

CHAPITRE 2 : LE GESTIONNAIRE ET LE BILAN FONCTIONNEL

Plan

- **Introduction Générale**
- **Chapitre 1** : Le Banquier et le Bilan Financier
- **Chapitre 2** : Le Gestionnaire et le Bilan Fonctionnel
- **Chapitre 3** : L'Analyse du Compte de Résultat (Etat des Soldes de Gestion)
- **Chapitre 4** : L'Analyse Financière interne : Le Tableau de Financement
- **Chapitre 5** : L'Analyse Financière externe : La méthode des ratios

Plan du chapitre 2

I) Principes d'élaboration du bilan fonctionnel

- A) Le cycle de financement
- B) Le cycle d'investissement
- C) Le cycle d'exploitation

II) Le rôle du bilan fonctionnel

III) Construction du bilan fonctionnel

A) Les retraitements à opérer pour passer du bilan comptable au bilan fonctionnel

1) Actif du bilan fonctionnel

- a) Actif immobilisé
- b) Actif circulant
 - b1) L'actif circulant d'exploitation
 - b2) Actif circulant hors exploitation
- c) Trésorerie – Actif

2) Le Passif du bilan fonctionnel

- a) Les capitaux propres
- b) Les dettes de financement
- c) Passif circulant
 - c1) Passif circulant d'exploitation
 - c2) Passif circulant hors Exploitation
- d) Trésorerie – Passif

Plan du chapitre 2 (suite)

B) Les retraitements des éléments hors bilan

- 1) Les biens financés par le crédit-bail
- 2) Les effets escomptés non échus

IV) Bilan fonctionnel détaillé et complet

V) Bilan fonctionnel condensé

VI) Le diagnostic financier dans l'analyse fonctionnelle

A) Les grandeurs fondamentales de la structure financière

- 1) Fonds de Roulement Net Global (Général)
- 2) Besoin en Fonds de Roulement
 - a) Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE)
 - b) Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)
- 3) Trésorerie Nette


B) Analyse des difficultés de trésorerie

- 1) Une trésorerie négative : peut s'exprimer par une insuffisance du FRNG
- 2) Les causes de déséquilibre de trésorerie liées au BFR


C) Propositions des solutions face à une trésorerie négative ou faible

D) Les ratios dans l'analyse fonctionnelle


Le bilan fonctionnel est établi à partir du bilan comptable par recomposition en grandes masses mettant en évidence des éléments stables (emplois et ressources), des éléments circulants (d'exploitation et hors exploitation) et la trésorerie.



Le Bilan fonctionnel est une photographie de l'entreprise à une date donnée permettant la mise en évidence du fonctionnement de l'entreprise : ce qu'elle dépense et avec quelles ressources. C'est un bilan comptable retraité. L'élaboration du bilan fonctionnel se fait à partir du bilan comptable.



Le bilan fonctionnel est un bilan reprenant les **valeurs brutes à l'actif** (avant amortissements et dépréciations) et dressé **avant répartition de résultat** de l'exercice.



L'objectif est d'être capable d'apprécier **l'équilibre** financier d'une entreprise, son **indépendance financière** et sa **rentabilité**. Ainsi, un bon commercial doit savoir reconnaître si la situation financière de ses clients est saine. Un bon gestionnaire doit pouvoir évaluer l'incidence financière de ses décisions.


I) Principes d'élaboration du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle considère que le bilan recense les ressources et les emplois en fonction de leur participation aux différents cycles économiques.


Il s'agit d'un bilan le quel les éléments de l'actif et du passif sont regroupés selon trois grandes fonctions permettant d'analyser la vie de l'entreprise :

- Cycle de financement ;
- Cycle d'investissement ;
- Cycle d'exploitation.

