

L'information comptable, un outil stratégique et rentable

Marc-Antoine Gagnon
Conseiller aux entreprises, SADCAO
Le mercredi 14 avril 2010

Déroulement de l'atelier

- Contexte économique et des acteurs
- La position de la SADC
- Histoire de la comptabilité et de la finance
- Les états financiers
- Les outils d'aide à la gestion
- L'information stratégique
- Conclusion

Contexte – Aspects généraux

- L'économie
 - Les cycles
 - L'importance de l'exportation
 - L'impact des NTIC
 - Le paradigme de la croissance
- Les normes comptables internationales

Contexte – Acteurs

– Financiers

- Types d'institutions
- Évaluation du risque et rendement exigé

– Organismes

- Cadre réglementaire d'investissement
- Programmes

Contexte – L'entreprise

- L'impact pour les entreprises
 - Défis de l'entreprise et du gestionnaire
 - De la productivité
 - Du développement de marché
 - Du financement
 - De la gestion stratégique
 - De la relève
 - Financement interne
 - Stock
 - Processus
 - Crédits d'impôts
 - Réduction des erreurs administratives
 - Modèles d'affaires et structures organisationnelles évolutives

Position de la SADC

- Outils de développement
 - Financier
 - Aide technique
 - Réseautage
- Constats et défis
 - De la spécialisation des produits... et du financement
 - Du service au manufacturier: développer de nouveaux réflexes de gestion
 - De l'économie locale et de l'exportation
 - L'économie numérique, l'économie du savoir
- Politique de développement industrielle

Histoire de la comptabilité - 1

- Premier instrument de compte... le corps humain
- L'ère de la caravane
 - Un mouton vaut... un mouton
 - Un mouton vaut... un Nombre
- Les foires commerciales - Marché
- L'ère du commerce maritime
 - L'arrivée du zéro par les chiffres indiens, calcul de l'intérêt
 - La comptabilité en double partie

Histoire de la comptabilité - 2

- Le transport transocéanique
 - La compagnie et la course aux épices
- Le transport ferroviaire – l'ère des grands capitaux
 - La place boursière – mise en commun
 - Le système bancaire – mobilité de l'argent
- La comptabilité analytique - apport des ingénieurs
- L'ère spatiale
 - La nanoseconde et l'algorithme

États financiers

- (Image d'un état des résultats fait en liste d'épicerie, passé au télécopieur et chiffonné)
- (Image d'une boîte à soulier pleine de papier)

Les États financiers - 1

- La triade – État des résultats, budget de caisse, Bilan
- Lecture des états financiers et les interrelations
- Adapter la charte comptable à l'entreprise – Syndrome de la liste d'épicerie

État des résultats

Permet de :

- Déterminer la rentabilité des activités au cours d'une période
- Dégager l'information comptable à l'aide de marges

État des résultats

		Utilité pour
Revenus	1 000\$	Tous...
Coût de production	600\$	Contremaître production
- Matière première	320	Acheteur
- Main d'œuvre	240	Vente
- Frais généraux de fabrication	40	
Marge bénéficiaire brute	400\$	
Frais de gestion	145 \$	Directeur de département, soumission
-Recherche et développement	15	
- Mise en marché	40	
- Matériel roulant	38	
-Administration générale	52	
Marge bén. avant amort. et frais financiers	255\$	Financiers – Capacité de remboursement
-Amortissement	50	
- Intérêts	40	
Marge bén. avant impôts	165\$	Agence du revenu, actionnaires

Budget de caisse

Le budget de caisse permet de suivre la variations des liquidités de l'entreprise.

Distinguons, pour :

- **Les entrées** : les activités de financement et les activités d'opérations courantes
- **Les sorties** : les activités d'investissement, les opérations courantes et les engagements financiers

Budget de caisse

Impact des conditions de paiement sur le fonds de roulement de l'entreprise

		Condition Pmt			Mois 1	Mois 2	Mois 3
		Courant	30 jrs	60 +			
Revenus	1 000\$	10%	70%	20%	100\$	700\$	200\$
Coût de production	600\$				330\$	254\$	16\$
- MPD	320\$	25%	70%	5%	80\$	224\$	16\$
- MOD	240\$	100%	0%	0%	240\$	0\$	0\$
- FGF	40\$	25%	75%	0%	10\$	30\$	0\$
Fluctuations	400\$				-230 \$	446\$	184\$

Quel impact pour un équipement produit sur plusieurs mois?

