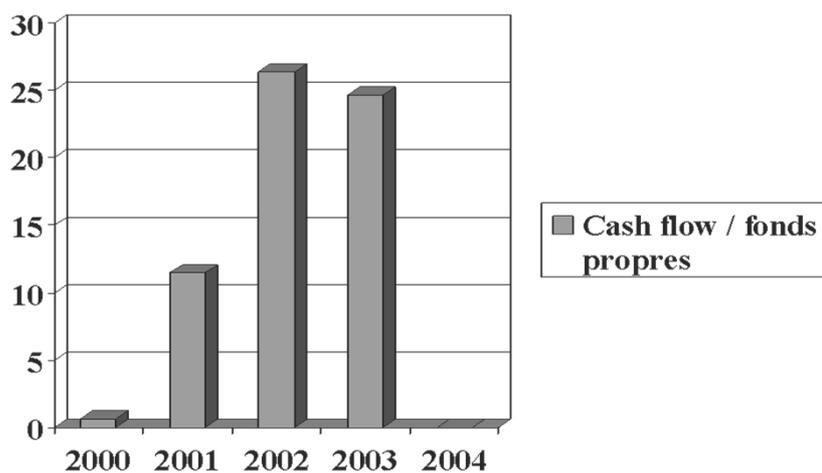
## Analyse de ratios

- Les ratios de rentabilité :
  - Rentabilité des fonds propres

$$\text{Cash-flow par rapport aux fonds propres} = \frac{\text{Cash-flow av. distribution}}{\text{Fonds propres}}$$

- Mesure le renouvellement (trésorerie) des fonds propres
- comparer à d'autres entreprises
- analyser l'évolution

## Cash flow / fonds propres (en %)



## Analyse de ratios

- Les ratios de rentabilité :
  - Rentabilité de l'actif total

$$\text{Rentabilité brute de l'actif total} = \frac{\text{Résultat av. amortissements, charges fin. et impôts}}{\text{Total de l'actif}}$$

- Mesure la rentabilité avant amortissements de l'ensemble de l'actif indépendant du mode de financement de l'entreprise et sans tenir compte de la fiscalité
- comparer à d'autres entreprises
- analyser l'évolution

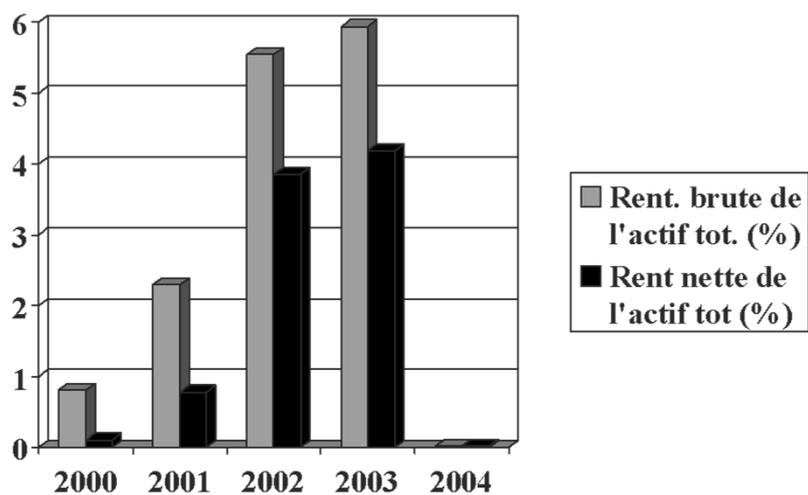
## Analyse de ratios

- Les ratios de rentabilité :
  - Rentabilité de l'actif total

$$\text{Rentabilité nette de l'actif total} = \frac{\text{Résultat avant charges fin. et impôts}}{\text{Total de l'actif}}$$

- Mesure la rentabilité nette de l'ensemble de l'actif indépendant du mode de financement de l'entreprise et sans tenir compte de la fiscalité
- comparer à d'autres entreprises
- analyser l'évolution

