

LE DIAGNOSTIC FINANCIER

- **Objectif(s) :**
 - **La démarche du diagnostic financier d'une organisation.**
- **Pré-requis :**
 - **Maitrise des outils de la gestion financière.**
- **Modalités :**
 - **Synthèse des outils ;**
 - **Synthèses ;**
 - **Analyse de situations.**

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|----------|
| Chapitre 1. INTRODUCTION. | 3 |
| Chapitre 2. COMPTABILITE FINANCIERE ET COMPTES ANNUELS. | 3 |
| 2.1. La comptabilité financière. | 3 |
| 2.2. Les comptes annuels. | 3 |
| 2.3. Les principes comptables à respecter. | 3 |
| Chapitre 3. ANALYSE FINANCIERE. | 4 |
| 3.1. Objet. | 4 |
| 3.2. Préalables à l'analyse et au diagnostic. | 4 |
| 3.3. Prolongements possibles à l'analyse. | 4 |
| Chapitre 4. DESTINATAIRES DE L'INFORMATION FINANCIERE. | 4 |
| 4.1. Le chef d'entreprise et les dirigeants. | 4 |
| 4.2. L'actionnaire et l'associé. | 4 |
| 4.3. Le prêteur. | 4 |
| 4.4. L'administration fiscale. | 5 |
| 4.5. La société de crédit-bail. | 5 |
| 4.6. Autres tiers et partenaires. | 5 |
| Chapitre 5. ELEMENTS DU DIAGNOSTIC FINANCIER. | 5 |
| 5.1. L'étude de la croissance. | 5 |
| 5.2. L'analyse de la rentabilité et de l'évolution. | 5 |
| 5.3. L'évaluation de la capacité d'autofinancement de l'exercice. | 6 |
| 5.4. La détermination de la variation de trésorerie d'exploitation. | 6 |
| 5.5. L'analyse statique de la structure du bilan. | 6 |
| 5.6. L'analyse dynamique. | 6 |
| 5.7. La formulation du diagnostic financier. | 7 |
| 5.8. Les différentes étapes du diagnostic. | 7 |
| 5.9. La démarche prévisionnelle. | 7 |

| | |
|--|-----------|
| Chapitre 6. PREVENTION DES DIFFICULTES DES ENTREPRISES. | 7 |
| Chapitre 7. DIFFICULTES ET DEFAILLANCES DES ENTREPRISES. | 8 |
| Chapitre 8. PLAN DE REDRESSEMENT..... | 8 |
| 8.1. Le règlement amiable..... | 8 |
| 8.2. Le redressement judiciaire. | 9 |
| Chapitre 9. SYNTHESSES..... | 10 |
| 9.1. Le cycle du diagnostic financier..... | 10 |
| 9.2. La méthodologie du diagnostic financier. | 11 |
| Chapitre 10. ANALYSE DE SITUATIONS..... | 12 |
| 10.1. Cas n° 1..... | 12 |
| 10.2. Cas n° 2..... | 12 |
| 10.3. Cas n° 3..... | 13 |
| 10.4. Cas n° 4..... | 13 |
| 10.5. Cas n° 5..... | 14 |
| 10.6. Cas n° 6..... | 14 |
| 10.7. Cas n° 7..... | 15 |
| 10.8. Cas n° 8..... | 15 |
| Chapitre 11. INDICATEURS A SUIVRE. | 16 |
| Chapitre 12. FORMULATION DU DIAGNOSTIC..... | 17 |

Chapitre 1. INTRODUCTION.

Le diagnostic financier d'une entreprise peut être rapproché du bilan de santé établi en médecine pour un être humain.

En effet, il permet de repérer et d'identifier des symptômes de dysfonctionnement et de mettre en œuvre une thérapeutique adaptée.

Un diagnostic préventif permettra de prévenir d'éventuelles difficultés par des mesures prophylactiques appropriées.

Ce diagnostic s'appuie sur les performances réalisées par l'entreprise. Il permet d'envisager son avenir ainsi que les mesures à prendre pour assurer sa survie, son redressement et son développement par une nouvelle stratégie.

Chapitre 2. COMPTABILITE FINANCIERE ET COMPTES ANNUELS.

L'analyse de la situation financière s'appuie principalement sur les documents de synthèse produits par la comptabilité financière selon les normes en vigueur.

2.1. La comptabilité financière.

- Système d'organisation, de traitement et de communication de l'information financière.
- Obligation légale (Code de Commerce) et fiscale.
- Outil de gestion des entités.
- Tâches comptables : classer, saisir, enregistrer, contrôler, communiquer, etc.
- Phases du travail comptable :
 - enregistrement quotidien des informations chiffrées,
 - tenue et contrôles des comptes,
 - taches fiscales et sociales,
 - présentation des documents annuels : bilan, résultat, annexe.

2.2. Les comptes annuels.

- Selon le système comptable adapté à la taille de l'entreprise.
- Travaux de fin d'exercice et d'inventaire.
- Présentation de la situation du patrimoine de l'entreprise.
- Evaluation du résultat de l'exercice.
- Analyse de l'évolution de la situation de l'entreprise par comparaison de bilans et tableaux de résultats successifs.

2.3. Les principes comptables à respecter.

- Principe de *prudence* afin d'apprécier raisonnablement des faits et d'éviter des risques.
- Principe de *régularité* des comptes et de *conformité* aux normes en vigueur.
- Principe de *l'image fidèle*.
- Principe de *sincérité* des comptes ou de bonne information.
- Principe de *non compensation* entre les postes.
- Principe de *continuité de l'exploitation* et non de liquidation.
- Principe de *spécialisation* ou d'*indépendance des exercices*.
- Principe du *nominalisme* ou des *coûts historiques sauf nouvelles normes internationales*.
- Principe de *permanence des méthodes*.

Chapitre 3. ANALYSE FINANCIERE.

L'analyse financière utilise des méthodes et des techniques adaptées aux données comptables, économiques et sociales des entreprises.

3.1. Objet.

- Appréciation de la situation patrimoniale de l'entreprise à une date déterminée.
- Vision synthétique de l'entreprise au travers des documents de synthèse.
- Comparaison de cette situation aux situations précédentes.
- Constat d'une évolution sur plusieurs exercices.
- Comparaison de la situation à celle des entreprises du même secteur d'activité.
- Analyse des équilibres financiers et des performances.

