

Rapports, reporting et tableaux de bord

Sujets abordés

Objectifs

Rapports et reporting/tableaux de bord

Rapports financiers

Rapports non financiers

- Réglementations européennes et autres pays

Reporting et tableaux de bord

- Objectifs, Pilotage et indicateurs
- Mise en place et construction d'un tableau de bord
- Choix du logiciel
- En pratique
- Excel et Power BI

Législations

Objectifs:

- Eclairer l'importance acquise par les rapports, reportings et tableaux de bord dans les entreprises et comment ils peuvent être utiles et nécessaires.
- Eclairer le travail préparatoire et l'introspection que l'entreprise doit avoir sur sa stratégie, ses objectifs et la détermination des actions qu'elle doit prendre

Vous aurez appris :

- Quels sont les devoirs de communication des entreprises envers le public ou les preneurs d'intérêts (stakeholders)
- Quels sont les éléments de réflexion préalables à la mise en place de tableaux de bord (stratégie et objectifs)
- Comment choisir les objectifs et les indicateurs pertinents
- Comment choisir et mettre en place les tableaux de bord

Rapports et Reporting/Tableaux de bord

Les rapports sont des instruments de communication de l'entreprise vers l'extérieur. Ces rapports répondent à des obligations légales :

- les rapports financiers sont connus depuis longtemps
- les rapports ESG (Environnemental, Social et Gouvernance), plus récents et issus de la réflexion de différentes organisations internationales.

Le reporting et les tableaux de bord sont propres à la vie interne de l'entreprise et de ses parties prenantes : outil de gestion pour analyser les performances de l'entreprise et instruments de pilotage relevant les écarts par rapport aux objectifs, afin de pouvoir prendre des actions



Rapports

Rapports financiers :

- Basés sur la comptabilité
- Répondent à des normes internationales (IFRS, IAS, FASB) et nationales.
- Donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'entreprise
- Application d'indicateurs financiers et de performance

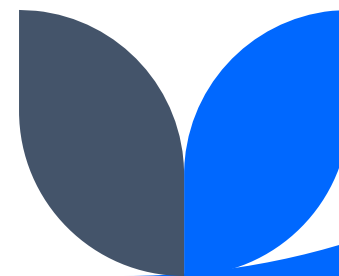


Rapports non financiers

ESG: points de repère pour un développement durable

Indicateurs environnementaux:

- Gestion des déchets
- Consommation d'énergie
- Rendement énergétique
- Emission des gaz à effet de serre
- Utilisation des ressources naturelles
- Biodiversité et écosystèmes



Rapports non financiers

Indicateurs sociaux: l'impact des politiques et des pratiques d'une entreprise sur ses employés, ses clients et la communauté au sens large en général:

- **Effectifs de la compagnie :** Répartition par secteurs d'activité, répartition géographique, par type de contrat, par tranche d'âge.
- **Recrutements et départs**
- **Diversité et inclusion :** Politiques et efforts déployés pour promouvoir une main-d'œuvre diversifiée et inclusive qui favorise l'égalité des chances pour tous.
- **Égalité des sexes :** Mesures prises pour assurer l'égalité des sexes à tous les niveaux d'une organisation, y compris l'égalité salariale et l'offre de possibilités de développement professionnel adéquates.
- **Droits de l'homme :** Politiques et pratiques concernant le respect des droits de l'homme dans les opérations de l'entreprise et sa chaîne d'approvisionnement.
- **Pratiques de travail équitables :** Des conditions de travail qui doivent garantir la dignité et l'équité pour tous les employés.
- **Conditions de travail :** Sécurité et santé au travail, heures de travail, équilibre travail-vie privée.
- **Formation et développement :** Programmes de formation pour les employés, opportunités de développement professionnel.
- **Engagement des parties prenantes :** Relations avec les employés, les clients, les communautés locales. Initiatives et programmes mis en œuvre par une entreprise qui visent à améliorer les conditions des communautés locales



Rapports non financiers

Indicateurs de gouvernance ou de gouvernement d'entreprise : Cet ensemble d'indicateurs détermine la manière dont une entreprise est gérée et supervisée en interne

