

## Fiche exercice Bilan fonctionnel : entreprise AU P'TIT GOURMAND

L'expert-comptable a réalisé un bilan fonctionnel pour comprendre pourquoi la trésorerie est insuffisante.

Bilan fonctionnel			
EMPLOIS	Montants	RESSOURCES	Montants
<b>EMPLOIS STABLES</b>		<b>RESSOURCES STABLES</b>	
Immobilisations Incorporelles	16 600	Capitaux propres	11 900
Immobilisations Corporelles	4 700	Emprunts et dettes financières	10 900
<b>Total EMPLOIS STABLES</b>	<b>21 300</b>	<b>Total RESSOURCES STABLES</b>	<b>22 800</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>PASSIF CIRCULANT</b>	
Stocks	800	Dettes fournisseurs	1 400
Créances (clients professionnels)	5 200		
<b>Total ACTIF CIRCULANT</b>	<b>6 000</b>	<b>Total PASSIF CIRCULANT</b>	<b>1 400</b>
<b>TRESORERIE ACTIVE</b>		<b>TRESORERIE PASSIVE</b>	
Disponibilités	0	Concours bancaires courants	3 100
<b>Total TRESORERIE ACTIVE</b>	<b>0</b>	<b>Total TRESORERIE PASSIVE</b>	<b>3 100</b>
<b>Total EMPLOIS</b>	<b>27 300</b>	<b>Total RESSOURCES</b>	<b>27 300</b>

Légende :

Cycle d'investissement à Long Terme

Cycle de financement à Long Terme

Cycle d'exploitation à Court Terme

L'expert-comptable a calculé trois indicateurs pour nous expliquer la situation financière.

- **FR (Fonds de Roulement) = Ressources stables – Emplois stables**
- **BFR (besoin en Fonds de Roulement) = Actif Circulant – Passif Circulant**
- **TN (Trésorerie Nette) = FR – BFR**  
ou **TN = Trésorerie Active – Trésorerie Passive**

Le surplus de ressources stables, mesuré par le fonds de roulement, n'est pas suffisant pour couvrir votre besoin en fonds de roulement, c'est pourquoi votre trésorerie est insuffisante. Pour avoir une situation financière saine, l'idéal serait que le fonds de roulement soit supérieur à votre BFR et permettre ainsi d'obtenir une trésorerie positive.

1. Calculez le fonds de roulement (FR). Est-il suffisant pour couvrir le besoin du cycle d'exploitation (BFR) ? Expliquez les conséquences sur la trésorerie.

**FR = Ressources stables – Emplois stables = 22 800 – 21 300 = 1 500 €**

**BFR = Actif circulant – Passif circulant = 6 000 – 1 400 = 4 600 €.**

**Pour avoir une situation financière saine il faut : FR > BFR**

**Le FR est donc insuffisant pour couvrir le BFR, il manque 3 100 €. Par conséquent la trésorerie nette est négative de 3 100 €.**

2. A combien devrait s'élever au maximum le BFR pour que la trésorerie nette de l'entreprise ne soit plus négative ? Proposez des solutions qui permettraient de réduire le BFR de l'entreprise.

$$\text{BFR} = 6\,000 - 1\,400 = 4\,600 \text{ €}.$$

Pour que la TN ne soit plus négative, il faudrait que le BFR diminue de 3 100 € pour atteindre 1 500 €.

$$\text{Dans ce cas-là, TN} = \text{FR} - \text{BFR} = 1\,500 - 1\,500 = 0.$$

Pour diminuer le BFR il faudrait :

- Réduire les stocks et/ou les créances (en réduisant les délais de règlements accordés aux clients) pour diminuer l'actif circulant ;

- Augmenter les dettes fournisseurs (en demandant aux fournisseurs des délais de règlement plus longs).

3. Calculez la trésorerie nette de deux façons différentes.

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR} = 1\,500 - 4\,600 = -3\,100 \text{ €}$$

$$\text{OU TN} = \text{Trésorerie passive} - \text{Trésorerie active} = 0 - 3\,100 = -3\,100 \text{ €}.$$

L'expert-comptable permet de réaliser plusieurs simulations et de mesurer l'impact sur le BFR et la TN pour chacune d'elles :

- a. Une réduction des délais clients qui permettrait de réduire les créances clients de trois quarts.

