momentum
FINANCIAL & CORPORATE ADVISORY

EXEMPLE DE DIAGNOSTIC D’ENTREPRISE

Exemple de diagnostic et rapport au conseil d’administration

Performance financière. Trésorerie. Opérations.
Organisation. SWOT. Plan d’action.

Où pouvons-nous créer de la valeur pour votre entreprise ?

Ce rapport présente le périmètre d’une mission et les livrables concrets. Nous examinons ensemble les données financières, les relations commerciales, les processus et la gouvernance. Nous soumettons ensuite au conseil les effets financiers et des recommandations applicables.

Des preuves aux décisions du conseil

01 Comprendre l’activité et rapprocher les données

02 Vérifier les constats financiers et commerciaux

03 Chiffrer opportunités, risques et besoins de financement

04 Synthétiser la SWOT et proposer des décisions

05 Mettre en œuvre les priorités avec les équipes

ABC Production S.A. et toutes les données, relations et observations sont fictives. Il s’agit d’une illustration, sans résultat client ni opinion d’audit.

EXEMPLE DE NOTE AU CONSEIL **EXEMPLE FICTIF**

Mesdames et Messieurs,

Les données fictives 2024–2025 d’ABC Production S.A. montrent une croissance des ventes sans progression comparable du résultat ou de la trésorerie. Le chiffre d’affaires passe de 120 à 150 millions de TRY ; l’EBITDA reste à 18 millions et le résultat net recule de 6 à 3,75 millions.

Nous examinons plus que le seul besoin de financement. L’augmentation des créances et des stocks immobilise des ressources ; la concentration client, les coûts connus tardivement et les échéances bancaires amplifient cet effet. Le mode de financement de la croissance mérite une revue financière et opérationnelle commune.

L’entreprise fictive dispose de dix années d’expérience industrielle. Les clients récurrents représentent 70 % des ventes et l’export 20 %. Ces acquis peuvent soutenir une amélioration de la trésorerie et des marges.

Nous proposons de lancer simultanément un plan de recouvrement par client, une revue des stocks et de la rentabilité par produit, et une prévision glissante de trésorerie à 13 semaines. Le montant, la durée, l’objet et la source de remboursement d’un financement découleront de cette analyse.

Des objectifs illustratifs suggèrent une libération ponctuelle possible de 6,42 millions de TRY de trésorerie sur créances et stocks. Un point de marge brute supplémentaire, à ventes constantes, pourrait générer 1,50 million de TRY de marge brute annuelle. Ces effets restent à valider selon faisabilité, calendrier et coût de mise en œuvre.

Les pages suivantes relient pièces examinées, implications pour la direction et interventions proposées. La SWOT vient après le diagnostic. L’objectif est d’éclairer les décisions du conseil et d’accompagner leur mise en œuvre.

M.Emre Doğu

Fondateur | Momentum Advisory

L’EBITDA est le résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements ; ce n’est pas de la trésorerie.

NOTRE DÉMARCHE

Que faisons-nous avant la SWOT ?

Le diagnostic combine entretiens, contrôle documentaire et observation des pratiques.

01 Définir les décisions et le périmètre

Échanger avec le conseil et les responsables sur les objectifs, blocages et décisions.

Périmètre, priorités, demande de données et calendrier.

02 Rapprocher les données financières

Comparer balance, états financiers, banques et comptes auxiliaires ; expliquer les écarts.

Base d’analyse rapprochée et liste des éléments manquants.

03 Étudier les relations et engagements

Examiner clients, fournisseurs, stocks, crédits, garanties et contrats au niveau des opérations.

Constats sur l’origine du résultat, du cash et des risques.

04 Évaluer équipes, contrôles et systèmes

Cartographier responsabilités, validations, ERP/CRM et reporting.

Lacunes de responsabilités, de contrôle et d’information.

05 Modéliser options et impacts

Comparer scénarios de trésorerie, marge et financement, délais et coûts.

Modèle financier et recommandations argumentées.

06 Décider, appliquer et rendre compte

Synthétiser la SWOT, arrêter les priorités et désigner les responsables.

Note au conseil et plan d’action suivi.