A) Le cycle de financement : Correspondent à cette fonction les ressources stables (capitaux propres, amortissements, dépréciations et provisions, dettes financières stables) placées dans la partie haute du passif du bilan ;



B) Le cycle d'investissement : Les éléments correspondants figurent en haut de l'actif du bilan, dans l'actif immobilisé, et sont exprimés en valeur brute ;



C) Le cycle d'exploitation : Elle rassemble les postes en bas du bilan (actif circulant à l'actif et dettes non financières au passif).

Schéma des cycles en bilan fonctionnel

Cycle d'investissement	Emplois stables ou actif immobilisé	Ressources stables : Capitaux propres Dettes de financement	Cycle de financement
Cycle d'exploitation	Actif circulant : Actif circulant d'exploitation Actif circulant hors exploitation	Passif circulant : Passif circulant d'exploitation Passif circulant hors exploitation	Cycle d'exploitation
	Trésorerie – Actif Disponibilités	Trésorerie – Passif Concours bancaires Banques soldes créditeurs.....	

L'entreprise possède des ressources

Ressources stables —————> **Cycle long de financement**

Passif circulant —————> **Dettes liées au cycle d'exploitation**

Ces ressources servent à financer des emplois

Emplois stables —————> **Cycle long d'investissement**

Actif circulant —————> **Biens et créances liés au cycle d'exploitation**

II) Rôle du Bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel a pour rôle :

A) D'apprécier
la structure
fonctionnelle
de l'entreprise

B) De déterminer
l'équilibre
financier, en
comparant les
différentes
masses du
bilan classées
par fonction

C) D'évaluer
les besoins
financiers et
les ressources
dont dispose
l'entreprise et
en observant le
degré de
couverture des
emplois par les
ressources et
d'évaluer les
risques
potentiels ;

D) D'apprécier la
rentabilité de
l'entreprise en
calculant le
besoin en
fonds de
roulement
(BFR), la
trésorerie ainsi
que le ratio de
rotation
(clients,
fournisseurs,
stocks) ;

E) De mesurer
la solidité
financière de
l'entreprise
grâce au calcul
du fonds de
roulement (FR),
ou encore
l'équilibre entre
le fonds de
roulement, le
besoin en fonds
de roulement et
la trésorerie

III) Construction du bilan fonctionnel

Le bilan comptable ne permet pas d'opérer cette lecture fonctionnelle. Il est donc nécessaire de reclasser et retraiter certaines rubriques du bilan comptable pour obtenir le bilan fonctionnel. L'analyse fonctionnelle procède au classement des emplois et des ressources en trois masses homogènes.

A) Les retraitements à opérer pour passer du bilan comptable au bilan fonctionnel

Le fonctionnel s'établit sur la base d'un bilan comptable. En effet, il s'agit d'un bilan retraité, dans lequel les postes du bilan fonctionnel sont classés selon une logique et une optique différentes de celle du bilan comptable.

1) Actif du bilan fonctionnel

Les éléments d'actif sont pris en compte pour leur **valeur brute**.

L'actif du bilan fonctionnel se compose de trois rubriques :

a) Actif immobilisé

-**Faire figurer** les immobilisations pour leur **valeur brute**

-**Retirer les actifs fictifs** (frais de constitution) dans la mesure où il ne s'agit pas d'investissements durables ;

-Les amortissements et les provisions du total de l'actif, sont considérés comme des ressources stables, car ils participent au renouvellement des immobilisations. A ce titre, on les incorpore dans la rubrique Capitaux propres.

-Les primes de remboursement des obligations sont donc éliminées de l'actif du **bilan fonctionnel** et doivent être retranchées des capitaux propres pour réaliser l'équilibre.

- **Les écarts de conversion actif (éléments durables)**
(Augmentation des dettes de financement ou d'immobilisation) **doivent être corrigés, c'est-à-dire** doivent être **retranchés de l'actif immobilisé et des dettes de financement** (dettes à long terme).

b) Actif circulant

L'actif circulant regroupe aussi bien l'actif circulant **d'exploitation** que l'actif circulant **hors exploitation**.

b1) Actif circulant d'exploitation

- Stocks :

Faire figurer les stocks pour leur valeur brute. Pourquoi les comptabilise – t –on en valeurs brutes ?