## Rentabilité de l'actif total



## Analyse de ratios

- Structure financière :
  - Les ratios de liquidité :
    - Liquidité au sens large (current ratio)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à CT}}$$

- dérivé du fonds de roulement net
- valeur de référence = 1
- analyser l'évolution

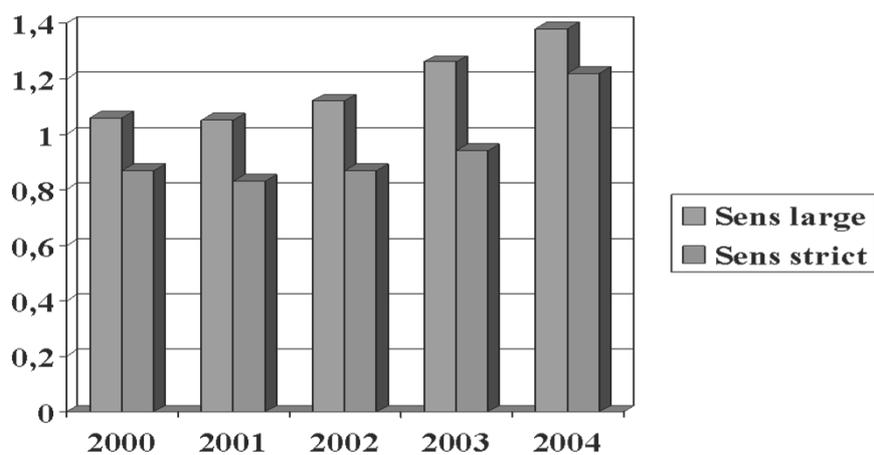
## Analyse de ratios

- Structure financière
  - Les ratios de liquidité :
    - Liquidité au sens strict (acid test ou quick ratio)

$$\text{Acid test} = \frac{\text{Actifs circulants - stocks}}{\text{Dettes à CT}}$$

- dérivé du fonds de roulement net
- analyser l'évolution
- comparer au ratio précédent

## Liquidité



## Analyse de ratios

- Structure financière
  - Les ratios de liquidité :
    - Délai moyen de paiement des clients

$$\text{Jours clients} = \frac{\text{créances commerciales + effets endossés}}{\text{Ventes +TVA}} \times 365$$

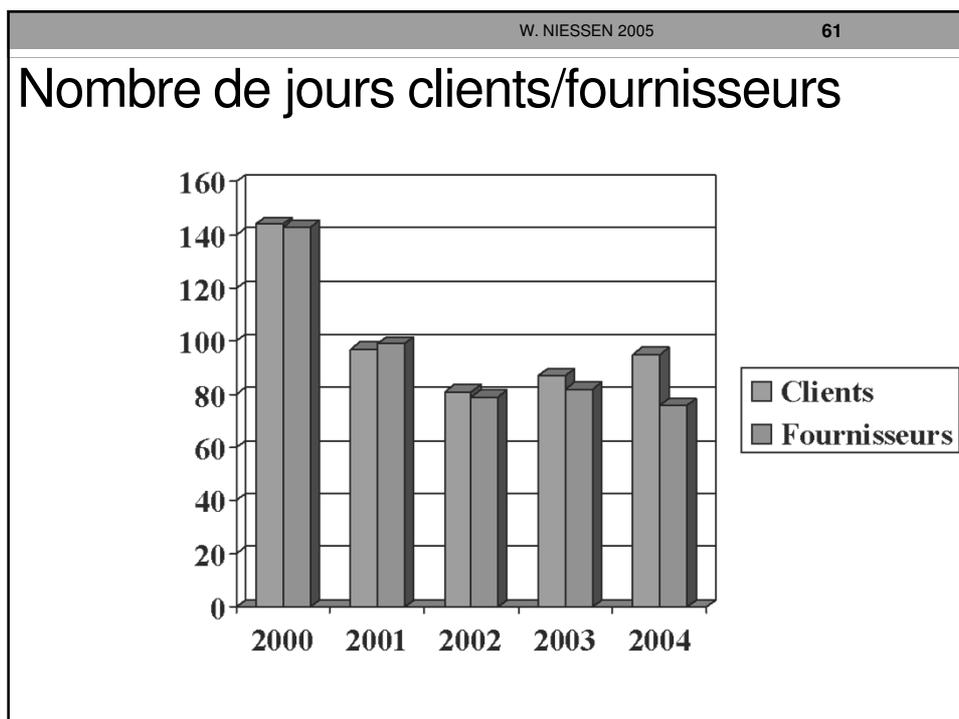
- TVA non disponible pour schéma abrégé
- politique commerciale
- analyser l'évolution
- comparer au ratio suivant
- Lien avec le BFR

