Chapitre 11 Analyser un bilan

RÉFÉrentiel

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Suivre les règlements et la trésorerie | La structure d’un bilan fonctionnel condensé ; l’équilibre financier ; les principaux ratios issus du bilan ; l’impact de la rotation des stocks sur la rentabilité et des délais de règlement sur le cycle d’exploitation, le BFR et la situation de trésorerie ; les possibilités d’ajustement ; le BFR, le FRNG, les indicateurs de rentabilité de l’activité |

Missions

Mission 1 Présenter et analyser un bilan fonctionnel

1. Présentez le bilan fonctionnel de la société.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Actif Bilan fonctionnel Passif** | | | |
| Actifs stables➊ | 577 160 | Passifs stables➋ | 722 080 |
| Actif circulant➌ | 315 770 | Passif circulant➍ | 157 000  Le bilan fonctionnel est équilibré |
| Actifs de trésorerie | 26 150 | Passifs de trésorerie➎ | 40 000 |
| **Total actif** | 919 080 | **Total passif** | 919 080 |

➊ Immobilisations brutes

➋ 315 280 + 86 800 + 10 000 (capitaux propres + amortissements et provisions d’actif + provisions passif) + 350 000 - 40 000 (dettes financières moins découverts)

➌ 150 000 + 165 770 (stocks et créances brutes)

➍ 95 000 + 62 000 (dettes circulantes)

➎ 40 000 (solde créditeur des banques)

2. Calculez le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.

FRNG = Ressources stables – Emplois stables = 722 080 – 577 160 = 144 920

BFR = Actif circulant – Passif circulant = 315 770 – 157 000 = 158 770

TN = Actifs de trésorerie – Passif de trésorerie = 26 150 – 40 000 = – 13 850

TN = FRNG – BFR = 144 920 – 158 770 = – 13 850

3. Calculez les ratios de structure.

(1) y compris amortissements et provisions : 315 280 + 10 000 + 86 800

4. Analysez la situation de l’entreprise

**1 – Trésorerie**

La trésorerie est négative pour un montant assez élevé (–13 850). Cette situation est mauvaise car il va falloir payer des intérêts importants. Par ailleurs cela décrédibilise l’entreprise par rapport aux banquiers.

**2 - BFR**

Cette trésorerie négative est liée à un BFR qui n’est pas financé par le FRNG. Les stocks et les créances clients paraissent importants.

**3 – FRNG**

Le FRNG ne finance pas le BFR. Le ratio de financement des immobilisations est pourtant largement supérieur à 1.

La capacité d’emprunt est limitée avec un ratio d’indépendance financière de 0,57 très proche de la limite des 50 %.

Au total, il faudrait voir du côté des stocks et des créances clients qui semblent créer de la trésorerie négative.

Mission 2 Analyser le cycle d’exploitation et le besoin en fonds de roulement

5. Calculez le stock moyen et la variation des stocks et vérifiez votre résultat avec le compte de résultat.

Stock moyen = (SI + SF)/2 = (107 200 + 150 000)/2 = 128 600

Variation des stocks = SI – SF = 107 200 – 150 000 = – 42 800. C’est bien le montant figurant au compte de résultat.

6. Calculez le délai de rotation des stocks de marchandises, le délai de règlement des créances clients et le délai de paiement des dettes fournisseurs.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Délai** | **Formule** | **Calcul** | **Délai** |
| Délai de rotation des stocks de marchandises | Stock moyen (1) x 360 | 128 600 x 360 | 166 j |
| Consommations (2) | 278 200 |
| Délai de règlement des créances clients | Créances moyennes sur vente (1) x 360 | 185 770 x 360 | 109 j |
| Ventes TTC (3) | 614 922 |
| Délai de paiement des dettes fournisseurs | Dettes moyennes sur achat (1) x 360 | 90 000 x 360 | 84 j |
| Achats TTC (3) | 385 200 |

(1) Si on ignore le montant moyen : (Valeur du bilan initial + Valeur du bilan final)/2.

(2) Achat +/– Variation des stocks = 321 000 – 42 800

(3) Les créances étant TTC, on prend les ventes et achats TTC : 512 435 x 1,20 et 321 000 x 1,20.

7. Comparez avec les chiffres de la profession et concluez.

Les délais de rotation des stocks et des comptes clients sont beaucoup plus élevés que la moyenne de la profession. Cela confirme le problème au niveau du BFR qui est anormalement élevé.