Dans le bilan fonctionnel, la notion d'actif (actif circulant) se conçoit au sens strict, elle désigne ce que l'entreprise possède réellement. Au jour de l'établissement du bilan, il existe des risques de dépréciation des stocks qui viennent diminuer la valeur de l'actif. Mais le bilan fonctionnel n'intègre pas les provisions pour dépréciations des stocks car il ne s'agit que de risques, la perte est éventuelle et approximative. C'est pourquoi le bilan fonctionnel enregistre les valeurs brutes.

- Créances clients :

Créances clients constituent l'exemple type des créances d'exploitation, car l'entreprise existe pour avoir des clients. Tout comme les stocks, les comptes clients et comptes rattachés sont intégrés pour leurs valeurs brutes.

b2) Actif circulant hors exploitation

Il s'agit des éléments des postes de l'actif qui ne relèvent pas des cycles d'investissement, de financement ou d'exploitation. Ce sont des emplois **acycliques** instables

- **Créances diverses hors exploitation**

- **Charges constatées d'avance hors d'exploitation**

- Valeurs mobilières de placements (V.M.P)

Les VMP représentent l'exemple type de créances hors exploitation, dans la mesure où l'objet social de l'entreprise n'est pas la spéculation en bourse. Elles sont inscrites au bilan pour leurs valeurs brutes. Si les VMP sont conservées dans l'entreprise pendant une période, elles resteront dans l'actif circulant hors exploitation. Par contre, si elles **sont vendues rapidement**, elles seront considérées comme des disponibilités et intégreront la trésorerie – Actif.

- Les écarts de conversion actif (éléments circulants)

(Augmentation des dettes) doivent être **retranchés de l'actif circulant et du passif circulant**.

c) Trésorerie – Actif

- Banques ;**
- Caisse ;**
- CCP**
- VMP Facilement négociable.**

	Valeurs immobilisées	Faire figurer toutes les immobilisations (incorporelles, incorporelles et financières) Ajouter la valeur des équipements financés par crédit – bail (voire retraitement hors bilan) Retirer les actifs fictifs (frais de constitution) Ajouter la valeur brute des charges à répartir sur plusieurs exercices Les primes de remboursement des obligations doivent être retranchées des capitaux propres Retrancher les écarts de conversion actif (éléments durables)
Actif	Actif circulant d'Exploitation (Opérations courantes de l'entreprise).	Les stocks : Valeurs brutes Les clients : Valeurs brutes Effets escomptés non échus : Si l'entreprise n'escompte pas ses effets et donc, elle en sera toujours en possession. TVA déductible sur les biens et services, crédit de TVA...sont à intégrer dans l'actif circulant d'exploitation. Les charges constatées d'avance (exploitation) : Les charges constatées d'avance peuvent être classées soit dans les opérations d'exploitation soit dans les opérations hors exploitation. L'annexe du bilan doit en général mentionner leur classement exact mais en l'absence des renseignements, il faut les mettre en exploitation. Les valeurs mobilières de placement : Elles intègrent l'actif circulant d'exploitation dans la mesure où l'objectif de l'entreprise est la spéculation en bourse. Les VMP sont enregistrées au bilan pour leur valeur brute.