## Analyse de ratios

- Structure financière
  - Les ratios de liquidité :
    - Délai moyen de paiement des fournisseurs

$$\text{Jours fournisseurs} = \frac{\text{Dettes commerciales}}{\text{Achats (app. + S\&B div.)}} \times 365$$

- estimation (TVA, immobilisés,...)
- analyse nuancée : confiance ou impossibilité de respecter les délais
- coût du crédit fournisseur
- comparer au ratio précédent
- Lien avec le BFR



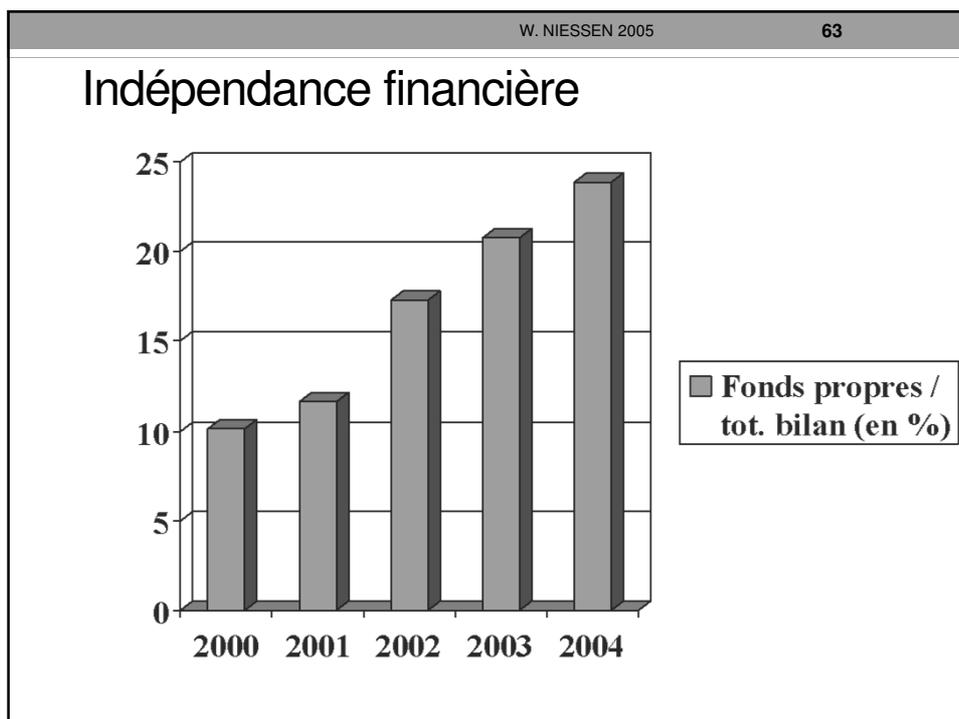
W. NIESSEN 2005 62

## Analyse de ratios

- Structure financière
  - Les ratios de solvabilité :
    - Indépendance financière

$$\text{Indépendance financière} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Actif total}}$$

