

Révisions : le bilan fonctionnel

La logique du bilan fonctionnel

Contrairement au bilan comptable (patrimonial) classé par liquidité et exigibilité, le bilan fonctionnel réorganise les données selon la nature des opérations (cycles d'investissement, de financement et d'exploitation). On y analyse les emplois et les ressources en valeurs brutes, sans déduire les amortissements, qui sont considérés comme des ressources propres au passif.

La structure du bilan fonctionnel (grandes masses) :

Catégorie	Éléments inclus	Valeur retenue
Emplois Stables	Immobilisations (incorporelles, corporelles, financières)	Valeur brute
Ressources Stables	Capitaux propres + Provisions + Amortissements & Dépréciations + Dettes financières stables	Valeur nette
BFR d'Exploitation (BFRE)	Stocks + Créances clients + Charges constatées d'avance d'exploitation - Dettes fournisseurs - Dettes fiscales/sociales (hors IS)	Valeur brute
BFR Hors Exploitation (BFRHE)	Autres créances + VMP + Charges constatées d'avance hors exploitation - Dettes diverses - Dettes d'Impôt sur les Sociétés (IS)	Valeur brute

Les trois indicateurs de l'équilibre financier

L'analyse repose sur la relation fondamentale : Trésorerie Nette (TN) = FRNG - BFR.

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) :

Il représente l'excédent des ressources stables (capitaux propres, dettes long terme, amortissements) sur les emplois stables (immobilisations brutes). C'est la marge de sécurité de l'entreprise.

Ressources stables moins emplois stables

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) :

Le besoin en fonds de roulement correspond donc au besoin réel de financement du cycle court de l'entreprise par l'entreprise.

Actif circulant moins passif circulant

La Trésorerie Nette (TN) :

C'est le reliquat de ressources après financement du BFR. Elle est positive si le FRNG couvre l'intégralité du BFR.

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Les retraitements économiques

Pour refléter la réalité de l'outil de production, deux retraitements majeurs sont nécessaires :

- ❖ Le crédit-bail : Le bien loué est réintégré aux emplois stables comme s'il était la propriété de l'entreprise, avec une contrepartie en ressources (amortissements fictifs et dettes financières).
 - ❖ Les effets escomptés non échus (EENF) : Ils sont rajoutés aux créances clients à l'actif et à la trésorerie de passif pour montrer l'endettement bancaire réel.
-

Diagnostic et optimisation

Une entreprise saine doit avoir un FRNG suffisant pour couvrir son BFR. Pour optimiser sa structure, elle peut agir sur les leviers du BFR :

Leviers d'optimisation du BFR :

Levier	Action concrète	Objectif
Crédit clients	Réduire les délais de paiement accordés	Accélérer les encaissements
Crédit fournisseurs	Augmenter les délais de règlement	Retarder les décaissements
Stocks	Réduire le délai de rotation (gestion en flux tendus)	Diminuer les fonds immobilisés sans risquer la rupture

L'analyse se complète par des ratios, comme l'autonomie financière ou la couverture des emplois stables, pour comparer la situation aux moyennes du secteur