3.2. Préalables à l'analyse et au diagnostic.

- Situation dans le temps : entreprise nouvelle, etc.
- Analyse selon le secteur et la nature de l'activité : distribution, production, services, etc.
- Objectifs recherchés : mesure des performances, projet d'investissement, origine des difficultés, etc.
- Limites de l'analyse ou son périmètre : entreprise indépendante ou groupe.
- Autres éléments : positionnement de l'entreprise, sur le marché, type de produits, concurrence, innovation, situation de sous-traitance, réseau commercial et force de vente, etc.

3.3. Prolongements possibles à l'analyse.

- Simulation, projection, hypothèses.
- Prévisions d'activité et de résultats.
- Propositions de solutions en vue de prises de décisions.

Chapitre 4. DESTINATAIRES DE L'INFORMATION FINANCIERE.

4.1. Le chef d'entreprise et les dirigeants.

Ils ont besoin d'informations sur le fonctionnement de leur entreprise afin de repérer les éléments susceptibles d'améliorations.

Ils demandent des informations facilitant la prise de décisions (investissement, choix de financement, etc.) engageant l'avenir de l'entreprise.

4.2. L'actionnaire et l'associé.

Il est intéressé par la rentabilité immédiate de son apport (dividende) mais aussi par sa rentabilité future à long terme (plus value, droits financiers).

4.3. Le prêteur.

Il s'agit du banquier, de l'organisme financier, de l'établissement de crédit, de l'obligataire.

A long terme, sa préoccupation est de percevoir une rémunération en contrepartie de son prêt (intérêt) et être assuré du remboursement dans le délai prévu.

Il s'intéresse à la solvabilité de l'entreprise, à son taux d'endettement, à sa capacité d'autofinancement, à sa rentabilité, aux risques encourus.

Il couvre les risques par des garanties réelles ou personnelles.

A court terme, il apprécie la solvabilité de l'entreprise, le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie.

4.4. L'administration fiscale.

Elle veille au respect de l'application des textes réglementaires fiscaux (TVA, amortissements, déductibilité des charges, par exemple) et au paiement dans les délais prévus des différents impôts dus par l'entreprise.

Elle contrôle l'évaluation des résultats fiscaux.

4.5. La société de crédit-bail.

Elle est surtout attentive au respect des engagements donnés par l'entreprise, en particulier de s'assurer de l'encaissement des redevances.

4.6. Autres tiers et partenaires.

Sont intéressés par l'information financière : les fournisseurs et créanciers, les clients, les sociétés de recouvrement de créances, les sociétés d'affacturage, le personnel, l'analyste financier, les conseillers, les auditeurs, l'expert-comptable, les chambres de commerce et d'industrie, les collectivités territoriales, etc.

Chapitre 5. ELEMENTS DU DIAGNOSTIC FINANCIER.

Les principaux objectifs de l'analyse financière sont de mesurer la rentabilité économique de l'entreprise et la rentabilité financière des capitaux investis, d'apprécier les équilibres de la structure financière, de constater son évolution et de formuler un diagnostic.

5.1. L'étude de la croissance.

- Du chiffre d'affaires (en unité monétaire courante ou constante, en %).
- Des productions vendues, stockées, immobilisées.
- Diversification d'activité, exportations, nouveaux produits, nouveaux marchés, innovation, etc.

5.2. L'analyse de la rentabilité et de l'évolution.

- Résultats par nature :
 - Exploitation.
 - Financier.
 - Exceptionnel.
- Soldes intermédiaires de gestion :
 - Marge commerciale.
 - *Valeur Ajoutée* (formation et répartition).
 - *Excédent Brut d'Exploitation* (après charges de personnel et impôts).
 - Résultat d'exploitation (après amortissements, dépréciations et provisions d'éléments d'exploitation).
 - Charges financières liées à l'endettement et des produits financiers
 - Eléments exceptionnels dont cessions.

- **Résultat net.**
- Ratios liés à l'activité et à la rentabilité.
- Analyse des charges :
 - Par variabilité : charges variables ou opérationnelles et fixes ou de structure.
 - **Seuil de rentabilité (en valeur, en quantité, date du point mort).**

5.3. L'évaluation de la capacité d'autofinancement de l'exercice.

Elle représente le surplus dégagé par l'activité de l'entreprise permettant d'assurer le maintien et le développement de son activité sur ses fonds propres.

La part de la CAF maintenue dans l'entreprise sous forme de réserves et d'amortissements, constitue l'autofinancement :

- de maintien ou de renouvellement,
- d'expansion, de capacité ou de développement.

Deux méthodes de calcul :

- soustractive à partir de l'EBE, à l'aide des produits encaissés et des charges décaissées,
- additive à partir du résultat net et des charges et des produits calculés.

5.4. La détermination de la variation de trésorerie d'exploitation.

Il peut s'agir d'un Excédent ou d'une Insuffisance de Trésorerie d'Exploitation.

Elle tient compte des décalages existant entre les flux réels comme les achats et les ventes et les flux financiers tels que les encaissements et les décaissements.

Elle doit être suffisante pour éviter de graves difficultés financières puisqu'elle est utilisée aux paiements des échéances sur emprunts, de la participation, des impôts sur les bénéfices, à l'amélioration de la trésorerie nette, à l'investissement.

Elle peut être évaluée à partir soit :

- des encaissements et décaissements d'exploitation,
- de l'EBE et de la variation du BFRE.

5.5. L'analyse statique de la structure du bilan.

Après retraitement du bilan comptable selon l'objectif recherché l'analyse peut porter soit sur :

- Le **bilan financier ou patrimonial ou liquidité** (fonds de roulement financier, fonds de roulement propre, fonds de roulement étranger, endettement, liquidité, exigibilité, solvabilité, appréciation du risque).
- Le **bilan fonctionnel** avec mise en évidence du fonds de roulement net global, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation, de la trésorerie nette.

Les résultats des ratios permettent de comparer la structure financière de l'entreprise à des références sectorielles.

