

Le bilan fonctionnel

Table des matières

I. Principe	3
II. Détail des postes d'un bilan fonctionnel	3
A. Total actif immobilisé brut (AIB)	4
B. Stocks	4
C. Avances et acomptes versés sur commandes	4
D. Créances d'exploitation	4
E. Créances hors exploitation	5
F. Trésorerie actif	5
G. Financements propres	5
H. Dettes financières	6
I. Avances et acomptes reçus	6
J. Dettes d'exploitation	6
K. Dettes hors exploitation	6
L. Trésorerie passif	7
M. Problème du retraitement du crédit-bail dans le bilan fonctionnel	7
1. Rappels de la définition d'un contrat de crédit-bail	7
2. Annuité de crédit-bail	7
3. Principe du retraitement du crédit-bail dans un bilan fonctionnel	8
4. Deux méthodes de résolution	8
5. Exemple	8
III. Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	10
A. Définition du FRNG	10
B. Mode de calcul du FRNG	10
1. Principe	10
2. Représentation graphique	11
a. FRNG positif	11
b. FRNG négatif	11
C. Signification du FRNG	12
1. 1er cas - $FRNG > 0$	12
2. 2ème cas - $FRNG < 0$	12
D. Éléments constitutifs du FRNG	12
1. Deux parties composant le FRNG	12
2. BFR ou RFR	13
a. Principe	13
b. Mode de calcul du BFR ou de la RFR	13
c. Éléments constitutifs du BFR	13
d. BFRE	13
e. BFRHE	14
3. Trésorerie Nette (TN)	14
E. Exemples simples	14
F. Application au cas Jérémy	17

I. Principe

Le bilan fonctionnel pour but de tenter de mieux faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise, par comparaison au bilan comptable traditionnel.

Contrairement au bilan comptable, on ne parle ni d'actif ni de passif, mais d'emplois et de ressources.

D'autre part, le bilan fonctionnel est scindé également en deux parties, horizontales :

- Une partie « *haute* » comportant les éléments stables du bilan (actif immobilisé brut et ressources stables). On y retrouve les cycles d'investissements et de financements.
- Une partie « *basse* » comportant les éléments circulants (actif circulant et passif circulant). On parle de cycle d'exploitation et hors exploitation.

Attention

Le classement en stable ou circulant s'effectue selon qu'à l'origine, l'entreprise a été engagée à long terme ou à court terme.

Le bilan fonctionnel permet de calculer le Fonds de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et la Trésorerie Nette (TN) ainsi que leur variation sur deux exercices consécutifs.

Tous ces éléments, leurs modes de calcul et leur intérêt pour l'analyse financière de l'entreprise seront développés ci-après.

Modèle d'un bilan fonctionnel sur deux exercices consécutifs

Emplois	N	N+1	Variation en € N - (N-1)	Ressources	N	N-1	Variation en € N - (N-1)
				Financements propres			
				Dettes financières			
A) Total Actif Immobilisé Brut (AIB)				A) Total ressources stables			
Stocks				Avances et acomptes reçus			
Avances et acomptes versés				Dettes d'exploitation			
Créances d'exploitation				Dettes hors exploitation			
Créances hors exploitation				Trésorerie passif			
Trésorerie actif							
B) Total actif circulant				B) Total passif circulant			
C) Total général = A + B				C) Total général = A + B			

II. Détail des postes d'un bilan fonctionnel

Remarque

Remarques préalables

1. Nous supposons que vous disposez d'un bilan comptable de N (de base ou développé selon l'énoncé) et que l'on vous demande le bilan fonctionnel de N !
2. Pour chaque poste composant le bilan fonctionnel, nous allons donner le détail des éléments à intégrer.
3. Il vous faudra bien repérer dans les documents comptables fournis par l'énoncé les éventuels renvois qui peuvent apparaître. En effet, ces renvois vous serviront pour établir le bilan fonctionnel car ils donnent des précisions indispensables.

De la même façon, et pour la même raison, lisez bien les renseignements complémentaires fournis éventuellement par les énoncés.