Bilan fonctionnel			
EMPLOIS	Montants	RESSOURCES	Montants
<b>EMPLOIS STABLES</b>		<b>RESSOURCES STABLES</b>	
Immobilisations Incorporelles	16 600	Capitaux propres	11 900
Immobilisations Corporelles	4 700	Emprunts et dettes financières	10 900
<b>Total EMPLOIS STABLES</b>	<b>21 300</b>	<b>Total RESSOURCES STABLES</b>	<b>22 800</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>PASSIF CIRCULANT</b>	
Stocks	800	Dettes fournisseurs	1 400
Créances (clients professionnels)	<b>1 300</b>		
<b>Total ACTIF CIRCULANT</b>	<b>2 100</b>	<b>Total PASSIF CIRCULANT</b>	<b>1 400</b>
<b>TRESORERIE ACTIVE</b>		<b>TRESORERIE PASSIVE</b>	
Disponibilités	<b>3 900</b>	Concours bancaires courants	3 100
<b>Total TRESORERIE ACTIVE</b>	<b>3 900</b>	<b>Total TRESORERIE PASSIVE</b>	<b>3 100</b>
<b>Total EMPLOIS</b>	<b>27 300</b>	<b>Total RESSOURCES</b>	<b>27 300</b>

$$\text{Calcul du FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} = 22\,800 - 21\,300 = 1\,500$$

$$\text{Calcul du BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant} = 2\,100 - 1\,400 = 700$$

$$\text{Calcul TN} = \text{FR} - \text{BFR} = 1\,500 - 700 = 800$$

$$\text{ou TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive} = 3\,900 - 3\,100 = 800$$

Les créances ont été réduites de 3/4 ce qui les portent à 1 300 €. Parallèlement, les disponibilités ont augmenté de 3 900 € (qui correspondent aux 3/4 des créances réglées). Les ressources sont inchangées.

b. Un allongement des délais fournisseurs qui permettrait de doubler les dettes fournisseurs.

Bilan fonctionnel			
EMPLOIS	Montants	RESSOURCES	Montants
<b>EMPLOIS STABLES</b>		<b>RESSOURCES STABLES</b>	
Immobilisations Incorporelles	16 600	Capitaux propres	11 900
Immobilisations Corporelles	4 700	Emprunts et dettes financières	10 900
<b>Total EMPLOIS STABLES</b>	<b>21 300</b>	<b>Total RESSOURCES STABLES</b>	<b>22 800</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>PASSIF CIRCULANT</b>	
Stocks	800	Dettes fournisseurs	2 800
Créances (clients professionnels)	5 200		
<b>Total ACTIF CIRCULANT</b>	<b>6 000</b>	<b>Total PASSIF CIRCULANT</b>	<b>2 800</b>
<b>TRESORERIE ACTIVE</b>		<b>TRESORERIE PASSIVE</b>	
Disponibilités	1 400	Concours bancaires courants	3 100
<b>Total TRESORERIE ACTIVE</b>	<b>1 400</b>	<b>Total TRESORERIE PASSIVE</b>	<b>3 100</b>
<b>Total EMPLOIS</b>	<b>28 700</b>	<b>Total RESSOURCES</b>	<b>28 700</b>

Calcul du FRNG = Ressources stables – Emplois stables = 22 800 – 21 300 = 1 500

Calcul du BFR = Actif circulant – Passif circulant = 6 000 – 2 800 = 3 200

Calcul TN = FR – BFR = 1 500 – 3 200 = -1 700

ou TN = Trésorerie active – Trésorerie passive = 1 400 – 3 100 = -1 700

Les dettes fournisseurs ont été multipliées par 2 soit un montant de 2 800 €. Parallèlement, les disponibilités ont augmenté de 1 400 €.

4. Pourquoi la solution a. sera-t-elle retenue ?

La solution a) sera retenue car elle permet une baisse significative du BFR (700 €) et une augmentation de la trésorerie nette qui s'élèvera à 800 € et sera donc positive.

La solution b) ne permet pas d'obtenir une trésorerie nette positive même si le BFR a un peu diminué...

