



SEMAINE 2 :

SENSIBILISATION À L'ANALYSE FINANCIÈRE / MODÈLE ÉCONOMIQUE

4 : LE DIAGNOSTIC FINANCIER

Le diagnostic financier est une démarche indispensable que doit effectuer tout gestionnaire responsable et consciencieux pour bien piloter sa structure. Cela consiste en **l'analyse économique globale de l'ensemble des secteurs d'activités** qui compose son organisation.

Il s'agit pour se faire, de passer en revue les données chiffrées les plus significatives du budget : analyser les grandes masses, considérer l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers engagés dans chacune des actions, scruter les charges de fonctionnement, apprécier tous les frais de logistique... C'est une étape nécessaire pour mesurer la viabilité économique du projet. C'est aussi l'opportunité pour faire du tri voire, aussi, si besoin, du nettoyage dans l'organisation, de procéder différemment, de trouver des réponses alternatives,... C'est une **entreprise éminemment stratégique** qui se veut à la fois **diachronique** et **synchronique**.

En effet, l'analyse financière permet d'apprécier le cours de l'activité passée, de préparer la situation présente et de réduire, tant que faire se peut, les incertitudes en anticipant sur le futur. Pour étayer l'analyse fi, il est nécessaire de renseigner les éléments les PLUS importants des précédents exercices et de les mettre en comparaison pour comprendre les tendances qui se dégagent.

Le diagnostic financier permet ainsi in fine de poser un avis sur la **santé et la situation économique de sa structure**. Pour réaliser cet exercice, les principaux documents à exploiter sont le bilan et le compte de résultat (en remontant sur au moins 3 exercices). Il est utile aussi de s'appuyer si votre comptabilité le permet sur la ventilation analytique ou de consulter à minima les comptes détaillés.

Les différentes étapes du diagnostic organisationnel et financier :

Concernant le compte de résultat :

C'est décomposer, analyser les **résultats d'exploitation, financier et exceptionnel**.

C'est mesurer **l'évolution des charges et des produits** en établissant un comparatif sur 3 ans voire plus, en réalisant un focus sur les salaires (attention au seuil des 80 % de charges de personnel), et en dégageant les charges de fonctionnement et tous les frais de structure.

C'est calculer la part d'autofinancement, des cotisations et des contributions volontaires.

C'est définir les **sources de financement** (publics et privés) et leur part dans le budget global.

C'est faire ressortir la proportion, les affectations et la répartition entre les prestations et les subventions à l'aide d'une analyse fine par secteurs ou pôles d'activités => on pourra ainsi déterminer s'il y a des secteurs structurellement déficitaires, excédentaires ou équilibrés et s'il y a des logiques de compensation entre les différentes composantes de l'organisation.

Au niveau des **ressources humaines et des moyens dédiés à l'organisation** : mettre en évidence les différents emplois occupés, les compétences présentes en interne, recherchées et à développer, le taux d'encadrement optimal, les types de contrat, le taux d'absentéisme, les événements majeurs et récents qui ont impacté l'organisation et la contribution de l'activité au projet social.

Concernant le bilan :

C'est analyser l'évolution des fonds propres de la structure, la progression des emprunts, des dettes (à court, moyen et long terme), des créances (au niveau des bénéficiaires et financeurs), l'état des clients douteux, des disponibilités, des placements et des immobilisations.

Pour conclure, **les objectifs de l'analyse financière** sont de 3 ordres. Il s'agit de :

- comprendre l'évolution de la structure au vue de ses flux financiers,
- apprécier les possibilités d'évolution future et la faisabilité de nouveaux projets,
- définir un plan d'action stratégique et financièrement viable, efficient et adapté.