5.6. L'analyse dynamique.

Certains tableaux permettent d'effectuer une analyse de l'évolution de la structure financière et de ses composantes :

- **Tableau de financement** (analyse de la politique d'investissement et de financement),
- **Tableaux des flux de trésorerie,**
- Tableau pluriannuel des flux financiers,
- Tableau de bord, etc.

5.7. La formulation du diagnostic financier.

A l'issue des analyses menées, un diagnostic financier doit être formulé ainsi que des propositions d'actions sur le financement, l'investissement, la rentabilité de l'entreprise.

Il peut conduire à la mise en place éventuelle d'un plan de redressement.

5.8. Les différentes étapes du diagnostic.

1°) *L'entreprise est-elle profitable ?*

- croissance,
- positionnement dans le marché,
- marges,
- seuil de rentabilité.

2°) *L'entreprise est-elle rentable ?*

- rentabilité des capitaux propres,
- effet de levier financier,
- rentabilité économique des investissements.

3°) *La structure financière est-elle adaptée ?*

- moyens de financement,
- niveau d'endettement et autonomie financière,
- capacité de remboursement des dettes,
- solvabilité, liquidité, exigibilité.

4°) *L'entreprise génère-t-elle des flux positifs ?*

- en trésorerie,
- origine des flux nets de trésorerie : activité, financement, investissement.

5.9. La démarche prévisionnelle.

Afin d'anticiper les prévisions d'activités, il est conseillé d'établir des documents prévisionnels, dans le cadre de la *gestion prévisionnelle et du contrôle de gestion* tels que :

- Les différents *budgets* : ventes, achats, trésorerie.
- L'évaluation du *besoin en fonds de roulement prévisionnel* normatif en fonction du chiffre d'affaires.
- Les *plans de financement* des investissements.
- Les *documents de synthèse prévisionnels* : bilan et tableau de résultat.

Chapitre 6. PREVENTION DES DIFFICULTES DES ENTREPRISES.

Les pouvoirs publics, les organismes professionnels, les organismes financiers s'intéressent à la prévention des difficultés des entreprises, à leur règlement amiable, à la protection des créanciers, en application des recommandations des différentes lois.

Des mesures préventives concernent les grandes entreprises :

- établissement de situations intermédiaires ou semestrielles,
- tableau de financement obligatoire,
- plan de financement prévisionnel,
- tableau de résultat et bilans prévisionnels,
- suivi de l'endettement et de la trésorerie.

La Centrale des Bilans de la Banque de France et la Banque Centrale Européenne ont développé des méthodes permettant d'obtenir une indication sur le degré de vulnérabilité et la cotation des entreprises dans les différents secteurs d'activités : **la méthode des scores**.

Le score réalisé par une entreprise indique sa probabilité de défaillance, de normalité ou de risque.

Le score est calculé à l'aide de plusieurs **ratios** affectés de coefficients de pondération.

Chapitre 7. DIFFICULTES ET DEFAILLANCES DES ENTREPRISES.

La loi définit ainsi les difficultés «tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation ».

Les signes de difficultés proviennent de l'analyse financière et aussi de certaines événements : sous-activité, litiges et contentieux, conflits sociaux, pertes de marchés, ...

L'origine des défaillances se situe bien souvent parmi les éléments suivants :

- investissements démesurés par rapport aux possibilités financières de l'entreprise,
- manque ou insuffisance de capitaux propres,
- recours trop important à l'endettement,
- erreurs de gestion répétées et lourdes de conséquences négatives,
- mauvaises décisions ou décisions hasardeuses,
- conflits entre associés, climat social détérioré,
- outil de production et infrastructure peu performants, retard d'investissement,
- qualification insuffisante du personnel,
- retard ou défaut de paiement des clients,
- difficultés à obtenir des concours bancaires courants,
- ralentissement de l'activité et baisse du chiffre d'affaires,
- charges fixes importantes, masse salariale exagérée,
- absence d'une gestion rigoureuse,
- perte de compétitivité due à des coûts trop élevés,
- défaut de maîtrise des stocks et de la gestion des approvisionnements,
- situation de dépendance : sous-traitance, filiale d'un groupe,
- etc.

Chapitre 8. PLAN DE REDRESSEMENT.

8.1. Le règlement amiable.

Cette procédure est ouverte « à toute entreprise commerciale qui, sans être en état de cessation de paiement, éprouve une difficulté juridique, économique ou financière ou des besoins qui ne peuvent être couverts par un financement adapté aux possibilités de l'entreprise ».

La procédure est engagée par une demande écrite adressée par le représentant légal de l'entreprise au président du **tribunal de commerce**. Cette correspondance présente les difficultés et propose des **mesures de redressement**.

Si les propositions formulées permettent d'envisager un redressement de la situation de l'entreprise, le président du tribunal de commerce désigne un **conciliateur** pour une mission de trois mois.

La **suspension des poursuites** peut être décidée afin d'éviter toute saisie de la part des créanciers.

Le conciliateur doit négocier un accord avec les principaux créanciers et les dirigeants : délai de paiement, remise de dettes, abandon de créances, ...

Un **mandataire** peut être nommé pour préparer une restructuration de l'entreprise.

8.2. Le redressement judiciaire.

Cette procédure s'applique à tout commerçant ou personne morale de droit privé qui se trouve en état de *cessation de paiement* c'est à dire « qui est dans l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible ».

Elle débute soit :

- à la demande du débiteur qui *dépose son bilan*,
- à la demande des créanciers, du ministère public ou du président du tribunal de commerce.

Le tribunal peut prononcer soit :

- un jugement d'ouverture de la procédure de redressement judiciaire,
- la *liquidation judiciaire* de l'entreprise,

Il désigne :

- un administrateur judiciaire, mandataire de justice chargé de faire le bilan économique et social de l'entreprise et de proposer des solutions de redressement,
- un représentant des créanciers, mandataire de justice,
- un représentant des salariés,
- un juge commissaire, magistrat qui veille au bon déroulement de la procédure.

La durée de la procédure peut aller de trois mois à un an et se termine soit par la continuation de l'activité de l'entreprise, soit par sa cession.