En mission réelle, chaque constat renvoie à une pièce ou un entretien. Faits vérifiés, déclarations de direction et hypothèses sont distingués.

01 / PERFORMANCE FINANCIÈRE

EXEMPLE FICTIF

Que rapporte la croissance ?

Pièces examinées : balance, comptes de résultat mensuels, coûts par produit et ventes détaillées.

Millions de TRY	2024	2025
Chiffre d’affaires	120,00	150,00
Coût des ventes	78,00	102,00
Marge brute	42,00	48,00
Taux de marge brute	35,0 %	32,0 %
Charges d’exploitation	24,00	30,00
EBITDA	18,00	18,00
Amortissements	4,00	5,00
Charges financières nettes	6,00	8,00
Charge d’impôt	2,00	1,25
Résultat net	6,00	3,75

Constat et interprétation

Les ventes progressent de 25 %, mais le coût des ventes de 30,8 %. La hausse de 6 millions de TRY de marge brute est absorbée par les charges d’exploitation. L’EBITDA stagne ; les amortissements et coûts financiers réduisent le résultat net.

Notre intervention

Distinguer prix, volumes, mix produit, remises et coûts des intrants. Mesurer la contribution par produit et client avant de revoir prix et commandes.

Montants nominaux. Inflation et effets prix-volume à examiner séparément. Les amortissements sont isolés du coût des ventes et des charges d’exploitation dans cet exemple.

02 / BILAN ET TRÉSORERIE

EXEMPLE FICTIF

Du résultat au cash.

Pièces examinées : comptes auxiliaires, relevés bancaires, investissements et mouvements de capital.

Millions de TRY	2024	2025
Trésorerie	8,00	5,00
Créances clients	24,00	35,00
Stocks	18,00	26,00
Autres actifs courants	5,00	6,00
Immobilisations nettes	65,00	73,00
Total actif	120,00	145,00
Passif courant	50,00	67,00
Dette bancaire long terme	30,00	31,00
Capitaux propres	40,00	47,00
Total passif	120,00	145,00

Explication des flux de trésorerie 2025

3,75 millions de TRY de résultat net + 5,00 millions d’amortissements − 11,00 millions d’augmentation du BFR d’exploitation = −2,25 millions de flux opérationnel. Investissements : 13 millions ; dette bancaire nette nouvelle : 9 millions ; apport en capital : 3,25 millions. La trésorerie recule de 8 à 5 millions.

Conséquence pour le conseil

Le crédit envisagé doit être examiné avec l’argent immobilisé dans l’exploitation et le programme d’investissement. Une prévision glissante à 13 semaines précise les montants et échéances des besoins.

L’exemple suppose impôts et intérêts payés égaux aux charges, sans change, cession ou autre mouvement non monétaire. En pratique, ces postes sont rapprochés.

03 / CLIENTS ET RECOUVREMENT

EXEMPLE FICTIF

Le risque derrière les ventes.

Pièces examinées : factures, balances âgées, conditions, limites, litiges et garanties.

Concentration clients (M TRY)

Client	Ventes / %
Client A	52,5 / 35 %
Client B	19,5 / 13 %
Client C	15,0 / 10 %
Autres	63,0 / 42 %
Total	150 / 100 %

Âge des créances (M TRY)

Échéance	Montant
Non échues	22,0
1–30 j. de retard	7,0
31–60 j. de retard	3,5
61–90 j. de retard	1,5
Plus de 90 j.	1,0
Total	35,0

Constat

13 millions de TRY de créances (37,1 %) sont échus ; 2,5 millions ont plus de 60 jours de retard. Les trois premiers clients réalisent 58 % des ventes. Un retard ne constitue pas à lui seul une perte.

Intervention

Distinguer les factures contestées, retours et garanties. Donner à la vente et à la finance une vue client commune. Suivre chaque créance échue par responsable, date et prochaine action.

Effet potentiel

Un indicateur créances/ventes passant de 85,2 à 75 jours pourrait libérer environ 4,18 millions de TRY à ventes constantes. Les 13 millions échus ne s’ajoutent pas à ce montant.

Indicateur : créances de clôture / ventes annuelles × 365 ; ce n’est pas la moyenne des délais par facture. Données clients et balances âgées fictives.

