

Chapitre 2 – L'élaboration du bilan fonctionnel

Synthèse

1. Le bilan fonctionnel

Analyser la structure financière d'une entreprise consiste à porter un jugement sur sa situation et ses possibilités de développement à travers l'étude de ses cycles d'exploitation, d'investissement et de financement. Le bilan fonctionnel est le support de cette analyse. L'approche par les ratios permet de compléter l'analyse des grandes masses et des soldes.

Le bilan fonctionnel est un bilan dans lequel les emplois en valeurs brutes et les ressources sont établis par fonction : investissement, financement et exploitation.

1.1. Le bilan comptable et le bilan fonctionnel

Ces deux bilans ont des objectifs différents :

- le bilan comptable est utile à l'évaluation du patrimoine de l'entreprise ;
- le bilan fonctionnel permet d'analyser d'où provient le financement de l'entreprise et comment il est utilisé pour financer les investissements puis l'exploitation. Il facilite le travail du gestionnaire, car il permet de détecter les déséquilibres et de proposer des solutions.

1.2. La présentation du bilan fonctionnel

	ACTIF	PASSIF	
EMPLOIS STABLES	Immobilisations brutes	Ressources propres Dettes financières	RESSOURCES DURABLES
EMPLOIS CIRCULANTS	Emplois circulants d'exploitation et hors exploitation	Ressources circulantes d'exploitation et hors exploitation	RESSOURCES CIRCULANTES
	Trésorerie active	Trésorerie passive	

Le bilan fonctionnel repose sur la distinction entre les cycles de financement (cycle long), d'investissement (cycle long) et d'exploitation (cycle court).

- le **cycle investissement** correspond aux actifs immobilisés dont l'entreprise est propriétaire,
- Le **cycle financement** correspond à la fois des ressources propres et des dettes financières,
- Le **cycle d'exploitation** correspond à la fois à l'actif et le passif circulant. Le PCG distingue le cycle d'exploitation et hors exploitation.

2. Schéma récapitulatif du bilan fonctionnel

2.1. Schéma du bilan fonctionnel

ACTIF	PASSIF
EMPLOIS STABLES	RESSOURCES DURABLES
<p>Actif immobilisé en valeur brute</p> <p>+ Crédit-bail (valeur d'origine du bien)</p> <p>- Intérêts courus non échus sur prêts</p> <p>- Capital souscrit non appelé</p> <p>- Frais d'établissement (valeur brute)</p>	<p><u>Ressources propres</u></p> <p>+ Capitaux propres avant affectation du résultat</p> <p>+ Amortissements et provisions de l'actif</p> <p>+ Amortissements du crédit-bail</p> <p>+ Provisions pour risques et charges (si échéance très lointaine)</p> <p>+ Subventions d'investissement</p> <p>- Capital souscrit non appelé</p> <p>- Frais d'établissement (valeur brute)</p> <p>+ <u>Dettes financières</u></p> <p>- concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque</p> <p>- intérêts courus sur emprunts</p> <p>- Primes de remboursement des obligations</p> <p>+ Crédit-bail pour la valeur nette du bien (VB-amortissements)</p>
ACTIF CIRCULANT	PASSIF CIRCULANT
<p>D'exploitation</p> <p>Stocks à leur valeur brute</p> <p>+ Avances et acomptes versés sur commandes</p> <p>+ Créances d'exploitation (clients et comptes rattachés) à leur valeur brute</p> <p>+ Autres créances d'exploitation</p> <p>+ Charges constatées d'avance d'exploitation</p> <p>+ Effets escomptés non échus</p> <p>+ Écarts de conversion actif (client)</p> <p>- Écarts de conversion passif (client)</p>	<p>D'exploitation</p> <p>+ Avances et acomptes reçus sur commandes</p> <p>+ Dettes fournisseurs et comptes rattachés</p> <p>+ Autres dettes d'exploitation</p> <p>+ Dettes fiscales et sociales</p> <p>+ Produits constatés d'avance d'exploitation</p> <p>- Écarts de conversion actif (Frs)</p> <p>+ Écarts de conversion passif (Frs)</p> <p>Hors exploitation</p>

