

L'analyse financière

Assemblée Générale de l'ESPAC'EPLE
5 juin 2015

Guillaume Mordant

L'analyse financière

- Les enjeux de l'analyse financière
- Les caractéristiques de l'analyse financière
- Comment la mettre en œuvre efficacement?

L'analyse financière

➤ Les enjeux de l'analyse financière

- Pour l'agent comptable
- Pour les décideurs
- Pour l'ordonnateur
- Pour l'établissement
- La finalité de l'analyse financière

L'analyse financière :

les enjeux (1/5) pour l'agent comptable

- Du comptable vers le **conseiller** financier, l'aide à la décision de gestion
 - « Mettre à profit cette nouvelle orientation de leur mission pour reconsidérer leur rôle au sein des établissements : mettre à profit leur **rôle naturel de conseiller financier** »
 - « Non plus seulement l'activité minimale de l'agence comptable, mais aussi la **préparation des décisions de gestion** par la mise à disposition des éléments utiles »
 - « Répondre aux attentes des ordonnateurs et adjoints gestionnaires, **les assister en toute neutralité dans leurs prises de décisions** par la transmission périodique en temps utiles d'états de synthèse. »

L'analyse financière :

les enjeux (2/5) pour les décideurs

- **Simplifier la présentation, la rendre plus lisible**
 - *« Faciliter la lecture des documents financiers par les membres du conseil d'administration »*

- **Contrôler l'exécution financière du budget voté**
 - *« Opérer des rapprochements entre le document voté en conseil d'administration et son exécution. »*

 - *« Contrôler que les opérations budgétaires ont été exécutées dans le cadre de l'autorisation donnée par le vote des différentes décisions budgétaires et selon les mêmes termes par l'ordonnateur et l'agent comptable. »*

L'analyse financière : *les enjeux (3/5) pour l'ordonnateur*

- Avoir un certain **recul temporel**
 - « *mise en perspective pluriannuelle de l'exécution budgétaire* »
- Bénéficiaire d'une **fonction d'alerte**
 - « *émettre {l'agent comptable} un diagnostic sur les éventuelles insuffisances, alerter l'ordonnateur sur les problèmes éventuels concernant les grands équilibres du budget* »
- Maîtriser les évolutions de la **trésorerie** et des postes circulants
 - « *analyse des restes à recouvrer et autres comptes de tiers, de la situation de la trésorerie* »

L'analyse financière :

les enjeux (4/5) pour l'établissement

- Comment **assurer la continuité** de l'exploitation?
- Comment obtenir des « *résultats* », tout en garantissant la « *sécurité financière* »
- Garantir « *la soutenabilité et la pérennité de l'action* » de l'EPLÉ

L'analyse financière :

les enjeux (5/5) finalité de l'analyse

- Comprendre pour mieux décider

Diagnostic >> Analyse >>>> prise de décision

« Porter un jugement sur la santé financière de l'organisme »
« pour orienter ses choix de gouvernance pour l'avenir »

- Poser un diagnostic de la **situation économique et financière**
 - Alimenter par cette base objective une analyse, une interprétation...
 - Qui permette de prendre des décisions engageant l'avenir, sur les plans stratégique et opérationnel, économique et financier
- L'analyse financière est l'étude et l'interprétation de la situation économique et financière de l'entreprise

L'analyse financière

- Les enjeux de l'analyse financière
- Les caractéristiques de l'analyse financière
 - Une science exacte? Une technique automatique?
 - Multiplicité des analyses financières
- Comment la mettre en œuvre efficacement?

L'analyse financière : *une science exacte? Une technique automatique?*

- Non, l'analyse financière n'est ni une science exacte, ni une technique d'application de protocole automatique.
 - L'analyse financière est un diagnostic et une analyse.
 - Si le diagnostic est effectivement assez automatique (production de tableaux et d'indicateurs à partir des données comptables), l'analyse, elle, n'a rien d'automatique...
 - On produit des agrégats, des ratios. Mais à quoi les comparer (au-delà de 0 ou 1)?
 - A leur passé => analyse en dynamique, avec connaissance historique de la traduction d'une réalité en niveau d'indicateur
 - A ceux des collègues => analyse structurelle au sein du réseau EPLE, avec connaissance des spécificités des établissements

L'analyse financière :

multiplicité des analyses financières

- Il n'y a pas une mais DES analyses financières
 - L'analyse financière est **adaptée à l'entreprise et aux demandeurs**. La bonne analyse financière est ainsi celle qui est la plus adaptée au contexte.
 - L'analyse financière est le fait de l'analyste
 - Il choisit les indicateurs à commenter, après avoir défini le besoin avec les demandeurs
 - Il réalise son analyse en y mettant son savoir, son expérience, donc l'analyse est subjective

L'analyse financière : *adaptation à l'organisme*

➤ Pour les EPLE?