Plusieurs possibilités peuvent être envisagées :

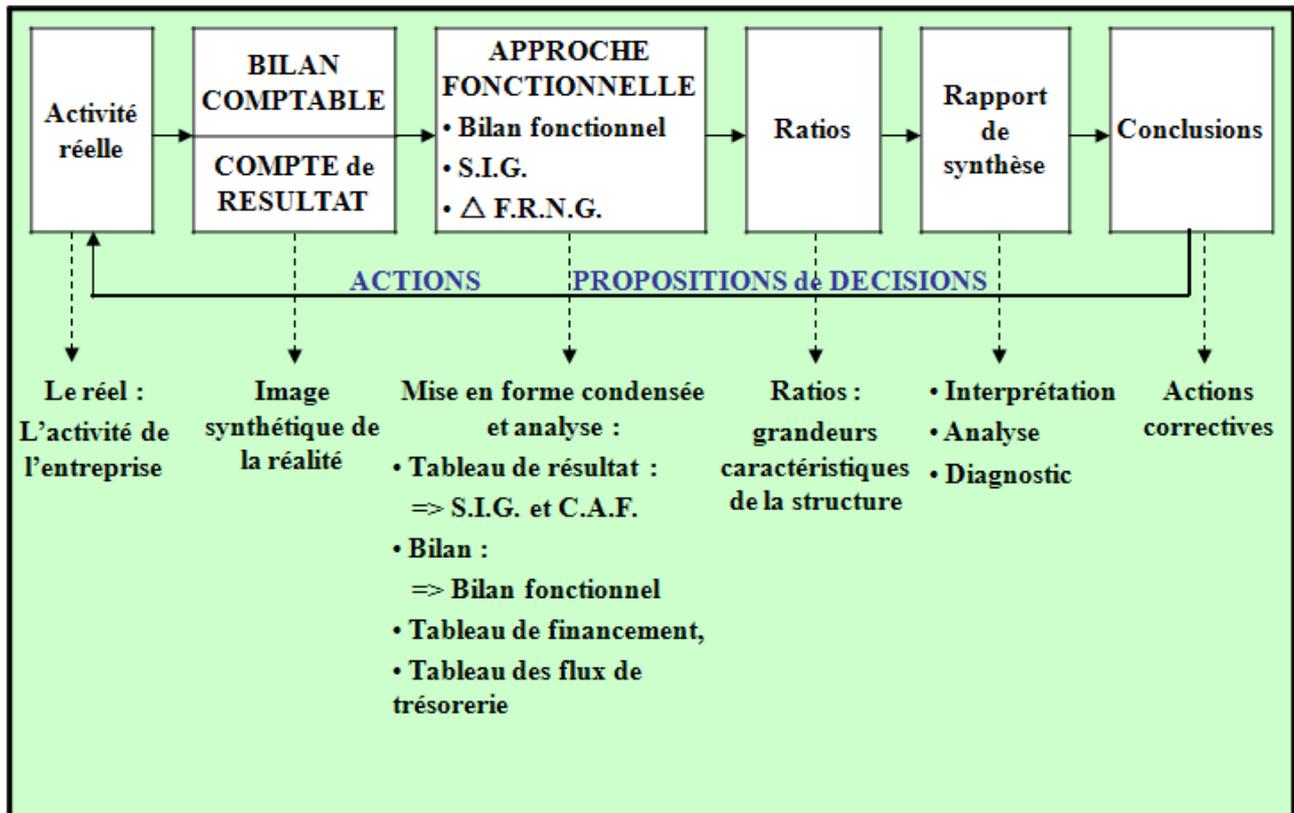
- l'entreprise ne peut pas être redressée,
- changement de cadre juridique,
- intervention d'un partenaire externe,
- maintien des structures existantes.

Quelle que soit la solution retenue pour redresser l'entreprise, les étapes suivantes doivent être respectées :

- études des conditions économiques et des mesures à prendre,
- impact des mesures sur le plan social,
- état des équipements et des investissements,
- évaluation des besoins de financement.

Chapitre 9. SYNTHES.

9.1. Le cycle du diagnostic financier.



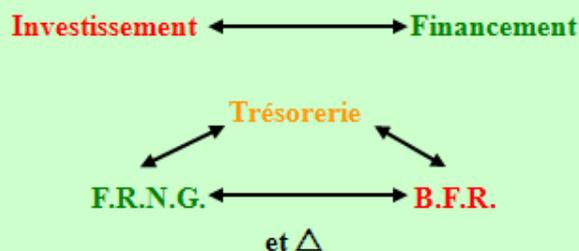
9.2. La méthodologie du diagnostic financier.

• COMPTE DE RESULTAT :



- Volume du Chiffre d'Affaires.
- Évolution des produits et des charges.
- Valeur ajoutée (formation, répartition).
- Formation du résultat.
- S.I.G. : E.B.E., Valeur ajoutée.
- C.A.F. ←

• BILAN FONCTIONNEL :



- Capitaux investis :
 - en immobilisations,
 - dans le B.F.R.
- Structure du financement.
- Endettement.
- Trésorerie (résultante de l'activité).

• RATIOS

• TABLEAU DE FINANCEMENT

• TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

⇒ Comparaisons :

- sectorielles,
- dans le temps (évolution).

⇒ Analyse :

- forces,
- faiblesses économiques et financières,
- rapport de synthèse.

⇒ Appréciation de :

- l'activité,
- la rentabilité,
- l'investissement,
- le financement,
- la trésorerie,
- l'endettement,
- la solvabilité,
- l'équilibre financier.

