



Faire le suivi de la performance de votre entreprise

Guide de gestion financière pour les entrepreneurs





Produire des rapports d'exploitation réguliers

Les états financiers préparés par un comptable externe ne présentent pas toujours des détails relatifs aux secteurs d'activité individuels et une ventilation des coûts au sein de l'entreprise. C'est pourquoi il est important de produire régulièrement des rapports d'exploitation qui vous permettent de mieux prévoir les résultats et de surveiller la performance de votre entreprise.

La qualité de vos rapports découle directement de la qualité de vos informations financières; il est donc important de mettre en place des processus qui garantissent l'exactitude de l'information financière.



Élaborer votre tableau de bord financier

Un tableau de bord est un rapport contenant des éléments d'information sélectionnés qui donnent un aperçu de la performance de votre entreprise.

Les tableaux de bord financiers se présentent sous diverses formes, mais ils sont tous conçus pour vous donner un aperçu de la santé financière et opérationnelle de votre entreprise.

Lorsqu'ils sont bien faits, les tableaux de bord sont extrêmement utiles, car ils fournissent des renseignements en temps réel pour appuyer vos décisions d'affaires.



Comprendre vos ratios financiers

Vous pourriez inclure d'autres indicateurs de rendement clés (IRC) ou ratios financiers qui mesurent la santé financière de votre entreprise dans votre tableau de bord ou d'autres activités de suivi de la performance.

Ces ratios ont trait à la liquidité, à l'exploitation, à la rentabilité et au financement de votre entreprise. Le suivi de la performance à l'aide de ces ratios vous donne une meilleure idée de la performance de votre entreprise et vous aide à prendre des décisions qui ne nuisent pas à sa santé financière et opérationnelle.

Veiller à l'exactitude de votre information financière

En tant qu'entrepreneur, vous devez bien comprendre la performance de votre entreprise en tout temps. Il ne suffit pas de « faire une estimation approximative » de vos résultats financiers selon l'idée que vous vous faites de la performance de vos activités ou de vos ventes. Vous avez besoin de données réelles et d'un processus pour savoir comment vos chiffres fluctuent au fil du temps afin de pouvoir surveiller les tendances et les problèmes.



1. Recourir à un professionnel

Il est très important que votre comptable ou commis comptable mette à jour votre système de comptabilité au moyen de renseignements exacts et à jour sur chaque opération financière que votre entreprise effectue.

De plus, en ayant recours à un professionnel, vous pourrez vous consacrer à d'autres tâches où votre contribution est la plus utile.



2. Mettre en place un système de comptabilité

Une fois que vous avez retenu les services d'un bon comptable ou commis comptable, votre priorité devrait être de mettre en place un système de comptabilité qui tient compte des aspects propres à votre entreprise.

De nos jours, la plupart des systèmes sont dotés de structures prédéfinies et de rapports financiers qui reflètent votre modèle d'entreprise. Examinez les différents logiciels avec votre comptable ou commis comptable et choisissez celui qui répond le mieux à vos besoins.

Allez plus loin

[Découvrir des logiciels de comptabilité gratuits ou peu coûteux pour votre entreprise](#)



3. Examiner vos rapports financiers chaque mois

Utilisez les rapports financiers produits par votre système de comptabilité pour comparer les résultats aux objectifs mensuels et annuels que vous vous êtes fixés. Vous ne devez pas nécessairement attendre jusqu'à la fin du mois si votre tenue de livres est faite en temps opportun.

Assurez-vous d'enquêter immédiatement sur tout écart par rapport à vos plans. Certains écarts peuvent découler d'erreurs comptables, qui peuvent être corrigées, mais d'autres peuvent être le résultat d'un dépassement de coûts ou d'une insuffisance de revenus.

Produire des rapports d'exploitation réguliers

Utilité des rapports d'exploitation

Les rapports d'exploitation vous permettent d'être au courant des divers aspects de la performance de votre entreprise et fournissent des renseignements utiles grâce auxquels vous pouvez prendre des décisions d'affaires avisées.



Plus précisément, les rapports d'exploitation vous aident à :

- visualiser le rendement de votre entreprise comparativement aux périodes précédentes et savoir si vous êtes sur la bonne voie par rapport à votre plan;
- intégrer les activités et les résultats d'exploitation (informations non financières) et les informations financières;
- voir les coûts plus en détail afin de réduire vos dépenses au besoin;
- comprendre les répercussions de vos décisions sur vos marges brutes et vos profits;
- planifier des changements pour améliorer la performance;
- prévoir les résultats du mois suivant.