Budget de caisse

	Mois 1	Mois 2	Total
Encaisse début	<u>150</u>	815	<u>150</u>
Entrées de fonds			
Financement	5 000	0	5 000
Revenus	3 765	3 925	7 690
Total des entrées	8 765	3 925	12 690
Sorties de fonds			
Investissement	5 250	0	5 250
Coûts de production	2 275	2 400	4 675
Frais de gestion	350	365	715
Frais de financement (Cap + Int. + Div.)	225	245	470
Total des sorties	8 100	3 010	11 110
Encaisse à la fin (Début + Entrées – Sorties)	815	<u>1 730</u>	<u>1 730</u>

Bilan

- Présente la **valeur des moyens** et des **ressources** mis en place pour réaliser la mission de l'entreprise
- Dégage la **répartition du risque** entre les partenaires financiers et les actionnaires

Bilan

Actif	Passif et Avoir des actionnaires
Actif court terme <ul style="list-style-type: none">• Encaisse• Comptes-clients• Stock• Placements court terme	Passif court terme <ul style="list-style-type: none">• Comptes fournisseurs• Dû à payer• Portion CT dette LT
Immobilisation (Amortissement)	Passif long terme Avoir des actionnaires <ul style="list-style-type: none">• Bénéfices non-répartis

États financiers - Interrelations

Bilan	État des résultats	Budget de caisse
Encaisse		Encaisse (début/fin)
Comptes-clients	Ventes	Entrée de fonds
Comptes-fournisseurs	Coût de production Frais de gestion	Sortie de fonds
Immobilisation Amortissement	Amortissement	Investissement
Prêt (Capital remboursé)	Intérêt	Financement Capital Intérêt
Impôts à payer	Impôts de l'exercice	Impôts payés
Dividende (BNR)		Dividende

États financiers - Résumé

- Dégager les marges bénéficiaires de l'état des résultats
 - Brutes
 - Avant amortissement et intérêts
 - Avant impôts
- Grouper les postes
 - Main d'œuvre VS Matériel
 - Par fonctions de l'entreprise
 - Activité stratégique

Questions?

Les outils d'aide à la gestion - 1

- Objectifs
 - Efficacité et efficience
 - Cadre de travail et d'amélioration continue
 - Aider à la prise de décision
- Types d'outils
 - Contrôle des résultats prévisionnels
 - Soumission
 - L'analyse

Analyse

- Analyse verticale
 - Établir un ordre de grandeur selon un poste étalon de mesure
 - État des résultats > Ventes totales
 - Bilan > Actif total
- Analyse horizontale
 - Comparer la variation d'un poste entre deux périodes
- Ratios
 - Établit une relation de proportion entre 2 comptes ou ensembles de comptes

Analyse verticale et horizontale

	2010	Vert	Horz	2009	Vert
Vente	1 000	100%	25%	800	100%
Coût production	600	60%	21%	495	62%
- Matière première	320	32%	16%	275	34%
- Main d'œuvre	240	24%	26%	190	24%
- Frais généraux de fabrication	40	4%	33%	30	4%
Marge bénéficiaire brute	400	40%	31%	305	38%
Frais de gestion	145	15%	15%	125	16%
-Recherche et développement	15	2%	-17%	18	2%
-Mise en marché	40	4%	54%	26	3%
-Matériel roulant	38	4%	-3%	39	5%
-Administration générale	52	5%	21%	42	5%
Bén. avant amor/intérêts	255	26%	42%	180	23%
Amortissement	50	5%	0%	50	6%
Intérêts	40	4%	0%	40	5%
Bénéfices avant impôts	165	17%	83%	90	11%

