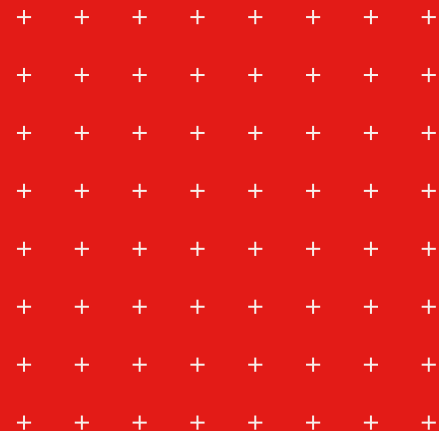
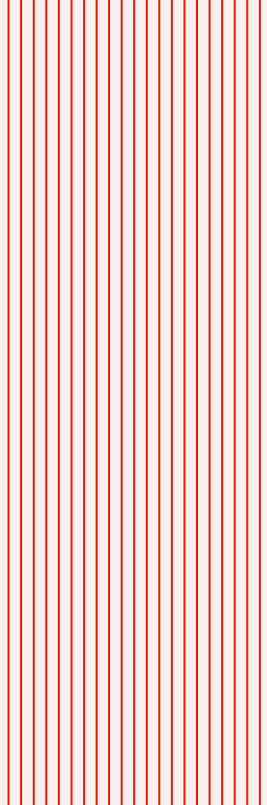
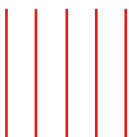




Finance d'entreprise

4^{ème} année

Diagnostic financier & rentabilité des investissements
Comprendre les chiffres pour décider



01

Chapitre 1 : L'analyse du bilan

Comprendre la structure financière d'une entreprise.

**Objectif du chapitre :
passer d'un bilan comptable
à un diagnostic financier utile
pour décider.**

Ce que ce chapitre doit vous permettre de faire

Une méthode simple pour lire, comprendre et interpréter un bilan

- comprendre la logique actif / passif
- distinguer approche fonctionnelle et approche financière
- construire les grandes masses du bilan fonctionnel
- calculer et interpréter FRNG, BFR et trésorerie nette
- identifier les déséquilibres et proposer des leviers d'action

Idée centrale

Le bilan n'est pas seulement un document comptable.

C'est un outil pour comprendre si l'entreprise a les ressources financières adaptées à son fonctionnement.

Chapitre 1 - Analyse du bilan

Le bilan permet de vérifier si l'entreprise a une structure financière compatible avec son activité et son développement.

Calculer est utile. Interpréter est indispensable.

Rappel : les 3 principaux états financiers

Trois documents liés, trois angles de lecture de l'entreprise

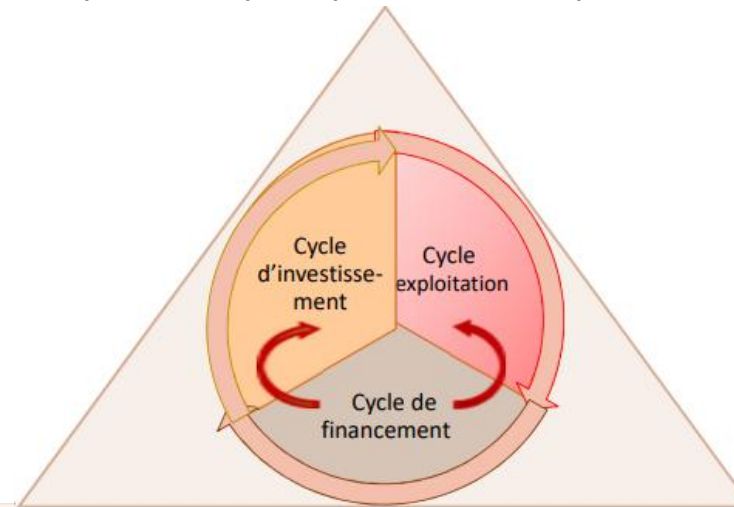
Le triangle financier

- Les états financiers ne se lisent pas isolément.
- Une décision de gestion influence souvent deux documents, parfois les trois.
- L'objectif du cours est de comprendre ces liens pour mieux interpréter les chiffres.

Bilan

Patrimoine à une date donnée

Ce que l'entreprise possède et ce qu'elle doit



Compte de résultat

Performance sur une période

Comment se construit le résultat

Tableau des flux

Trésorerie sur la période

Encaissements et décaissements

À retenir Le bilan est le point de départ, mais il prend tout son sens avec le résultat et les flux de trésorerie.

Du traitement comptable à l'analyse financière

Le bilan est issu du traitement comptable, notre objectif est d'en faire un outil d'analyse et de diagnostic.

1. Traitement comptable

Une présentation normée des comptes
Les opérations sont enregistrées, classées puis synthétisées.

Opérations → Écritures → Comptes → Balance générale → Bilan

BALANCE GÉNÉRALE

Synthèse des comptes après enregistrement des opérations

			45 000
		92 000	
	Créances clients	38 000	
		21 000	
	Fournisseurs		18 500

→ sert à établir le bilan comptable

Regrouper
Retraiter
Interpréter

Ce que nous allons faire
en analyse financière : 
Lire, retraiter, diagnostiquer,
recommander


Pas faire de Comptabilité
Pas apprendre ou produire
la liste des comptes

2. Lecture financière

Une lecture organisée pour comprendre et décider

BILAN SIMPLIFIÉ POUR ANALYSER

ACTIF

Immobilisations

Stocks

Créances clients

Trésorerie

PASSIF

Capitaux propres

Dettes
financières
Dettes
fournisseurs

Dettes
fiscales/sociales

Analyser : équilibre, solvabilité,
trésorerie, marges de manœuvre

Méthode de diagnostic du bilan

Une démarche simple à appliquer



À retenir Le diagnostic financier n'est pas une collection de formules : c'est une démarche de raisonnement.

Les différentes lectures du bilan

Un même document de départ, plusieurs objectifs d'analyse

Point de départ : le bilan comptable. Les autres lectures répondent à des questions d'analyse différentes.

Bilan => approche comptable

Statut : document officiel des comptes annuels.

Logique : situation patrimoniale à une date donnée.

Lecture verticale : actif / passif

Question : que possède-t-elle et que doit-elle ?

Bilan => approche financière

Statut : retraitement du bilan comptable.

Logique : actifs par liquidité ; dettes par exigibilité.

Usage : apprécier la liquidité & la solvabilité. (financeurs)

Question : peut-elle faire face à ses engagements ?

Bilan => approche fonctionnelle

Statut : retraitement orienté gestion.

Logique : classer les postes par cycles : invests, exploitation, trésor

Lecture horizontale : actif/passif deviennent emplois/ressources.

Question : l'activité est-elle correctement financée ?

Bilan => approche prévisionnelle

Statut : projection à partir d'hypothèses.

Logique : anticiper les équilibres futurs.

Usage : préparer une création, un investissement ou un financement.

Question : quelle structure financière demain ?

Dans ce cours : priorité à l'approche fonctionnelle

À retenir Le bilan comptable décrit la situation ; les autres lectures aident à analyser, décider ou anticiper.

Le bilan : une photographie de l'entreprise

Un arrêt sur image à une date donnée

Faire le bilan d'une entreprise, c'est inventorier ce qu'elle possède et ce qu'elle doit à un instant donné.

Ce que l'on voit

- Les moyens économiques mobilisés
- Les ressources qui les financent
- La taille et la surface financière
- Une vision comptable du patrimoine de l'entreprise

Ce que l'on ne voit pas

- Les flux de trésorerie au fil de l'eau
- La qualité du carnet de commandes
- La qualité du management
- Les perspectives de marché

À retenir

Un bilan est une photo : indispensable pour comprendre la situation, mais insuffisante sans le film de l'activité.