Actif	Actif circulant Hors Exploitation (Opérations non courantes de l'entreprise).	<p>Les valeurs mobilières de placement : Elles intègrent l'actif circulant hors exploitation dans la mesure où l'objectif de l'entreprise n'est pas la spéculation en bourse. Les VMP sont enregistrées au bilan pour leur valeur brute.</p> <p>La TVA déductible sur immobilisations : La TVA déductible immobilisations existe que lors de l'achat d'une immobilisation, opération qui s'apparente à une activité non courante car les investissements ne s'effectue que ponctuellement.</p> <p>Les charges constatées d'avance (hors exploitation) : Les créances sur cessions d'immobilisations et les créances sur cessions de VMP : En général, elles sont classées en actif circulant hors exploitation mais il faut lire l'annexe joint au bilan.</p> <p>Retrancher les écarts de conversion actif (éléments circulants).</p>
	Trésorerie - Actif	<p>Banque Caisse CCP VMP : Facilement négociables.</p>

2) Le Passif du bilan fonctionnel

a) Les capitaux propres

- **Le capital social**
- **Le résultat de l'exercice** doit s'établir avant l'affectation du résultat.
- **Les provisions pour risques et charges** : Elles intègrent les capitaux propres car elles s'assimilent à des réserves. Il s'agit de l'argent mis de côté pour faire face à d'éventuelles charges.
- **Les amortissements et les provisions pour dépréciation d'actif** : Comme tous les postes de l'actif du bilan fonctionnel sont inscrits pour leur valeur brute, les amortissements et les provisions n'apparaissent pas à l'actif, ils seront enregistrés au passif dans les capitaux propres, comme des réserves.
- **Idem pour les provisions pour risque et charges**
- **Les actifs fictifs** (frais d'établissement) ne sont inscrits pas à l'actif du bilan fonctionnel, il est nécessaire de les soustraire du passif du bilan fonctionnel afin de maintenir l'équilibre du bilan.

b) Les dettes de financement

- **Les emprunts obligataires** : Ils sont inscrits au bilan comptable pour leur **valeur de remboursement** par contre doivent être enregistrés au bilan fonctionnel pour leur **valeur d'émission**. Cela s'explique par : Lors de l'émission de l'emprunt obligataire, l'entreprise reçoit de l'argent des obligataires et constitue donc une ressource permanente pour elle.
- **Emprunt obligataire inscrit au bilan fonctionnel = emprunt obligataire inscrit au bilan comptable – prime de remboursement des obligations.**
- Emprunt obligataire = Valeur de remboursement (VR)
Prime de remboursement = VR – Valeur d'émission (VE)
D'où, $VR - (VR - VE) = VE$.

- **Les emprunts auprès des établissements de crédit :**
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit inscrits au bilan fonctionnel = Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit inscrits au bilan comptable – concours bancaires, soldes créditeurs des banques, découverts bancaires...
- **Les dettes financières diverses :** Il est important de retrancher des dettes diverses , les intérêts courus non échus qui sont des dettes à court terme.
Dettes financières diverses inscrites au bilan fonctionnel = Dettes financières diverses inscrites au bilan comptables – intérêts courus non échus.
- **Les écarts de conversion passif (éléments durables)**
(Augmentation des créances) doivent être **retranchés de l'actif immobilisé et des dettes de financement**

c) Passif circulant

Le Passif circulant regroupe aussi bien le passif circulant **d'exploitation** que le passif circulant **hors exploitation**.

c1) Passif circulant d'exploitation

- **Les avances et acomptes reçues sur commandes,**
- **Les fournisseurs et comptes rattachés**
- **Les dettes fiscales (TVA collectée, dettes fiscales pour paiement des différentes taxes ... (SAUF IS))**
- **Les dettes sociales**
- **Les autres dettes d'exploitation**
- **Les produits constatés d'avance d'exploitation**

c2) Passif circulant hors Exploitation

- **Les dettes sur immobilisations**
- **Les dettes fiscales (IS)**
- **Les intérêts courus non échus**
- **Les dettes diverses**
- **Les produits constatés d'avance hors exploitation**

Rappel :

Les écarts de **conversion-Passif** (Augmentation des créances) des éléments circulants doivent être retranchés de **l'actif circulant et passif circulant**.