A. Total actif immobilisé brut (AIB)

<p>Total actif immobilisé BRUT du bilan comptable (Immobilisations incorporelles, corporelles et financières)</p> <p>+ Valeur à neuf des biens pris en crédit-bail ou « <i>Valeur à neuf - Valeur de rachat</i> »</p> <p>→ (cf explications à la fin de cette section pour plus de détails).</p> <p>→ Dans un bilan comptable, les biens pris en crédit-bail n'apparaissent pas, car l'entreprise n'est pas juridiquement propriétaire de ces biens.</p> <p>→ Quelle que soit la date de début de contrat (en N ou avant N) on tient compte du crédit-bail dans l'AIB.</p> <p>→ Ne pas confondre la valeur à neuf du bien et le montant de l'annuité de crédit-bail → cf. énoncé.</p>
<p>= Total Actif Immobilisé Brut (AIB)</p>

B. Stocks

Somme des stocks du bilan comptable en **valeur brute** → Aucune difficulté.

C. Avances et acomptes versés sur commandes

Somme des avances et acomptes versés du bilan comptable en **valeur brute** → Aucune difficulté.

D. Créances d'exploitation

<p>Créances clients et comptes rattachés BRUT du bilan comptable</p> <p>+ La part des « <i>Autres</i> » créances en BRUT liée à l'exploitation du bilan comptable</p> <p>→ cf annexes et/ou renvois</p> <p>+ La part des Charges Constatées d'Avance (CCA), liée à l'exploitation</p> <p>→ Les CCA se trouvent en bas de l'actif avec les comptes de régularisation.</p> <p>→ cf annexes et/ou renvois.</p> <p>→ Si rien de précisé, on supposera, par hypothèse simplificatrice, qu'elles sont toutes liées à l'exploitation !</p> <p>+ Effets Escomptés Non Échus (EENÉ)</p> <p>Attention.</p> <p>Ce poste n'existe pas dans un bilan comptable !</p> <p>Il s'agit des effets que l'entreprise a escomptés. Donc elle a déjà perçu le net de la remise !</p> <p>Mais, par principe de prudence (s'ils reviennent impayés, par le tiré, à l'échéance), l'entreprise devra les rajouter aux créances clients → cf annexes et/ou renvois.</p>
<p>= Créances d'exploitation</p>

E. Créances hors exploitation

+ La part des « <i>Autres</i> » créances en BRUT liée au hors exploitation du bilan comptable → cf annexes et/ou renvois + Créances diverses en BRUT du bilan comptable + Actionnaires : capital souscrit appelé non versé du bilan comptable → Ne pas confondre avec le compte « <i>Capital non appelé</i> » (en haut de l'actif) + VMP en valeur brute du bilan comptable + La part des Charges Constatées d'Avance (CCA) liée au hors exploitation → Les CCA se trouvent en bas de l'actif avec les comptes de régularisation. → cf annexes et/ou renvois ou émettre hypothèse.
= Créances hors exploitation

F. Trésorerie actif

Disponibilité du bilan comptable (Banque, caisse)
= Trésorerie actif

Remarque Remarques générales sur les emplois du bilan fonctionnel

Dans le total des emplois du bilan fonctionnel, nous n'avons pas pris exactement les mêmes montants (voire les mêmes postes) que dans le bilan comptable.

Nous n'avons pas tenu compte, par rapport au bilan comptable :

- Des primes de remboursement des obligations (pas au programme de ce cours),
- Du compte 109 « *Capital souscrit non appelé* » (pas au programme de ce cours),
- Des frais d'émission des emprunts à étaler (pas au programme de ce cours).

En revanche nous avons « *rajouté* », par rapport au bilan comptable :

- Les EENE,
- La valeur à neuf des biens pris en crédit-bail ou « *Valeur à neuf - Valeur de reprise* ».

En conséquence, il faudra en tenir compte, dans les ressources, du bilan fonctionnel pour respecter l'équilibre avec les emplois.

G. Financements propres

Capitaux propres du bilan comptable → Du compte « <i>Capital</i> » jusqu'au compte « <i>Provisions réglementées</i> » inclus du bilan comptable. + Provisions pour risques et charges du bilan comptable + Somme des amortissements et dépréciations de l'actif (Immobilisé et circulant) + Somme des amortissements cumulés, depuis la prise du bien en crédit-bail, jusqu'à la date de l'établissement du bilan fonctionnel → cf explications plus détaillées à la fin du cours sur bilan fonctionnel
= Total financements propres