Ratios

- Ratios de performance
 - Rentabilité globale
[Bénéfice net / Actif total]
- Ratios d'activité
 - Endettement
[Passif total / Actif total]
- Ratio de liquidités
 - fonds de roulement
[Actif court terme / Passif court terme]

Soumission

- Un prix peut difficilement être augmenté, pourtant, il doit :
 - Être compétitif
 - Couvrir les frais de fabrication qui lui sont attribuables
 - Absorber les frais de gestion et de financement de l'entreprise pour un volume prévu

Prix de vente = Coût de production + Coût hors production + Marge

Soumission

- Coûts à considérer
 - Production
(MPD, MOD, FGF)
 - Particularités propre au contrat
(modifications, logistique, financement, temps d'analyse et de soumission...)
 - Imputation de frais de gestion de l'entreprise
(Part des frais annuels répartis selon le volume d'affaires prévu)

Soumission - Général

Une entreprise prévoit produire (et vendre!)

10 000 unités pour l'année.

Il en coûte 5\$ de MPD l'unité et 4\$ de MOD en plus de 1\$ de FGF. Au besoin, elle peut faire livrer les produits au pays pour 1,25\$ l'unité, sans profit.

Les frais de gestions prévus sont de 25 000\$, incluant les frais de financement.

L'actionnaire désire un dividende de 15 000\$.

Quel est le prix?

Soumission - Données

- Coût production unitaire : $5\$ + 4\$ + 1\$ = \mathbf{10 \$}$
- Frais de gestion : $25\ 000\$/10\ 000\ u = \mathbf{2,50\$}$
- Rendement attendu : $15\ 000\$/10\ 000\ u = \mathbf{1,50\$}$

Le prix de vente serait de $14\$ + \text{Frais de livraison}$ si applicable.

N.B. : La livraison Revenu-Coût = $0\$$...

Soumission - Opportunité

Alors qu'il reste 3 mois à faire dans l'année, le chiffre d'affaires prévu est atteint.

L'équipe de gestion (très efficace) prévoit terminer l'année à même son budget.

Un gros client propose d'acheter 3 000 unités à un prix de 13\$ mais désire une livraison incluse.

Est-ce un « deal »?

Soumission - Comparable

	Trimestres 1-3	Verticale	Trimestre 4	Verticale
Revenu Vente	140 000\$	100%	35 250\$	90%
Revenu Livraison			3 750	10%
Coût production	100 000	71%	30 000	83%
Marge bénéficiaire brute	40 000	29%	12 000	17%
Frais de livraison	0		3 750	10%
Frais de gestion	25 000	18%	0	
Marge bén. nette	15 000\$	11%	5 250\$	13,5%

Excluant le transport, la rentabilité sur le produit serait de 14,9%

Contrôle des résultats prévisionnels

Principaux éléments

- État des résultats prévus
- État des résultats réels – fiche de compilation
- Fiches d'analyse mensuelle

N.b. : Voir fichier Excel du même nom

Questions ?

L'aspect stratégique des données

- La planification stratégique
- La gestion par portefeuilles de projets
- La valeur de revente d'une entreprise
- Le rendement de l'avoir des actionnaires – L'effet de levier

Planification stratégique

Basée sur la mission de l'entreprise, elle établit les grands objectifs stratégiques, de gestion et d'opération et ce, à moyen et long terme.

- Les objectifs sont réduits en sous-objectifs jusqu'à permettre d'identifier des activités précises y répondant.
- Un responsable, un échéancier et des indicateurs de mesure permettent d'évaluer l'avancement des activités

Planification stratégique - Exemple

But : Développer un centre R&D

Objectif #2 : Définir le modèle d'affaires

Sous-objectif	Activité	Qui?	Indicateur	Avancement
- Évaluer les modèles existants	-Recherche Internet et concurrence	Pierre	Rapport	100%
	-Analyse FFOM	Jeanne	Rapport	75%
- Adapter un modèle à l'entreprise	Définir : - Ressources internes - Coûts de formation	Claude	Plan GRH	40%
		Claude	Budget	30%

Gestion par portefeuilles

Utilité : Comparer des projets d'investissement, de retombées et de durées différentes.