- pertes potentielles
- passif social
- analyser son évolution



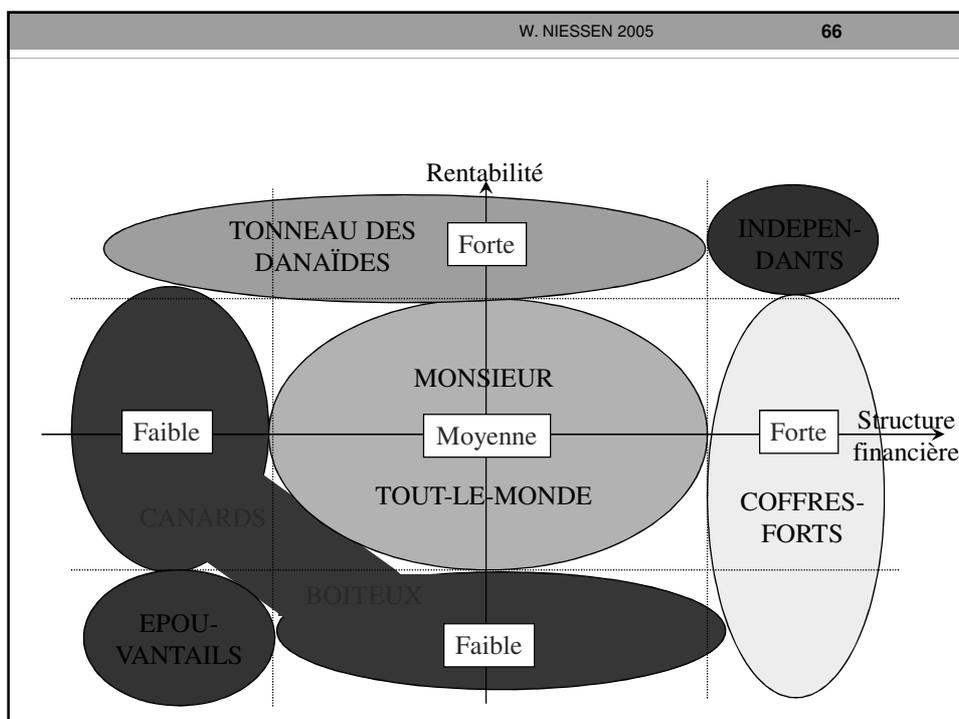
W. NIESSEN 2005 64

### Analyse de ratios

- Conclusions
  - Les ratios :
    - nombre non limité
    - ne pas faire une analyse : bon - mauvais
    - chercher le pourquoi de leur évolution
    - faire des comparaisons sectorielles (BNB) avec prudence (tailles différentes, structures financières différentes,...)

## Analyse de ratios

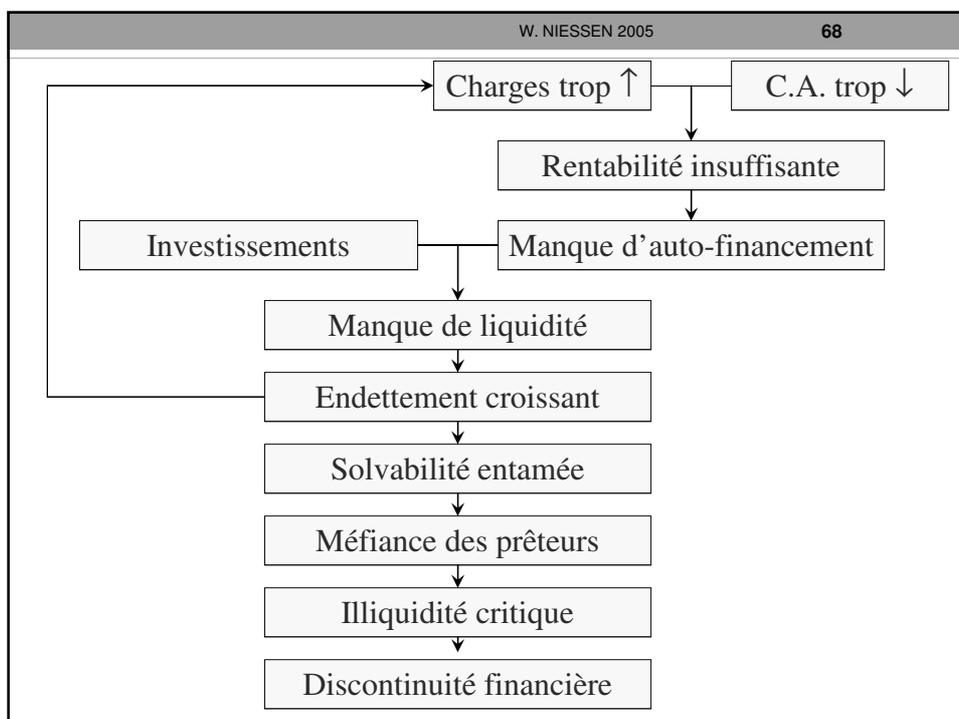
- Détection de « défaillances »
  - Prévoir les échecs : faillites
- Modèles simples basés sur :
  - ratios
  - classement de critères
- Modèles de scoring complets