- **Transparence** : Le niveau de clarté et d'ouverture dans les processus et les décisions d'une entreprise, ainsi que dans ses communications avec les parties prenantes.
- **Éthique des affaires et conformité** : L'adoption de pratiques éthiques dans tous les domaines d'une organisation. Cela inclut la détermination à lutter contre la corruption et la fraude, les codes de conduite et la conformité aux règles légales et règlements.
- **Transparence et communication** : Clarté et exhaustivité des rapports financiers et non-financiers.
- **Gestion du risque** : Stratégies et systèmes mis en œuvre pour identifier, évaluer et atténuer tout risque potentiel pouvant affecter l'entreprise.
- **Rémunération des dirigeants** : Politiques qui régissent la rémunération des cadres supérieurs, en veillant à ce que la rémunération soit équitable et conforme aux performances de l'entreprise.
- **Structure de gouvernance** : Composition du conseil d'administration, comités de gouvernance, indépendance des administrateurs.



Rapports non financiers

Les risques

Les **risques environnementaux** comprennent **le changement climatique, l'épuisement des ressources, la pollution et la perte de biodiversité**. Pour les entreprises, ces risques peuvent se manifester par des **sanctions réglementaires** ou **une augmentation des coûts opérationnels** en raison de la pénurie de ressources, ou des **perturbations** causées par des événements liés au climat tels que des inondations ou des ouragans.

Les **risques sociaux** se rapportent à la manière dont une entreprise gère ses relations avec ses employés, les communautés et les consommateurs. **De mauvaises conditions de travail, des violations des droits de l'homme, ou le fait de négliger la santé et de la sécurité des employés peuvent** entraîner des grèves, des actions en justice et une réputation ternie.

Les **risques de gouvernance** découlent de pratiques de gouvernance d'entreprise inadéquates, notamment **la corruption, le manque de transparence et une prise de décision défailante**. Ces risques entraînent souvent **des actions en justice, une mauvaise gestion financière et une érosion de la confiance des parties prenantes**. Les entreprises avec une gouvernance fragile peuvent également avoir plus de difficultés à obtenir des investissements, les investisseurs recherchant transparence et responsabilité dans les entreprises qu'ils soutiennent.

On parle de risques réglementaires et juridiques, risques technologiques, de risques de marché, de risques de réputation, de risques opérationnels aigus ou chroniques



Rapports non financiers

L'entreprise et ses actionnaires

- Cotation et performance de l'action
- Rendement pour l'actionnaire et politique de dividendes
- Volumétrie des échanges
- Emissions et rachats d'actions
- Participation des salariés au capital

Réglementation européenne

Dès 2014, l'UE imposé la directive sur la publication d'informations non financières (NFRD) aux grandes entreprises. Elles devaient divulguer les détails de leurs politiques liées à cinq facteurs fondamentaux dans leurs rapports annuels : la protection de l'environnement, la responsabilité sociale et le traitement des employés, le respect des droits de l'homme, la diversité au sein des conseils d'administration en ce qui concerne le sexe, l'âge, l'éducation et la profession, et enfin la lutte contre la corruption et les pots-de-vin.

Le 20 avril 2021, la Commission européenne a proposé la directive sur la publication d'information en matière de durabilité des entreprises (CSRD= corporate sustainability reporting directive) pour remplacer la NFRD. Cette nouvelle directive a introduit des critères d'éligibilité et des exigences de déclaration plus stricts

Depuis sa mise en place, la NFRD visait deux objectifs principaux : fournir aux investisseurs et aux parties prenantes des informations essentielles sur les activités extra-financières d'une entreprise et encourager les entreprises à adopter des pratiques sociales et environnementales plus fortes. Cette approche, connue sous le nom de « double matérialité », examine à la fois l'impact des facteurs ESG sur l'entreprise (**matérialité financière**) et l'impact de l'entreprise sur ces facteurs ESG (**matérialité d'impact**). Bien que la NFRD ait encouragé la double matérialité, elle n'a pas appliqué de directives spécifiques pour son application.

La CSRD s'est toutefois appuyée sur la double matérialité et l'a formalisée en tant que principe fondamental de reporting. Elle exige des entreprises qu'elles évaluent plus rigoureusement l'importance relative financière et l'importance relative de l'impact..