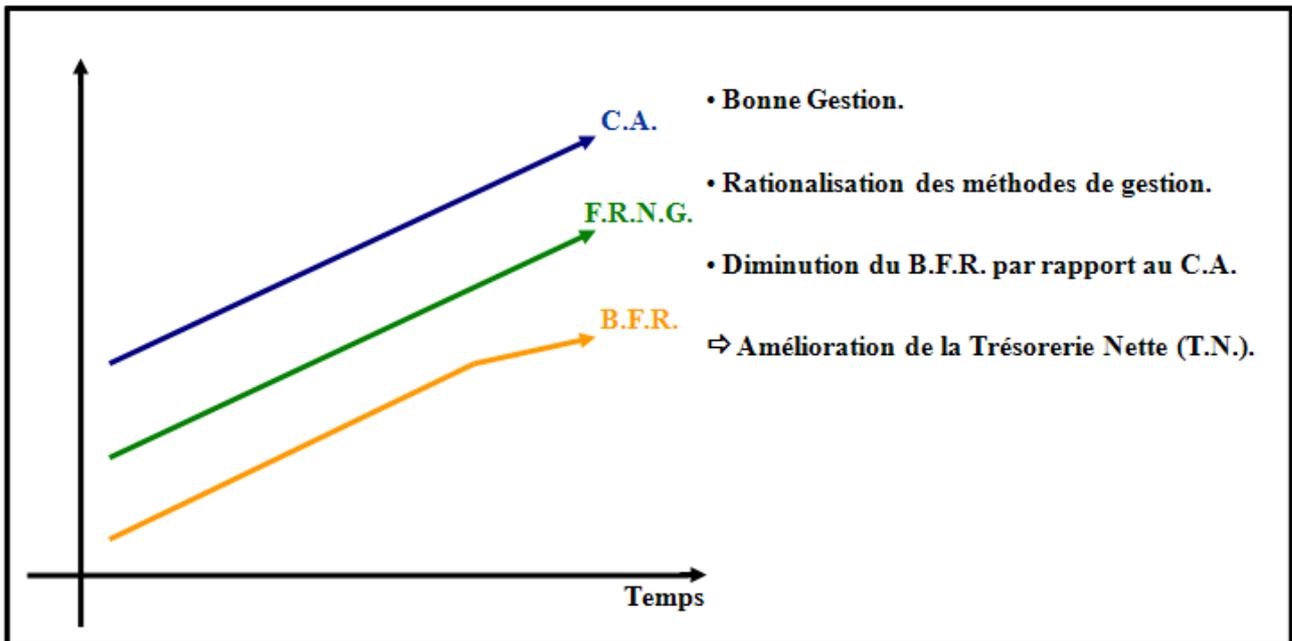
• PRONOSTIC ET THERAPEUTIQUE

Chapitre 10. ANALYSE DE SITUATIONS.

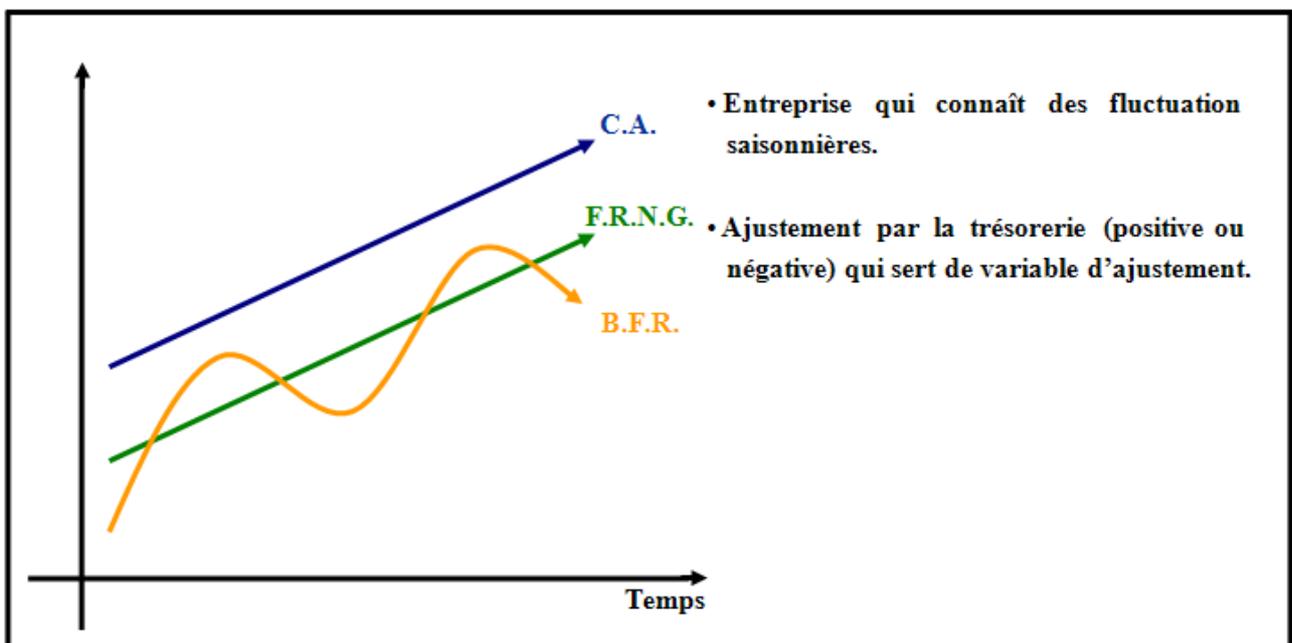
Trois critères et des évolutions dans le temps :

- Le Chiffre d'Affaires (CA),
- Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG),
- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