W. NIESSEN 2005 67

### Indicateur de faillite : liquidité - rentabilité

		<b>RENTABILITE</b>	
<b>LIQUIDITE</b>		<b>+</b>	<b>-</b>
	<b>+</b>	1 « pleine forme »	3 « maladie chronique »
	<b>-</b>	2 « maladie passagère »	4 « fin prochaine »



## Analyse de ratios

- L 'analyse financière est
  - un ensemble de techniques pour :
  - comprendre la situation financière de l 'entreprise
  - mener à un diagnostic complexe
  - prévoir l 'évolution de la situation financière
  - limitée car :
  - se base sur des informations pas toujours fiables (dépassées, influencées par la fiscalité,...)
  - se base sur des informations partielles (vision limitée des comptes annuels)

## Analyse de ratios

- L 'analyse financière nécessite
  - une vision ouverte :
  - informations non financières :
    - personnalité et expérience des dirigeants
    - marché et produits
    - signaux d 'alerte (ONSS, TVA, prêts,...)
  - indicateurs conjoncturels
  - du bon sens !



# LES TABLEAUX DE BORD

---



## Introduction

Le tableau de bord d'une voiture = instrument de pilotage

→ Dans le passé :

- vitesse
- niveau de carburant
- niveau et température d'huile

→ Indicateurs pour le fonctionnement technique



## Introduction

→ aujourd'hui le conducteur souhaite :

- planifier le trajet
- vérifier si on est sur la bonne route
- veiller au fonctionnement correct de la mécanique
- anticiper les obstacles
- réagir aux perturbations internes et externes  
(→ actions techniques ou plus stratégiques)

# LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE

---



## Le pilotage de l'entreprise

### 1. MISSION

= la raison d'être de l'entreprise

- Pourquoi la société existe-t-elle ?
- Timeless – permanence dans le temps
- Est résumé dans un «énoncé de mission»  
(en quelques phrases courtes et puissantes)

## Le pilotage de l'entreprise

### 2. VISION

= donne la situation souhaitée pour l'entreprise dans l'avenir (son ambition)

Que veut atteindre l'entreprise ?  
Quelles valeurs sont importantes pour l'entreprise ?

## Le pilotage de l'entreprise

### 3. STRATEGIE

= CHOISIR

- Objectifs mesurables pour l'avenir  
« You can only get what you measure »

- Quelles actions, quels moyens ?