#### Fiche exercice Bilan fonctionnel : entreprise BEL

ACTIF (en millions)			PASSIF (en millions)		
	2020	2019		2020	2019
<b>Actif Stable</b>	<b>2 695</b>	<b>2 695,5</b>	<b>Passif Stable</b>	<b>3 226,9</b>	<b>3 118,3</b>
Immo Incorporelles	1 476	1 435,7	Capitaux propres	1 858,8	1 810,1
Immo Corporelles	1 054,5	1 092	Amortissements	5,2	5,1
Immo Financières	164,5	167,8	Dettes financières et emprunts	1 362,9	1 303,1
<b>Actif circulant</b>	<b>867,6</b>	<b>920,4</b>	<b>Passif circulant</b>	<b>916</b>	<b>901</b>
Stocks	371,2	372,6	Dettes fournisseurs	643	667,9
Créances	496,4	547,8	Dettes fiscales et sociales	6	6,3
			Autres dettes	267	226,8
<b>Trésorerie active</b>	<b>590,3</b>	<b>405,7</b>	<b>Trésorerie passive</b>	<b>10</b>	<b>2,3</b>
Disponibilités	590,3	405,7			
<b>Total Actif</b>	<b>4 152,9</b>	<b>4 021,6</b>	<b>Total passif</b>	<b>4 152,9</b>	<b>4 021,6</b>

1. Rappelez en quoi consiste le bilan comptable d'une organisation.

Le bilan est un document comptable normalisé qui établit l'état des biens (ce que possède l'entreprise : actif) et des dettes (ce que doit l'entreprise : passif), c'est-à-dire son patrimoine.

2. Rappelez la différence entre le bilan comptable et le bilan fonctionnel.

Le bilan fonctionnel est fait à partir du bilan comptable et classe les données financières du bilan comptable par fonctions (investissement, financement, éléments d'exploitation ou hors exploitation) pour mettre en valeur la structure financière de l'entreprise et l'équilibre financier de son modèle économique.

3. Calculez les indicateurs suivants pour 2019 et 2020.

	2019	2020
Fond de Roulement net global : FRNG = Passif stable – Actif stable	$3118,3 - 2695,5 = 422,8$	$3226,9 - 2695 = 531,9$
Besoin en Fond de Roulement : BFR = Actif circulant – Passif circulant	$920,4 - 901 = 19,4$	$867,6 - 916 = -48,4$
Trésorerie Nette : TN = FRNG – BFR ou bien TN = Trésorerie active – Trésorerie passive	$422,8 - 19,4 = 403,4$ $405,7 - 2,3 = 403,4$	$531,9 - (-48,4) = 580,3$ $590,3 - 10 = 580,3$

4. Analysez vos résultats et concluez sur la situation financière de l'entreprise BEL en 2019 et 2020.

Avec un FRNG positif, l'entreprise BEL dispose de ressources financières durables pour financer l'activité de son cycle d'exploitation. Le BFR en 2020 est en forte augmentation.

En 2019, le BFR est positif, ce qui veut dire que l'entreprise paie plus vite ses factures qu'elle n'encaisse l'argent.

Les créances accordées freinent l'activité. En 2020, le BFR est négatif donc l'entreprise dispose de moyens nécessaires, elle encaisse plus vite qu'elle ne paie ses factures. Les créances ont été fortement réduites.

La trésorerie, qui augmente fortement en 2020, est excédentaire, elle permet de faire face aux dépenses imprévues.

5. Une entreprise doit-elle plutôt financer ses investissements sur ses fonds propres ou en ayant recours à un financement externe ?

	Avantages	Inconvénients
Fonds propres	<ul style="list-style-type: none"> <li>-autonomie et indépendance de l'entreprise</li> <li>-gratuité (grâce aux profits antérieurs)</li> <li>-pas de remboursements à prévoir</li> <li>-image d'une entreprise saine et prospère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-investissement limité par les profits passés.</li> <li>-peut priver l'entreprise d'autres utilisations judicieuses de ses gains de productivité.</li> <li>-peut priver inutilement de facilités de croissance et de profits, surtout si les taux d'intérêts sont faibles.</li> </ul>
Financement externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-peut permettre de profiter d'opportunités de croissance.</li> <li>-solution souple et accessible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-peut être coûteux.</li> <li>-dépendance vis-à-vis de la banque.</li> <li>-endettement plus ou moins important qui peut finir par inquiéter les partenaires.</li> </ul>

**Fiche exercice Bilan fonctionnel : entreprise FOURNI+**

La société FOURNI+ est une entreprise spécialisée dans la commercialisation de fournitures de bureau. Le gérant veut s'agrandir et investir en achetant un local. Il veut estimer la situation financière de son affaire et vous demande de l'aider. Il vous présente son bilan fonctionnel.

