

Le premier cycle :

« investissement/financement » correspond aux opérations qui consistent pour l'entreprise à collecter des **ressources stables** (financement) et à acquérir des actifs destinés à rester à long terme (plus d'un an) dans l'entreprise, des **emplois stables** (investissement)

C'est un cycle long

Le second cycle : « exploitation » est un cycle court.

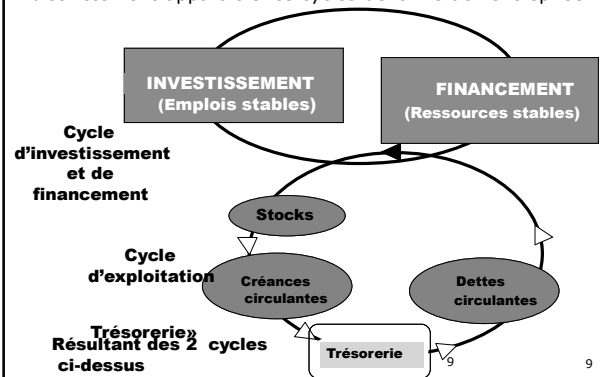
Comme son nom l'indique il regroupe les opérations relatives à l'exploitation de l'entreprise, ce sont les opérations qui vont depuis les achats de matières premières ou de marchandises jusqu'aux opérations de ventes. Ces opérations génèrent des produits et des charges (au compte de résultat) mais aussi des actifs et des passifs au bilan :

du côté des actifs : on trouvera notamment des créances sur les clients liées aux délais de paiement accordés aux clients; des stocks (liés aux délais entre achats et production, production et vente)... On parle de **d'actifs circulants**

Du côté des passifs :

Des dettes à court terme liées aux délais de paiement accordés par les fournisseurs, les administrations, on parle de **dettes circulantes**

Après quelques retraitements et reclassements, le bilan comptable est transformé en bilan fonctionnel faisant distinctement apparaître les cycles de la vie de l'entreprise



2. Le bilan fonctionnel

2.1 La logique du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel représente la photographie à un moment donné du déroulement de ces trois cycles et permet de voir, en s'appuyant sur la valeur d'origine des fonds, comment s'effectue le financement des emplois par les ressources, sans se préoccuper de la valeur actuelle des actifs et des passifs

		BILAN FONCTIONNEL	
Cycle		Actif	Passif
Cycle d'investissement et de financement		EMPLOIS STABLES	RESSOURCES STABLES
		ACTIF CIRCULANT	DETTES CIRCULANTES
Trésorerie		Trésorerie active	Trésorerie passive

2.2 La structure du bilan fonctionnel : présentation en grandes masses.

Le bilan fonctionnel se partage en "grandes masses"

- Les **ressources stables** résultent des décisions de financement ayant engagé l'entreprise à long terme. (Capitaux propres, dettes financières stables mais aussi, nous verrons pourquoi : provisions, amortissements et dépréciations de l'actif du bilan)
- Les **emplois stables**, qui résultent des décisions d'investissement à long terme (Actif immobilisé en valeur brute)

- L'**actif circulant** (montant brut des stocks, créances, VMP)
 - Les **dettes circulantes** : ce sont les dettes du passif autres que les dettes financières (dettes fournisseurs, fiscales et sociales, dettes diverses.)
- Ces deux grandes Masses retracent les éléments qui résultent du **cycle d 'exploitation** de l'entité (depuis les approvisionnement à l'encaissement du produit des ventes)
- **La trésorerie active (disponibilités)** et
 - **La trésorerie passive** (concours bancaires courants) qui détermineront la trésorerie nette résultant des deux cycles précédents.