Un effort sur la gestion des stocks et les relances clients doit absolument être mené par l’entreprise. Cet effort concerne bien entendu le service commercial qui a un rôle important à jouer dans l’accélération des règlements clients et la diminution des stocks. Il va falloir fortement mobiliser l’équipe sur les durées moyennes de la profession.

En revanche, les chiffres concernant les délais fournisseurs sont plutôt bons. Le service achat fait bien son travail.

Entraînement

Exercice 1

1. Calculez pour les deux années le FRNG, le BFR et la TN. Calculez leur variation entre N et N+1.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Montant N** | **Montant N + 1** | **Variation** |
| **FRNG** | 410 040 + 281 960 – 555 000 = 137 000 | 229 600 | + 92 600 |
| **BFR** | 411 000 – 191 500 = 219 600 | 188 300 | – 31 300 |
| **TN** | 15 000 – 97 600 = – 82 600 | 41 300 | + 123 900 |

2. Retrouvez la relation mathématique entre ces trois éléments.

FRNG = BFR + TN

137 000 = 219 600 – 82 600

ou

Variation FRNG = Variation BFR + Variation TN

92 600 = – 31 300 + 123 900

3. Concluez sur l’évolution de la situation financière de l’entreprise.

Le FRNG s’est amélioré, avec un endettement qui diminue. Cela est dû à l’augmentation sensible des capitaux propres et au remboursement de l’emprunt. La situation est donc plus saine.

Le BFR s’est considérablement amélioré.

Du coup, la TN s’est également améliorée et elle est devenue positive.

Globalement, la situation financière s’est donc assainie. Il est possible de traiter avec ce client.

Exercice 2

1. Calculez le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Actif** | | **Passif** | |  |
| Emplois stables | 315 000 | Ressources stables | 352 000 | FRNG = 37 000 |
| Actif circulant | 22 000 | Passif circulant | 50 000 | BFR = – 28 000 |
| Trésorerie actif | 65 000 | Trésorerie passif | 0 | TN = 65 000 |

Ressources stables : 352 000 = 200 000 + 120 000 + 32 000

2. Calculez les ratios financiers de structure.

Financement des immobilisations : 352 000/315 000 = 1,12

Indépendance financière : 232 000/352 000 = 0,66

3. Identifiez la particularité de cette structure financière. Expliquez-en la raison et retrouvez quelle pourrait être l'activité de l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement est négatif.

Cela est dû au fait que les stocks sont faibles et qu’il n’y a pas de créances clients. Les clients paient donc au comptant.

L’activité de cette entreprise est donc probablement la distribution (faibles stocks et règlements comptants).

4. Concluez sur la situation financière de l’entreprise.

La situation financière est saine.

Le financement des immobilisations est supérieur à 1. Les ressources stables financent donc les immobilisations et il reste de l’argent pour financer un éventuel besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, le taux d’indépendance financière est bon. L’entreprise peut encore emprunter.

Le besoin en fonds de roulement est négatif. Les dettes fournisseurs financent donc les stocks.

Au total, il y a donc un excès de ressources, qui explique la trésorerie excédentaire.

L’entreprise devrait utiliser cette trésorerie, soit en investissant soit en la plaçant.

Exercice 3

1. Calculez le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.

**Bilan fonctionnel N**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Emplois stables | 98 915 | Ressources stables | 128 185 |
| Actif circulant | 50 987 | Passif circulant | 6 392 |
| Actifs de trésorerie | 383 | Passifs de trésorerie | 15 708 |

FRNG = 128 185 – 98 915 = 29 270

BFR = 50 987 – 6 392 = 44 595

TN = 383 – 15 708 = – 15 325

2. Calculez les ratios de structure et les ratios de rotation en N.

Financement des immobilisations : 128 185/98 915 = 1,29

Indépendance financière : 122 392/128 185 = 0,95

3. Concluez sur la situation financière de l’entreprise en tenant compte des évolutions.

Avec un FRNG faible et un BFR positif, l’entreprise se trouve confrontée à de graves difficultés de trésorerie et est acculée à accumuler les découverts.

Le problème le plus important reste l’augmentation importante du volume des stocks. Si on l’associe à la baisse du résultat, on peut conclure à une baisse des ventes. Si un effort peut être fait dans ce domaine, il est possible de diminuer le BFR.

Il faudrait cependant restaurer le FRNG. Compte tenu du taux d’endettement, il est possible d’envisager un emprunt car le taux d’endettement est très mesuré.

Finalement, le problème le plus difficile à résoudre est celui de la rentabilité. Avec un résultat négatif, l’entreprise ne peut pas envisager de restaurer sa situation : ses capitaux propres diminuent et la confiance des banquiers s’amenuise.