Les rapports d'exploitation peuvent être préparés tous les jours, toutes les semaines ou tous les mois selon la rapidité avec laquelle vous avez besoin d'information pour prendre des décisions. Par exemple, vous pourriez vouloir faire le suivi de l'utilisation de la main-d'œuvre chaque jour, des dépenses en heures supplémentaires chaque semaine et des coûts totaux de main-d'œuvre chaque mois. Le but consiste à obtenir l'information dont vous avez besoin à temps pour prendre des décisions qui amélioreront les résultats de l'entreprise.

Une fois que vous aurez organisé vos rapports d'exploitation et que vous commencerez à les examiner régulièrement, vous verrez clairement la performance de votre entreprise et les ajustements à apporter pour l'améliorer.

Que comprennent mes rapports d'exploitation ?

1. États financiers

L'examen de vos états financiers vous permet de comparer vos résultats entre diverses périodes et de comprendre votre situation par rapport à vos prévisions. Vos états financiers doivent inclure :

- **un bilan** – il vous donne un aperçu de vos actifs et passifs
- **un état des résultats** – il indique si vos ventes et vos profits ont augmenté ou diminué comparativement à la période précédente et si vous avez atteint les objectifs fixés dans votre budget
- **un état des flux de trésorerie** – il vous indique les entrées et les sorties de fonds de votre entreprise

2. Sommaires d'exploitation

Il s'agit de rapports spécifiques sur votre entreprise. Ils pourraient comprendre les éléments suivants :

- les revenus par secteur d'activité
- le coût d'exploitation de l'entreprise
- les coûts de main-d'œuvre, par fonction

Comme c'est le cas pour les états financiers, vous pouvez comparer l'information dans vos sommaires d'exploitation avec celle du budget ou les résultats de périodes antérieures.

3. IRC financiers

Les IRC financiers sont des mesures qui vous aident à déterminer votre santé financière et si vous atteignez vos objectifs financiers. Par exemple, pour une entreprise de camionnage, les IRC pourraient être les suivants :

- le coût du carburant
- les salaires des camionneurs
- le nombre de kilomètres parcourus

On peut aussi établir des IRC financiers pour des activités qui donneront lieu à des ventes futures, comme les montants des commandes ou des contrats qui ont été reçus, mais qui n'ont pas encore été exécutés.

4. IRC non financiers

Les IRC non financiers donnent un aperçu de la performance non financière de votre entreprise. Voici des exemples :

- les relations clients
- le nombre de commandes en attente
- le nombre de demandes de clients par jour

Le suivi de cette information peut être effectué par le gestionnaire responsable de chaque IRC.

Utilité d'un tableau de bord financier

De nombreux logiciels de comptabilité génèrent automatiquement des tableaux de bord à l'aide de l'information que vous enregistrez. En favorisant la surveillance instantanée de votre performance, un tableau de bord financier peut vous aider à accroître votre efficacité et à déceler rapidement les signes de problèmes.

Surveiller votre performance en un coup d'œil

En termes simples, un tableau de bord est un rapport qui donne un aperçu de la performance de votre entreprise en montrant des indicateurs de rendement clés, ou IRC.

Voici certains des IRC les plus courants :

- revenus
- marge brute
- entrées et sorties de fonds
- volume des ventes
- comptes fournisseurs
- comptes clients

Chaque IRC doit être mis à jour régulièrement pour assurer une visibilité optimale.

L'utilisation d'un tableau de bord est plus efficace que l'analyse complète de vos résultats financiers chaque mois parce qu'un tableau de bord fournit un aperçu rapide, au moyen d'un ensemble limité d'IRC.

Comparer la performance aux budgets

La surveillance de vos IRC vous permet de comparer les données financières au fil du temps ou par rapport à votre budget.

Par exemple, le fait de savoir que vous avez eu des revenus de 100 000 \$ ce mois-ci ne vous dira pas grand-chose. Pour tirer des conclusions, vous devez savoir comment ce chiffre se compare à celui du mois précédent, à celui du même mois l'année dernière ou à votre budget.

Repérer ce qui est inhabituel

Une fois que vous avez effectué vos comparaisons, vous devez porter une attention particulière aux indicateurs qui montrent des résultats inattendus.