Réglementation européenne

Élaborée peu de temps après, la **taxonomie** (classification des activités économiques en fonction de leur impact sur le climat, puis aux autres impacts environnementaux) de l'UE a introduit des exigences de divulgation supplémentaires pour les entreprises déjà soumises à la NFRD. Alors que la NFRD exigeait des entreprises qu'elles déclarent l'allocation du chiffre d'affaires, des dépenses d'exploitation (OpEx) et des dépenses d'investissement (CapEx) liées aux activités durables sur le plan environnemental, la taxonomie de l'UE a fourni des critères détaillés pour classer ces activités et une méthodologie pour mesurer et divulguer l'impact d'une entreprise dans ces domaines.



Réglementation européenne

Les normes européennes de publication d'information en matière de développement durable ([ESRS pour European Sustainability Reporting Standards](#)) introduisent différents ensembles de normes pour différents acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'UE. Jusqu'à présent, la Commission européenne n'a adopté que la première série de normes, qui divise les exigences de déclaration en 12 normes sectorielles distinctes couvrant plus de 1 200 points de données.



Réglementation européenne

Le règlement délégué (UE) 2023/2486 du 27 juin 2023 utilise les indicateurs **Chiffre d'affaire, CapEx et Opex** pour déclarer le degré d'éligibilité et d'alignement par objectif environnemental, y compris l'alignement sur chacun des objectifs environnementaux pour les activités contribuant de manière substantielle à plusieurs objectifs parmi : l'atténuation du changement climatique (CCM), l'adaptation au changement climatique (CCA), l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines (WTR), la transition vers une économie circulaire (CE), la prévention et la réduction de la pollution (PPC) et la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO).

SFDR : Sustainable Finance Disclosure Regulation

Le règlement SFDR, ou Sustainable Finance Disclosure Regulation, s'intègre dans la réglementation de la finance durable et vise à promouvoir la durabilité dans le secteur de la Finance en Europe.

Le SFDR concerne les informations à fournir en matière de **développement durable dans le secteur des services financiers**.



Réglementation européenne

Législation omnibus: Dans le cadre de la compétitivité des entreprises, on met sur pause (pendant 2 ans) le développement des rapports ESG vers de plus petites entreprises et on cherche à réduire de 25 % les exigences de reporting tout en gardant les éléments clé des règles existantes.



Autres pays

De nombreux pays ont adopté des règles de publication de rapports ESG devant s'appliquer aux entreprises: les normes GRI et IFRS sont fréquemment citées.

En ce qui concerne les Etats-Unis, la SEC avait validé en 2024 des règles de divulgation des risques liés au climat et aux émissions de gaz à effet de serre, mais a décidé de cesser de défendre l'application de ces règles en 2025



Reporting et tableaux de bord

Stratégie-objectifs et indicateurs :

L'entreprise se fixe un but à atteindre, fixe le plan de parcours, se fixe des contraintes dans le temps et se donne les moyens nécessaires. C'est la **stratégie** de base, qui sera déclinée en **objectifs** de performance bien spécifiques et adaptés à la réalité du terrain et des besoins.

Ces objectifs vont induire une série d'actions et les **indicateurs** de performance vont offrir une perception de la situation selon les objectifs à atteindre et ainsi aider à la prise de décision

Entre la stratégie et les objectifs, on trouve les **axes de progrès**



Objectifs et pilotage

Un **objectif**, c'est le but qu'une entreprise ou une équipe souhaite atteindre

La théorie classique les définit comme devant être SMART

S : (specific) spécifiques, donc clairement définis

M : (measurable) mesurables

A : (achievable) atteignables (il faut avoir les ressources nécessaires)

R : (relevant) Réalistes ou pertinents pour apporter de la valeur ajoutée

T : (time-bound) temporellement définis ou bornés dans le temps : fixer un délai.

On ajoute parfois une notion de susciter l'adhésion ou être fédérateur, marquant ainsi l'engagement de chacun des membres de l'équipe ou d'être constructif : l'objectif contribue à la démarche de progrès

Le pilotage

Le pilotage consiste à s'assurer que les objectifs seront bien atteints et cela implique que les aspects (problèmes) opérationnels sont traités de manière à ce que ces objectifs puissent être atteints.