- *« La finalité de l'analyse financière est différente car on n'a pas l'objectif principal de dégager un profit compte tenu d'un environnement concurrentiel »*
- *« Les missions de service public priment sur les préoccupations de rentabilité qui passent au second plan »*
- *« L'EPLE n'a pas nécessairement la maîtrise de ses charges et de ses ressources.*
 - *son personnel est souvent placé sous un régime statutaire*
 - *ses immobilisations, dans leur totalité ou pour partie, ressortent du domaine public »*

L'analyse financière : *adaptation aux destinataires*

➤ Pour les EPLE?

- « *La valorisation des informations financières s'adresse en priorité aux **membres du conseil d'administration**, aux **ordonnateurs**, aux **adjoints gestionnaires**, aux **autorités de contrôle** »*
- « *La méthode d'analyse devra être définie avec soin en **tenant compte des objectifs recherchés et des spécificités de l'organisme**. Une fois celle-ci mise au point, il conviendra de s'y tenir, en l'enrichissant le cas échéant... »*

L'analyse financière

- Les enjeux de l'analyse financière
- Les caractéristiques de l'analyse financière
- Comment la mettre en œuvre efficacement?
 - Ce n'est pas compliqué
 - Les compétences de l'analyste
 - Les outils / dispositifs pour le déploiement

L'analyse financière : *la mise en œuvre efficace*

➤ Ce n'est pas compliqué :

- Choisir l'analyse adaptée.
 - Pour cela, une démarche de questionnement pour préciser l'exercice avec les principaux destinataires.
 - ⇒ Pour quoi? → quel questionnement? (*déjà vu*)
 - ⇒ Pour qui? → quels destinataires? (*déjà vu*)
 - ⇒ Par qui? → vous! (*déjà vu*)
 - ⇒ Comment? → quelles informations comptables mobiliser, quelle restitution?... (*c'est indiqué*)
 - ⇒ Quoi? → quelle batterie d'outils mettre en œuvre? (*la liste est à choisir dans un « menu » déjà bien défini. Tout n'est pas forcément à produire ou commenter*)
- Adopter une approche graduelle pour l'analyse proprement dite à partir de la batterie d'outils (tableaux, agrégats, ratios)
 - Il faut acquérir de l'expérience graduellement par la pratique

L'analyse financière :

la mise en œuvre efficace

- Les compétences de l'analyste :
 - De la **méthode** / de la *rigueur*
 - (assez naturel pour un comptable, non?)
 - Du *bon sens*
 - Notamment dans le choix des ratios
 - Un sens de l'**organisation** pour acquérir de l'*expérience*
 - Pour mettre en place une rétroaction qualité de façon à bien être dans une démarche d'apprentissage graduel. Comment améliorer et enrichir ma prochaine analyse financière?
 - Un sens de la **pédagogie** et de la **communication**
 - Pour bien restituer l'analyse et faire passer les messages

L'analyse financière : *la mise en œuvre efficace*

➤ Les outils pour le déploiement (1/3) : au départ

- Une formation générale à l'analyse financière (1j)
 - Méthode « STAR » (relations questionnement – volet d'analyse financière – outils d'analyse – données comptables à mobiliser)
 - Les différentes analyses : activité, rentabilité, trésorerie et solvabilité, structure financière, analyse prévisionnelle
 - Les outils correspondants : SIG, CAF, FRN, BFR, TG, ETE, DAFIC / Bilan fonctionnel, TF, TPFF / ratios (de structure, d'équilibre financier, de rotation, de marge, de rendement, de rentabilité)

L'analyse financière :

la mise en œuvre efficace

➤ Les outils pour le déploiement (2/3) : au départ

- Une « moulinette » qui produit les tableaux, agrégats et ratios à partir du système d'information comptable des EPLE

- Une formation adaptée au contexte des EPLE (1j?) :
 - nature des décisions pouvant être prises
 - besoins du CA, de l'ordonnateur...
 - informations comptables en entrée
 - connaissances qualitatives à mobiliser
 - interprétation des tables standard

L'analyse financière : *la mise en œuvre efficace*

- Les outils pour le déploiement (3/3) : ensuite
 - Une démarche d'accompagnement au déploiement dans les EPLE en ayant besoin (assistance, tutorat...)
 - Un projet de mise en commun pour bénéficier de l'effet réseau à plein :
 - Un échange de bonnes pratiques
 - Un partage de résultats des diagnostics quantitatifs pour une analyse statistique dont les résultats peuvent rétroagir dans chaque analyse financière :
 - ⇒ Entrepôt de données >> analyse des données >> restitution
 - Un plan commun d'investissement en outils plus aboutis

Merci de votre attention!

Guillaume Mordant

Guillaume.Mordant@developpement-durable.gouv.fr

Analyse financière sur données comptables (praticien & formateur)

Analyses statistiques de données

Démarche qualité des systèmes de données