<p>Hors exploitation</p> <p>+ Autres créances hors exploitation + Charges constatées d'avance hors exploitation + Intérêts courus non échus sur prêts + Valeurs mobilières de placement à leur valeur brute</p>	<p>+ Provisions pour risques et charges (si échéance brève) + Intérêts courus sur emprunts + Dettes aux fournisseurs d'immobilisations + Autres dettes hors exploitation + Dettes d'IS + Dividendes à payer + Produits constatés d'avance hors exploitation</p>
<p style="text-align: center;">TRÉSORERIE ACTIVE</p> <p>+ Disponibilités (Caisse et soldes débiteurs de banque et de chèques postaux)</p> <p>(rajouter les VMP si volonté de les vendre à la place du hors exploitation)</p>	<p style="text-align: center;">TRÉSORERIE PASSIVE</p> <p>+ Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque</p> <p>+ Effets escomptés non échus</p>
<p>- Charges constatées d'avance - Primes de remboursement des obligations - Écarts de conversion - actif</p>	<p>- Produits constatés d'avance - Écarts de conversion - passif</p>

2.2. Retraitements divers et explications :

2.2.1. Rubriques à l'actif :

- Frais d'établissement :
 - total brut à éliminer de l'actif,
 - total brut à déduire du montant des capitaux propres.

Les **frais d'établissement** sont définis comme étant les dépenses engagées à l'occasion d'opérations qui conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise. Les frais d'établissement sont donc un faux actif. Il faut les éliminer.

- Amortissements, dépréciations et Provisions pour dépréciation :
 - total à éliminer de l'actif (prendre les immobilisations en valeurs brutes),
 - à reporter dans les capitaux propres au passif (autofinancement).

Les amortissements, dépréciations correspondent à de l'**autofinancement**. C'est un mode de financement.

- Titres de participation (actif financier) :

- montant des intérêts courus non échus à enlever du montant des titres de participation,
- à reporter en actifs hors exploitation.

Les intérêts courus non échus sur titres correspondent à une créance à court terme et non un actif immobilisé, d'où le retraitement.

- Les écarts de conversion actif :
 - concernent les clients, ils s'ajoutent aux créances clients,
 - concernent les fournisseurs, ils se retranchent des comptes fournisseurs (et à faire disparaître dans l'actif).

Ils peuvent être d'exploitation ou hors exploitation.

- Primes de remboursement des obligations :
 - à éliminer des régularisations d'actif,
 - à déduire des dettes financières (emprunts obligataires).

- Les VMP :

- rajouter les en trésorerie active si il y a une volonté de les vendre rapidement,
- sinon les mettre en actif circulant hors exploitation.

Les titres inscrits en valeurs mobilières de placement : 503. VMP – Actions ; 506. VMP – Obligations ; 508. Autres VMP : titres acquis en vue de réaliser un gain à brève échéance. Il peut s'agir d'un placement de trésorerie à court terme ou d'un placement spéculatif.

2.2.2. Rubriques au passif :

- Provisions pour risques et charges :
 - échéance très lointaine, les mettre dans les capitaux propres,
 - échéance brève, les mettre dans les dettes hors exploitations.

Exemple : en N, litige opposant l'entreprise au client Mohammed, crainte de devoir verser environ 20 000€ de dommages et intérêts :

Provision X :

		31/12/N		
68150	Dotation aux provisions d'exploitations		20 000	
	Provision pour litige			20 000
15110				

Si le litige est tranché en N+1 : échéance brève, dettes hors exploitations. A l'inverse, à mettre dans les capitaux propres.

- Capital souscrit non appelé :
 - supprimer à l'actif le capital souscrit non appelé,
 - enlever le montant du capital souscrit non appelé dans les capitaux propres.

La partie non appelée du capital correspond à une créance de l'entreprise sur les actionnaires qui n'ont pas apporté la totalité du capital, mais qui s'y sont engagés à terme. Elle est inscrite en première ligne de l'actif. Dans le cadre du bilan fonctionnel, ce capital n'étant pas appelé/demandé, il faut l'enlever du bilan.

- Concours Bancaires Courants :
 - à déduire des « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit »,
 - à transférer en trésorerie passive.