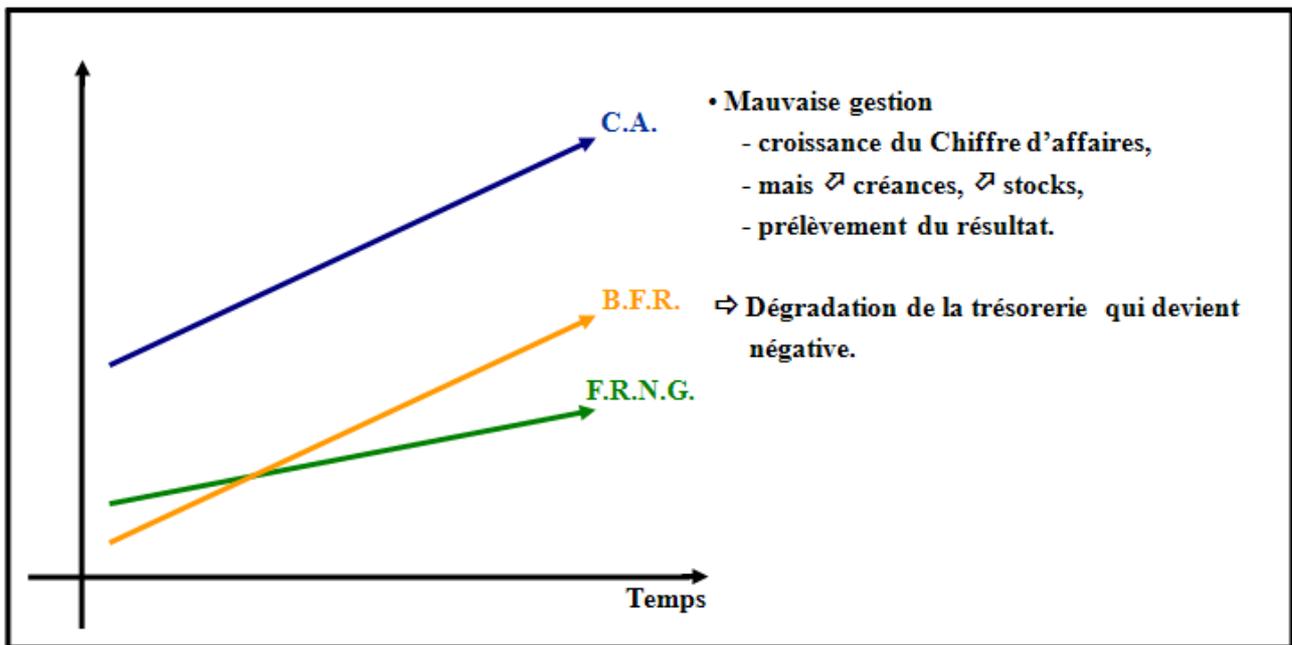
10.1. Cas n° 1.



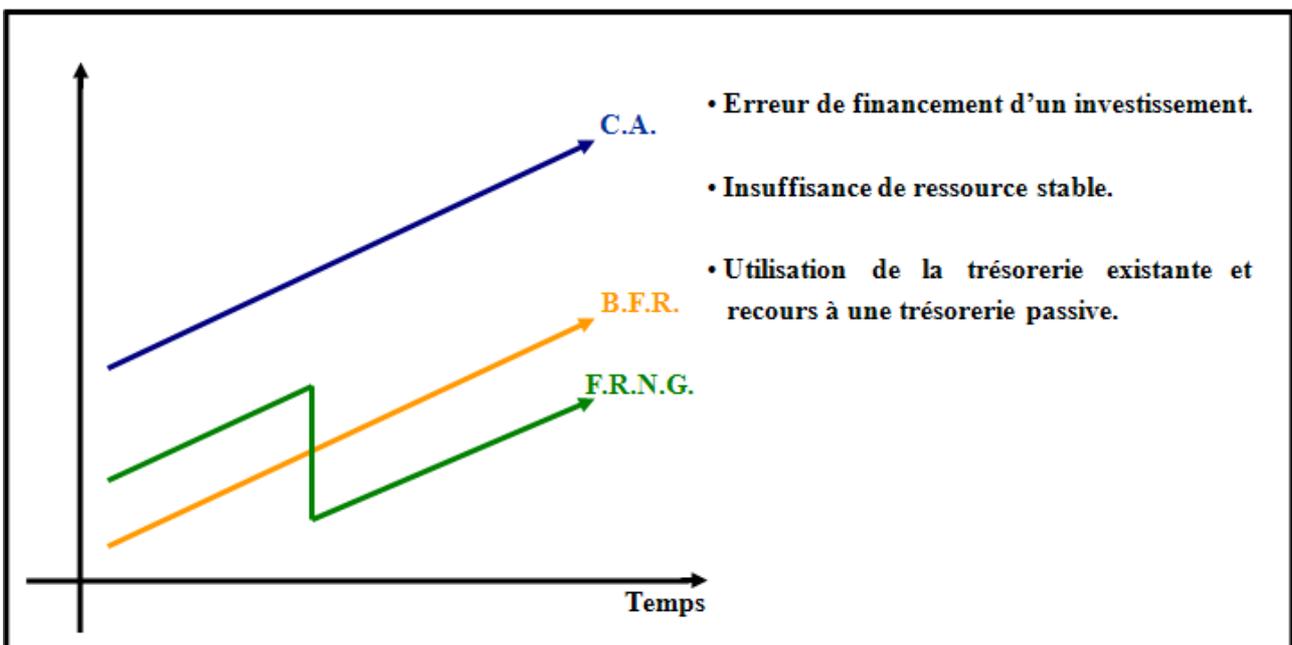
10.2. Cas n° 2.



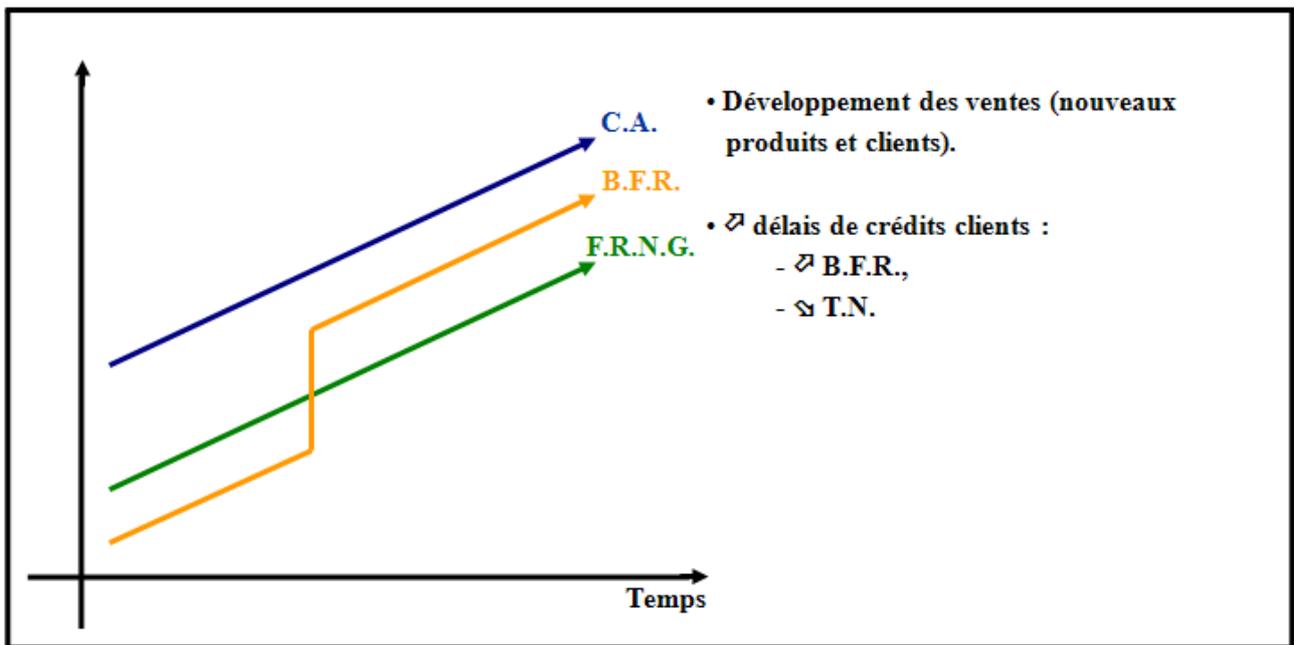
10.3. Cas n° 3.