Le bilan : une photographie de l'entreprise

cerfa N° 10937*20
Formulaire obligatoire (article 53 A
du Code général des impôts)

1 **BILAN - ACTIF** DGFiP N° 2050 - SD 2018

Désignation de l'entreprise : SA Durée de l'exercice exprimée en nombre de mois* 12
Adresse de l'entreprise BESSIERES Durée de l'exercice précédent* 12
Numéro SIRET* 3 2 1 Néant ☐ *

Exercice N clos le : 30/04/2018

		Brut 1	Amortissements, provisions 2	Net 3
Capital souscrit non appelé (I)	AA			
Frais d'établissement*	AB		AC	
Frais de développement*	CX		CQ	
Concessions, brevets et droits similaires	AF		AG	
Fonds commercial (1)	AH		AI	
Autres immobilisations incorporelles	AJ	3 607	AK	3 607
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL		AM	
Terrains	AN		AO	
Constructions	AP	5 918	AQ	5 918
Installations techniques, matériel et outillage industriels	AR	447 355	AS	281 728
Autres immobilisations corporelles	AT	44 089	AU	28 502
Immobilisations en cours	AV		AW	
Avances et acomptes	AX		AY	
Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence	CS		CT	
Autres participations	CU	264 103	CV	264 103
Créances rattachées à des participations	BB	944 864	BC	944 864
Autres titres immobilisés	BD		BE	
Prêts	BF	13 174	BG	13 174
Autres immobilisations financières*	BH	34 030	BI	34 030
TOTAL (II)	BJ	1 757 139	BK	319 754
Matières premières, approvisionnements	BL	796 032	BM	796 032
En cours de production de biens	BN	87 986	BO	87 986
En cours de production de services	BP		BQ	
Produits intermédiaires et finis	BR	486 741	BS	486 741
Marchandises	BT		BU	
Avances et acomptes versés sur commandes	BV	1 000	BW	1 000
Clients et comptes rattachés (3)*	BX	613 377	BY	613 377
Autres créances (3)	BZ	731 840	CA	731 840
Capital souscrit et appelé, non versé	CB		CC	
Valeurs mobilières de placement (dont actions propres :)	CD		CE	
Disponibilités	CF	43 883	CG	43 883
Charges constatées d'avance (3)*	CH	1 587	CI	1 587
TOTAL (III)	CJ	2 762 446	CK	2 762 446
Frais d'émission d'emprunt à évaluer (IV)	CW			
Primes de remboursement des obligations (V)	CM			
Ecart de conversion actif *	CN			
TOTAL GENERAL (I à VI)	CO	4 519 585	IA	319 754
				4 199 831
Renvois : (1) Dont droit au bail :		CP	(3) Part à plus d'un an :	CR
Clause de réserve de propriété : *	Immobilisations :		Stocks :	
			Créances :	

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

cerfa N° 10938*20
Formulaire obligatoire (article 53 A
du Code général des impôts)

2 **BILAN - PASSIF avant répartition** DGFiP N° 2051 - SD 2018

Désignation de l'entreprise SA AURIOL FRAPPE A FROID Néant ☐ *

Exercice N

Capital social ou individuel (1)* (Dont versé :)	DA	45 735
Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...	DB	
Ecart de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence EK)	DC	
Réserve légale (3)	DD	4 573
Réserves statutaires ou contractuelles	DE	
Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuation des cours BI)	DF	
Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants * EJ)	DG	682 954
Report à nouveau	DH	1 385 064
RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	DI	292 352
Subventions d'investissement	DJ	
Provisions réglementées *	DK	
TOTAL (I)	DL	2 410 678
Produit des émissions de titres participatifs	DM	
Avances conditionnées	DN	
TOTAL (II)	DO	
Provisions pour risques	DP	
Provisions pour charges	DQ	
TOTAL (III)	DR	
Emprunts obligataires convertibles	DS	
Autres emprunts obligataires	DT	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	DU	919 188
Emprunts et dettes financières divers (Dont emprunts participatifs EI)	DV	130 348
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	DW	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	367 922
Dettes fiscales et sociales	DY	311 430
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ	
Autres dettes	EA	60 265
Produits constatés d'avance (4)	EB	
TOTAL (IV)	EC	1 789 153
Ecart de conversion passif *	ED	
TOTAL GÉNÉRAL (I à V)	EE	4 199 831
(1) Écart de réévaluation incorporé au capital	IF	
(2) Dont { Réserve spéciale de réévaluation (1959) Ecart de réévaluation libre Réserve de réévaluation (1976)	IG	
(3) Dont réserve spéciale des plus-values à long terme *	IH	
(4) Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an	II	1 081 493
(5) Dont concours bancaires courants, et soldes créditeurs de banques et CCP	IJ	

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

Annexe 8 : à plus d'un an à l'origine

Le bilan : une photographie de l'entreprise

Un arrêt sur image à une date donnée

AGREMENT DGFIP C5113.11005 N° 2065 (2013)

Formulaire obligatoire (art. 237 du Code général des impôts)

IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Direction générale des Finances Publiques

Exercice ouvert le 01/04/12 et clos le 31/03/13 Régime simplifié d'imposition ☒ Régime réel normal ☐

Déclaration souscrite pour le résultat d'ensemble du groupe ☐

Adresse du service où doit être déposée cette déclaration 31133 BALMA CEDEX

Adresse du déclarant (quand celle-ci est différente de l'adresse du destinataire) et/ou adresse du siège social si elle est différente du principal établissement :

A IDENTIFIANT AUCUN EURL

Identification du destinataire 31130 FLOURENS

651 313213 N° SIRET

B ACTIVITÉ

Activités exercées (souligner l'activité principale) : Administration d'entreprises

Si vous avez changé d'activité, cocher la case ☐

C RÉCAPITULATION DES ÉLÉMENTS D'IMPOSITION (cf. page 4)

1 Résultat fiscal

2 Plus-values

3 Abattements et exonérations notamment en faveur des entreprises nouvelles ou implantées en zones d'entreprises ou zones franches.

D IMPUTATIONS (cf. page 4)

E CONTRIBUTION ANNUELLE SUR LES REVENUS LOCATIFS (cf. page 4)

F COTISATION SUR LA VALEUR AJOUTÉE DES ENTREPRISES

G RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

CGA ☐ Viseur conventionné ☐

Nom, adresse, téléphone, télécopie :

- Professionnel de l'expertise comptable : EXCO F.S.O. 2 RUE DES FEUILLANTS 31076 TOULOUSE 05 61 77 08 77

- Conseil :

- CGA :

- N° d'agrément du CGA

A FLOURENS le 02/07/13

Signature et qualité du déclarant GERARD DEJONGHE GERANT

AGREMENT DGFIP C5113.10005

1 BILAN - SIMPLIFIÉ

DGFIP N° 2033-A 2013

Formulaire obligatoire (article 302 septies A bis du code général des impôts)

Désignation de l'entreprise EURL

Adresse de l'entreprise EURL 31130 FLOURENS

Numéro SIRET

Durée de l'exercice en nombre de mois 12

Durée de l'exercice précédent 12

Exercice N clos le 31/03/2013

Exercice N-1 clos le 31/03/2012

ACTIF

ACTIF IMMOBILISÉ

Immobilitisations incorporelles

Immobilitisations corporelles

Immobilitisations financières

ACTIF CIRCULANT

Stocks

Créances

Charges constatées d'avance

PASSIF

Capital social ou individuel

Ecart de réévaluation

Réserve légale

Réserves réglementées

Report à nouveau

Résultat de l'exercice

Provisions réglementées

Provisions pour risques et charges

Emprunts et dettes assimilées

Avances et acomptes reçus sur commandes en cours

Fournisseurs et comptes rattachés

Autres dettes

Produits constatés d'avance

REVENUS

Dont immobilisations financières

Dont créances à plus d'un an

Dont comptes courants d'associés débiteurs

Dont dettes à plus d'un an

Coût de revient des immobilisations acquises ou cédées au cours de l'exercice

Pro de vente hors T.V.A. des immobilisations cédées au cours de l'exercice

*Des explications concernant cette rubrique figurent dans la notice n° 2033-NOT.

Le bilan : une photographie de l'entreprise

31/03/2013 EURL

Exco 

BILAN - ACTIF

	Valeurs Brutes	Amortissements Provisions	Valeurs Nettes au 31/03/2013	Valeurs Nettes au 31/03/2012
Capital souscrit non appelé (I)				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais d'établissement				
Frais de recherche et développement				
Concessions, brevets et droits similaires				
Fonds commercial (1)				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances et acomptes sur immob. incorp.				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains				
Constructions				
Installations, matériel et outill. indust.				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations en cours				
Avances et acomptes				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
Participations (évaluées méth. mise éq.)				
Autres participations (2)	600 000		600 000	600 000
Créances rattachées à des particip.(2)				
Autres titres immobilisés (2)				
Prêts (2)				
Autres immobilisations financières (2)				
ACTIF IMMOBILISE (II)	600 000		600 000	600 000
STOCKS				
Matières premières, approvisionnements				
En-cours de production de biens				
En cours de production de services				
Produits intermédiaires et finis				
Marchandises				
Avances et acomptes versés sur com.				
CREANCES				
Clients et comptes rattachés (3)				
Autres créances (3)	36		36	36
Capital souscrit et appelé, non versé				
Valeurs mobilières de placement	155 833		155 833	131 833
Disponibilités	10 606		10 606	10 235
Charges constatées d'avance (3)				
ACTIF CIRCULANT (III)	166 475		166 475	142 105
Charges à répartir (III)				
Primes de remboursement (IV)				
Ecart de conversion actif (V)				
TOTAL ACTIF (I+II+III+IV+V)	766 475		766 475	742 105
(1) dont droit au bail				
	(2) part à - d'1 an des immobilisations financières nettes		(3) part à plus d'un an	
immobilisations:	stocks:		créances:	