Les concours bancaires courants sont des dettes contractées par une entreprise auprès d'une ou de plusieurs banques en raison des besoins de trésorerie qui proviennent de l'exploitation courante ou des autres opérations d'exploitation de l'entreprise. Les concours bancaires courants comprennent généralement les facilités de caisse, les découverts et les autres crédits à moins d'un an. Le remboursement de ces dettes bancaires est à moins d'un an, d'où le transfert en trésorerie passive.

- Soldes Crédeurs de banque :
 - à déduire des « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit »,
 - à transférer en trésorerie passive.
- Intérêts courus non échus (ICNE) sur emprunts :
 - à déduire des « Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit »
 - à ajouter aux dettes hors exploitation.

Les intérêts courus non échus sur emprunts correspondent à une dette bancaire à court terme (paiement des intérêts de la prochaine échéance à venir), d'où le retraitement.

- Les écarts de conversion passif :
 - concernent les clients, ils se retranchent aux créances clients (et à faire disparaître dans le passif),
 - concernent les fournisseurs, ils s'ajoutent dans les comptes fournisseurs.

Ils peuvent être d'exploitation ou hors exploitation.

➤ Éléments ou engagements hors bilan :

- Effets Escomptés Non Echus (E.E.N.E.) :
 - à ajouter aux créances dans l'actif d'exploitation,
 - à ajouter à la trésorerie passive.

Rappel: l'entreprise transfère une créance à la banque. En contrepartie, l'entreprise reçoit le montant de la créance (moins les agios). Le client paye la banque à l'échéance. La créance disparaît du bilan. Problème => si le client ne verse pas l'argent à la banque, celle-ci peut nous demander de payer à la place du client. À cause de ce risque, il faut replacer l'EENE dans l'actif d'exploitation et l'ajouter en trésorerie passive pour équilibrer le bilan.

- Engagements hors bilan en matière de **Crédit-Bail** (mobilier et immobilier) :

On se base sur une vision économique, il faut faire figurer le bien en crédit-bail dans l'actif du bilan.

Valeurs d'origine des biens en crédit-bail :

- à ajouter aux emplois stables immobilisés.

Cumuls des amortissements des biens en crédit-bail :

- à ajouter aux capitaux propres en ressources stables.

Valeurs nettes ou résiduelles des biens en crédit-bail (partie financière) :

- à ajouter aux dettes financières en ressources stables.

Les retraitements effectués pour les biens en crédit-bail dans le bilan fonctionnel sont cohérents avec l'approche économique effectuée pour les redevances dans le **tableau des SIG**.

3. L'analyse du bilan fonctionnel

3.1. Le fonds de roulement net global (FRNG)

Le fonds de roulement net global (FRNG) est l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Un FRNG positif signifie l'existence d'un excédent des ressources stables sur les emplois stables. Il permet le financement par des ressources à long terme d'une partie du cycle d'exploitation.

FRNG = Ressources stables – Emplois stables
--

Exemple :

$$\text{FRNG} = 8\,281\,000 - 5\,134\,500 = 3\,146\,500 \text{ €}$$

Un FRNG positif signifie que des ressources durables concourent au financement des besoins liés au cycle d'exploitation.

Un FRNG négatif signifie que l'entreprise finance une partie de ses immobilisations par des dettes à court terme.

3.2. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est issu des décalages provenant des opérations d'exploitation :

- décalages entre les achats de biens et les ventes de ces mêmes biens, qui donnent naissance aux stocks,
- décalages entre les ventes et les encaissements correspondants, reçus des clients qui engendrent des créances clients,
- décalages entre les achats et les décaissements effectués aux fournisseurs, qui font naître des dettes fournisseurs.

BFR = Actif circulant – Passif circulant

Il est lié à l'exploitation et au besoin de financement à court terme. L'exploitation ne s'autofinance pas, il faut donc faire appel aux financements à long terme pour compléter le BFR. C'est pourquoi on parle de « besoin » en fonds de roulement. Dans la plupart des entreprises, le besoin est supérieur aux ressources.