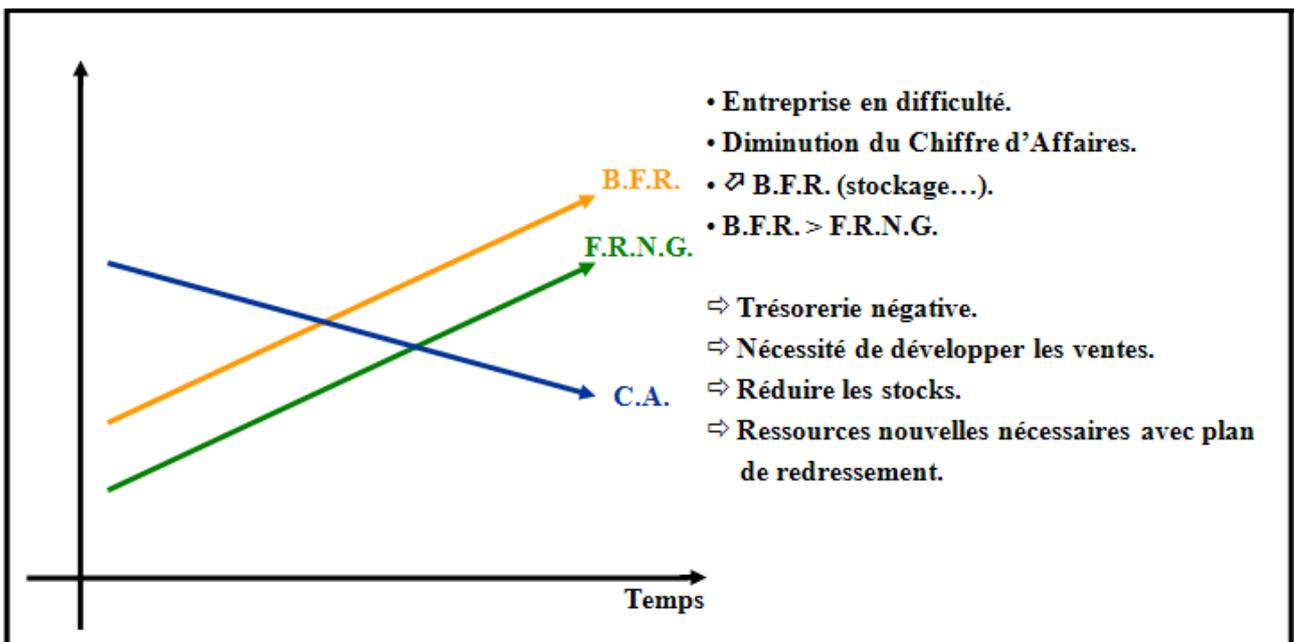
10.4. Cas n° 4.



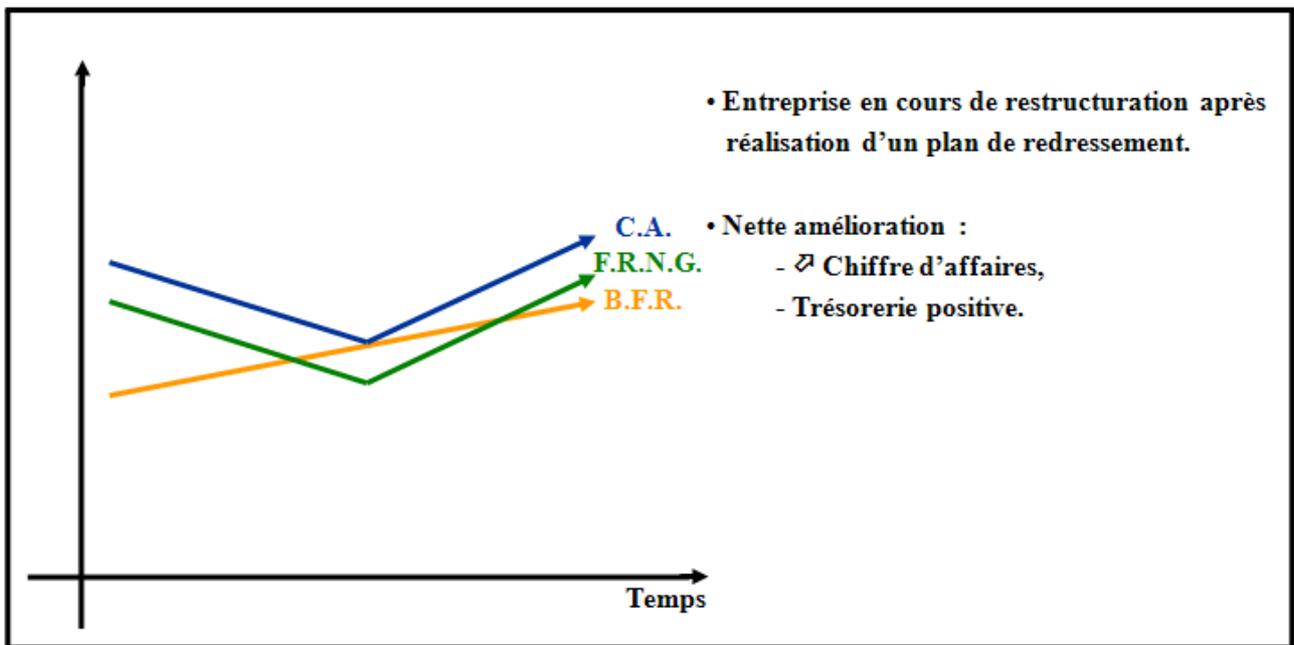
10.5. Cas n° 5.