31/03/2013 EURL

Exco 

BILAN - PASSIF

	Valeurs au 31/03/2013	Valeurs au 31/03/2012
Capital social ou individuel (1)	100 000	100 000
Prime d'émission, de fusion, d'apport,...		
Ecart de réévaluation (2)		
Réserve légale (3)	10 000	10 000
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves réglementées (3)		
Autres réserves	240 622	152 498
Report à nouveau		
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	82 991	93 124
Subventions d'investissement		
Provisions réglementées		
CAPITAUX PROPRES (I)	433 613	355 622
Produit des émissions de titres participatifs		
Avances conditionnées		
AUTRES FONDS PROPRES (II)		
Provisions pour risques		
Provisions pour charges		
PROVISIONS (III)		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	214 253	270 056
Emprunts et dettes financières divers (5)	118 610	114 385
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		2 042
Dettes fiscales et sociales		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes		
Produits constatés d'avance (4)		
DETTES (IV)	332 863	386 483
Ecart de conversion passif (V)		
TOTAL PASSIF (I+II+III+IV+V)	766 475	742 105
R (1) Ecart de réévaluation incorporé au capital		
E Réserve spéciale de réévaluation (1959)		
N (2) Dont Ecart de réévaluation libre		
V Réserve de réévaluation (1976)		
O (3) Dont réserve réglementée des plus-values à long terme		
I (4) Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an	176 737	172 230
S (5) Dont concours bancaires courants, et soldes créditeurs de banques et CCP		

Le bilan : une photographie de l'entreprise

	Du 01/04/2012 au 31/03/2013	Du 01/04/2011 au 31/03/2012	Variations	
			En valeur	En %
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières				
- Participations	600 000.00	600 000.00		
26110000 actions sas erems	600 000.00	600 000.00		
ACTIF IMMOBILISE	600 000.00	600 000.00		
Stocks				
Créances				
- Autres	36.00	36.00		
45100000 dividendes	36.00	36.00		
Valeurs mobilières de placement				
- Autres titres	155 833.41	131 833.41	24 000.00	18.20
50821000 compte à terme bp occ	102 000.00	98 000.00	4 000.00	4.08
50822000 ecureuil expansion	3 833.41	3 833.41		
50823000 compte à terme c e	50 000.00	30 000.00	20 000.00	66.67
- Disponibilités	10 606.05	10 235.28	370.77	3.62
51200000 banque populaire occitane	4 048.88	4 862.19	-813.31	-16.73
51201000 compte caisse épargne	4 483.17	3 851.09	632.08	16.41
51870000 produits financiers	2 074.00	1 522.00	552.00	36.27
ACTIF CIRCULANT	166 475.46	142 104.69	24 370.77	17.15
TOTAL ACTIF	766 475.46	742 104.69	24 370.77	3.28

31/03/2013

EUR

Exco

BILAN PASSIF DÉTAILLÉ

	Du 01/04/2012 au 31/03/2013	Du 01/04/2011 au 31/03/2012	Variations	
			En valeur	En %
- Capital	100 000.00	100 000.00		
10100000 capital social	100 000.00	100 000.00		
Réserves				
- Réserve légale	10 000.00	10 000.00		
10611000 réserve légale	10 000.00	10 000.00		
- Autres réserves	240 621.83	152 498.16	88 123.67	57.79
10680000 réserves facultatives	240 621.83	152 498.16	88 123.67	57.79
- Résultat de l'exercice	82 991.00	93 123.67	-10 132.67	-10.88
SITUATION NETTE	433 612.83	355 621.83	77 991.00	21.93
CAPITAUX PROPRES	433 612.83	355 621.83	77 991.00	21.93
AUTRES FONDS PROPRES				
PROVISIONS				
Dettes				
- Emprunts et dettes aup. des établis. de crédit	214 252.63	270 055.86	-55 803.23	-20.66
16420000 emprunt b p o 200 k€	107 298.68	135 181.98	-27 883.30	-20.63
16421000 emprunt c e 200 k€	106 953.95	134 873.88	-27 919.93	-20.70
- Emprunts et dettes financières diverses	118 610.00	114 385.00	4 225.00	3.69
45511000 dividendes à payer	8 610.00	4 385.00	4 225.00	96.35
45520000 c/c ger	110 000.00	110 000.00		
- Dettes Fournisseurs et Comptes rattachés		2 042.00	-2 042.00	-100.00
40810000 fourn fact non parvenues		2 042.00	-2 042.00	-100.00
DETTES	332 862.63	386 482.86	-53 620.23	-13.87
TOTAL PASSIF	766 475.46	742 104.69	24 370.77	3.28

Actif / Passif : la logique de construction

Où vont les ressources ? D'où viennent-elles ?

ACTIF

L'emploi des ressources

- immobilisations
- stocks
- créances clients
- trésorerie active

PASSIF

L'origine des ressources

- capitaux propres
- dettes financières
- dettes fournisseurs
- trésorerie passive

$$\text{ACTIF} = \text{PASSIF}$$

À retenir Actif = ce que l'entreprise utilise

Passif = ce qui finance ce qu'elle utilise

Que cherche-t-on dans un bilan ?

Lire un bilan, c'est repérer les équilibres et les tensions

À l'actif

- Nature et poids des immobilisations
- Degré d'obsolescence (indicateur = amortissements)
- Volume des stocks
- Importance créances clients
- Trésorerie (Valeurs mobilières de placement + Disponibilités)

Au passif

- Montant du capital social
- Niveau des capitaux propres
- Résultat et reports à nouveau (benefice ou perte)
- Poids des dettes financières VS Capitaux propres
- Concours bancaires éventuels : Court, Moyen et Long Terme
- Dettes fournisseurs, fiscales et sociales

À retenir

Pourquoi analyser un bilan ?

- C'est comprendre comment l'entreprise finance ce qu'elle possède.
- C'est aussi repérer les équilibres, les fragilités et les marges de manœuvre avant de décider.
- C'est comparer les années pour appréhender les évolutions.

À retenir

La question n'est pas seulement "combien ?", mais "la structure est-elle cohérente avec l'activité ?"

L'approche financière du bilan : la liquidité

Une lecture centrée sur la liquidité et l'exigibilité (approche financière)

ACTIF
Liquidité croissante



Peu liquide



Très liquide

*Ex. : immobilisations → stocks /
créances → trésorerie*

PASSIF
Exigibilité croissante



Du moins exigible



Au plus exigible

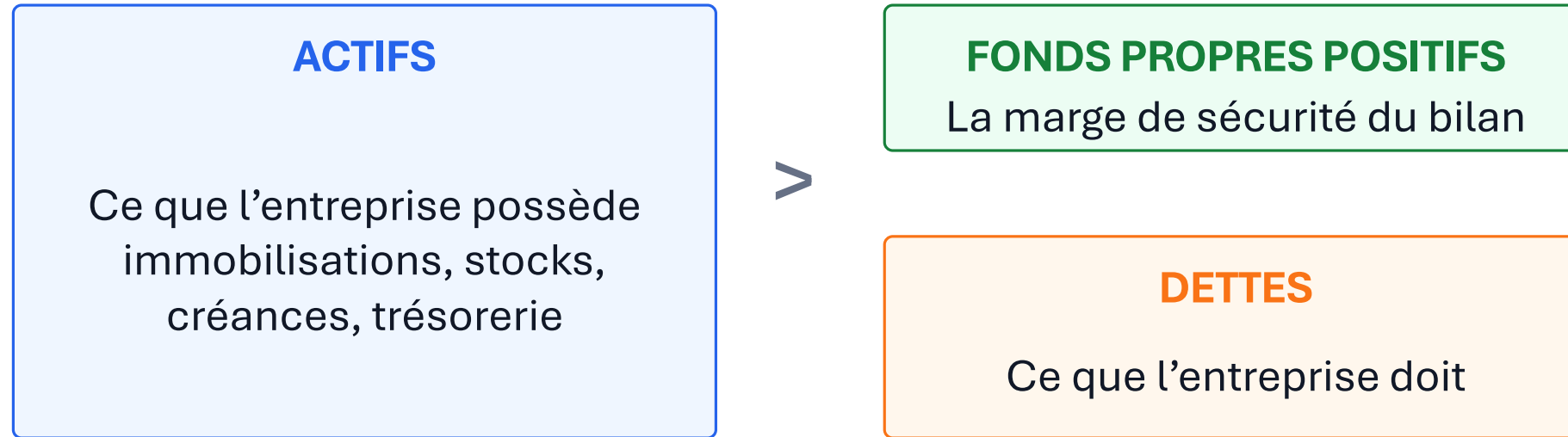
*Ex. : capitaux propres → emprunts
→ dettes court terme*

À retenir Cette lecture verticale aide à apprécier la capacité à faire face aux engagements à court terme.

L'approche financière du bilan : la solvabilité

Une lecture centrée sur la solidité du bilan

Être solvable, c'est posséder plus que l'on ne doit : les actifs couvrent les dettes.



Lecture simple du bilan : si les dettes deviennent trop lourdes par rapport aux actifs, la structure est fragile.

À ne pas confondre : une entreprise peut être solvable mais manquer de liquidités si ses actifs ne se transforment pas assez vite en cash.