Les **tableaux de bords**, les « **visuels** » et **indicateurs** sont les instruments de ce pilotage ainsi qu'un élément de communication.

Indicateurs

En matière de reporting et tableaux de bord, on parlera des indicateurs de performance et du choix de ceux-ci.

Dans cette catégorie, on peut distinguer :

Les indicateurs d'alerte qui signalent un dysfonctionnement.

Les indicateurs d'équilibration qui mesurent l'état d'avancement par rapport aux objectifs.

Les indicateurs d'anticipation qui informent sur le système en fonction dans son environnement et peuvent induire de reconsidérer la stratégie choisie. (évolution des parts de marché des produits concurrents par exemple)



Indicateurs

Caractéristiques d'un indicateur:

- Mesure l'objectif à suivre (ex réduction des délais, action sur les coûts, ...) et l'indicateur sera spécifique à ces objectifs
- Constructible : basé sur une information accessible.
- Rafraichi à temps
- Est réalisable à un coût acceptable : certaines infos sont dans l'entreprise, mais certains coûts d'infrastructure seront peut-être nécessaires pour leur extraction, transformation. Dans d'autres cas, il faudra les rechercher à l'extérieur (banques de donnée, cabinets spécialisés, ...) et cela a un coût.
- Indicateur fiable : basé sur des sources dignes de confiance.
- Incite à décider : ne rien faire si tout progresse comme prévu est une décision, parfois il faudra analyser plus en profondeur, ou auditer l'action pour voir les failles, prendre de nouvelles actions ou complètement revoir la tactique choisie.
- Doit pouvoir être présenté sur le support choisi de manière à faciliter sa compréhension.
- Qualitatif ou quantitatif



Ce qui est important tant pour les objectifs que pour les indicateurs, c'est qu'ils sont **issus et validés par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.**



Reporting et tableaux de bord

Le **reporting** et le **tableau de bord** sont parfois utilisés comme synonymes, car ils ont en commun d'être des outils de gestion utilisés pour suivre et analyser les performances d'une entreprise.

Il y a toutefois des différences :

Le reporting : C'est tout simplement la représentation des résultats et **indicateurs de performance** sous forme de rapport d'activité.

Le reporting permet aux décideurs de visualiser rapidement et de façon globale, les performances d'un produit, d'une activité, d'un département ou encore d'un groupe d'entreprises.

Ainsi, un reporting peut être composé de n'importe quel "type" de données. Il est constitué de tableaux de bords, graphiques, notes explicatives et tout autre élément pertinent pour suivre la gestion. Il sera généralement périodique en fonction des besoins de l'entreprise. Il est destiné aux parties prenantes internes et externes, telles que les dirigeants, les investisseurs, les régulateurs.

On y retrouvera si possible des indications de seuils ou de tendances.

On distingue généralement les reportings financiers, des reportings commerciaux, RH, de production ou encore des reportings d'activité en fonction des indicateurs choisis (voir le point sur les indicateurs).

Un **tableau de bord** est un outil visuel qui présente des indicateurs clés de performance (KPI) mis à jour en temps réel ou à intervalles réguliers en vue de permettre une surveillance rapide et continue des performances et faciliter la prise de décision.

Il inclut des graphiques, des jauges, des diagrammes et d'autres visualisations de données et est principalement destiné aux gestionnaires et aux équipes opérationnelles. Ces tableaux de bord peuvent faire partie du reporting ou être utilisés par les entités opérationnelles pour un suivi rapproché (quotidien par exemple)

En résumé, le reporting est plus détaillé et analytique, tandis que le tableau de bord est plus visuel et orienté vers la surveillance en temps réel..

Le tableau de bord est une collection coordonnée de visuels ayant collectivement du sens, ce n'est pas un simple assemblage.