d) Trésorerie – Passif

- **Les concours bancaires**
- **Les découverts bancaires**
- **Le solde créditeur des banques**
- **Les effets escomptés non échus.**

Passif	Ressources permanentes	Les capitaux propres +Les provisions pour risque et charges +Les amortissements et les provisions pour dépréciation d'actif +Amortissements du crédit Bail Retrancher les écarts de conversion passif (éléments durables) MOINS les actifs fictifs.
		Les dettes de financement - Les emprunts obligataires - Les emprunts auprès des établissements de crédit MOINS les concours bancaires, soldes créditeurs des banques, découverts bancaires... Valeur nette (Valeur résiduelle) des équipements financés par crédit Bail.

Passif	Passif circulant d'exploitation	Les avances et acomptes reçues sur commandes, Les fournisseurs et comptes rattachés Les dettes fiscales (TVA collectée, dettes fiscales pour paiement des différentes taxes (SAUF IS)) Les dettes sociales Les autres dettes d'exploitation Les produits constatés d'avance d'exploitation
	Passif circulant hors exploitation	Les dettes sur immobilisations Les dettes fiscales (IS) Les intérêts courus non échus Les dettes diverses Retrancher les écarts de conversion passif (éléments circulants) les produits constatés d'avance hors exploitation
	Trésorerie Passif	Les concours bancaires Les découverts bancaires Le solde créditeur des banques Les effets escomptés non échus.

B) Les retraitements des éléments hors bilan

Pour donner une vision économique du bilan, des éléments qui ne sont pas dans le bilan comptable doivent être également être retraités.

1) Les biens financés par le crédit-bail

Le crédit-bail est une location assortie d'une promesse de vente. Le principe du crédit-bail est simple : l'entreprise ayant besoin d'un bien en formule la demande auprès d'une société de crédit-bail, qui achète le bien déterminé et le lui loue pendant une période donnée. Le crédit-bail peut concerner du matériel (crédit-bail mobilier) ou des biens immobiliers (crédit-bail immobilier). A la fin du contrat de crédit-bail, l'entreprise a la possibilité, soit **d'acquérir** le bien sur la base d'un prix prédéfini dans le contrat (la valeur résiduelle du bien), soit **de rendre** le bien, soit de continuer à le **louer** à un loyer revu à la baisse.

La société de crédit-bail reste le propriétaire du bien pendant toute la durée de la location et jusqu'au règlement éventuel de la valeur résiduelle du bien.

L'entreprise utilisatrice doit faire assurer le bien et le maintenir dans un état correct pendant toute la durée du contrat.



Il faut réintégrer le crédit-bail comme si l'entreprise possédait réellement l'actif loué. Il faut ajouter la valeur du bien à l'actif. En contrepartie, ce nouvel actif doit être ventilé au passif du bilan en fonction des amortissements qui constatent son vieillissement et en dettes financières pour le reste.

Exemple :

Une entreprise utilise depuis 1 an un matériel industriel financé par un contrat de crédit-bail dont les dispositions sont les suivantes :

- Coût d'acquisition du matériel : 15 000 Dhs*
- Durée de contrat : 5 ans*
- Taux = $100 / 5 = 20 \%$*

Réponse

*Annuité d'amortissement linéaire du matériel =
 $15\ 000 \times 20 \% = 3000\ Dhs.$*

Extrait du bilan fonctionnel au 31 / 12 / N

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>
<i>Actif immobilisé</i> <i>Valeur d'origine (VO)</i> <i>des équipements financés</i> <i>par crédit-bail</i>	15 000	<i>Capitaux propres</i> Amortissements du crédit-bail <i>Dettes financières</i> Valeur nette (valeur résiduelle) des équipements financés par crédit-bail	3 000 12 000

Au cas où l'entreprise utilise le matériel depuis 2 ans alors l'Annuité d'amortissement linéaire du matériel = 15 000 x 20 % x 2 ans = 3000 Dhs x 2 = 6 000 Dhs.