04 / FOURNISSEURS ET STOCKS

EXEMPLE FICTIF

Stocks, production et cash.

Pièces examinées : mouvements de stocks, prévisions, achats et échéanciers fournisseurs.

Indicateur	2024	2025
Stocks (M TRY)	18,0	26,0
Durée indicative des stocks	84,2 j.	93,0 j.
Dettes fournisseurs (M TRY)	20,0	28,0
Durée indicative de paiement	93,6 j.	100,2 j.

5,2 millions de TRY de stock saisonnier

Deux familles saisonnières représentent 20 % des stocks. Ce n’est pas automatiquement un excédent. Commandes confirmées, âge des stocks et prévisions distinguent les quantités à protéger et à réduire.

40 % d’intrants importés

Change, délais de livraison et taille des commandes doivent être examinés ensemble. La part des achats importés ne se multiplie pas par le coût des ventes pour calculer une exposition de change. Il faut les encaissements et décaissements datés.

Action proposée

Réunir prévisions commerciales, production et achats dans un plan commun. Vérifier si l’allongement du délai fournisseur est négocié ou subi. Un objectif de stock à 85 jours suggère environ 2,25 millions de TRY de cash libérable.

Durées calculées sur soldes de clôture / coût des ventes annuel × 365. Les achats ne sont pas disponibles ; le délai fournisseur est approximatif et ne décrit ni contrat ni retard.

05 / BANQUES ET CRÉDITS

EXEMPLE FICTIF

La dette suit-elle le cycle d’activité ?

Pièces examinées : contrats, lignes, remboursements, garanties et covenants.

Banque fictive	Court terme	Long terme	Total
Banque A	12,0	13,0	25,0
Banque B	10,0	10,0	20,0
Banque C	6,0	8,0	14,0
Total (M TRY)	28,0	31,0	59,0

Situation actuelle

47,5 % de la dette bancaire est à court terme. Dette bancaire nette/EBITDA : 2,33x puis 3,00x ; EBITDA/charges financières : 3,00x puis 2,25x. Ces ratios ne suffisent pas à établir la capacité de crédit.

Travaux à compléter

Relever pour chaque crédit devise, échéance, remboursement, taux et frais ; utilisation des lignes, sûretés, obligations croisées et covenants. Suivre séparément crédits documentaires, garanties et engagements par signature.

Recommandation au conseil

Rapprocher principal et intérêts de la prévision de trésorerie. Comparer renouvellement, restructuration, crédit d’investissement et fonds propres selon coût complet, durée et garanties.

Répartition bancaire fictive. La couverture des intérêts n’est pas le DSCR ; ce dernier utilise trésorerie disponible et service de la dette sur la même période.

EXEMPLE FICTIF

Qui décide, avec quelle délégation ?

Structure fictive : Conseil → Direction générale → Finance et Comptabilité / Vente / Production et Achats. Nous examinons les responsabilités et la circulation de l'information.

01 Délégations non écrites

Achats courants et remises remontent à la direction. Des opérations semblables peuvent recevoir des conditions différentes. Définir des seuils selon montant et risque.

Matrice de délégations et validation des exceptions sous 30 jours.

02 Services aux objectifs séparés

Vente, production et finance n'ont pas de responsable du plan commun. Les objectifs de vente sont dissociés des besoins de stock et de cash.

Calendrier de planification, responsables et plan d'équipe sous 60 jours.

03 Contrôle des paiements personnel

Le même rôle prépare et transmet les paiements ; la preuve d'un second contrôle est irrégulière. Séparer préparation, vérification et validation.

Liste de contrôle et test du fonctionnement sous 90 jours.

Notre contribution

Nous clarifions d'abord rôles, délégations et contrôles. Les recrutements et formations découlent d'une analyse de charge et de compétences, présentée au conseil avec ses motifs.

07 / ERP, CRM ET REPORTING

EXEMPLE FICTIF

Transformer l’information en décision.

Pièces examinées : sources, données de vente et de production, définitions et flux entre systèmes.

01 Coûts connus tardivement

Comptabilité et production utilisent des fichiers séparés ; les coûts sont révisés chaque trimestre. Les prix peuvent reposer sur des coûts anciens. Harmoniser codes produits et composantes de coût.