Tableau de bord et pilotage

Le tableau de bord permet de :

- Piloter l'organisation
- Être informé
- Identifier les tendances et les évolutions
- Mesurer l'atteinte des objectifs (prévisionnel/réel)
- Analyser les écarts
- Communiquer avec l'ensemble de l'organisation
- Responsabiliser tous les acteurs sur base d'objectifs clairs
- Développer des axes de progrès et s'améliorer

Le tableau de bord est à la fois un **outil de communication et de pilotage** dans le sens où il comporte davantage d'indicateurs précis, qui permettent, lorsqu'ils sont analysés, d'aider à la prise de décision stratégique.

Le tableau de bord est ainsi composé d'indicateurs clés et non plus de données brutes. Il doit mettre en évidence les résultats réels et les dysfonctionnements par un suivi des performances pour permettre aux managers et décideurs d'évaluer l'efficacité des stratégies opérationnelles et de mettre en place des actions correctrices le cas échéant.

Très clairement, sans responsabilisation, amélioration ou objectifs, on est sur un « état des lieux » ou un bilan d'activité. Cela ressemble visuellement à un tableau de bord, mais on ne fait qu'informer.

Comme outil de communication, il permet aux équipes de collaborer plus efficacement, en partageant des informations et des analyses en un seul endroit. Lorsqu'il est partagé avec les parties prenantes, il améliore la transparence et la confiance.



Tableau de bord et pilotage

Tout le travail préparatoire (définition et choix des objectifs, la nécessaire connaissance des processus utilisés par l'entreprise, le choix des indicateurs à utiliser) ainsi que par après tout le travail d'analyse des résultats obtenus et les décisions prises vont également avoir pour effet de clarifier et d'actualiser la stratégie, d'aligner les objectifs des départements sur cette stratégie et d'obtenir un retour d'expérience qui favorise l'apprentissage et l'amélioration de la stratégie.

Le tableau de bord est constitué de plusieurs éléments :

- Les données actuelles
- Les données du prévisionnel
- Les données d'une ou plusieurs années précédentes
- Des ratios et indicateurs pertinents
- Indication des événements significatifs



Tableau de bord

Types de tableaux de bord

Tableaux de bord « standard »: Les tableaux de bord standard synthétisent l'activité d'une fonction, d'un service, d'un département, On y trouvera les chiffres clés comme par exemple les effectifs, le matériel, le coût des études et projets, le nombre de demandes de maintenance, le nombre et la durée des interruptions de la production, etc...

Modélisation de l'entreprise

Pilotage des coûts

Balanced scorecard (tableau de bord prospectif): Le BSC désigne en fait une méthode destinée à **mesurer les activités** d'une entreprise d'après 4 axes : client, processus, apprentissage (innovation et formation) et finances

Objectifs et résultats clés (Objectives Key Results ou OKR): Le système OKR (objectifs et résultats clés) est un cadre d'établissement d'objectifs permettant aux entreprises de définir ce qu'elles souhaitent accomplir (objectifs) et de suivre les paramètres mesurables (résultats clés) qui indiquent la progression vers ces objectifs

Gestion de projet: Chaque projet comporte différentes étapes (de l'avant-projet jusqu'à la clôture) et chaque étape peut faire l'objet d'un tableau de bord. Le triangle d'or, également connu sous le nom de triple contrainte, stipule qu'en gestion de projet : le **coût**, les **délais** et le **périmètre** sont trois contraintes liées ; le changement de l'un affecte systématiquement les deux autres.



Mise en place d'un tableau de bord

Etat des lieux de l'existant : Avant de construire un tableau de bord, faire un état des lieux des documents et informations d'ores et déjà disponibles (cela peut inclure des tableaux de bord métiers et opérationnels, les contrats, les suivis d'activité, les enquêtes de satisfaction, la gestion des problèmes, ...)

Cet état des lieux fera le point sur :

La clarté des objectifs et leur partage aux différents acteurs

Les moyens sont-ils suffisants pour faire vivre ces tableaux de bord

La fréquence est-elle régulière par rapport aux besoins

Les différents acteurs sont-ils réellement impliqués (taux de participation, conscience de l'importance des tableaux de bord, etc.)

Quels sont les domaines couverts et combien il y a-t-il d'indicateurs par domaine ? (Par domaine, on entend par exemple le pilotage économique et les budgets, les contrats, les achats, les fournisseurs, les clients, l'exploitation, la gouvernance, les ressources humaines et bien d'autres...)