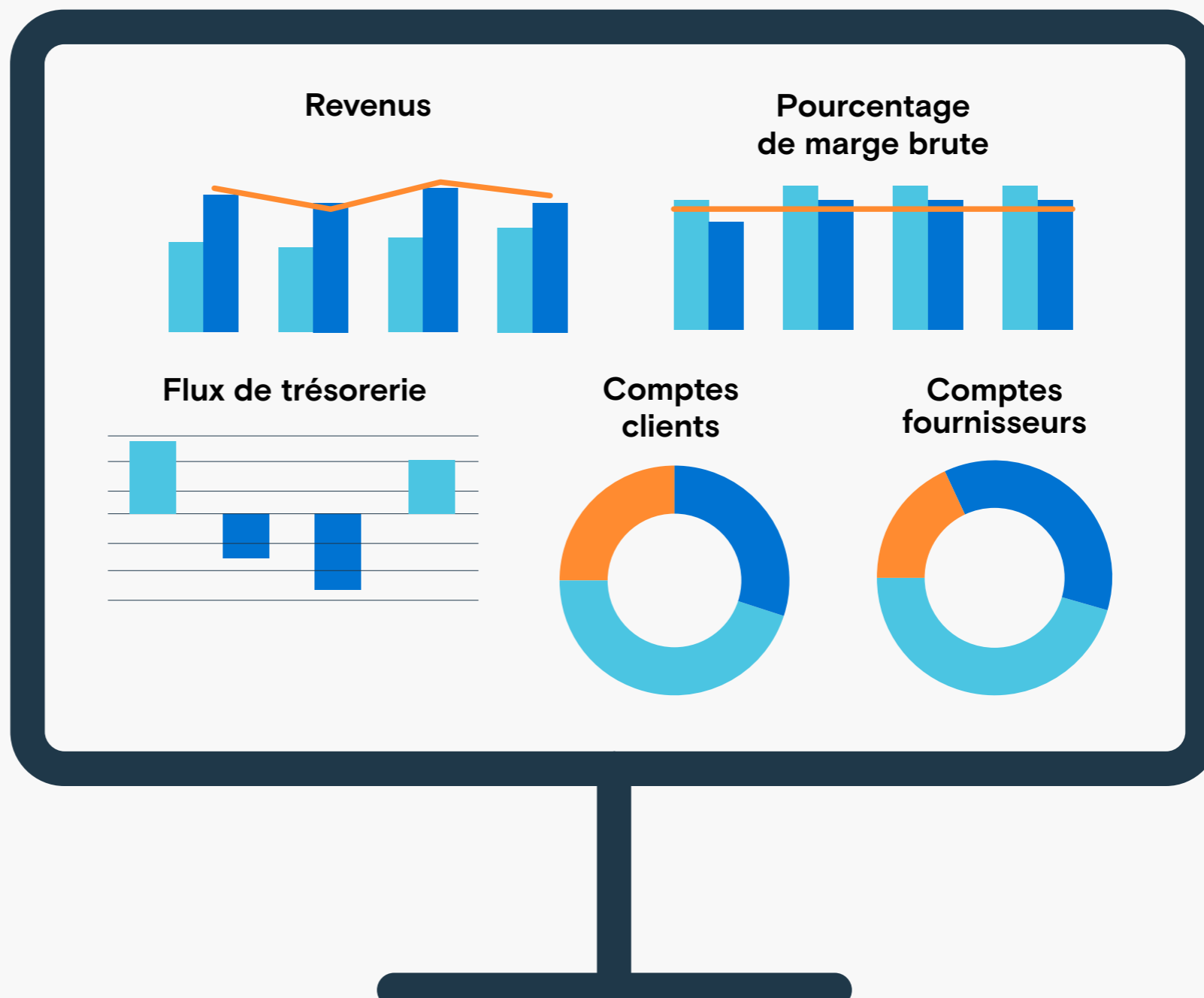
Puis, analysez la raison de l'écart qui est préoccupant et réglez-le au besoin.

À quoi devrait ressembler mon tableau de bord?

Les petites entreprises surveillent habituellement cinq ou six IRC financiers, tandis que les grandes entreprises en surveillent un nombre bien plus important. Voici un exemple de tableau de bord simple pour une petite entreprise.



Analysons le tableau de bord de la société ABC en cliquant sur chaque graphique.