Coût mensuel par produit et rapprochement stocks-production-comptabilité.

02 Vue client fragmentée

L’usage du CRM est limité ; devis, remises, conditions et recouvrement sont séparés. Rendement commercial et risque client ne se lisent pas ensemble.

Vue client commune, étapes commerciales et rapport vente-finance.

03 Pas de visibilité de trésorerie

Aucune prévision glissante à 13 semaines, actualisée chaque semaine. Sources et responsables des rapports sont mal définis. Une tension peut être détectée tard.

Modèle hebdomadaire et reporting de direction testé sur deux clôtures.

Choisir les outils

Évaluer d’abord si l’existant suffit. Sinon, comparer intégration, cloud et solutions sur site, prestataires, coût total, bénéfices et calendrier.

08 / PRÉVISIONS ET FINANCEMENT

EXEMPLE FICTIF

Le plan résiste-t-il à un choc ?

Scénarios 2026 fictifs ; en mission, les hypothèses s’appuient sur budget, contrats et commandes.

Millions de TRY, sauf ratio	Central	Dégradé
Ventes	165,00	150,00
EBITDA	21,45	13,50
Hausse/(baisse) du BFR	−2,12	5,40
Flux de trésorerie opérationnel	13,96	0,47
Cash disponible pour dette	15,96	2,47
Intérêts + principal	13,50	13,50
Couverture du service de dette	1,18x	0,18x
Trésorerie finale avant financement	7,46	−6,03

Hypothèses déterminantes

Central : ventes 165, marge brute 33 %, créances 75 jours, stocks 85 jours. Dégradé : ventes 150, marge 31 %, créances 90 jours, stocks 100 jours. Dans les deux cas : charges 33, fournisseurs 95 jours, intérêts 7,5, principal 6, investissements de maintien et amortissements 5,5 (M TRY).

Appréciation au conseil

Même le scénario central dispose d’une marge limitée pour servir la dette. Le scénario dégradé montre un besoin non couvert d’environ 6,03 millions de TRY avant nouveau financement. Préparer la demande avec recouvrement, stocks, investissements et scénario défavorable.

Impôt de 25 % : hypothèse de modèle seulement. Cash disponible pour dette = EBITDA − impôt payé − variation du BFR − investissements de maintien. Couverture = ce cash / (intérêts + principal). Pas de nouvel apport, crédit ni dividende.

09 / CHIFFRAGE DE LA VALEUR

EXEMPLE FICTIF

Quelle valeur créer ?

Nous évaluons le bénéfice possible avec son délai, son coût et son responsable.

6,42 M TRY

Libération ponctuelle de trésorerie

Créances à 75 jours et stocks à 85 jours aux niveaux de ventes et coûts 2025. Effets approximatifs : 4,18 et 2,25 millions de TRY ; total calculé avant arrondi. Faisabilité commerciale à confirmer.

1,50 M TRY / an

Contribution potentielle à la marge brute

Un point de marge à ventes constantes de 150 millions de TRY. Avant coût de mise en œuvre et impôt. Cette contribution annuelle ne s’ajoute pas à la trésorerie ponctuellement libérée.

Comment vérifier la valeur

Action	À vérifier	Suivi
Recouvrement	Conditions clients, litiges et garanties	Finance + vente
Stocks	Commandes, saison et livraison	Production + achats
Marge	Coûts produits, prix et volume	Finance + vente

Un tableau de suivi enregistrera situation initiale, cible, réalisé, coût, responsable et date. Les honoraires de conseil et de mise en œuvre entrent aussi dans l’évaluation.

10 / SYNTHÈSE SWOT

EXEMPLE FICTIF

Une lecture commune des constats.

La SWOT suit l’examen financier, commercial et organisationnel.

Forces

70 % des ventes auprès de clients récurrents.

Dix ans d’expérience industrielle ; exportations à 20 % des ventes.

Utiliser cette base pour accroître les commandes rentables.

Faiblesses

EBITDA stable, cash opérationnel négatif ; créances et stocks en hausse (p. 4–7).

Délégations non écrites ; informations de coût et de cash tardives (p. 9–10).

Priorité au recouvrement, aux coûts produits et au plan commun.