13

BILAN FONCTIONNEL	
Actif	Passif
EMPLOIS STABLES	RESSOURCES STABLES
Immobilisations brutes	Capitaux propres + Provisions + Amortissements et dépréciations + Dettes financières stables
ACTIF CIRCULANT (hors trésorerie)	DETTES CIRCULANTES (hors trésorerie)
Actif circulant brut d'exploitation	Dettes circulantes d'exploitation
Actif circulant brut hors exploitation	Dettes circulantes hors exploitation
TRESORERIE ACTIVE	TRESORERIE PASSIVE
Disponibilités	Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque

14

- ### 2.3 Les reclassements et retraitements nécessaires
- Bien sûr, cette nouvelle vision (fonctionnelle) de « voir les choses » suppose des modifications du bilan comptable qui est qu'un compromis entre une vision fonctionnelle et une vision patrimoniale.
 - Certaines de ces modifications constituent de simples « reclassements » de certains postes d'actifs ou de passifs
 - D'autres vont constituer des retraitements (intégration ou réintégration d'éléments hors bilan)

15

- ### 2.3. 1 Les principaux reclassements
- Les amortissements et les dépréciations doivent être transférés de l'actif soustractif vers le passif, où on les inclut dans les ressources stables (avec les provisions pour qui y figuraient déjà). En effet, ils représentent des capitaux « épargnés » pour financer le renouvellement des immobilisations. A ce titre, ils constituent des ressources de financement à long terme.

16

- Les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques doivent être extraits des dettes financières et ajoutés à la trésorerie passive: ils ne constituent certainement pas une ressource stable
- Les valeurs mobilières de placement (VMP) : le modèle du bilan fonctionnel du PCG date de 1982 les classe en actif circulant. Aujourd'hui certaines de ces VMP qui constituent des équivalents de trésorerie (VMP très liquides) peuvent être classés en trésorerie. Dans nos applications elle resteront cependant toujours classées en Actifs circulants

Principaux reclassements de l'actif	
Postes de l'Actif	Reclassements
Amortissements, dépréciations	A reclasser en ressources stables
Valeurs mobilières de placement	Actif circulant (sauf éventuellement pour les titres liquides reclassé en trésorerie active : mais pas dans nos exemple)

18

Principaux reclassements du passif

Postes du passif	Reclassements
Provisions	A reclasser en ressources stables
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	A reclasser en ressources stables sauf pour les « Concours bancaires et soldes créditeurs de banque » (trésorerie passive)

19

2.3.2 Les principaux retraitements (pas au programme)

Les Effets escomptés non échus (EENE) : Les banques prêtent leur concours à la trésorerie des entreprise, soit par l'octroi d'un découvert, soit par la prise d'effets *à l'escompte.

* Effets de commerce : titres négociables qui constatent l'existence d'une créance à court terme au profit du porteur et servent à son paiement (lettre de change, billet à ordre).

Ces effets « escomptés non échus » disparaissent alors de l'actif du bilan, et sont mentionnés dans l'annexe (ou sous le passif).

Ils passent ainsi du bilan au « hors bilan »

20

Dans le bilan fonctionnel, on veut faire apparaître tous les concours bancaires, quelle que soit leur forme. Il faut donc réintégrer les EENE « disparus » : on les réintègre dans l'actif circulant avec les créances d'exploitation, et, en contrepartie, dans la trésorerie passive, avec les soldes créditeurs de banque

21

Principaux retraitements

Effets escomptés non échus	A ajouter aux créances circulantes et à ajouter à la trésorerie passive
----------------------------	---

22

Actif	Passif
EMPLOIS STABLES	RESSOURCES STABLES
Actif Immobilisé brut	RESSOURCES PROPRES Capitaux propres + Provisions + Amortissements et dépréciations (
	DETTES FINANCIERES STABLES: Dettes financières - concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque
ACTIF CIRCULANT (hors trésorerie)	DETTES CIRCULANTES (hors trésorerie)
Stocks en en-cours Av. et acomptes versés, Créances + le cas échéant les EENE VMP sauf titres liquides + Charges constatées d'avance	Dettes circulantes + Produits constatés d'avance
Trésorerie active	Trésorerie passive
Disponibilités + VMP liquides	Concours bancaires courants + le cas échéant les Effets escomptés non échus (EENE)

23

Rappel : les actifs circulants et dettes circulantes doivent ensuite être répartis en actifs circulants d'exploitation et hors exploitation, de même pour les dettes circulantes.