Ratios financiers

Un outil essentiel pour renforcer votre entreprise

Les ratios sont utilisés pour comparer divers aspects de la performance d'une entreprise et pour voir comment celle-ci se classe parmi les entreprises d'un secteur ou d'une région en particulier. Ils fournissent des renseignements très élémentaires : par exemple, ils vous indiquent si vous avez contracté trop de dettes, accumulé trop de stocks ou si vous ne recouvrez pas vos comptes clients assez rapidement.

Autrement dit, les ratios vous fournissent des renseignements importants afin que vous puissiez prendre des décisions judicieuses sur le plan financier, et c'est pourquoi ils sont souvent inclus dans les tableaux de bord financiers et les rapports d'exploitation.

Les banques et les investisseurs utilisent également les ratios lorsqu'ils décident de vous accorder un prêt ou d'investir dans votre entreprise. Quand vous demandez un emprunt, vous devez être prêt à répondre avec confiance, et de façon crédible, aux préoccupations de votre banquier au sujet de vos principaux ratios.

Idéalement, vous devriez examiner vos ratios sur une base mensuelle afin de suivre le rythme des tendances changeantes au sein de votre entreprise. Même s'il en existe un large éventail, les ratios font partie de quatre catégories de base.

- ① Ratios de rentabilité
- ② Ratios de liquidité
- ③ Ratios de levier financier
- ④ Ratios d'activité (aussi appelés ratios de rotation)

① Ratios de rentabilité

À combien s'élèvent mes profits ?

Les ratios de rentabilité servent à évaluer les profits ou les pertes de votre entreprise.

Marge brute

Elle indique la proportion des revenus qui restent après la comptabilisation des coûts directs, qu'on nomme aussi « coût des produits vendus ». Cette marge sert à couvrir vos frais de vente de même que vos frais généraux et administratifs.

Règle générale

Les normes pour cet IRC varient selon le secteur dans lequel votre entreprise évolue.

Formule

$$\frac{\text{Revenus} - \text{Coût des produits vendus}}{\text{Revenus}} \times 100$$

Ratio de la marge d'exploitation

Il indique la proportion des revenus qui restent après la comptabilisation de tous les coûts, soit les profits.

Règle générale

Les normes pour cet IRC varient selon le secteur dans lequel votre entreprise évolue.

Formule

$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Revenus}} \times 100$$

[Allez plus loin](#)

Obtenir des données sur la performance financière pour toutes les entreprises canadiennes

② Ratios de liquidité

Vais-je parvenir à payer mes factures ?

Les ratios de liquidité mesurent la capacité de votre entreprise de payer les factures à venir. Il s'agit d'un indicateur clé pour savoir si vous risquez de manquer d'argent. Lorsqu'un banquier ou un investisseur évalue votre entreprise, les ratios de liquidité font presque toujours partie des mesures de la santé financière qu'il utilise.

Ratio de liquidité générale

Il indique si vous avez suffisamment d'actifs à court terme pour couvrir vos obligations financières à court terme.

Règle générale

Plus le ratio de liquidité générale est élevé, moins il y a de risque que l'entreprise manque d'argent. Un ratio supérieur à 1 indique que l'entreprise dispose de flux de trésorerie suffisants pour remplir ses obligations financières actuelles. Un chiffre inférieur à 1 dénote qu'elle a de la difficulté avec ses flux de trésorerie, car elle n'a pas suffisamment d'actifs à court terme pour payer ses factures.

Formule

$$\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

[Essayez notre calculateur de ratio de liquidité générale](#)

Ratio de liquidité relative (*acid test ratio*)

Ce ratio fournit les mêmes renseignements que le ratio de liquidité générale, mais sans les stocks. Il procure donc un portrait de la liquidité immédiate de l'entreprise, puisqu'on ne tient pas compte des stocks, qui ne sont pas rapidement convertibles en espèces. Notez que le ratio de liquidité relative s'applique principalement aux entreprises qui ont des stocks, par opposition aux entreprises de services.

Règle générale

Comme pour le ratio de liquidité générale, les valeurs plus élevées indiquent un risque plus faible que vous manquiez d'argent, et les valeurs inférieures à 1 suggèrent que vous pourriez ne pas être en mesure de payer vos factures.

Formule

$$\frac{\text{Encaisse} + \text{Comptes clients} + \text{Placements à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$$

[Essayez notre calculateur de ratio de liquidité relative](#)

③ Ratios de levier financier

À quel point ai-je recours à des emprunts ?