H. Dettes financières

<ul style="list-style-type: none"> + Emprunts obligataires convertibles du bilan comptable + Autres emprunts obligataires du bilan comptable + Emprunts auprès des établissements de crédit du bilan comptable + Emprunts et dettes divers du bilan comptable + Crédit-bail non encore amorti <ul style="list-style-type: none"> → Valeur à neuf - (Somme des amortissements, inscrite dans les financements propres ci-dessus) Ou (Valeur à neuf - Valeur de rachat) - (Somme des amortissements, inscrite dans les financements propres) <ul style="list-style-type: none"> → cf explications plus détaillées à la fin du cours sur bilan fonctionnel - Concours Bancaires et Soldes Crédeurs de Banque (CB et SCB) <ul style="list-style-type: none"> → Il s'agit en fait du découvert bancaire donc ils sont à intégrer avec la trésorerie passif ci-après ! → Ils sont inclus dans le poste « <i>Emprunts auprès des établissements de crédit</i> » ou dans le poste « <i>Emprunts et dettes financières divers</i> » (compte 519) → cf le renvoi en bas du passif ou cf énoncé.
<p>= Dettes financières</p>

I. Avances et acomptes reçus

Avances et acomptes reçus sur commandes du bilan comptable → Aucune difficulté.

J. Dettes d'exploitation

<p>Dettes fournisseurs et comptes rattachés du bilan comptable</p> <ul style="list-style-type: none"> + Dettes fiscales et sociales du bilan comptable SAUF les « Dettes d'impôts sur les bénéfices » (qui vont en hors exploitation) SI elles sont incluses dans ce poste <ul style="list-style-type: none"> → cf annexes et/ou renvois + La part des « <i>Autres dettes</i> » liée à l'exploitation <ul style="list-style-type: none"> → cf annexes et/ou renvois + La part des Produits Constatés d'Avance (PCA), liée à l'exploitation <ul style="list-style-type: none"> → Les PCA se trouvent en bas du passif avec les comptes de régularisation → cf annexes et/ou renvois, ou émettre hypothèse
<p>= Dettes d'exploitation</p>

K. Dettes hors exploitation

<p>Dettes sur immobilisations et comptes rattachés du bilan comptable</p> <ul style="list-style-type: none"> + La part des « <i>Autres dettes</i> » (ou dettes diverses) liée au hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> → Renvoi et/ou annexes ou hypothèse pour plus de détails. + Les « <i>Dettes d'impôts sur les bénéfices</i> » si incluses sur une ligne à part des « <i>Autres dettes</i> » <ul style="list-style-type: none"> → cf annexes et/ou renvois
--

+ La part des produits constatés d'avance liée au hors exploitation → cf annexes et/ou renvois ou hypothèse + Dettes diverses du bilan comptable
= Dettes hors exploitation

L. Trésorerie passif

<p>Concours bancaires et soldes créditeurs de banque (CB et SCB)</p> <p>→ Rappelons qu'il s'agit des découverts bancaires et qu'ils sont inclus, à l'origine, dans les postes d'emprunts obligataires et/ou indivis du bilan comptable.</p> <p>→ cf renvois en bas du passif ou en annexe hors liasse fiscale.</p> <p>+ Effets Escomptés Non Échus (EENÉ)</p> <p>→ Nous les avons ajoutés dans les emplois du bilan fonctionnel, alors qu'ils n'existent pas à l'actif dans un bilan comptable.</p> <p>→ Donc il faut les rajouter dans les ressources du bilan fonctionnel pour respecter l'équilibre.</p> <p>→ On les insère dans la trésorerie passif car si le tiré ne règle pas la banque à la date d'échéance, cette dernière va débiter directement le compte bancaire de l'entreprise pour se rembourser de l'avance qu'elle avait faite à l'entreprise lors de l'escompte des effets de commerce.</p>
= Trésorerie passif

M. Problème du retraitement du crédit-bail dans le bilan fonctionnel

1. Rappels de la définition d'un contrat de crédit-bail

Un contrat de crédit-bail est un contrat de location mobilière ou immobilière, réservé à des professionnels. Ce contrat précise obligatoirement la valeur à neuf du bien, la durée du contrat et les trois possibilités offertes au locataire, en fin de bail :

- Non-reconduction du contrat → Dans ce cas, le locataire rend le bien.
- Reconduction du contrat → Dans ce cas, il y a une nouvelle négociation.
- Possibilité de « lever l'option d'achat » ou « d'exercer son option » → La valeur de rachat du bien (ou la valeur de l'option), en fin de contrat, est donc obligatoirement spécifiée dès le départ du contrat. Cette valeur pouvant être symbolique (1 € par exemple).