ACTIF CIRCULANT (hors trésorerie)	DETTES CIRCULANTES (hors trésorerie)
Actif circulant brut d'exploitation	Dettes circulantes d'exploitation
Actif circulant brut hors exploitation	Dettes circulantes hors exploitation

Voir détail sur diapositive suivante

24

ACTIF CIRCULANT (hors trésorerie)	DETTES CIRCULANTES (hors trésorerie)
Actif circulant brut d'exploitation Stocks Avances et acomptes versés Créances clients autres créances d'exploitation Charges constatées d'avance Exploitation	Dettes circulantes d'exploitation Avances et acomptes reçus Dettes fournisseurs Dettes fiscales et sociales (sauf dette d'IS, c'est-à-dire d'impôt sur les bénéficiaires) Eventuellement autres dettes d'exploitation Produits constatés d'avance Exploitation
Actif circulant brut hors exploitation Autres Créances hors exploitation VMP (sauf éventuellement celles indiquées comme très liquides, classées en trésorerie) Charges constatées d'avance hors exploitation	Dettes circulantes hors exploitation Dettes sur immobilisations Autres dettes hors exploitation Dette d'IS (dette d'impôt sur les bénéficiaires) Produits constatés d'avance hors exploitation

25

Actif	Passif
EMPLOIS STABLES	RESSOURCES STABLES
Actif immobilisé brut	RESSOURCES PROPRES Capitaux propres + Provisions + Amortissements et dépréciations () DETTES FINANCIERES STABLES: Dettes financières - concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque
ACTIF CIRCULANT (hors trésorerie)	DETTES CIRCULANTES (hors trésorerie)
Actifs circulants exploitation Stocks en en-cours Av. et acomptes versés, Créances clients + le cas échéant les EENE Eventuellement autres créances exploitation Charges constatées d'avance exploitation	Dettes circulantes exploitation Avances et acomptes reçus Dettes fournisseurs Dettes fiscales et sociales (sauf dette d'IS) Eventuellement autres dettes d'exploitation Produits constatés d'avance Exploitation
Actifs circulants hors exploitation VMP <i>sauf titres liquides</i> Autres créances hors exploitation Eventuellement charges constatées d'avance hors exploitation	Dettes circulantes hors exploitation Dettes d'IS Dettes sur immobilisation Autres dettes hors exploitation Eventuellement produits constatés d'avance HE
Trésorerie active	Trésorerie passive
Disponibilités + VMP liquides	Concours bancaires courants + le cas échéant les Effets escomptés non échus (EENE)

26

3. Les grands équilibres financiers

3.1 Le fonds de roulement (FR ou FRNG)

Le bilan représente, à un instant t, une photographie du patrimoine de l'entreprise, c'est à dire de l'ensemble de ses biens (emplois) et de ses financements (ressources). Parmi cet ensemble de biens, ceux qui correspondent à des investissements sont dits « stables ».

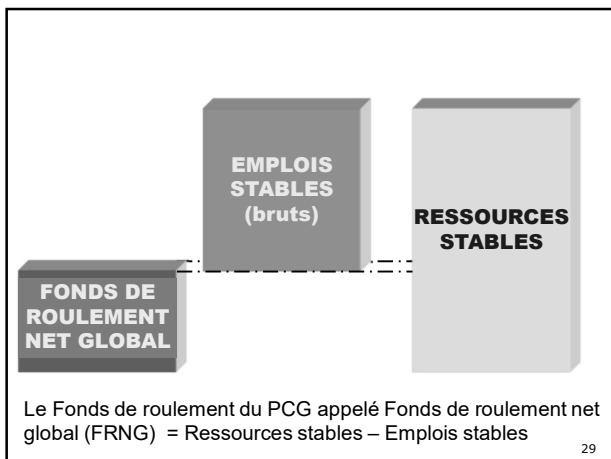
Ils ont été financés par des fonds propres et des emprunts, qui sont les financements stables de la structure.

27

Pour autant, il n'y a pas forcément égalité entre le montant de ces biens et de ces financements

- En effet, il est prudent de doter l'entreprise d'un **excédent de fonds**, destinés à financer d'autres besoins nés de l'exploitation.
- Cet **excédent de ressources stables sur les emplois stables** porte le nom de Fonds de Roulement. (noté FR ou FRNG pour Fonds de roulement net global quand on veut souligner qu'il s'agit du FR tel que défini par le PCG). Ce Fonds de Roulement constitue **une « marge de sécurité »** permettant de couvrir tout ou partie des besoins de financement liés à l'exploitation de l'entreprise.
- On peut donc dire que le Fonds de Roulement est **la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables**.