Il est possible de le décomposer en 2 parties :

BFRE = Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation

BFRHE = Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation

Un BFR positif signifie que l'entreprise doit financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fond de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

Un BFR nul signifie que l'entreprise n'a donc pas de besoin à financer puisque le passif circulant hors trésorerie (autrement dit les dettes) suffit à financer l'actif circulant hors trésorerie (autrement dit les stocks et les créances).

Un BFR négatif signifie que l'entreprise n'a pas de besoin à financer puisque le passif circulant hors trésorerie excède les besoins de financement de son actif circulant hors trésorerie.

On parle alors d'excédent (ou ressource) de fonds de roulement.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront :

- des crédits clients (qu'il faut essayer de baisser : "les clients payent plus vite"),
- des crédits fournisseurs (qu'il faut essayer d'augmenter : "payer les fournisseurs plus tard"),
- du délai de rotation des stocks (qu'il faut gérer correctement pour ne pas engendrer de surcoûts liés à ces stocks, tout en évitant les risques d'éventuelles ruptures).

3.3. La trésorerie nette

Trésorerie nette = FR – BFR

Trésorerie nette = Trésorerie active – Trésorerie passive

4. Analyse de l'équilibre financier

L'équilibre financier se calcule à partir du fonds de roulement net global (FRNG) et du besoin en fonds de roulement (BFR).

Règle n°1 : L'équilibre financier minimal est atteint lorsque les emplois stables sont intégralement financés par des ressources stables.

Le respect de l'équilibre financier minimal ne garantit pas l'absence de problèmes de trésorerie, car il faut encore financer le cycle d'exploitation (BFR). Le BFR varie en permanence en fonction :

- de la durée du processus de production (étapes de production nécessitant des phases de stockage plus ou moins nombreuses et longues) ;
- du niveau de l'activité (entreprises en croissance, activité cyclique) : le BFRE a tendance à augmenter quand l'activité croît (stocks plus élevés et augmentation des créances clients notamment). À l'inverse, les périodes creuses s'accompagnent d'un BFRE plus faible (ajustement des stocks à la baisse et diminution des créances clients notamment);
- des délais de paiement accordés et obtenus.

Parallèlement, le FRNG évolue :

- de manière continue tout au long de l'exercice comptable, du fait des amortissements et du résultat qui viennent augmenter les ressources stables ;
- de manière discontinue à la suite d'opérations d'investissement ou de financement (augmentation de capital, souscription d'un emprunt, acquisition d'immobilisations, etc.).

Règle n°2: Les emplois stables et la composante stable du BFR doivent être financés par des ressources stables ($FRNG > BFRE$ moyen).

Il n'est pas nécessaire que le FRNG couvre le BFRHE, car celui-ci est le plus souvent transitoire (il est notamment impacté par les acquisitions et cessions d'immobilisations avec décalage de paiement).

L'équilibre financier (ou fonctionnel) n'est pas atteint si la trésorerie nette est structurellement négative. La bonne marche de l'entreprise est alors entravée.

Le respect de l'équilibre financier n'implique pas une trésorerie nette systématiquement positive. La trésorerie nette doit être en moyenne proche de 0.

Différents cas :

BFR	FRNG
TN > 0	

- Situation d'équilibre, classique. Le FRNG (100) est positif, couvre le BFR (60), le reste du financement se trouve en trésorerie (100-60 = 40). Le « danger » est de laisser la trésorerie sur un compte bancaire non

BFR	FRNG
	TN < 0

- Situation de déséquilibre. Le FRNG (100) est positif, mais ne couvre pas le BFR (120), le reste du BFR est financé par la trésorerie (concours bancaires (100 - 120 = -20). Ce déséquilibre a un coût financier non négligeable et une dépendance vis-à-vis des

FRNG	TN < 0
BFR	

- Situation dangereuse. La banque finance à la fois le BFR, mais également une partie des actifs (FRNG -20, BFR 50, T = -20 - 50 = -70). Le financement repose sur le seul bon vouloir des établissements bancaires.

FRNG	BFR
TN > 0	

- Situation très favorable et typique de la grande distribution en France. Le BFR est négatif, c'est-à-dire le montant des dettes fournisseurs est supérieur aux créances clients et aux stocks. L'entreprise est position de force vis-à-vis de ses fournisseurs et clients. Le BFR négatif finance une partie des actifs et le surplus se