2. Annuité de crédit-bail

Elle comporte deux parties :

- **Une 1^{ère} partie correspondant à l'amortissement du capital de l'emprunt** qu'aurait effectué l'entreprise si elle avait acheté elle-même le bien. Rappelons que l'organisme de crédit bail est propriétaire du bien et donc qu'il l'a lui-même acheté !
- **Une 2^{ème} partie correspondant à des intérêts d'emprunt** et au montant du service rendu par l'organisme de crédit-bail.

3. Principe du retraitement du crédit-bail dans un bilan fonctionnel

Pour construire le bilan fonctionnel de l'exercice N :

- Dans l'AIB, on doit rajouter la valeur à neuf des biens pris en crédit-bail (quelle que soit la date de début du contrat → En N ou avant N) ou la valeur à neuf - la valeur de reprise.
- Dans les financements propres, on doit rajouter les amortissements cumulés, inclus dans les annuités de crédit-bail, depuis le début du contrat jusqu'à la fin N.
- Dans les dettes financières, on doit rajouter le montant du contrat de crédit-bail non encore amorti.

Donc, les frais financiers de l'annuité de crédit-bail ne sont pas pris en compte dans un bilan fonctionnel.

4. Deux méthodes de résolution

Deux solutions différentes sont acceptables pour retraiter le crédit-bail :

- Une, dite « classique » (celle que vous utiliserez de préférence si l'énoncé ne précise rien),
- L'autre, dite « de la Banque de France ».

5. Exemple

Le 1^{er} juillet N, une entreprise a conclu un contrat de crédit-bail pour 5 ans :

- Valeur à neuf = 500 000 €,
- Valeur de reprise (ou montant de la levée d'option) = 50 000 €,
- Loyer annuel (pour 12 mois) = 150 000 €.

Question

1. Retraitement, selon deux méthodes, du crédit-bail dans le bilan fonctionnel du 31 décembre N, après inventaire.
2. Retraitement, selon deux méthodes, du crédit-bail dans le bilan fonctionnel du 31 décembre N+2, après inventaire.

Réponse

1) Retraitement, selon deux méthodes, du crédit-bail dans le bilan fonctionnel du 31 décembre N, après inventaire.

Procédure de résolution commune aux deux solutions

Il faut retrouver la part d'amortissement incluse dans l'annuité de crédit-bail.

$$\begin{aligned} \rightarrow \text{Part d'amortissement dans une annuité} &= \frac{\text{Valeur à neuf} - \text{Valeur de reprise}}{\text{Durée du contrat de crédit-bail}} \\ \rightarrow \text{Part d'amortissement dans une annuité} &= \frac{500\,000 - 50\,000}{5} = 90\,000 \text{ €} \end{aligned}$$

Attention

Les 90 000 € correspondent à la part d'amortissement dans une annuité complète (donc pour 12 mois) !

D'autre part, le montant des frais financiers inclus dans l'annuité de crédit-bail n'intervient pas dans un bilan fonctionnel.

Solution dite « »

Bilan fonctionnel N après inventaire			
AIB (Valeur à neuf du bien pris en crédit-bail)	500 000	Financements propres (90 000 x 0,50)	45 000
		Dettes financières (500 000 - 45 000)	455 000
Total général	500 000	Total général	500 000

Remarque

Bien voir que dans cet exemple, le contrat de crédit-bail a commencé le 1^{er} juillet N et donc au 31 décembre N, il n'y a eu qu'une demi annuité complète de comptabilisé par définition !

Solution dite « »

Bilan fonctionnel N après inventaire			
AIB (Valeur à neuf du bien pris en crédit-bail)	450 000	Financements propres (90 000 x 0,50)	45 000
		Dettes financières (500 000 - 45 000)	405 000
Total général	450 000	Total général	450 000

2) Retraitement, selon deux méthodes, du crédit-bail dans le bilan fonctionnel du 31 décembre N+2, après inventaire.

Procédure de résolution commune aux deux solutions

Identique à celle vu précédemment par définition !

La part d'amortissement incluse dans une annuité complète de crédit-bail est de 90 000 €.

Résolution dite « »

Bilan fonctionnel N+2 après inventaire			
AIB (Valeur à neuf du bien pris en crédit-bail)	500 000	Financements propres (90 000 x 2,50)	225 000
		Dettes financières (500 000 - 225 000)	275 000
Total général	500 000	Total général	500 000

Remarque

Bien voir que dans cet exemple, le contrat de crédit-bail a commencé le 1^{er} juillet N.
 → Fin N+2, il y a eu 2,5 annuités complètes !