Lorsque les banquiers évaluent la capacité d'une entreprise de rembourser ses prêts, ils se fient souvent à une analyse des ratios de levier financier. Ceux-ci indiquent le niveau d'endettement global de votre entreprise ainsi que sa capacité de rembourser les prêts en cours et les nouveaux prêts.

Ratio emprunts/capitaux propres

Il indique le montant des emprunts que vous utilisez pour financer votre entreprise par rapport aux capitaux propres.

Règle générale

Des ratios plus élevés indiquent que l'entreprise dépend davantage d'emprunts, tandis que des ratios plus faibles montrent qu'elle dépend davantage des capitaux propres.

Formule

$$\frac{\text{Emprunts}}{\text{Capitaux propres}}$$

[Essayez notre calculateur du ratio emprunts/capitaux propres](#)

Couverture des intérêts

Ce ratio indique combien de fois vous pouvez effectuer vos versements d'intérêts à même les bénéfices disponibles.

Règle générale

Des ratios plus élevés sont préférables, car ils indiquent que votre entreprise peut facilement rembourser sa dette.

Formule

$$\frac{\text{Bénéfice avant intérêts et impôts}}{\text{Total des intérêts}}$$

④ Ratios d'activité

Est-ce que je tire le meilleur de mes actifs ?

Les ratios d'activité, ou ratios de rotation, indiquent votre capacité de convertir votre production en espèces ou en revenus.

Délai moyen de rotation des stocks

Il indique le nombre moyen de jours nécessaires pour vendre vos stocks. Vous pouvez l'utiliser pour éviter de trop commander ou de laisser les stocks accumuler la poussière en raison d'un délai moyen d'écoulement trop long.

Règle générale

Un délai moyen de rotation des stocks plus court est préférable. Il signifie que vos fonds ne sont pas bloqués longtemps dans le processus de génération de revenus.

Formule

1. Calculer le solde moyen des stocks

Stocks d'ouverture + Stocks de clôture ÷ 2

2. Calculer le délai moyen de rotation des stocks

Solde moyen des stocks × Nombre de jours de la période

Coût des produits vendus

Délai moyen de recouvrement des comptes clients

Il indique le temps moyen nécessaire pour percevoir l'argent découlant des ventes, c'est-à-dire la rapidité avec laquelle vos clients vous paient. Plus il est court, plus vous aurez accès rapidement à ces liquidités pour les utiliser dans votre entreprise.

Règle générale

La plupart des entreprises veulent que le délai moyen de recouvrement des comptes clients se situe entre 30 et 45 jours, mais les normes pour cet IRC dépendent de votre secteur d'activité.

Formule

1. Calculer la valeur moyenne des comptes clients

Solde d'ouverture + Solde de clôture des comptes clients ÷ 2

2. Calculer le délai de recouvrement des comptes clients

Valeur moyenne des comptes clients × Nombre de jours de la période ÷ Revenus

④ Ratios d'activité

Est-ce que je tire le meilleur de mes actifs ?

Délai moyen de règlement des comptes fournisseurs

Il indique le nombre moyen de jours qu'il vous faut pour payer vos fournisseurs. Plus votre délai moyen de règlement des comptes fournisseurs est long, plus vos fournisseurs vous aident à financer votre entreprise, ce qui est commode, mais veillez à ne pas exagérer!

Règle générale

Des modalités de paiement favorables aident à financer vos stocks, mais vous devez faire attention de ne pas trop dépendre de vos fournisseurs. Il est préférable de faire affaire avec plusieurs fournisseurs afin de pouvoir changer rapidement si les modalités deviennent peu favorables.

Formule

1. Calculer le solde moyen des comptes fournisseurs

Solde d'ouverture



Solde de clôture des comptes fournisseurs

2

2. Calculer le délai moyen de règlement des comptes fournisseurs

Solde moyen des comptes fournisseurs



Nombre de jours de la période

Coût des produits vendus



BDC est là pour vous aider. Nous offrons des prêts commerciaux et des conseils pour aider des milliers d'entrepreneurs comme vous à planifier leurs finances.

Découvrez nos services-conseils pour les entrepreneurs.

Voyez le soutien financier que nous pouvons vous offrir.

bdc 
**financement.
conseil.
savoir-faire.**

**Pour plus d'information,
communiquez avec nous
ou visitez le centre d'affaires
de BDC le plus proche.**

1-888-INFO-BDC (1-888-463-6232)
info@bdc.ca
bdc.ca

This document is also available in English.

ISBN: 978-1-989306-47-5
EB-BUSINESSPERFORM-F2005