Exercice 4

1. Calculez le fonds de roulement net global, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette, ainsi que les ratios de structure et d’exploitation habituellement utilisés par le réseau.

FRNG = (110 945 + 123 790) – (22 800 + 95 700 + 4 620) = 111 615

BFR= (244 044 + 172 110) – (266 880 + 41 160 + 7 749)= 100 365

Trésorerie = FRNG – BFR = 111 615 – 100 365 = 11 250

**Ratios de structure et d’exploitation**

Couverture des emplois stables = 234 735/123 120 = 1,9

Autonomie financière = 110 945/(110 945 + 123 790) = 47 %

Délai de crédit clients = 172 110 x 360/(1 145 361 x 1,2) = 45 jours

Délai de crédit fournisseurs = 266 880 x 360/(883 989 x 1,2) = 91 jours

Durée moyenne de stockage = 72 500 x 360/883 989 = 30 jours

2. Donnez votre analyse de la situation financière de l’unité commerciale et évaluez sa capacité d'emprunt.

**Tableau comparatif du magasin avec la moyenne du réseau**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Point de vente** | **Moyenne réseau** |
| Couverture des emplois stables | 190 % | 125 % |
| Autonomie financière | 47 % | 60 % |
| Délai de crédit clients | 45 jours | 12 jours |
| Délai de crédit fournisseurs | 91 jours | 99 jours |
| Durée moyenne de stockage | 30 jours | 55 jours |

Le fonds de roulement est positif, l'actif immobilisé est largement financé par les ressources stables, l'équilibre structurel est donc respecté. Le BFR est financé par le FRNG, ce qui permet une trésorerie positive.

L'UC a un délai de crédit client plus important que la moyenne du réseau, ce qui pourrait s'expliquer par la composition de son portefeuille client (forte proportion de professionnels) et un délai de crédit fournisseur légèrement moins important. La durée moyenne de stockage de l'UC est plus faible que la moyenne du réseau. Le magasin est donc plus performant que la moyenne des UC du réseau.

Globalement, la situation financière de l'UC est satisfaisante, mais l'autonomie financière de l'unité commerciale est moins bonne que celle du réseau. L'entreprise dispose donc d'une moins bonne capacité à emprunter.

Exercice 5

> Analysez la situation de chacun de ces candidats et concluez sur la conduite à tenir (on fera abstraction des amortissements et provisions).

**Candidat 1**

FRNG = 14 + 50 – 6 – 32 = 26

Financement des immobilisations = 58/32 = 1,81

BFR = 20 + 28 – 16 = 32

Indépendance financière = 14/58 = 0,24

TN = – 6

Ce candidat a deux problèmes :

– un BFR plus important que le FRNG qui génère une trésorerie négative ;

– un surendettement important.

Il devrait donc restaurer son FRNG en faisant une augmentation de capital. Mais, par ailleurs, le résultat d’exploitation est largement positif. Il n’y a donc pas d’inquiétude particulière à avoir.

**Candidat 2**

FRNG = 28

Financement des immobilisations = 60/32 = 1,88

BFR = 14

Indépendance financière = 30/60 = 0,5

TN = 14

Ce candidat a une bonne structure financière, même si l’endettement est assez élevé. Mais son résultat d’exploitation est faible, bien que positif. C’est un bon candidat qui offre une sécurité de paiement satisfaisante à court terme. Il faudra toutefois surveiller la rentabilité à moyen et à long terme.

**Candidat 3**

FRNG = 0

Financement des immobilisations = 20/20 = 1

BFR = 40

Indépendance financière = 20/20 = 1

TN = – 40

Ce candidat a une rentabilité correcte, mais de gros problèmes financiers. Une trésorerie catastrophique liée à un trop fort endettement à court terme dégrade sa situation financière, mais également son résultat à cause de la charge des intérêts.

Il devrait restructurer ses ressources en remplaçant un financement à court terme, cher, par un financement à long terme moins onéreux et restaurer le BFR en pesant sur les délais accordés aux candidats.

Il s’agit de limiter fortement les engagements avec ce candidat, et en tout cas de ne pas lui accorder de crédit, car il est déjà très endetté à court terme et risque de ne pas pouvoir honorer ses dettes.