Solution dite « »

Bilan fonctionnel N+2 après inventaire			
AIB (Valeur à neuf du CB - Valeur de reprise du CB) 500 000 - 50 000	450 000	Financements propres (90 000 x 2,50)	225 000
		Dettes financières (450 000 - 225 000)	225 000
Total général	450 000	Total général	450 000

III. Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

A. Définition du FRNG

On nomme le FRNG, la partie de l'actif circulant financée par des ressources stables.

B. Mode de calcul du FRNG

1. Principe

Remarque

De par l'égalité entre l'actif et le passif d'un bilan, il y a donc deux façons de calculer le FRNG.

- 1^{ère} façon → **FRNG = Ressources stables - Emplois stables (AIB)**
- 2^{ème} façon → **FRNG = Actif circulant - Passif circulant**

2. Représentation graphique

a. FRNG positif

AIB	Financements propres
FRNG > 0 {	Dettes financières
Actif circulant	Passif circulant

b. FRNG négatif

AIB	Financements propres
	Dettes financières
	} FRNG < 0
Actif circulant	Passif circulant

C. Signification du FRNG

1. 1er cas - FRNG > 0

Il représente donc l'excédent des ressources durables (stables) sur les emplois durables (stables). Cela veut dire que l'entreprise possède des **ressources structurelles** de financement.

La règle générale des équilibres financiers indique que le FRNG doit être > 0.

Pourquoi ?

Tout simplement parce que cela signifie que les emplois stables (biens immobilisés destinés à rester longtemps dans l'entreprise) doivent être financés par des ressources stables (ressources destinées, à l'origine, à rester longtemps dans l'entreprise).

Si tel n'était pas le cas (donc en cas de $FRNG < 0$), cela supposerait arithmétiquement qu'une partie des emplois stables serait financée par des éléments du passif circulant (Notamment par les concours bancaires). Or cette situation pourrait s'avérer dangereuse pour l'entreprise, à moyen et long terme. En effet, financer des immobilisations par du découvert bancaire par exemple revient par définition beaucoup plus cher qu'avec un emprunt, et, surtout, le découvert bancaire est censé être remboursé rapidement par l'entreprise contrairement à un emprunt.

Toutefois, comme nous le verrons ci-après, avoir un $FRNG > 0$ c'est satisfaisant, mais cela n'est pas suffisant pour préjuger de la bonne santé financière de l'entreprise (et inversement) !

2. 2ème cas - FRNG < 0

Il correspond donc à l'insuffisance des ressources stables pour financer la totalité des emplois stables.

Remarque

1. $FRNG(N) - FRNG(N-1) = \text{Variation du FRNG}$,
2. C'est cette variation que l'on doit retrouver dans le TF du PCG.

D. Éléments constitutifs du FRNG

1. Deux parties composant le FRNG

- **1^{ère} partie** → Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ou la Ressource en fonds de roulement (RFR) selon le cas.
- **2^{ème} partie** → La Trésorerie Nette (TN).

Donc on peut écrire	<p>FRNG = BFR + TN</p> <p>Ou</p> <p>FRNG = RFR + TN</p>
---------------------	--

2. BFR ou RFR

a. Principe

Les décalages dans le temps entre les achats et les ventes entraînent la constitution de stocks et les décalages dans le temps entre la facturation et les encaissements entraînent la constitution de créances.

Ces décalages créent un Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Autrement dit, l'entreprise a « *de l'argent dehors* », si l'on veut simplifier le propos.

Toutefois ce BFR est atténué, à l'inverse, par les décalages entre la facturation des fournisseurs et les décaissements faits par l'entreprise.

b. Mode de calcul du BFR ou de la RFR

Emplois cycliques	Stocks Avances et acomptes versés Créances d'exploitation
+ Emplois hors exploitation	Créances hors exploitation
- Ressources cycliques	Avances et acomptes reçus Dettes d'exploitation
- Ressources hors exploitation	Dettes hors exploitation
= BFR (si > 0) Ou RFR (si < 0)	