-Business plan

## LES TABLEAUX DE BORD

---



## Les tableaux de bord

- Les tableaux de bord constituent un outil de pilotage et d'aide à la décision visant à améliorer la performance.
- Un tableau de bord permet donc de savoir à tout moment :
  - **D'où on vient**
  - **Où on est**
  - **Vers où on va**

## Les tableaux de bord

- Le tableau de bord **financier** : reflète l'évolution des données financières
  - Avoir une image fidèle de la situation financière de l'entreprise.
  - Sources principales de l'information :
    - les comptes annuels ;
    - la comptabilité.
  - Attention :
    - chacun dispose de cette information (extérieurs)
    - l'information n'est pas toujours actuelle

## Les tableaux de bord

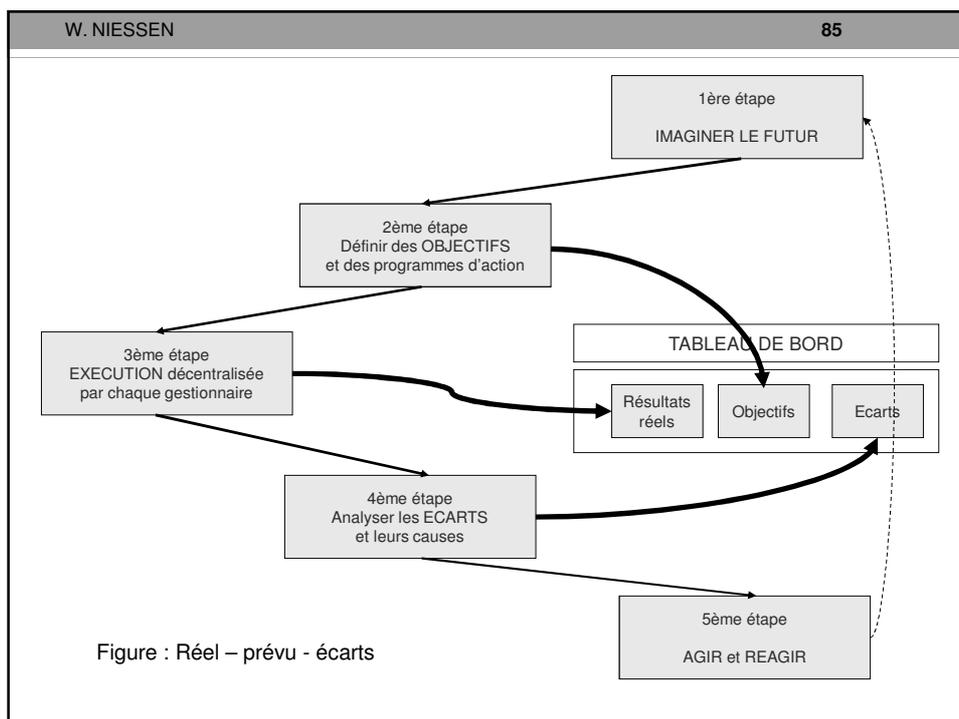
- Les tableaux de bord **budgétaires** : prévisions budgétaires avec les chiffres réalisés et analyse des écarts.
- Les tableaux de bord **opérationnels** : le suivi des principaux indicateurs opérationnels
  - Les tableaux de bord opérationnels permettent de réagir à des modifications rapides des paramètres tant internes qu'externes.
  - Ces tableaux incluent des indicateurs de divers types :
    - des indicateurs non-monétaires (données techniques ou commerciales) ;
    - des indicateurs qualitatifs (par ex. satisfaction des clients,...).