Extrait du bilan fonctionnel au 31 / 12 / N+1

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>
<i>Actif immobilisé</i> <i>Valeur d'origine (VO)</i> <i>des équipements</i> <i>financés par crédit-bail</i>	15 000	<i>Capitaux propres</i> Amortissements du crédit-bail <i>Dettes financières</i> Valeur nette (valeur résiduelle) des équipements financés par crédit-bail	6 000 9 000

Au cas où l'entreprise utilise le matériel depuis 3 ans alors l'Annuité d'amortissement linéaire du matériel = 15 000 x 20 % x 3 ans = 3000 Dhs x 3 = 9 000 Dhs.

Extrait du bilan fonctionnel au 31 / 12 / N+2

<i>Actif</i>	<i>Montant</i>	<i>Passif</i>	<i>Montant</i>
<i>Actif immobilisé Valeur d'origine (VO) des équipements financés par crédit-bail</i>	15 000	<i>Capitaux propres Amortissements du crédit-bail</i>	9 000
		<i>Dettes financières Valeur nette (valeur résiduelle) des équipements financés par crédit-bail</i>	6 000

2) Les effets escomptés non échus

L'escompte d'effets de commerce consiste à céder des créances commerciales à un banquier avant leur date d'échéance, déduction des intérêts et commissions, en contrepartie du transfert à son profit de la propriété de la créance. Cette technique permet à l'entreprise de disposer immédiatement de liquidités pour faire face à ses besoins de trésorerie.

Cette créance représentée par un effet de commerce est soit une lettre de change tirée par le fournisseur sur son client, soit un billet à ordre souscrit par le client au profit de du fournisseur



Les effets escomptés non échus sont :

- Ajoutés à l'actif circulant dans les créances d'exploitation ;
- Ajoutés aux soldes créditeurs des banques.

Bilan fonctionnel (les retraitements hors bilan)

Actif	M	Passif	M
Actif immobilisé VO des équipements financés par crédit Bail		Capitaux propres Amortissements du crédit Bail	
Actif circulant Actif circulant d'exploitation + Effets escomptés non échus Actif circulant hors exploitation Trésorerie-actif Disponibilités		Dettes de financement Valeur nette (valeur résiduelle) des équipements financés par crédit Bail Passif circulant Passif circulant d'exploitation Passif circulant hors exploitation Trésorerie- passif (Dons, concours et découverts bancaires) + Effets escomptés non échus	
Total		Total	

IV) Bilan fonctionnel détaillé et complet

Il se présente comme suit

Actif	M	Passif	M
<p>Actif stable : Immobilisations à plus d'un an : SAUF : frais d'établissement Charges à répartir sur plusieurs exercices + Valeur d'origine (VO) des équipements financés par crédit-bail</p> <p>Actif circulant : Actif circulant d'exploitation : Avances et acomptes versés sur commandes, Clients et comptes rattachés + Effets escomptés non échus Autres créances d'exploitation Charges constatées d'avance d'exploitation Actif circulant hors exploitation : Valeurs Mobilières de placement Autres créances hors exploitation (TVA déductible sur immobilisations) Charges constatées d'avance hors d'exploitation Créances diverses Trésorerie-actif : Banque, Caisse, CCP + Valeurs Mobilières de placement facilement négociables</p>		<p>Capitaux permanents : Capitaux propres : (Capital social, prime d'émission et de fusion, Réserves, Report à nouveau, Résultat de l'exercice, Subvention d'investissements, Provisions réglementées, Provisions pour risques et charges, Amortissements et provisions (actifs), + Amortissements du bien financé par crédit-bail ACTIF FICTIF (frais d'établissement) Dettes financières (Emprunts obligataires , dettes financières diverses, dettes auprès des établissements de crédit et destinés à financer des investissements – Dons, découverts et concours bancaires) -Les intérêts courus non échus + valeur nette comptable des équipements financés par crédit-bail</p> <p>Passif circulant : Passif circulant d'exploitation : Avances et acomptes reçues sur commandes, Fournisseurs et comptes rattachés Dettes fiscales (SAUF IS) Dettes sociales Autres dettes d'exploitation Produits constatés d'avance d'exploitation Passif circulant hors exploitation : Fournisseurs d'immobilisations Dettes fiscales (IS) Intérêts courus non échus Produits constatés d'avance (hors exploitation). Autres dettes hors exploitation Trésorerie-passif : Découverts et concours bancaires et soldes créditeurs des banques + Effets escomptés non échus</p>	
Total Actif		Total Passif	