Remarque

1. Si le calcul effectué ci-dessus est > 0 cela veut dire que l'on se trouve en présence d'un Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Cela signifiera tout simplement qu'il y a plus de besoins que de ressources en trésorerie au moment où le calcul est effectué.
2. Si le calcul effectué ci-dessus est < 0 cela veut dire que l'on se trouve en présence d'une Ressource en Fonds de Roulement (RFR). Cela signifiera tout simplement qu'il y a plus de ressources que de besoins en trésorerie au moment où le calcul est effectué.
3. BFR ou le RFR c'est aussi arithmétiquement le résultat de l'opération suivante :
→ (Actif circulant - Trésorerie actif) - (Passif circulant - Trésorerie passif)

c. Éléments constitutifs du BFR

Le BFR se décompose également en deux parties :

- **1^{ère} partie** → **Le Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE)**
- **2^{ème} partie** → **Le Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)**

On peut donc écrire → **BFR = BFRE + BFRHE**

d. BFRE

BFRE = Emplois cycliques - Ressources cycliques

Remarque

1. Comme son nom l'indique, le BFRE ne comporte que des éléments liés à l'exploitation. Or ces derniers varient proportionnellement au chiffre d'affaires → Le BFRE varie aussi proportionnellement au chiffre d'affaires.
2. Comme pour le BFR, on pourrait donc arithmétiquement se retrouver avec une RFRE (une ressource en fonds de roulement d'exploitation).

e. BFRHE

BFRHE = Emplois hors exploitation - Ressources hors exploitation

Remarque

1. Le BFRHE ne comporte que des éléments indépendants du cycle d'exploitation.
2. Comme pour le BFR, on pourrait donc arithmétiquement se retrouver avec une RFR.H.E (une ressource en fonds de roulement hors exploitation).

3. Trésorerie Nette (TN)

De par l'égalité entre l'actif et le passif et de ce qui est écrit ci-dessus, il existe deux façons de calculer la TN.

- **1^{ère} façon → $TN = FRNG - (BFR)$**

Notez bien, grâce à cette formule, que même si le FRNG est < 0, la TN peut être > 0. Il suffit que le BFR soit < au FRNG !

Le montant du FRNG lui-même ne préjuge donc pas de la bonne santé financière de l'entreprise à court terme.

- **2^{ème} façon → $TN = Trésorerie\ actif - Trésorerie\ passif$**

E. Exemples simples

Vous disposez des trois bilans fonctionnels suivants.

	Cas 1	Cas 2	Cas 3		Cas 1	Cas 2	Cas 3
AIB	1 000	5 000	6 000	Financements propres	800	2 000	4 000
Stocks	150	2000	2 000	Dettes financières	400	1 000	5 000
Créance d'exploitation	250	-	2 500	Dettes d'exploitation	300	4 500	800
Trésorerie actif	100	1 000	2 000	Trésorerie passif	-	500	2 700
Total	1 500	8 000	12 500	Total	1 500	8 000	12 500

Question 1

Pour chaque cas, calculez successivement le FRNG, le BFR et la TN (selon deux façons).

Question 2

Si la TN est < 0, comment tenter de remédier à cette situation ?

Correction question 1

Rappel

Financements propres
+ Dettes financières
- Actif immobilisé brut

= FRNG

Stocks
+ Avances et acomptes versés
+ Créances exploitation
+ Créances hors exploitation
- Avances et acomptes reçus
- Dettes d'exploitation
- Dettes hors exploitation

= BFR ou RFR

FRNG
- (BFR)

= TN

Trésorerie actif
- Trésorerie passif

= TN

- **Cas n° 1**

$$\text{FRNG} = (800 + 400) - 1\,000 \rightarrow \text{FRNG} = 200$$

Avec les ressources stables, on finance tout l'AIB. Donc, à priori, bonne situation.

$$\text{BFR} = (150 + 250) - 300 \rightarrow \text{BFR} = 100$$

$$\text{TN (1}^{\text{ère}} \text{ façon)} = 200 - 100 \rightarrow \text{TN (1}^{\text{ère}} \text{ façon)} = 100$$

$$\text{TN (2}^{\text{ème}} \text{ façon)} = 100 - 0 \rightarrow \text{TN (2}^{\text{ème}} \text{ façon)} = 100$$

Conséquence

Le BFR étant < au FRNG, la TN est forcément positive. Donc, confirmation que la situation est correcte.