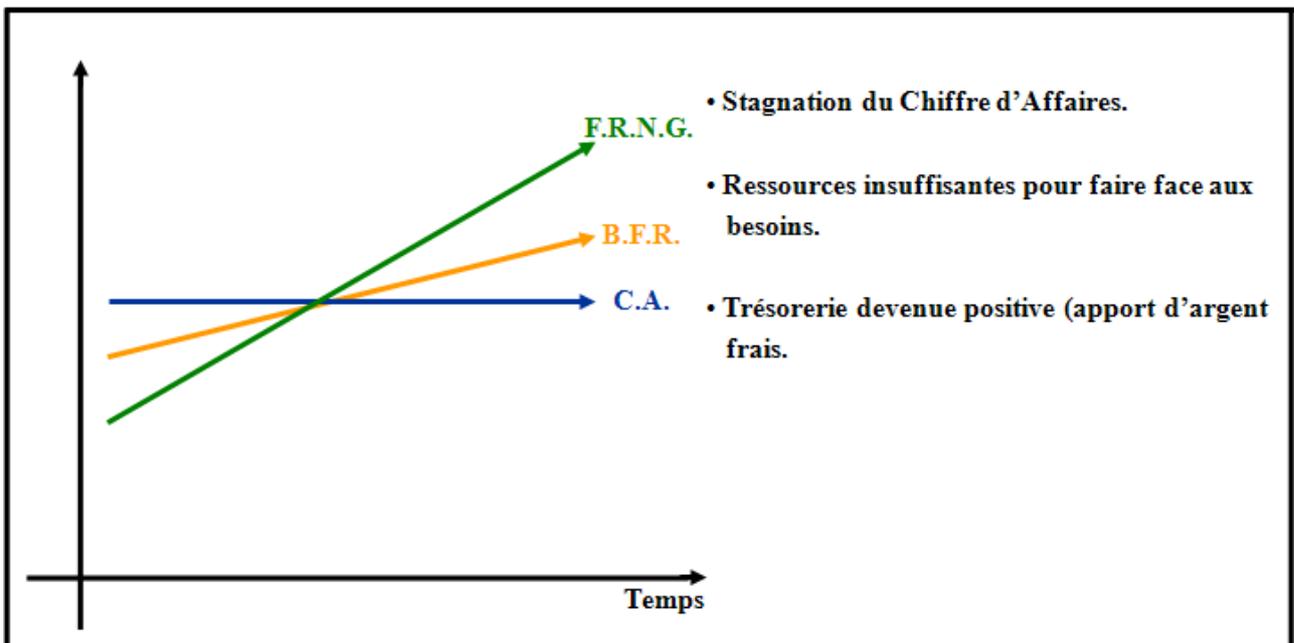
10.6. Cas n° 6.



10.7. Cas n° 7.



10.8. Cas n° 8.



Chapitre 11. INDICATEURS A SUIVRE.

- 1°) Le chiffre d'affaires ou la production vendue : croissance, stagnation, diminution, chute.
- 2°) La marge commerciale par rapport au chiffre d'affaires (%).
- 3°) La valeur ajoutée : croissance, stagnation, décroissance, niveau par rapport à la production ou au chiffre d'affaires.
- 4°) Les effectifs et la masse salariale : évolution par rapport à la valeur ajoutée, au chiffre d'affaires ou à la production, gain ou perte de productivité.
- 5°) Les investissements et les amortissements : types d'investissements, diminution des amortissements, vieillissement des infrastructures et des équipements, absence ou faiblesse des investissements.
- 6°) Le recours au crédit-bail comme moyen de financement de certains investissements : engagements hors bilan, coûts induits.
- 7°) L'importance et l'évolution des dépréciations sur les actifs immobilisés et actifs circulants ainsi que des provisions pour risques et charges.
- 8°) L'évolution des charges financières par rapport à la valeur ajoutée ou au chiffre d'affaires : augmentation signe d'endettement ou diminution conséquence du désendettement, découverts bancaires, escomptes des effets de commerce.
- 9°) Les résultats nets successifs par rapport au chiffre d'affaires : bénéfiques ou pertes.
- 10°) Le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie : indicateurs fondamentaux d'équilibre ou déséquilibre de la structure financière.
- 11°) La capacité d'autofinancement et son évolution par rapport aux investissements.
- 12°) La rotation des stockages et la durée du stockage : allongement de la durée en raison d'un ralentissement d'activité.
- 13°) Le crédit clients par rapport au chiffre d'affaires, le crédit fournisseurs par rapport aux approvisionnements.
- 14°) L'indépendance financière : bonne ou faible selon le rapport des dettes sur les fonds propres ou selon la structure du passif du bilan.
- 15°) Les prélèvements de bénéfices ou les distributions de dividendes : autofinancement brut.
- 16°) La trésorerie : active (disponibilités) et passive (concours bancaires ou soldes créditeurs de banque).
- 17°) Les variations des ressources et des emplois, du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie.
- 18°) Le poids du besoin en fonds de roulement par rapport au chiffre d'affaires.
- 19°) L'évolution des ratios d'activité, de financement et de rentabilité.
- 20°) La position de l'entreprise par rapport aux ratios moyens du secteur d'activité.

Chapitre 12. FORMULATION DU DIAGNOSTIC.

Le diagnostic financier met en évidence des points faibles et des points forts dans la structure financière de l'entreprise et au niveau de sa rentabilité.

A partir des constats, l'analyse des difficultés, des dysfonctionnements ou des déséquilibres conduit à la recherche des causes puis des solutions pour mettre en place un plan de redressement.