À retenir **Liquidité = payer à temps** **Solvabilité = avoir un bilan structurellement solide**

L'approche fonctionnelle du bilan

Comprendre l'entreprise à travers ses cycles économiques

Lecture horizontale

Cycle investissement / financement

Cycle d'exploitation

Trésorerie

- Quels emplois sont stables ?
- Quelles ressources sont stables ?
- L'activité consomme-t-elle ou libère-t-elle du cash ?

À retenir L'approche fonctionnelle transforme un bilan comptable en outil de diagnostic.

Le bilan fonctionnel : trois sous-ensembles après retraitement

Stables, circulants, trésorerie

ACTIF	PASSIF
Emplois stables	Ressources stables
Actif circulant	Dettes circulantes
Trésorerie active	Trésorerie passive

Emplois		Ressources	
Emplois stables • immobilisations corporelles • immobilisations incorporelles • immobilisations financières		Ressources stables • capitaux propres • provisions pour risques et charges • amortissements • dettes financières	
Actif circulant • actif circulant d'exploitation (stocks, créances clients) • actif circulant hors exploitation (autres créances) • trésorerie active		Passif circulant • passif circulant d'exploitation (dettes fournisseurs) • passif circulant hors exploitation (autres dettes) • trésorerie passive	

Cycle d'investissement

Cycle de financement

Cycle d'exploitation

À retenir

Le bilan fonctionnel met en face les besoins et les ressources **par cycle** :
1) D'où viennent les finances ? 2) Comment sont utilisées les finances ?

Construire un bilan fonctionnel

Transformer le bilan comptable en bilan de gestion

Actif Stable ou Emplois stables

Immobilisations **brutes** : ce que l'entreprise utilise durablement pour produire ou vendre.

Ressources stables

- Capitaux propres
- **amortissements et provisions**
- dettes financières long terme

Actif circulant

- Stocks
- Créances d'exploitation (créances clients)
- Autres créances hors exploitation

Passif circulant ou Dettes circulantes

- Dettes d'exploitation dont dettes fournisseurs
- Dettes hors exploitation

Le bilan fonctionnel repose sur la distinction entre :

- **Haut du bilan => le cycle investissement/financement => les cycles longs**
(investissement et financement, éléments stables ou de long terme)
 - **Bas du bilan => le cycle d'exploitation => le cycle court**
(concernant l'activité, éléments circulants ou de court terme)

Le bilan fonctionnel est généralement établi en valeurs brutes : **les amortissements et provisions sont remplacés dans les ressources stables.**

À retenir

L'objectif n'est pas de changer les chiffres, mais de les organiser pour comprendre le fonctionnement financier.

Bilan fonctionnel : Valeurs brutes ou valeurs nettes ?

Un point technique important

Dans le bilan comptable

Les actifs apparaissent souvent en
=> valeur brute - amortissements / provisions
= valeur nette.

Dans le bilan fonctionnel

Les immobilisations sont reprises en valeur brute. Les amortissements et provisions sont considérés comme des ressources stables.

on replace les amortissements en ressources stables car **ce sont des charges comptables (non décaissées) qui n'ont pas entraîné de sortie de cash.**

Pourquoi ? Parce qu'on cherche à comprendre les moyens économiques mobilisés et les ressources durables qui les financent.

À retenir La logique fonctionnelle privilégie la lecture économique du bilan.

Un aparté sur les amortissements et les provisions

Un point technique important



Amortissements

Les amortissements sont des écritures comptables qui ne correspondent pas à des opérations monétaires.

Ils représentent l'étalement du coût d'un investissement sur sa durée d'utilisation. Un investissement ne peut pas être comptabilisé en totalité l'année de son acquisition, car il produira des effets pendant plusieurs années.

La solution comptable consiste donc à **répartir progressivement cette dépense**, par tranches régulières, tout au long de la durée de vie de l'investissement.

→ L'amortissement ne traduit pas une nouvelle sortie d'argent : il correspond avant tout à un étalement comptable du coût de l'investissement.



Provisions

Les provisions sont des écritures comptables de dépréciation correspondant à une perte probable ou à un risque identifié.

Si un paiement client attendu devient incertain, l'entreprise comptabilise une provision qui diminue le résultat.

Si le client règle finalement sa dette, la provision est reprise, ce qui augmente le résultat.

À retenir Amortissement = étalement comptable d'un investissement • Provision = anticipation d'une perte probable

Le bilan en grandes masses

Simplifier pour mieux comparer

On regroupe les postes du bilan en grandes masses, souvent exprimées en %.

En valeur
brute ou
nette

ACTIF		%	PASSIF		%
En valeur brute ou nette	Immobilisations		Capitaux propres		
	Stocks		Provisions / ressources stables		
	Créances		Dettes financières		
	Disponibilités		Dettes circulantes		
	Total Bilan	100	Total Bilan		100

À retenir La lecture en grandes masses fait apparaître rapidement les équilibres et les anomalies.

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Ce qui reste après le financement des emplois stables (moyen/long terme)

Idée centrale

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) s'obtient par difference entre **2 masses du bilan fonctionnel**.

Il exprime **l'excédent des ressources stables sur les emplois stables** soit les capitaux disponibles après le financement des investissements.

Le FRNG est **la partie de l'actif circulant (ou cycle d'exploitation)** financée par les **ressources stables**.

Nous pouvons le considerer comme une **marge de sécurité financière** destinée à financer **une partie de l'actif circulant** (cycle d'exploitation)

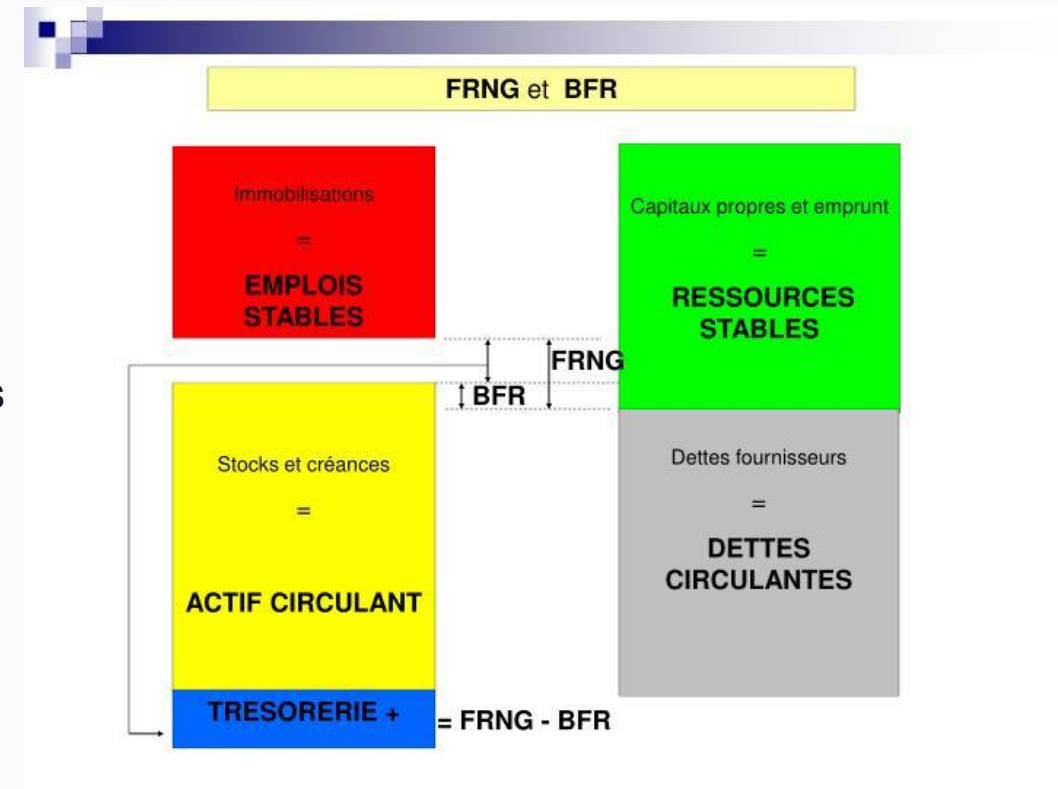
Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Ce qui reste après le financement des emplois stables (moyen/long terme)

Le FRNG mesure l'excédent des ressources stables sur les emplois stables.

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

- **ressources stables** = capitaux propres + amortissements et provisions + dettes financières
- **emplois stables** = immobilisations (brutes) = investissements
-  un FRNG positif (+) : signifie que les ressources longues financent les emplois longs et dégagent un **excédent de ressources**.
-  FRNG négatif (-) : une partie des investissements est financée par des dettes à court terme, ce qui fragilise l'équilibre financier.



À retenir Le FRNG positif indique la marge de sécurité structurelle disponible pour financer le cycle d'exploitation.