28



3.2 Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

■ Le besoin de financement de l'activité, lié au cycle d'exploitation, se nomme le besoin en fonds de roulement de l'entreprise : il est égal à la différence entre les éléments de l'actif circulant (stocks, créances clients, autres créances...) et les dettes à circulantes (dettes fournisseurs, autres dettes...)

- Il a notamment pour origine les décalages dans le temps :
 - entre achats et ventes (constitution de stocks)
 - entre produits (ex : ventes) et paiements, qui donnent lieu à des créances.

Ce besoin étant atténué par un décalage de sens opposé, qui donne lieu à des dettes.

30

Le BFR dépend pour l'essentiel :

- **Des stocks** : Les activités commerciales et industrielles exigent la détention de stocks dont l'importance varie avec la durée des cycles de production et de commercialisation ainsi que la qualité de la gestion des stocks.
- **Des créances clients** : L'octroi de crédit à la clientèle (dont l'importance varie en fonction des caractéristiques du secteur, de l'efficacité du recouvrement des créances) qui constitue le seconde composante « positive » du BFR (contribuant à augmenter le BFR)
- **Des dettes fournisseurs** : Les délais de paiement accordés par les fournisseurs diminuent au contraire le BFR. Cette composante dépend des usages en vigueur et du pouvoir de négociation du service achat.

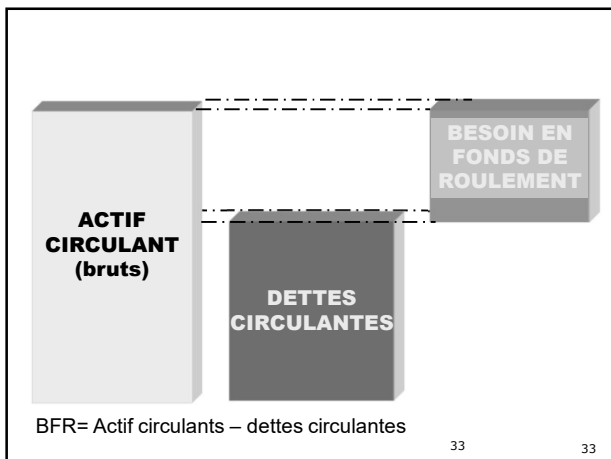
31

- Le Besoin en Fonds de Roulement est plus globalement égal à la différence entre les postes suivants du bilan fonctionnel :

$BFR = \text{actifs circulants (hors trésorerie)} - \text{dettes circulantes (hors trésorerie)}$

- Il arrive que les financements générés par le cycle d'exploitation soient supérieurs aux besoins à financer. Dans ce cas on observe un $BFR < 0$. Il s'agit d' **un excédent de financement**, appelé **dégagement de fonds de roulement**. C'est généralement le cas dans la grande distribution (on a en effet des créances limitées du fait de la vente au détail et au contraire des dettes fournisseurs élevées grâce à un fort pouvoir de négociation)

32



33

33

- Afin d'affiner l'analyse, le BFR peut à son tour se décomposer en 2 éléments :

- Un **BFR d'exploitation** : il comprend les postes liés au cycle d'exploitation. Son montant est donc fonction du chiffre d'affaires (de l'activité) de l'entreprise

- Un **BFR hors exploitation** : les postes considérés dans ce cas sont indépendants du cycle d'exploitation. Le BFRHE est composé d'éléments hétérogènes à caractère non cycliques

34

Calcul du BFR d'exploitation :

Actif circulant d'exploitation
- Dettes circulantes d'exploitation
= BFR d'exploitation (ou BFRE)

Calcul du BFR hors exploitation :

Actif circulant hors exploitation
- Dettes circulantes hors exploitation
= BFR hors exploitation (ou BFRHE)

BFR Total = BFRE + BFRHE

35

3.3 La Trésorerie, origine et rôle.

Le montant du Fonds de Roulement est stable : il dépend de décisions à long terme concernant la politique d'investissement et de financement de l'entreprise.