V) Bilan fonctionnel condensé

Il se présente comme suit :

Actif	Montant	Passif	Montant
Actif immobilisé Actif circulant : Actif circulant d'exploitation Actif circulant hors exploitation Trésorerie actif		Ressources stables Passif circulant : Passif circulant d'exploitation Passif circulant hors exploitation Trésorerie passif	
Total		Total	

VI) Le diagnostic financier dans l'analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle repose sur une règle de l'équilibre. En procédant à une analyse comparative des bilans fonctionnels, il est possible de détecter les difficultés et d'y remédier.

Le calcul et l'analyse des grandeurs fondamentales de la structure financière permettent un diagnostic de l'entreprise mais également de la situation financières des partenaires (clients et fournisseurs).

A) Les grandeurs fondamentales de la structure financière

Le bilan fonctionnel est un instrument qui permet l'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise. Cette analyse permet de mettre en évidence les notions de **Fonds de Roulement Net Global (Général), de Besoin en Fonds de Roulement et de Trésorerie Nette** à partir desquelles la situation financière de l'entreprise peut être appréciée. L'utilisation de ratios permettra de compléter cette appréciation et de proposer les solutions en cas de déséquilibre financier.

1) Fonds de Roulement Net Global (Général)

Il représente la part des ressources stables qui va permettre de financer les emplois stables.

Concept	Calcul	Signification
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	Ressources stables – Emplois stables	Excédent (ou insuffisance) des ressources stables par rapport aux emplois stables. Un FRNG positif montre que les emplois stables ont été financés par des ressources stables. Le FRNG va permettre le BFR auquel il doit donc être comparé.

2) Besoin en Fonds de Roulement

a) Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE)

Concept	Calcul	Signification
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFRE)	Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation Ou Stocks + Créances clients – Dettes d'exploitation	Le BFRE correspond au financement nécessaire à l'exploitation (activité courante de l'entreprise). Il est constitué des stocks, des créances client et des financements liés aux dettes fournisseur

Une augmentation du BFRE signifie que :

- Il y a plus de stocks ;
- Délais accordés aux clients est plus longs ;
- Des retards de paiements des clients ;
- Des impayés de la part des clients ;
- Augmentation du Chiffre d'affaires ;
- Une diminution des délais de paiement des fournisseurs.

Une diminution du BFRE peut signifie que :

- Il y a moins de stocks ;
- Diminution des délais accordés aux clients ;
- Diminution du Chiffre d'affaires ;
- Délais de paiement plus longs accordés par les fournisseurs.

b) Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)

Concept	Calcul	Signification
Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRE)	Actif circulant Hors Exploitation – Passif circulant Hors Exploitation	Le BFRHE prend en compte les moyens mis à la disposition de l'entreprise sans lien direct avec l'exploitation normale

Besoin en Fonds de Roulement = Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation + Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation

3) Trésorerie Nette

Concept	Calcul	Signification
Trésorerie nette	Trésorerie Active – Trésorerie Passive Ou FRNG – BFR.	Si le FRNG est supérieur au BFR, cela signifie qu'il le finance en totalité. L'excédent se trouve en trésorerie qui est donc positive. Si le FRNG est inférieur au BFR, cela signifie qu'il ne le finance qu'en partie et la différence doit donc être financée par une trésorerie qui est alors négative.