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

cerfa N° 10937*20
Formulaire obligatoire (article 53 A du Code général des impôts)

1 **BILAN - ACTIF** DGFiP N° 2050 - SD 2018

Désignation de l'entreprise : **BESSIERES** Durée de l'exercice exprimée en nombre de mois : **12**
Adresse de l'entreprise : **BESSIERES** Durée de l'exercice précédent : **12**
Numéro SIRET : **3121** Néant ☐ *

Exercice N ou N-1 : **30/04/2018**

		Brut 1	Amortissements, provisions 2	Net 3
Capital souscrit non appelé (I)	AA			
Frais d'établissement*	AB		AC	
Frais de développement*	CX		CQ	
Concessions, brevets et droits similaires	AF		AG	
Fonds commercial (1)	AH		AI	
Autres immobilisations incorporelles	AJ	3 607	AK	3 607
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL		AM	
Terrains	AN		AO	
Constructions	AP	5 918	AQ	5 918
Installations techniques, matériel et outillage industriels	AR	447 355	AS	281 728
Autres immobilisations corporelles	AT	44 089	AU	28 502
Immobilisations en cours	AV		AW	15 586
Avances et acomptes	AX		AY	
Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence	CS		CT	
Autres participations	CU	264 103	CV	264 103
Créances rattachées à des participations	BB	944 864	BC	944 864
Autres titres immobilisés	BD		BE	
Prêts	BF	13 174	BG	13 174
Autres immobilisations financières*	BH	34 030	BI	34 030
TOTAL (II)	BJ	1 757 139	BK	1 437 384
Matières premières, approvisionnements	BL	796 032	BM	796 032
En cours de production de biens	BN	87 986	BO	87 986
En cours de production de services	BP		BQ	
Produits intermédiaires et finis	BR	486 741	BS	486 741
Marchandises	BT		BU	
Avances et acomptes versés sur commandes	BV	1 000	BW	1 000
Clients et comptes rattachés (3)*	BX	613 377	BY	613 377
Autres créances (3)	BZ	731 840	CA	731 840
Capital souscrit et appelé, non versé	CB		CC	
Valeurs mobilières de placement (dont actions propres :)	CD		CE	
Disponibilités	CF	43 883	CG	43 883
Charges constatées d'avance (3)*	CH	1 587	CI	1 587
TOTAL (III)	CJ	2 762 446	CK	2 762 446
Frais d'émission d'emprunt à évaluer (IV)	CW			
Primes de remboursement des obligations (V)	CM			
Ecart de conversion actif *	CN			
TOTAL GENERAL (I à VI)	CO	4 519 585	1A	3 19 754
				4 199 831
Renvois : (1) Dont droit au bail :		CP		CR
(2) Part à moins d'un an des immobilisations financières nettes :				
(3) Part à plus d'un an :				
Classe de réserve de propriété : *	Immobilisations :	Stocks :	Créances :	

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

cerfa N° 10938*20
Formulaire obligatoire (article 53 A du Code général des impôts)

2 **BILAN - PASSIF avant répartition** DGFiP N° 2051 - SD 2018

Désignation de l'entreprise : **SA AURIOL FRAPPE A FROID** Néant ☐ *

		EXERCICE N
Capital social ou individuel (1)* (Dont versé :)	DA	45 735
Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...	DB	
Ecart de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence EK)	DC	
Réserve légale (3)	DD	4 573
Réserves statutaires ou contractuelles	DE	
Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuation des cours BI)	DF	
Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants *) EJ	DG	682 954
Report à nouveau	DH	1 385 064
RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	DI	292 352
Subventions d'investissement	DJ	
Provisions réglementées *	DK	
TOTAL (I)	DL	2 410 678
Produit des émissions de titres participatifs	DM	
Avances conditionnées	DN	
TOTAL (II)	DO	
Provisions pour risques	DP	
Provisions pour charges	DQ	
TOTAL (III)	DR	
Emprunts obligataires convertibles	DS	
Autres emprunts obligataires	DT	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	DU	919 188
Emprunts et dettes financières divers (Dont emprunts participatifs EI)	DV	130 348
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	367 922
Dettes fiscales et sociales	DY	311 430
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ	
Autres dettes	EA	60 265
Produits constatés d'avance (4)	EB	
TOTAL (IV)	EC	1 789 153
Ecart de conversion passif *	(V)	
TOTAL GÉNÉRAL (I à V)	EE	4 199 831
(1) Écart de réévaluation incorporé au capital	1B	
(2) Dont { Réserve spéciale de réévaluation (1959) Écart de réévaluation libre Réserve de réévaluation (1976)	1C 1D 1E	
(3) Dont réserve spéciale des plus-values à long terme *	1F	
(4) Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an	1G	1 081 493
(5) Dont concours bancaires courants, et soldes créditeurs de banques et CCP	1H	

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

Immobilisations

=
EMPLOIS
STABLES

Capitaux propres et emprunt

=
RESSOURCES
STABLES

Annexe 8 : à plus d'un an à l'origine

Ici Compte Courant d'Associé bloqué 7 ans = ressource stable

Interpréter le FRNG

Un indicateur de couverture des emplois stables

FRNG > 0

Les ressources stables couvrent les emplois stables. **Un excédent peut financer une partie du BFR.**

FRNG < 0

Une partie des emplois stables est financée par des ressources courtes. **C'est un signal de fragilité.**

Principe général : le long terme doit financer le long terme.

À retenir Un FRNG positif ne suffit pas : il faut le comparer au BFR.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le cash avancé pour faire tourner l'activité

Idée centrale

Le Besoin en Fonds de roulement mesure **l'argent que l'entreprise doit avancer** pour acheter, produire, stocker et vendre **avant d'être payée**.

Le BFR s'obtient par difference entre 2 masses du bilan fonctionnel.

Il naît des **décalages entre les flux réels et les flux financiers** : les opérations existent, mais le cash n'arrive pas toujours au même moment.

nous allons distinguer le BFR total et le BFRE, car le **BFRE** est directement lié à **l'exploitation courante** : stocks, clients, fournisseurs.

acheter

produire

vendre

encaisser

À retenir

Le BFR est "l'investissement invisible" nécessaire pour faire tourner l'activité.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le lien entre le bilan fonctionnel et le cycle d'exploitation

**Le BFR provient des décalages dans le temps entre :
achats, production, vente, encaissement clients et paiement fournisseurs.**

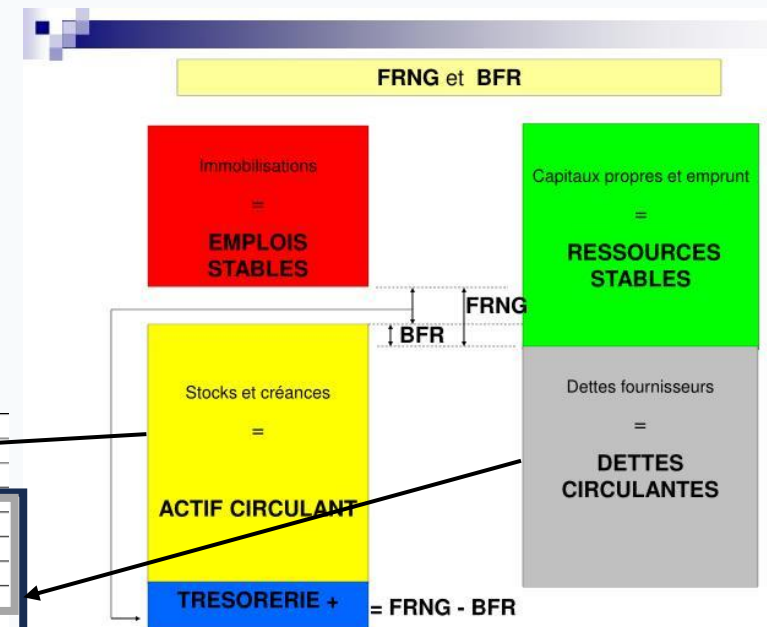
$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

ou Dettes circulantes

- **Actif circulant** = Stocks + Créances clients + Autres créances
- **Passif circulant** = dettes fournisseurs + dettes fiscales + autres dettes

STOCKS*	Matières premières, approvisionnements	BL	796 032
	En cours de production de biens	BN	87 986
	En cours de production de services	BP	
	Produits intermédiaires et finis	BR	486 741
	Marchandises	BT	
ACTIF CIRCULANT	Avances et acomptes versés sur commandes	BV	1 000
	Créances		
	Clients et comptes rattachés (3)*	BX	613 377
	Autres créances (3)	BZ	731 840
DIVERS	Capital souscrit et appelé, non versé	CB	
	Valeurs mobilières de placement (dont actions propres :)	CD	
	Disponibilités	CE	43 883
	Charges constatées d'avance (3)*	CH	1 587
total	TOTAL (III)	CJ	2 762 446

DETTES	Emprunts obligataires convertibles	DS	
	Autres emprunts obligataires	DT	
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	DU	919 188
	Emprunts et dettes financières divers (dont emprunts participatifs :)	DV	1 500 000
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	DW	
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	367 922
	Dettes fiscales et sociales	DY	311 430
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ	
	Autres dettes	EA	60 265
	Produits constatés d'avance (4)	EB	
compte régular.	TOTAL (IV)	EC	1 789 153



À retenir Le BFR mesure le financement nécessaire pour faire tourner l'activité courante.