Le Besoin en Fonds de Roulement résulte de causes de nature différente (décalages temporels, activité saisonnière...). Il est variable, puisqu'il dépend fortement du niveau d'activité.

C'est **la trésorerie** qui permet d'équilibrer cette différence entre un Fonds de Roulement, par nature **stable** et un Besoin en Fonds de Roulement par nature **variable** à court terme.

36

L'égalité fondamentale.

On peut donc calculer la trésorerie nette de la façon suivante :

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de Roulement} - \text{Besoin en Fonds de Roulement}$$

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}.$$

- Si $\text{FR} > \text{BFR}$: la trésorerie nette est positive
- Si $\text{FR} < \text{BFR}$: la trésorerie nette est négative

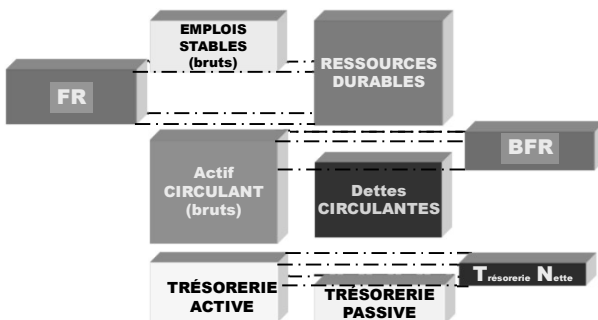
37

A partir de l'égalité fondamentale, on peut identifier différentes structures possibles dans un bilan, voici les principales :

Situation 1	FR > 0 BFR > 0 BFR < FR Trésorerie nette > 0	Le fonds de roulement est suffisant pour couvrir les besoins de financement liés à l'exploitation. La part inemployée du FR se retrouve sous forme de disponibilités.
Situation 2	FR > 0 BFR > 0 BFR > FR Trésorerie nette < 0	Le fonds de roulement est insuffisant pour faire face aux besoins de financement liés à l'exploitation. L'entreprise doit faire appel à des concours bancaires pour financer ses actifs circulants.
Situation 3	FR > 0 BFR < 0 Trésorerie nette > 0	C'est la situation la plus favorable. L'entreprise dispose d'un FR auquel vient s'ajouter un dégageement de fonds de roulement sur l'exploitation. La trésorerie nette est forcément positive

38

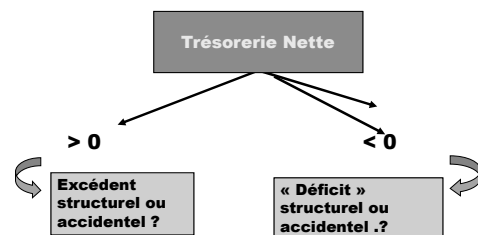
Exemple d'une situation où $\text{BFR} > 0$, $\text{FR} > 0$ et $\text{TN} > 0$ ($\text{FR} > \text{BFR}$)



39

39

Le suivi de l'évolution de la trésorerie nette est également important



Dans les deux cas, si l'évolution est négative : causes de la dégradation ?

Les ratios du bilan fonctionnel

1 Définition d'un ratio

Un ratio (en analyse financière) est un rapport entre deux grandeurs comptables significatives. Généralement exprimé en %

2 Intérêt de l'utilisation des ratios

L'utilisation de ratios, alternativement à l'utilisation de valeurs absolues permet de neutraliser l'effet lié à la taille de l'entreprise et donc de comparer entre elles des entreprises de taille différente.

41

Ils permettent d'effectuer des comparaisons dans le temps (en comparant les ratios d'un exercice avec ceux des exercices précédents) ou entre entreprises du même secteur d'activité (en comparant les ratios d'une entreprise avec ceux des entreprises du même secteur d'activité)

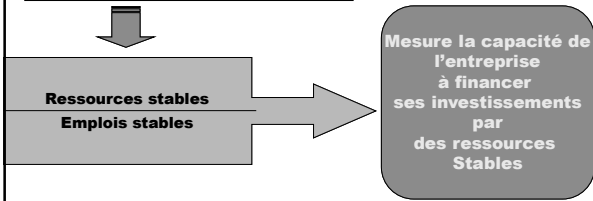
On parle de « benchmarking » quand l'entreprise compare sa situation, ses performances avec les meilleurs de son secteur d'activité.