- **Cas n° 2**

$$\text{FRNG} = (2\,000 + 1\,000) - 5\,000 \rightarrow \text{FRNG} = -2\,000$$

Avec les ressources stables, on ne finance pas tout l'AIB. Donc, à priori, mauvaise situation.

$$\text{BFR} = 2\,000 - 4\,500 \rightarrow \text{BFR} = -2\,500$$

Donc on se retrouve avec une Ressource en Fonds de Roulement (RFRE).

$$\text{TN (1}^{\text{ère}} \text{ façon)} = -2\,000 - (-2\,500) \rightarrow \text{TN (1}^{\text{ère}} \text{ façon)} = 500$$

$$\text{TN (2}^{\text{ème}} \text{ façon)} = 1\,000 - 500 \rightarrow \text{TN (2}^{\text{ème}} \text{ façon)} = 500$$

Conséquences

Dans ce cas, l'insuffisance du FRNG est largement compensée par une Ressource en Fonds de Roulement. La TN est forcément positive. D'une mauvaise situation, au départ de l'analyse, on se retrouve avec une situation acceptable !

Ce cas de figure est souvent celui des hypermarchés. Pas (ou peu de créances clients), en revanche beaucoup de dettes fournisseurs.

- **Cas n° 3**

$$\text{FRNG} = (4\,000 + 5\,000) - 6\,000 \rightarrow \text{FRNG} = 3\,000$$

Avec les ressources stables, on finance tout l'AIB. Donc, à priori, bonne situation.

$$\text{BFR} = (2\,000 + 2\,500) - 800 \rightarrow \text{BFR} = 3\,700$$

$$\text{TN (1}^{\text{ère}} \text{ façon)} = 3\,000 - (3\,700) \rightarrow \text{TN (1}^{\text{ère}} \text{ façon)} = -700$$

$$\text{TN (2}^{\text{ème}} \text{ façon)} = 2\,000 - 2\,700 \rightarrow \text{TN (2}^{\text{ème}} \text{ façon)} = -700$$

Conséquences

Le BFR étant > au FRNG, la TN est forcément négative. Donc, mauvaise situation à CT !

Correction de la question 2

Il existe une solution arithmétique qui améliorera forcément la situation !

« Il n'y a qu'à augmenter le FRNG et diminuer le BFR »

Comment augmenter arithmétiquement le FRNG ?

- **En augmentant les capitaux propres**
 - Augmentation du capital. En faisant appel aux actionnaires ou en incorporant des dettes fournisseurs au capital !
 - Non-distribution de dividendes.
- **En augmentant les dettes financières**
 - Nouveaux emprunts,

- Augmentation des comptes courants à LT,
- Conversion des CB et SCB en emprunts.

- **En diminuant l'AIB**

- Cessions des immobilisations non utiles à la production (terrains, immeubles d'habitation, titres immobilisés et titres de participation, s'ils ne sont pas stratégiques).

Comment diminuer arithmétiquement le BFR ?

- **En diminuant les stocks**

- Outils de contrôle de gestion.

- **En diminuant les créances clients**

- Meilleure relance ou faire appel à l'affacturage.

- **En augmentant les dettes fournisseurs**

- Meilleure mise en concurrence.

Conclusion

Bien entendu, toutes ces solutions sont théoriques, donc très difficiles à mettre en œuvre en réalité. Toutefois, malheureusement, il n'en existe pas d'autres !

En général, les actions sur les stocks et sur l'AIB sont très efficaces et « *assez faciles* » à mettre en œuvre (Encore faudrait-il que l'entreprise possède des stocks, ce qui n'est évidemment pas le cas des entreprises de services).

Pour le reste, il faut jongler entre les différentes solutions préconisées ci-dessus !

C'est souvent une condition de survie pour l'entreprise.

F. Application au cas Jérémy

Questions

1) À partir des bilans fonctionnels du cas Jérémy (qui sert de fil rouge à ce cours d'analyse financière) et rappelés en annexe ci-dessous, faire apparaître dans un même tableau, les variations du FRNG, du BFR, du BFRE, du BFRHE et de la TN.

2) Analyser brièvement la variation de la trésorerie nette.