B) Analyse des difficultés de trésorerie

La trésorerie dépend des niveaux du Fonds de Roulement Net Global et du Besoin en Fonds de Roulement : Il faut donc suivre l'évolution de ces deux grandeurs et de leurs composantes pour expliquer la situation de la trésorerie.

1) Une trésorerie négative : peut s'exprimer par une insuffisance du FRNG

Causes	Explications
Des ressources stables insuffisantes ou en baisse	<ul style="list-style-type: none">- Fonds propres insuffisants- Autofinancement insuffisant à cause d'un résultat net faible ou de pertes, et / ou à cause de la distribution du résultat aux associés ou des prélèvements réalisés à l'exploitant.- Financement par emprunt insuffisant pour les immobilisations.
Des emplois stables élevés	<ul style="list-style-type: none">- Programme d'investissement récent (acquisition d'immobilisations).

2) Les causes de déséquilibre de trésorerie liées au BFR

Causes	Explications
Evolution trop rapide du Chiffre d'Affaires	En cas de forte croissance du Chiffre d'Affaires, les besoins de financement augmentent de façon significative, et pourraient provoquer un déséquilibre de trésorerie si le Fonds de Roulement n'augmente pas dans les mêmes proportions.
Stocks importants	<ul style="list-style-type: none">- Difficultés à vendre ;- Saisonnalité de l'activité ;- Mauvaise gestion des stocks.
Créances d'exploitation élevés	<ul style="list-style-type: none">- Saisonnalité des ventes ;- Durée de crédit clients accordé trop long ;- Saisonnalité de l'activité ;- Mauvaise gestion des recouvrements.
Ressources d'exploitation faibles	<ul style="list-style-type: none">- Crédit fournisseur mal négocié ;- Puissance des fournisseurs : négociation difficile.

C) Propositions des solutions face à une trésorerie négative ou faible

Face à une trésorerie négative ou faible, les pistes d'actions possibles sont données par les grandeurs du bilan fonctionnel.

Réduire le Besoin en Fonds de Roulement	Accroître le Fonds de Roulement
<ul style="list-style-type: none">- Réduire les stocks (commander moins et plus souvent)- Réduire les créances clients (réduire les délais de paiements, relancer les mauvais payeurs)	<ul style="list-style-type: none">- Augmenter la Capacité d'Autofinancement (CAF)- Augmenter les capitaux propres- Augmenter les emprunts

L'augmentation des dettes fournisseurs (accroissement du délai de paiement) est arithmétique et juste mais n'est pas toujours une bonne solution de gestion : Les relations des entreprises avec leurs fournisseurs peuvent en souffrir. La réduction des immobilisations brutes (désinvestissement) est arithmétique et juste mais n'est pas toujours une bonne solution de gestion : il ne faut désinvestir que les activités ne générant pas de CAF.

D) Les ratios dans l'analyse fonctionnelle

Il existe de très nombreux ratios mais nous allons présenter les ratios couramment utilisés dans l'analyse fonctionnelle.

Ratios	Calcul
Le ratio de couverture des emplois stables	Ressources stables / Emplois stables
Le ratio de couverture des capitaux investis	Ressources stables / Emplois stables + BFRE
Le taux d'endettement	Dettes financières + Concours bancaires / Ressources propres
Le FRNG en jours de chiffre d'affaires (CA)	FRNG / CA HT X 360 Jours
Le poids du BFRE sur le CA	BFRE / CA HT X 360 Jours
La durée moyenne du stockage	Stock moyen / Coût annuel des achats (ou de production) X 360 Jours
Le délai de crédit clients	Encours moyen des créances clients / CA TTC X 360 Jours
Le délai de crédit fournisseurs	Encours moyen des dettes fournisseurs / Achats TTC X 360 Jours