Exemples de projet :

- Recherche et développement
- Développement de marché
- Acquisition d'équipement

Gestion par portefeuilles

Méthode d'analyse : la Valeur Actualisée Nette (VAN)

Pour un revenu futur, quel montant dois-je placer aujourd'hui pour obtenir un montant équivalent dans le futur?

Principe : Un dollars aujourd'hui vaut mieux qu'un dollars dans un an!
(inflation, perte de rendement...)

Exemple de VAN

	Projet 1	Projet 2	Projet 3
Investissement	5 000	5000	20 000
Flux monétaire			
An 1	4000	500	4 000
An 2	3000	1 000	7 000
An 3	0	5 500	13 000
An 4			7 000
An 5			4 500
Total	7 000	7 000	35 500
VAN – taux 7%	1 269,75\$	776,04\$	8 423,33\$

Valeur de revente d'une entreprise

- Méthodes
 - Valeur des actifs, l'analyse du bilan
Consiste à évaluer chacune des catégories d'actifs à la valeur du marché
 - Valeur du rendement attendu, l'analyse de l'état des résultats
- Achalandage et actifs intangibles?

Valeur de revente d'une entreprise

Il n'y a pas de juste valeur précise, il faut plutôt parler d'intervalle de prix ou de fourchette.

Le prix reflète également la capacité à négocier et vendre sa salade...

Fourchette et salade... l'heure
du dîner approche!

Pour ceux qui mangeront avec
des baguettes, laissez-moi
encore le temps de présenter
l'effet de levier...

Effet de levier

L'effet de levier résulte d'une charge financière fixe alors que les résultats sont variables.

Son impact se mesure sur la valeur de l'actionnariat où il accroît :

- Le rendement espéré
- Le risque du capital-action

Effet de levier

Toutefois, l'effet peut être ressenti dans les périodes de prospérité mais également de morosité...

Effet de levier

Bilan

			Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Actifs	1 000 \$ 100%	Passif	500 \$ 50%	750 \$ 75%	950 \$ 95%	0 \$ 0%
		Avoir des actionnaires	500 \$ 50%	250 \$ 25%	50 \$ 5%	1 000\$ 100%
Total	1 000 \$ 100%		1 000 \$ 100%	1 000 \$ 100%	1 000 \$ 100%	1 000 \$ 100%

Effet de levier

- État des résultats

		Scénarios			
		A 50%	B 25%	C 5%	D 100%
Revenu	1 000\$ (100%)				
Coût production	600 (60%)				
Marge brute	<u>400</u> (40%)				
Frais gestion	225 (22,5%)				
Marge avant amort int	<u>175</u> (17,5%)				
Amort	50 (5%)				
Intérêt (7%)		35 (3,5%)	52,5 (5,25%)	66,5 (6,65%)	0 (0%)
Marge nette		90 (9%)	72,5 (7,25%)	58,5 (5,85%)	125 (12,5%)

Effet de levier

- Quel scénario est le plus profitable pour le promoteur?

Scénario	A 50%	B 25%	C 5%	D 100%
Marge nette	90 (9%)	72,5 (7,25%)	58,5 (5,85%)	125 (12,5%)

- Le rendement doit se calculer sur la rentabilité de l'avoir des actionnaires...

Scénario	A 50%	B 25%	C 5%	D 100%
Marge nette	90 (9%)	72,5 (7,25%)	58,5 (5,85%)	125 (12,5%)
Avoir des actionnaires	500	250	50	1000
Rendement de l'avoir	18%	29%	117%	13%

Tel un gâteau, la taille de la pointe est relative à la grosseur de la pâtisserie...

Éléments stratégiques

Autres méthodes comptables

- La comptabilité par projet
- La comptabilité par activité

Questions stratégiques

- Achat, location ou location-achat d'équipement?
- Sous-traitance?

Conclusion

Conditions gagnantes

- Rigueur de gestion
- Étape par étape
- Main d'œuvre formée
- Automatisation des données

D'autres questions?

Merci pour votre attention