Seuls les ratios les plus couramment calculés sur la base du bilan fonctionnel seront abordés ici.

42

3. Les ratios de structure financière

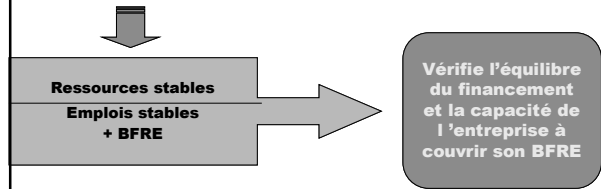
Le ratio de Financement des investissements dit aussi ratio de couverture des emplois stables



On lui préfère aujourd'hui, le ratio de couverture des capitaux investis (voir diapo suivante)

43

Ratio de Couverture des capitaux investis



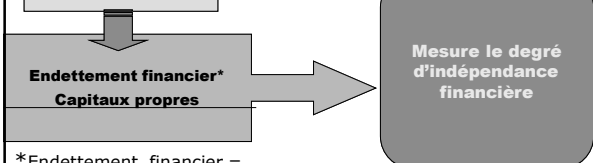
On considère qu'il est prudent de financer par les ressources stables, non seulement les emplois stables (les immobilisations de l'entreprise) mais aussi le BFRE. Ce ratio doit donc être proche de 1 (ou 100%), mais jusqu'à 0,9 (soit 90%), il est considéré comme correct

44

44

4. Ratio d'indépendance financière

Taux d'Endettement financier



*Endettement financier =

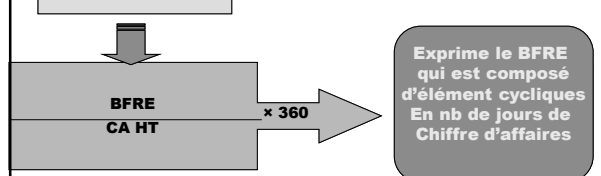
Dettes financières (les dette financière stables du bilan fonctionnel) + trésorerie passive

(Les banques refusent généralement d'accorder des crédits en cas de ratio d'endettement >100%, on considère en effet qu'un taux d'endettement trop important peut occasionner des problèmes de remboursement de la dette). Ce ratio ne devrait donc pas dépasser 100%.

NB : ce ratio est parfois calculé en prenant les ressources propres au lieu des capitaux propres au dénominateur. Dans ce cas, le seuil minimum de 100% n'est plus pertinent

5. Les ratios d'activité ou de rotation

« poids du BFRE d'exploitation »

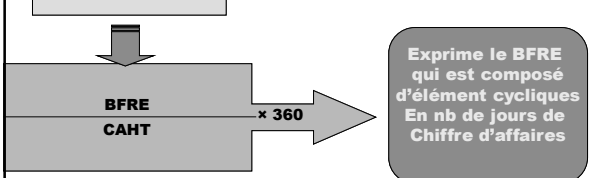


Le BFRE dépend du niveau d'activité de l'entreprise.

En effet, si les délais de paiement accordés aux clients, les délais de paiement accordés par les fournisseurs, les délais de stockage, sont constants, le BFRE est proportionnel au chiffre d'affaires. Le ratio BFRE/CAHT est alors stable. Il exprime le besoin de financement du cycle d'exploitation en jours de chiffre d'affaires quand il est multiplié par 360.

5. Les ratios d'activité ou de rotation

« poids du BFRE d'exploitation »



Un accroissement du poids BFRE est la conséquence d'un accroissement des décalages de l'actif circulant (stocks, créances d'exploitation) ou d'un accroissement des décalages du passif (dettes d'exploitation). Le calcul des ratios de rotation permet de préciser quels sont les décalages en cause.

Ce ratio peut être comparé soit aux ratios des entreprises du même secteur d'activité soit aux ratios des années précédentes.

Une augmentation de ce ratio traduit :

- Soit un accroissement des durées de stockage ou un allongement de la durée de paiement accordée aux clients
- Soit une réduction des délais de paiement accordés par les fournisseurs.

Le calcul des ratios de rotation permet d'affiner l'analyse et de déterminer alors le(s) poste(s) responsables de l'évolution du BFRE.