Opportunités

Explorer de nouveaux segments export via le canal existant.

Étudier des ressources et fonds propres adaptés au cycle d’activité.

Demande et conditions des financeurs restent à vérifier.

Menaces

Le principal client réalise 35 % des ventes (p. 6).

Intrants importés et dette à court terme : risques de change et de refinancement (p. 7–8).

Le scénario dégradé montre un besoin non couvert (p. 11).

Cette synthèse se finalise avec la direction ; les effets combinés priment sur des observations isolées.

11 / NOTE DE DÉCISION AU CONSEIL

EXEMPLE FICTIF

Décisions, responsables et échéances.

Objet : approuver les interventions prioritaires et leur attribution.

Appréciation générale

ABC doit rendre visibles la trésorerie absorbée par la croissance et la marge par produit. Les discussions de financement s’appuieront sur cette analyse.

01 Lancer le programme créances et stocks

Finance, vente, production et achats présentent sous 30 jours un plan par client et produit. Valider les conditions commerciales et le risque de livraison avant les objectifs définitifs.

Responsable : direction financière. Suivi hebdomadaire et bilan mensuel.

02 Préparer prévision et dossier bancaire

Rapprocher prévision à 13 semaines et service de dette. Présenter montant du besoin, options et comparaison des offres à la direction.

Responsables : finance et coordination Momentum. Premier bilan sous 30 jours.

03 Définir délégations et reporting

Mettre en place matrice de délégations et reporting mensuel. Examiner les besoins et l’existant avant toute décision ERP/CRM.

Responsables : direction générale et chefs de service. Revues à J+60 et J+90.

12 / LIVRABLES ET APPLICATION

Des outils durables pour votre équipe.

Nous remettons rapport, modèles modifiables et suivi de mise en œuvre.

Livrable	Contenu	Format
Note au conseil	Évaluation, constats, options et décisions	PDF / diaporama
Analyse et modèle financier	États rapprochés, ratios, hypothèses et scénarios	Excel
Suivi commercial	Balances âgées, risque client, stocks et fournisseurs	Excel / système
Dossier de financement	Emploi des fonds, projections, dette et data room	Modèle + pièces
Organisation et systèmes	Délégations, équipe et besoins ERP/CRM	Feuille de route
Suivi des actions	Responsable, délai, bénéfice réalisé et arbitrages	Rapport mensuel

Calendrier illustratif

Semaines 1–4 : collecte, rapprochements, entretiens et première revue de direction. 90 premiers jours : application avec vos équipes, suivi hebdomadaire et rapport mensuel. Si besoin, 6–12 mois : équipe, budget et systèmes, transmission et conseil au conseil d’administration.

Délais et livrables sont arrêtés au départ selon les données disponibles, la taille de l’entreprise et le périmètre retenu.

TRAVAILLER AVEC MOMENTUM

Comment travaillons-nous chez vous ?

M.Emre Doğu

Expérience bancaire, DAF et direction générale

Chez QNB Finansbank, Banque du Bosphore et Société Générale : banque d’entreprise, crédit, restructuration et financement du commerce international. Les fonctions de DAF et de direction commerciale complètent les expériences en investissement, valorisation et M&A.;

Représentation de haut niveau et coordination

Nous réunissons les spécialistes adaptés et travaillons avec vos équipes. Les échanges avec banques et investisseurs, la préparation financière et les priorités opérationnelles suivent un même plan. La mission peut prendre la forme d’un conseil externe ou d’une responsabilité de direction temporaire.

Définir le périmètre ensemble

Le diagnostic peut être autonome ou lié à un financement, une direction financière externalisée, une structuration d’équipe ou un projet de systèmes. Acquisitions, recherche d’investisseurs et projets internationaux font l’objet d’un périmètre propre.

> **Après le premier entretien**
>
> Une proposition écrite selon vos priorités : périmètre, livrables, équipe, calendrier et honoraires. Les responsabilités et conditions y sont explicites.

+90 533 926 19 72 info@momentumadvisory.com.tr

Ce rapport fictif n’est ni une opinion d’audit ni une promesse de financement. Les avis juridiques, fiscaux et techniques relèvent des spécialistes concernés selon le périmètre convenu.