# Fiche 11 — L’art de rédiger un diagnostic financier

**1) Définition et finalité**

Un **diagnostic financier** est une analyse structurée qui vise à :

* évaluer la **performance économique et financière** de l’entreprise,
* juger de sa **solvabilité** et de sa **pérennité**,
* identifier ses **forces et faiblesses**,
* éclairer la **prise de décision** (banques, investisseurs, dirigeants).

👉 C’est une démarche **argumentée** et non un simple calcul de ratios : chaque chiffre doit être **interprété** et replacé dans son **contexte sectoriel et temporel**.

**2) Structure type d’un diagnostic financier**

**A. Analyse de l’activité et de la performance (compte de résultat / SIG)**

* **Croissance du chiffre d’affaires** : progression, ralentissement ou stagnation ?
* **Profitabilité** :
  + Marge commerciale, valeur ajoutée, EBE (% du CA), résultat d’exploitation.
  + Ratios de marge : RN/CA, EBE/CA.
* **Analyse par nature de résultat** :
  + Résultat d’exploitation (pérenne ou non),
  + Résultat financier (poids des charges d’intérêt),
  + Résultat exceptionnel (événement non récurrent).
* **Compléments** : seuil de rentabilité, marge de sécurité, levier d’exploitation.

**B. Analyse de la structure financière (bilan fonctionnel)**

* **FRNG** : doit être positif pour couvrir les immos ; tendance ?
* **BFR** : variation cohérente avec le CA ?
  + DSO (délai clients), DPO (délai fournisseurs), DIO (stocks).
* **Trésorerie nette** : FRNG – BFR.
* **Ratios clés** : autonomie financière, endettement net/CP, capacité de remboursement, frais financiers/EBE.

**C. Analyse de la trésorerie (tableaux de flux)**

* **FTA (activité)** : positif = bonne rentabilité et capacité d’autofinancement.
* **FTI (investissements)** : orientation (croissance ou désinvestissement).
* **FTF (financement)** : stratégie de désendettement ou recours accru à la dette.
* **Trésorerie nette finale** : positive (sécurité) ou négative (dépendance aux CBC).

**D. Analyse de la rentabilité (ratios économiques et financiers)**

* **Rentabilité économique (ROCE)** = Résultat d’exploitation / Actif économique.
* **Rentabilité financière (ROE)** = Résultat net / Capitaux propres.
* **Effet de levier** : positif si ROCE > coût de la dette.

**3) Ratios essentiels à mobiliser**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Domaine** | **Ratio** | **Seuil / Lecture** |
| Structure | Autonomie financière = CP / Total bilan | > 20–30 % |
| Structure | Endettement net / CP | < 100–120 % |
| Structure | Couverture intérêts = EBE / Charges financières | > 3–4 |
| Liquidité | Liquidité générale = Actif circulant / Passif CT | 1,2–1,5 |
| Rentabilité | EBE / CA | > 10 % souvent |
| Rentabilité | ROE | doit couvrir le coût du capital |
| Trésorerie | Capacité de remboursement = Endettement net / CAF | < 3 |
| Activité | DSO, DPO, DIO | à comparer au secteur |

**4) Méthodologie de rédaction**

1. **Introduction** : présenter l’entreprise (secteur, taille, contexte).
2. **Corps du diagnostic** : suivre les 3 axes (activité, structure, trésorerie), en enchaînant **résultats → interprétation → comparaison**.
3. **Conclusion** : synthèse des forces / faiblesses.
   * Forces : rentabilité, solidité financière, croissance…
   * Faiblesses : endettement, dépendance bancaire, rotation lente des stocks…
   * Ouvrir sur les **enjeux futurs** (investissements, financement, stratégie).

👉 La qualité d’un diagnostic repose sur la **rédaction analytique** :

* Éviter d’empiler des ratios,
* Expliquer le sens des évolutions,
* Relier les chiffres aux choix stratégiques de l’entreprise.

**5) Exemple de plan de conclusion**

* **Situation globale** : « L’entreprise présente une rentabilité opérationnelle correcte (EBE/CA = 12 %) mais un résultat net comprimé par des charges financières lourdes. »
* **Équilibre financier** : « Le FRNG est positif, mais le BFR croissant absorbe une partie des ressources longues, conduisant à une trésorerie négative. »
* **Trésorerie et solvabilité** : « La capacité de remboursement (3,5 années) reste tendue et la couverture des intérêts insuffisante (2,8). »
* **Forces** : bonne dynamique commerciale, marges préservées.
* **Faiblesses** : endettement élevé, dépendance aux CBC.

# Fiche pratique — Grille de diagnostic financier

**1) Activité et performance (compte de résultat / SIG)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Résultat** | **Ratio / Évolution** | **Interprétation** |
| Chiffre d’affaires (CA) | … | … | Croissance ou baisse ? |
| Marge commerciale / CA | … | … | Rentabilité du négoce |
| Valeur ajoutée / CA | … | … | Part de richesse créée |
| EBE / CA | … | … | Rentabilité brute opérationnelle |
| Résultat d’exploitation / CA | … | … | Performance récurrente |
| Résultat net / CA | … | … | Profitabilité globale |
| Seuil de rentabilité | … | … | Atteint ou non ? |
| Marge de sécurité | … | … | Zone de risque / confort |
| Levier d’exploitation | … | … | Sensibilité du résultat au CA |

**2) Structure financière (bilan fonctionnel)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Résultat** | **Ratio / Évolution** | **Interprétation** |
| FRNG = CP + Dettes MLT – Immos | … | … | Couverture des immos ? |
| BFRE | … | … | Cycle d’exploitation financé ? |
| BFRHE | … | … | Ressource ou besoin hors explo ? |
| BFR global | … | … | … |
| Trésorerie nette (FRNG – BFR) | … | … | Positive ou CBC ? |
| Autonomie financière = CP / Total bilan | … | … | > 20–30 % ? |
| Endettement net / CP | … | … | < 100–120 % ? |
| Capacité de remboursement = Endettement net / CAF | … | … | < 3 ans ? |
| Frais financiers / EBE | … | … | < 30 % ? |

**3) Trésorerie (tableau des flux)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Résultat** | **Interprétation** |
| Flux d’exploitation (FTA) | … | Génération interne de cash ? |
| Flux d’investissement (FTI) | … | Politique d’investissement / désinvestissement |
| Flux de financement (FTF) | … | Emprunts, apports, remboursements, dividendes |
| Variation nette de trésorerie | … | Solde global |
| Cash flow disponible | … | Capacité d’autofinancement après investissements |

**4) Rentabilité (économique et financière)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Résultat** | **Ratio** | **Interprétation** |
| ROCE = RE / Actif économique | … | … | Rentabilité économique |
| ROE = RN / CP | … | … | Rendement des fonds propres |
| Effet de levier (ROE vs ROCE) | … | … | Positif si ROCE > coût dette |

**5) Délais et cycle d’exploitation**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Résultat (jours)** | **Interprétation** |
| DSO (clients) = (Créances / CA TTC) × 360 | … | Crédit accordé aux clients |
| DPO (fournisseurs) = (Dettes / Achats TTC) × 360 | … | Crédit obtenu des fournisseurs |
| DIO (stocks) = (Stocks / Coût) × 360 | … | Rotation des stocks |
| Cycle de conversion = DIO + DSO – DPO | … | Durée de financement du cycle |

**6) Conclusion du diagnostic**

* **Forces** : …
* **Faiblesses** : …
* **Enjeux futurs** : …