W. NIESSEN

## Les tableaux de bord

Tableau de bord est un outil

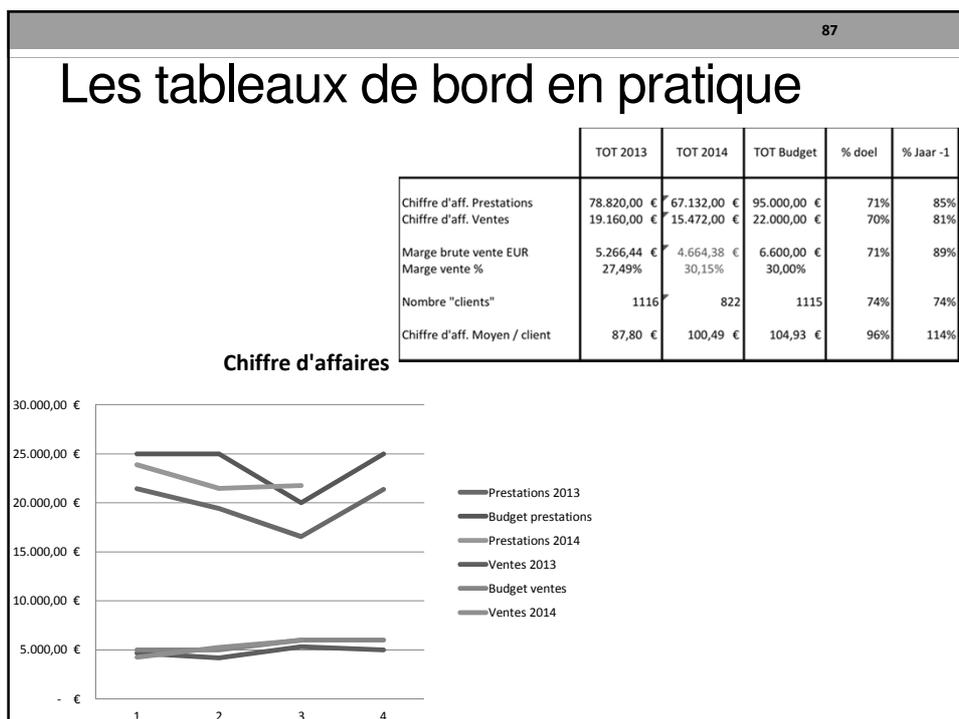
- de mesure des performances par rapport aux objectifs
- d'alerte et de diagnostic
- de dialogue
- d'information
- de motivation des responsables



86

## Les tableaux de bord en pratique

- Le suivi d' :
  - Indicateurs financiers:
    - Chiffre d'affaires, marges, chiffre d'affaires par client, coûts variables et coûts fixes,...
  - Indicateurs commerciaux :
    - Nombre de clients, satisfaction des clients, fréquence de visite,...
  - Indicateurs opérationnels :
    - heures, clients par heure , chiffre d'affaire par heure,...



W. NIESSEN

88

# CONCLUSIONS

---

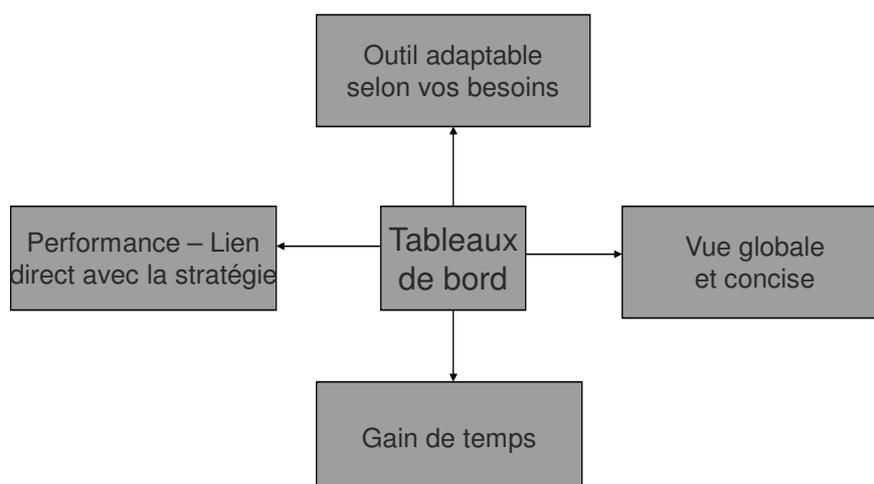



## Conclusions

Entreprise – voiture

- planifier le trajet : avenir
- connaître la situation de départ
- vérifier que la route se passe bien :
  - va-t-on arriver à temps ?
  - les paramètres techniques sont-ils dans le vert ?

## Conclusions





# CONCLUSIONS

---



MERCI pour votre attention !

QUESTIONS ?

---