Dans la logique de recensement des indicateurs, nous pouvons aussi les confronter aux dimensions de la BSC en fixant un objectif cible de posséder 25% des indicateurs par domaine (perspective financière, perspective client, processus internes et formation & innovation)

Cet état des lieux inclura une analyse critique de ces indicateurs et de la manière dont ils sont construits (sont-ils compréhensibles, mode de calcul, représentation, fiabilité, mode et fréquence de collecte, coût ; ...)

Nous avons maintenant un ensemble d'ingrédients (stratégie, axes de progrès, objectifs, indicateurs, types de tableaux de bord, ...) qu'il faut maintenant mettre ensemble et articuler pour créer un tableau de bord



Création d'un tableau de bord

Création d'un tableau de bord

Les étapes :

Sélectionner les axes de progrès : exemple identifier les principales sources de revenus, situer l'entreprise sur son marché, évaluer les attentes de ses clients, repérer les principaux leviers, évaluer et choisir les axes de progrès

Déterminer les points d'intervention (**déterminer les processus critiques** et les responsables)

Sélectionner les objectifs (choisir ses objectifs, mesurer les risques et élaborer des plans d'action

Sélectionner les indicateurs (choisir les indicateurs et présenter les indicateurs sur le poste de travail.

Structurer le tableau de bord (exploiter l'expérience utilisateur, construire le tableau de bord, vues d'analyse et de prospection). Il y a un point particulier sur le choix du logiciel

Maintenir le tableau de bord



Construction d'un tableau de bord

Page principale (vue de signalisation)

On ne prend que les indicateurs choisis dans l'étape précédente

On respecte l'ordre de priorité de lecture (Du haut à gauche vers en bas à droite)

Le message porté doit être perçu dans sa globalité : chaque secteur sera utilisé pour grouper les indicateurs qui sont complémentaires

Outil de communication : ajouter des commentaires pour enrichir le sens

Respecter l'ergonomie.

Vue d'analyse et de prospection

Lorsqu'une dérive est constatée, il faut parfois se poser la question du « pourquoi », et pour ce faire les indicateurs de la page principale pourront être liés à une ou des pages d'analyse reprenant les éléments majeurs nécessaires à la compréhension et, en particulier, les éléments de calcul de l'indicateur synthétique.

Un troisième niveau (pages de prospection) offrira un autre éclairage pour réfléchir avec un peu de recul sur la situation actuelle et explorer de nouvelles voies d'action. C'est la question du « comment ».

Il y a une série de pièges à éviter et de bonnes pratiques à respecter



Choix du logiciel

J'ai utilisé Excel et Power BI pour faire des fichiers de démonstration, mais il y a bien des logiciels et le choix du logiciel adéquat résulte d'une analyse détaillée des besoins et des offres reçues



En pratique

En pratique : choisir le bon visuel et les tendances

Page principale du tableau de bord

- Indicateurs de type binaire : les couleurs classiques sont souvent Vert pour « OK » et Rouge pour « Danger »
- En pratique on y associera un seuil d'alerte, ce qui donne une sorte de feu tricolore avec un niveau orange pour « attention ».
- Les indicateurs de mesure pourront se présenter sous forme de « thermomètre » ou « jauge » (histogramme empilé), de tachymètres (un graphique de type combo) ou de courbe avec tendance..
- Pour un indicateur de type « vumètre », on peut utiliser une graphique « barre empilée ».
- Certains indicateurs pourront présenter des seuils multiples (de très bon à très mauvais par exemple).

Les indicateurs plus complexes ou les listes trouveront mieux leur place dans les pages d'analyse.

Pages d'analyse

Cette page peut comporter des données dynamiques sous forme de tableaux synthétiques ou de graphes, mais aussi des éléments de référence en offrant un accès direct à la base documentaire (lien avec les documents de référence) ou les outils de cartographie

Pages de prospection

On y trouvera des tableaux croisés dynamiques plus détaillés, voire des outils comme les scénarios ou le solveur

Utilisation d'Excel et Power BI

Différents visuels sont proposés par les 2 logiciels

Législations

Traitement des données personnelles

Digital service act

Accessibilité numérique

Droit des bases de données

Questions

Merci