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) => **BFRE**

Le cash immobilisé par le cycle d'exploitation

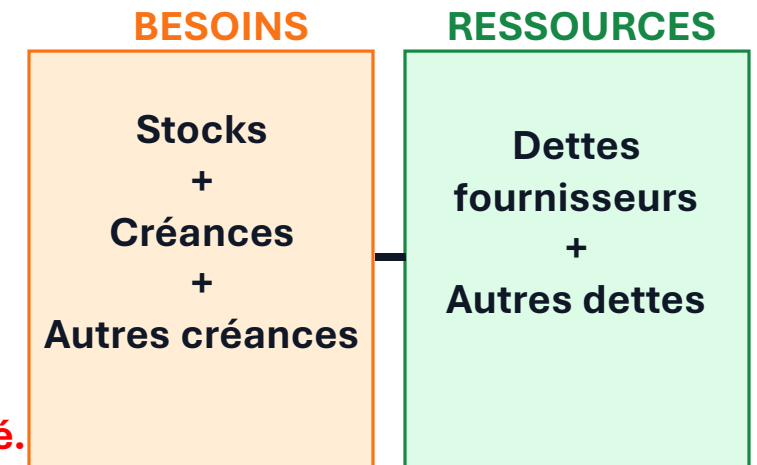
Le **BFR d'exploitation ou BFRE** exprime le **solde entre besoins et ressources de financement** créés **par l'exploitation** et dû aux **décalages dans le temps**.

Il est complété par le **BFR hors exploitation** (autres créances – autres dettes) pour former le **BFR total**.

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs}$$

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} + \text{Autres créances} - \text{Dettes fournisseurs} - \text{Dettes fiscales/sociales} - \text{Autres dettes}$$

- **Actif circulant** = besoins de financement = **ce qui mobilise du cash pour l'activité.**
- **Passif circulant** = ressources de financement = **ce qui finance temporairement l'activité.**

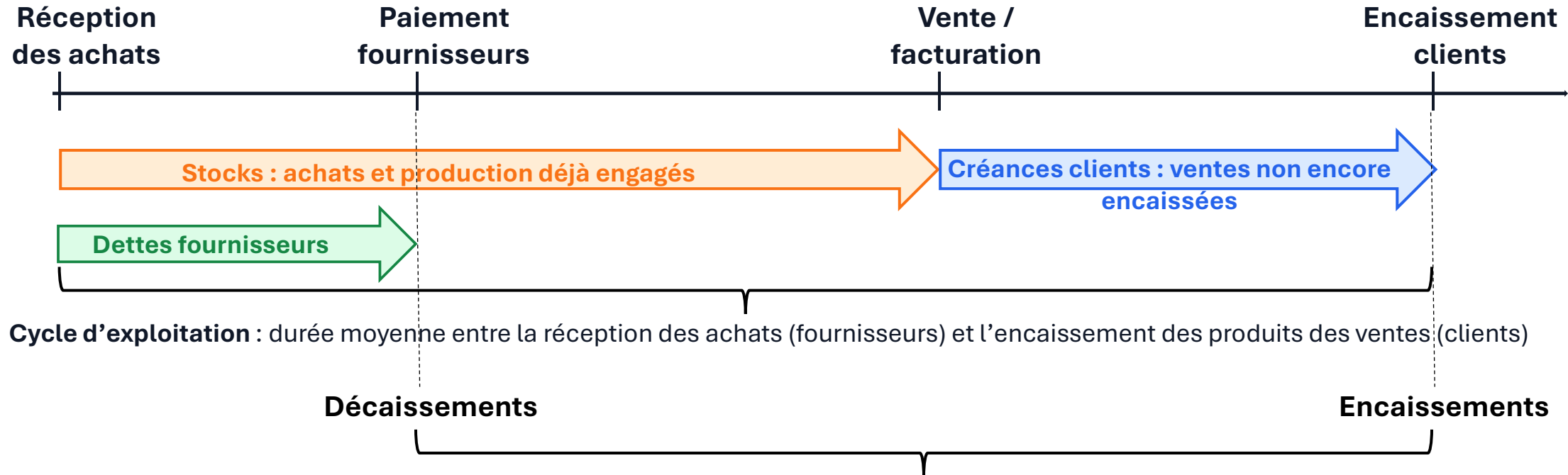


$$\text{BFR} = \text{Besoins} - \text{Ressources}$$

À retenir **Un BFR positif consomme de la trésorerie** **un BFR négatif en libère.**

Cycle d'exploitation et cycle de trésorerie

Pourquoi le BFR existe-t-il ?



Cycle de trésorerie : délai moyen entre le paiement des fournisseurs et l'encaissement du produit des ventes

Plus le cycle est long, plus l'entreprise doit financer longtemps son activité avant de récupérer le cash.

Comprendre les composantes du BFRE

Trois postes à surveiller dans le bas du bilan

Stocks

Un stock important immobilise de l'argent.

Il peut sécuriser l'exploitation, mais il consomme du cash à cause des dépenses déjà engagées.

Créances clients

Un client facturé mais non encaissé génère du chiffre d'affaires, pas encore de trésorerie.

La vente existe, le cash pas encore.

Dettes fournisseurs

Une dette fournisseur est une ressource temporaire.

Elle finance une partie du cycle d'exploitation tant que l'entreprise n'a pas encore payé.
.

BFRE élevé = activité qui mobilise beaucoup de trésorerie.

À retenir Derrière le BFRE, il y a toujours des réalités opérationnelles : stocker, produire, vendre, encaisser.

Le signe du BFR : trois cas de figure

Le BFR n'est pas toujours positif

BFR positif

L'entreprise paie ses achats, constitue ses stocks et attend le règlement de ses clients : ce décalage crée un besoin de trésorerie.

L'activité consomme de la trésorerie.



BFR nul

le passif circulant suffit à financer l'actif circulant. Pas d'impact sur la trésorerie

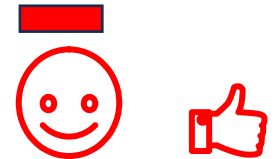
L'exploitation ne pèse pas directement sur la trésorerie.



BFR négatif

L'entreprise reçoit l'argent des clients avant de payer ses fournisseurs : cela crée une ressource de trésorerie qui peut dépasser le niveau moyen des stocks.

Exemple classique : distribution avec paiement comptant et délais fournisseurs.



À retenir

Un BFR négatif n'est pas une anomalie : dans certains modèles, c'est un avantage financier considérable.

Pourquoi le BFR varie-t-il ?

Le BFR dépend de l'activité, du secteur et des pratiques de gestion

- Niveau d'activité : plus l'activité progresse (chiffre d'affaires), plus les stocks et les créances peuvent augmenter. L'inverse est aussi valable.
- Secteur d'activité : industrie, distribution, services ou BTP n'ont pas les mêmes cycles.
- Conditions d'exploitation : délais clients, délais fournisseurs, politique de stocks, saisonnalité.
- Organisation interne : efficacité de la facturation, relances, approvisionnement, supply chain.

Corrélation importante entre le chiffre d'affaires et le BFR

Pour cette raison on exprime souvent le **BFR en nombre de jours de chiffre d'affaires HT**

$$\text{BFR en jours de CA HT} = \text{BFR} \times 360 / \text{CA HT}$$

À retenir Exprimer le BFR en jours de CA rend l'indicateur plus comparable et plus parlant.

La trésorerie nette

Le point de rencontre entre FRNG et BFR

La trésorerie est l'ajustement entre les ressources longues disponibles et le besoin généré par l'exploitation.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie active} - \text{Trésorerie passive}$$

- si $\text{FRNG} > \text{BFR}$: trésorerie nette positive
- si $\text{FRNG} < \text{BFR}$: trésorerie nette négative
- la trésorerie révèle la qualité de l'équilibre financier.

À retenir La trésorerie n'est pas un détail : c'est souvent le signal le plus immédiat d'un déséquilibre.

Équilibre financier : les trois situations

Comparer FRNG et BFR

FRNG > BFR

Trésorerie positive

L'entreprise finance ses emplois stables ET son BFR avec un excédent de trésorerie.