Annexes des bilans fonctionnels de l'entreprise
Jérémy

Actif (Emplois) en K€	N	N-1	Variation	Passif (Ressources) en K€	N	N-1	Variation
				Financements propres	76 054	69 359	6 695
				Dettes financières	15 449	15 638	- 189
A) Total actif immobilisé brut	85 977	77 620	8 357	A) Total ressources stables	91 503	84 997	6 506
Stocks	12 202	11 160	1 042				
Avances et acomptes versés	294	1 215	- 921	Avances et acomptes reçus	7 099	7 398	- 299
Créances d'exploitation	43 751	44 033	- 282	Dettes d'exploitation	26 319	23 505	2 814
Créances hors exploitation	2 686	1 114	1 572	Dettes hors exploitation	4 021	2 205	1 816
Trésorerie actif	174	64	110	Trésorerie passif	16 142	17 101	-959
B) Total actif circulant	59 107	57 586	1 521	B) Total passif circulant	53 581	50 209	3 372
C) Total général = A + B	145 084	135 206	9 878	C) Total général = A + B	145 084	135 206	9 878

Correction

1) À partir des bilans fonctionnels du cas Jérémy faire apparaître dans un même tableau, les variations du FRNG, du BFR, du BFRE, du BFRHE et de la TN.

	N	N-1	N - (N-1)	Variation en % $\frac{N - (N - 1)}{ N - 1 } * 100$	Incidence des variations sur la trésorerie
1) Ressources stables	91 503	84 997	6 506	7,65	Ressources ↑ => Trésorerie augmente
2) AIB	85 977	77 620	8 357	10,77	Emplois ↑ => Trésorerie diminue
3) FRNG = 1 - 2	5 526	7 377	- 1 851	- 25,09	Ressources nettes ↓ => Trésorerie diminue
4) Stocks	12 202	11 160	1 042	9,34	Emploi ↑ => Trésorerie diminue
5) Avances et acomptes versés	294	1 215	- 921	- 75,80	Emploi ↓ => Trésorerie augmente
6) Créances d'exploitation	43 751	44 033	- 282	- 0,64	Emploi ↓ => Trésorerie augmente
7) Avances et acomptes reçus	7 099	7 398	- 299	- 4,04	Ressource ↓ => Trésorerie diminue
8) Dettes d'exploitation	26 319	23 505	2 814	11,97	Ressources ↑ => Trésorerie augmente
9) BFRE = 4 + 5 + 6 - 7 - 8	22 829	25 505	- 2 676	- 10,49	Emploi ↓ => Trésorerie augmente
10) Créances hors exploitation	2 686	1 114	1 572	141,11	Emploi ↑ => Trésorerie diminue
11) Dettes hors exploitation	4 021	2 205	1 816	82,36	Ressources ↑ => Trésorerie augmente
12) BFRHE = 10 - 11	- 1 335	- 1 091	- 244	- 22,36	Ici RFRHE => Ressources ↑ => Trésorerie augmente
13) BFR = 9 + 12	21 494	24 414	- 2 920	- 11,96	Emploi ↓ => Trésorerie augmente
14) TN = 3 - 13	- 15 968	- 17 037	1 069	6,27	Diminution FRNG compensée par celle du BFR => TN augmente

2) Analyser brièvement la variation de la trésorerie nette.

Entre N et N-1, le FRNG de la société Jérémy a baissé de 1 851 K€ (soit de 25,09 %).

Le BFRE a baissé de 2 676 K€ (soit - 10,49 %), ce qui a eu pour effet d'augmenter la trésorerie nette. Cette baisse du BFRE est essentiellement due à l'augmentation des dettes d'exploitation.

Concernant le hors exploitation, aussi bien pour N que pour N-1, c'est une RFRHE qui apparaît. La RFRHE a augmenté de 244 K€ (soit + 22,36 %), ce qui a eu pour effet d'augmenter également la trésorerie nette. Cette augmentation de la RFRHE est due à une augmentation plus importante des dettes hors exploitation que celle des créances hors exploitation.

La baisse du BFRE et l'augmentation de la RFRHE ont arithmétiquement fait baisser le BFR de 2 920 K€ (soit + 11,96 %). Ceci a donc eu pour effet d'augmenter la trésorerie nette.

Le FRNG ayant moins diminué (- 1851 K€) que le BFR (- 2 920 K€), arithmétiquement, la trésorerie nette s'est améliorée de 1 069 K€ (soit 6,27 %), tout en restant très négative !

Le problème principal de la société Jérémy est lié à l'importance de son découvert bancaire et de son BFRE.

Elle devrait donc, dans la mesure du possible :

- Diminuer le montant de ses stocks et de ses créances d'exploitation ;
- Tenter de négocier avec sa banque le basculement de son découvert bancaire en emprunt à moyen terme pour améliorer le FRNG. Ceci devrait être assez facilement obtenu car les dettes financières sont très inférieures aux financements propres.