ACTIF		PASSIF	
Actif Stable	132 500	Passif Stable	137 000
Actif Circulant	44 500	Passif Circulant	38 000
Trésorerie positive	2 500	Trésorerie négative	4 500
<b>TOTAL</b>	<b>179 500</b>	<b>TOTAL</b>	<b>179 500</b>

1. Calculez le FRNG, le BFR et la TN.

**FRNG = Passif stable – Actif stable = 137 000 – 132 500 = 4 500**

**BFR = Actif circulant – Passif circulant = 44 500 – 38 000 = 6 500.**

**On a FR < BFR donc la situation financière n'est pas saine.**

**TN = FRNG – BFR = 4 500 – 6 500 = -2 000**

**Ou bien TN = Trésorerie positive – Trésorerie négative = 2 500 – 4 500 = -2 000**

2. La situation financière de FOURNI+ est-elle satisfaisante ?

Le fonds de roulement ne finance pas le besoin en fonds de roulement, ce qui explique une trésorerie négative.

Il lui faut rééquilibrer sa trésorerie négative, qui pourrait lui coûter cher en agios, voire mettre en difficultés règlements réguliers.

Il faudrait disposer d'éléments supplémentaires, sur plusieurs années, pour pouvoir l'expliquer.

La situation délicate de la trésorerie n'est peut-être que passagère.

L'investissement se décompose en un local de 100 000€ et son aménagement (travaux, décoration) pour 50 000€. Le gérant financera son projet par l'emprunt.

3. Dressez le nouveau bilan fonctionnel après la réalisation de l'investissement.

ACTIF		PASSIF	
Actif Stable	<b>132 500 + 150 000 = 282 500</b>	Passif Stable	<b>137 000 + 150 000 = 287 000</b>
Actif Circulant	44 500	Passif Circulant	38 000
Trésorerie positive	2 500	Trésorerie négative	4 500
<b>TOTAL</b>	<b>329 500</b>	<b>TOTAL</b>	<b>329 500</b>

4. Calculez le nouveau FRNG du nouveau bilan fonctionnel.

$$\text{FRNG} = \text{Passif stable} - \text{Actif stable} = 287\,000 - 282\,500 = 4\,500$$

5. Analysez l'influence de l'emprunt sur l'équilibre financier de FOURNI+.

Le fonds de roulement reste inchangé car l'augmentation de l'actif stable par l'investissement est compensée par l'augmentation du passif stable par l'emprunt.

La trésorerie négative reste également inchangée.

L'endettement s'est considérablement accru. Un banquier pourrait conseiller à cette entreprise d'augmenter son capital avant d'emprunter.

Fiche exercice Bilan fonctionnel : entreprise ARPADA

La société Arpad la fabrique du linge de maison (linge de table, linge de lit, linge de toilette). Avant de se lancer dans un projet d'agrandissement, le dirigeant souhaite faire le point sur la situation financière.

Bilan fonctionnel			
EMPLOIS	Montants	RESSOURCES	Montants
<b>EMPLOIS STABLES</b>		<b>RESSOURCES STABLES</b>	
Immobilisations Corporelles	35 788	Capitaux propres	45 000
Immobilisations Financières	12 623	Emprunts bancaires	11 240
<b>Total EMPLOIS STABLES</b>	<b>48 411</b>	<b>Total RESSOURCES STABLES</b>	<b>56 240</b>
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>PASSIF CIRCULANT</b>	
Stocks de produits finis	5 432	Dettes fournisseurs	3 996
Créances clients	9 012	Dettes fiscales	1 543
<b>Total ACTIF CIRCULANT</b>	<b>14 444</b>	<b>Total PASSIF CIRCULANT</b>	<b>5 539</b>
<b>TRESORERIE ACTIVE</b>		<b>TRESORERIE PASSIVE</b>	
Disponibilités	2 404	Concours bancaires courants	3 480
<b>Total TRESORERIE ACTIVE</b>	<b>2 404</b>	<b>Total TRESORERIE PASSIVE</b>	<b>3 480</b>
<b>Total EMPLOIS</b>	<b>65 259</b>	<b>Total RESSOURCES</b>	<b>65 259</b>

Procédez à l'analyse du bilan fonctionnel de la société ARPAGA et analysez les résultats.

$$\text{Calcul du FR} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} = 56\,240 - 48\,411 = 7\,829$$

$$\text{Calcul du BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant} = 14\,444 - 5\,539 = 8\,905$$

$$\text{Calcul TN} = \text{FR} - \text{BFR} = 7\,829 - 8\,905 = -1\,076$$

$$\text{ou TN} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive} = 2\,404 - 3\,480 = -1\,076$$

La situation financière n'est pas bonne ( $\text{FR} < \text{BFR}$ ) car le FR n'est pas suffisant pour couvrir le BFR et entraîne un déficit de trésorerie nette de 1 076 €.