FRNG = BFR

Trésorerie proche de zéro

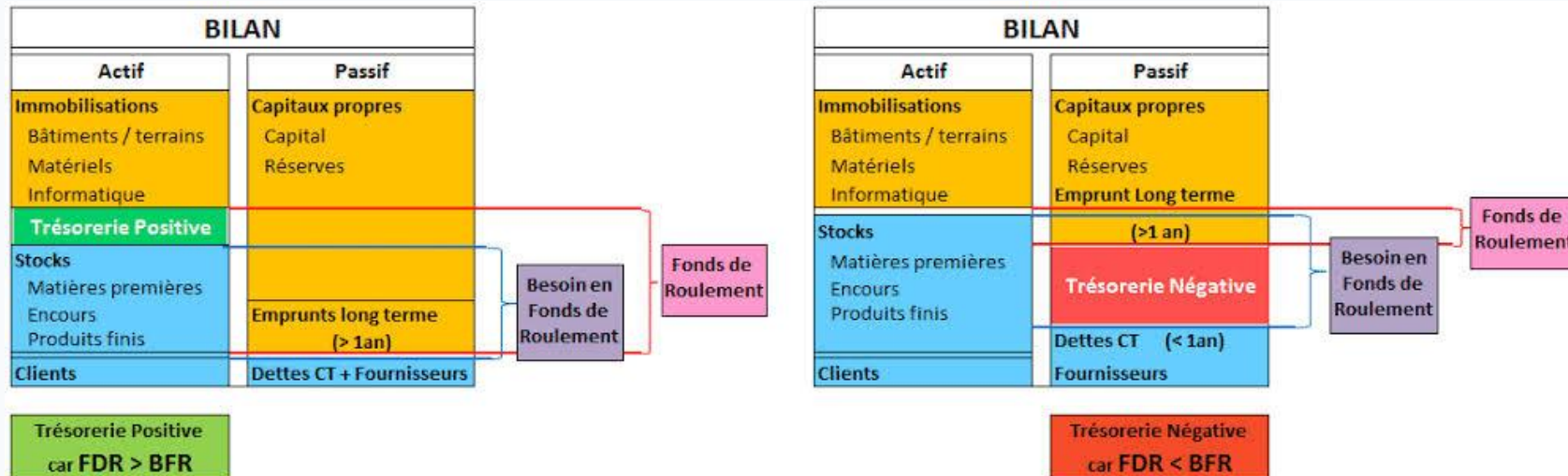
Situation possible, mais marge de sécurité limitée.

FRNG < BFR

Trésorerie négative

L'entreprise recourt à des financements court terme pour couvrir son cycle auprès des banques :

- Découvert
- Escompte de LCR
- Mobilisation de factures via loi Dailly
- Mobilisation de factures via Factoring

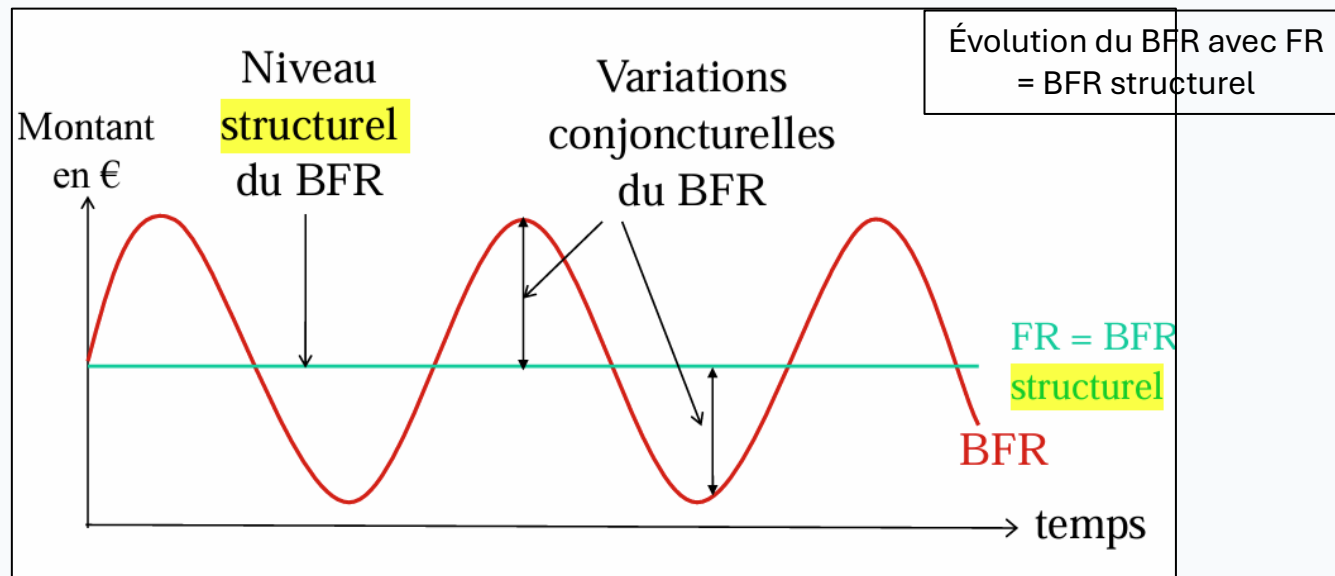


À retenir L'équilibre financier se lit dans la relation FRNG BFR Trésorerie.

Analyse dynamique : structurel ou conjoncturel ?

Un bilan est une photo, mais l'équilibre évolue dans le temps

- Le BFR a une partie structurelle liée au modèle économique.
- Il peut aussi varier temporairement avec la saisonnalité ou la conjoncture.
- Les ressources stables doivent couvrir les emplois stables et le BFR structurel.
- Les variations conjoncturelles sont absorbées par la trésorerie.



À retenir Une trésorerie négative ponctuelle se gère ; une trésorerie négative structurelle alerte.

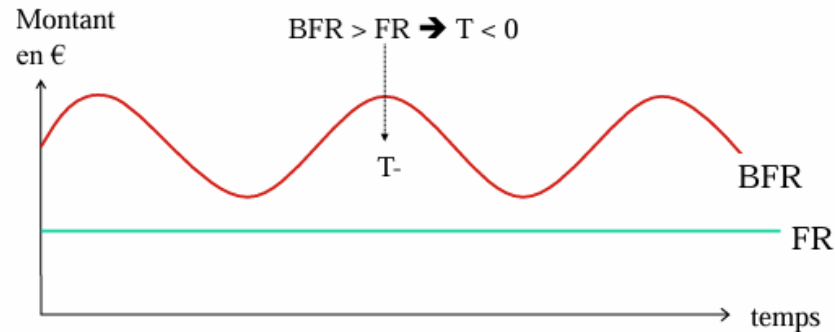
FRNG, BFR et trésorerie : deux situations à distinguer

Quand le BFR passe au-dessus ou au-dessous du FRNG

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Trésorerie insuffisante

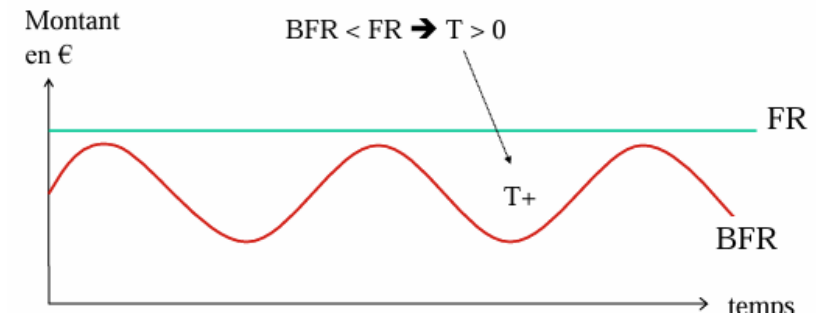
$$\text{BFR} > \text{FRNG} \rightarrow \text{TN} < 0$$



- Le besoin d'exploitation dépasse les ressources longues disponibles.
- **L'entreprise doit combler l'écart par de la trésorerie ou du court terme.**

Trésorerie excédentaire

$$\text{BFR} < \text{FRNG} \rightarrow \text{TN} > 0$$



- Les ressources longues couvrent le BFR et laissent une marge de trésorerie.
- Situation confortable, à piloter selon les besoins de sécurité ou d'investissement.

À retenir La trésorerie dépend de l'écart entre le FRNG et le BFR : c'est cet écart qu'il faut surveiller.

Situation financière saine

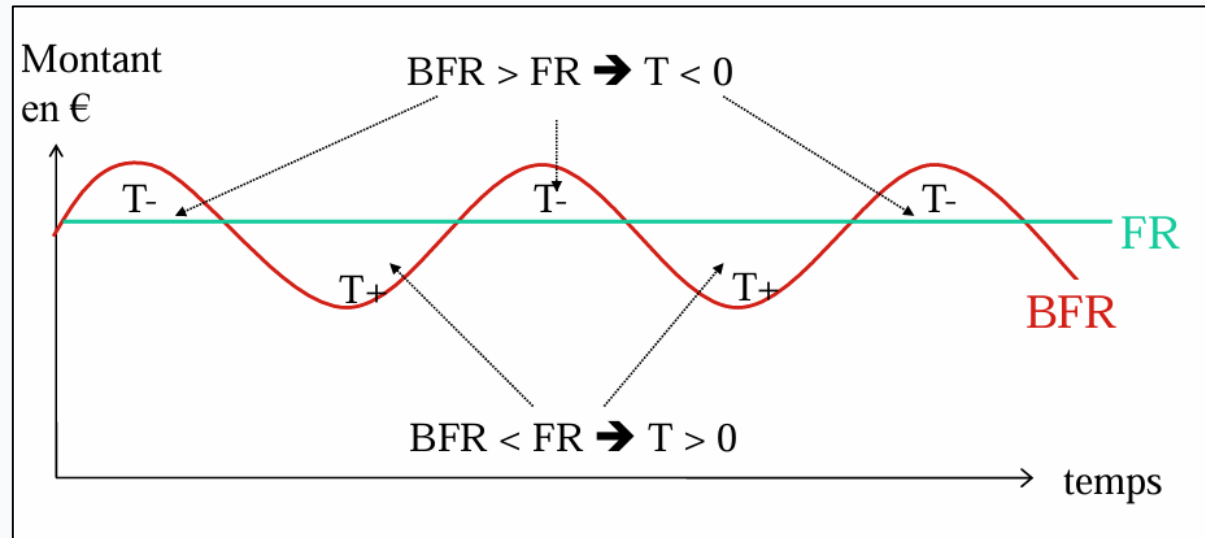
Un équilibre qui absorbe les variations

Ce que l'on observe

- FRNG positif
- FRNG couvrant le BFR structurel
- Trésorerie capable d'absorber les variations
- Pas de dépendance excessive au financement banque CT

Ce que cela permet

- Financer l'exploitation
- Supporter une saisonnalité
- Préparer des investissements
- Dialoguer plus sereinement avec les financeurs

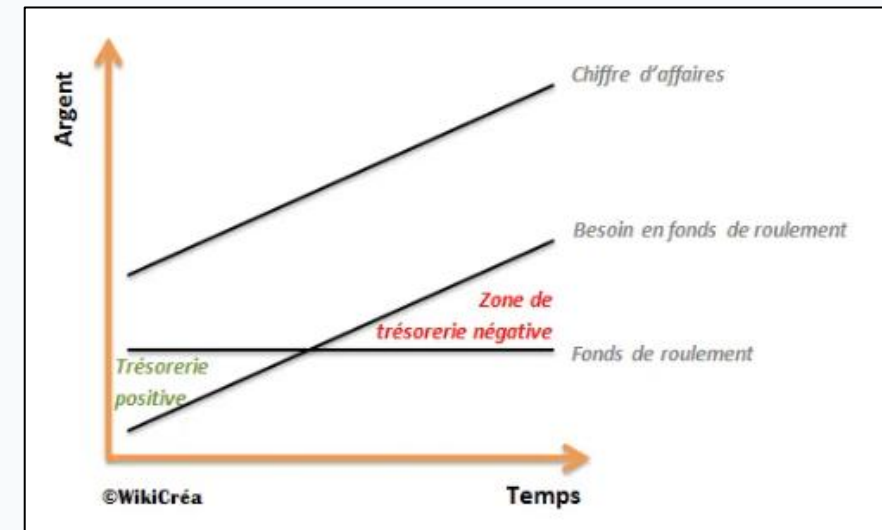
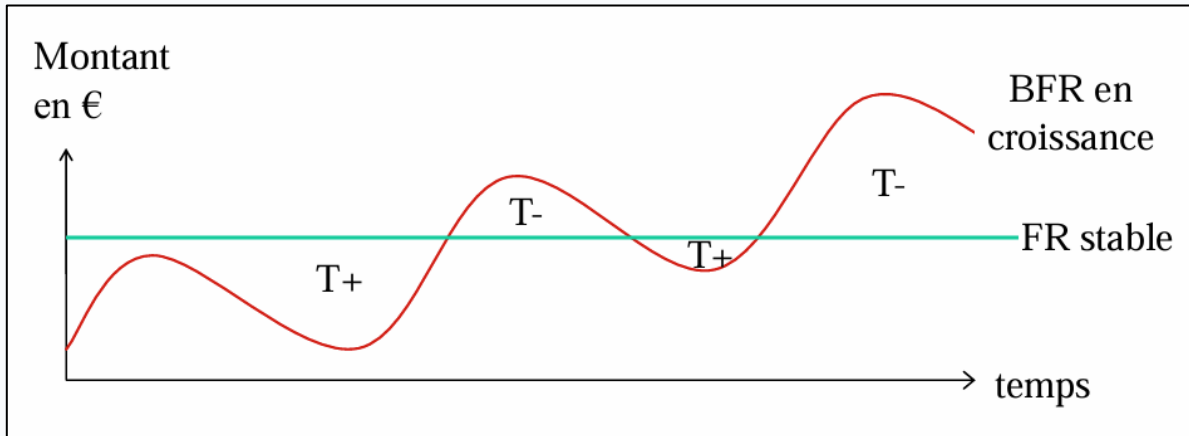


À retenir Une situation saine n'est pas une absence totale de tensions, mais une capacité à les absorber.

Le danger de la croissance

Vendre plus peut aussi consommer plus de cash

- Le chiffre d'affaires augmente.
- Les stocks et les créances clients augmentent.
- Le BFR progresse plus vite que le FRNG.
- La trésorerie se dégrade malgré la croissance.



À retenir La croissance doit être financée ; sinon elle peut fragiliser l'entreprise.

Résoudre un déséquilibre financier

Deux leviers complémentaires

Augmenter le FRNG

Agir sur le haut du bilan

- renforcer les fonds propres
- conserver du résultat, limiter les dividendes
- emprunter à long terme
- Limiter le remplacement ou céder certains actifs

Diminuer le BFR

Agir sur le bas du bilan

- réduire les stocks
- raccourcir les délais clients
- mieux piloter les relances clients
- négocier et augmenter les délais fournisseurs

À retenir

Équilibre ou déséquilibre ?

Une trésorerie **ponctuellement négative** peut simplement traduire un pic temporaire de BFR : saisonnalité, hausse d'activité, retard client.

Une trésorerie **durablement négative** révèle un déséquilibre plus profond : le FRNG ne couvre pas suffisamment le BFR structurel.

Attention aux leviers mal utilisés

Une bonne solution financière doit rester cohérente avec l'environnement économique

- Réduire les stocks peut libérer du cash, mais aussi créer des ruptures.
- Durcir les délais clients peut améliorer le BFR, mais dégrader la relation commerciale.
- Allonger les délais fournisseurs peut soulager la trésorerie, mais fragiliser la chaîne d'approvisionnement s'il y a des tensions avec les fournisseurs.
- Augmenter l'endettement peut financer le développement, mais accroît la charge financière de l'entreprise et donc le risque.

À retenir

Améliorer la trésorerie, c'est agir avec clairvoyance à la fois sur les ressources longues et sur le cycle d'exploitation.

Autres causes de déséquilibre

Quand la trésorerie se tend

Financement inadapté

Investissements financés par des ressources trop courtes : le court terme finance le long terme.

Cycle d'exploitation allongé

Clients qui paient plus tard, stocks qui gonflent, fournisseurs qui réduisent les délais.

Crise de rentabilité

Baisse des marges, pertes, sous-activité, coûts fixes trop lourds : le FRNG se dégrade.

À retenir Un déséquilibre de trésorerie a souvent plusieurs causes : structure, exploitation et rentabilité.

Les ratios de structure financière

Quatre questions simples pour lire la solidité du bilan

1. Financement des immobilisations

Les investissements longs sont-ils financés par des ressources longues ?

Ressources stables / Emplois stables

Lecture : > 1 signifie que les emplois stables sont couverts et qu'un FRNG positif se dégage.

2. Autonomie financière

Quelle part de l'entreprise est financée par ses propres ressources ?

Capitaux propres / Total bilan

Lecture : plus le ratio est élevé, moins l'entreprise dépend des financeurs externes.

3. Endettement financier

Le poids de la dette financière est-il maîtrisé ?

Dettes financières nettes / Capitaux propres

Lecture : plus le ratio est élevé, plus le levier financier et le risque augmentent.

4. Capacité de remboursement

Combien d'années de CAF faut-il pour rembourser la dette financière ?

Dettes financières nettes / CAF

Lecture : repère indicatif souvent attendu < 3 à 4 ans, à interpréter selon le secteur. CAF approfondie au chapitre 2.

À retenir

Un ratio ne juge jamais seul : il se compare au secteur, aux années précédentes et à la stratégie de l'entreprise.

Synthèse du chapitre 1

Ce que vous devez savoir faire

- expliquer la logique actif / passif
- distinguer approche fonctionnelle et approche financière
- construire un bilan fonctionnel par grandes masses
- calculer et interpréter FRNG, BFR et trésorerie nette
- identifier un déséquilibre financier et proposer des leviers d'action

Question finale du chapitre : l'entreprise a-t-elle les moyens financiers de sa stratégie et de ses ambitions ?

À retenir

Prochaine étape : comprendre comment l'entreprise crée sa performance avec le compte de résultat.



www.insa-toulouse.fr