Exercice 6

1. Calculez les délais de règlement clients et fournisseurs pour chacune des années.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **N–4** | **N–2** | **N** |
| Comptes clients | 232 | 366 | 375 |
| Ventes TTC | 1 856 | 2 688 | 3 109 |
| Délai de recouvrement des créances | 232 x 360/1 856 = 45 jours | 49 jours | 43 jours |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **N–4** | **N–2** | **N** |
| Comptes fournisseurs | 147 | 239 | 281 |
| Achats TTC | 1 258 | 1 793 | 2 111 |
| Délai de règlement des dettes | 147 x 360/1 258 = 42 jours | 48 jours | 48 jours |

2. Commentez-en l’évolution et son impact sur le besoin en fond de roulement.

En réalité, l’évolution des délais de règlement clients est positive : allongement les deux premières années, mais net raccourcissement les deux dernières. Les commerciaux font correctement leur travail. Par ailleurs, on peut constater un allongement du crédit fournisseur.

Au total, le BFR s’en trouve amélioré.

Exercice 7

1. Calculez ces différents éléments en pourcentage du chiffre d’affaires pour chaque année (arrondissez à l’unité).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **N–4** | **N–2** | **N** |
| Stocks de marchandises  Créances clients  Dettes fournisseurs | 2 %  5 %  4 % | 3 %  8 %  3 % | 4 %  19 %  10 % |
| Ventes de marchandises  Achats de marchandises  Autres achats et charges externes | 100 %  59 %  1 % | 100 %  51 %  2 % | 100 %  74 %  3 % |

2. Calculez le BFR pour chaque année.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **N–4** | **N–2** | **N** |
| Besoin en fonds de roulement | 8 100 + 22 000 – 16 440 = 13 660 | 38 110 | 44 600 |

3. Calculez les délais des éléments du BFR pour chaque année.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **N–4** | **N–2** | **N** |
| Délai de stockage | 8 100 x 360/248 600 = 12 | 22 | 20 |
| Délai de règlement clients | 22 000 x 360/420 000 x 1,2 = 16 | 24 | 56 |
| Délai de règlement fournisseurs | 16440 x 360/248 600 x 1,2 = 20 | 19 | 40 |

3. Concluez.

On constate une dégradation du BFR, liée essentiellement à l’allongement du crédit client. Il faudra mobiliser l’équipe commerciale sur ce problème.

Exercice 8

1. Présentez le bilan fonctionnel du Grand hôtel de Cannes.

Bilan fonctionnel

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Actif** | | **Passif** | |
| Emplois stables | 24 200 | Ressources stables  10 140 + 7 640 + 1 900 + 9 670 – 1 000 | 28 350 |
| Actif circulant  4 980 + 7 460 | 12 440 | Passif circulant  4 570 + 2 860 | 7 430 |
| Actifs de trésorerie | 140 | Passifs de trésorerie | 1 000 |
|  | 36 780 |  | 36 780 |

2. Calculez son FRNG, son BFR et sa trésorerie nette.

FRNG = 28 350 – 24 200 = 4 150

BFR = 12 440 – 7 430 = 5010

TN = 140 – 1 000 = – 860

TN = FRNG – BFR = 4 150 – 5 010 = – 860

3. Calculez les ratios de structure de son bilan.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ratio** | **Formule** | **Calcul** | **Résultat** |
| Financement des immobilisations | Ressources stables/Emplois stables | 28 350/24 200 | 1,17 |
| Indépendance financière | Capitaux propres/Passifs stables | 19 680/28 350 | 0,69 |

19 680 = 10 140 + 1 900 + 7 640

4. Commentez la situation financière du Grand hôtel de Cannes.

Le FRNG est insuffisant pour couvrir le BFR. C’est ce qui crée une trésorerie négative. Cette situation n’est pas satisfaisante, sauf s’il s’agit d’un problème de variations saisonnières d’activité.

Mais, par ailleurs, les ratios financiers sont bons : le FRNG est positif (bien qu’insuffisant) et la capacité d’emprunt est importante.

Malgré la trésorerie négative, on peut traiter avec ce client.

5. Expliquez les conséquences de l’emprunt sur cette structure financière. Dites si vous pensez que les banquiers accepteront le dossier du client.

L’emprunt ferait passer le taux d’indépendance financière à 19 680/29 350, soit 67 %, ce qui reste très satisfaisant. Par ailleurs, le FRNG ne bouge pas puisque les emplois stables et les ressources stables augmentent chacun de 1 000 k€.

Le financement par emprunt est donc possible, car les banquiers accepteront le dossier. On peut donc traiter sans arrière-pensée avec cet hôtel.

6. Calculez les délais et les rotations des éléments du BFR de la société Muzic.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Formule** | **Calcul** | **Rotation** |
| Délai de rotation des stocks |  |  | 360/45 = 8 |
| Délai de recouvrement des créances |  |  | 360/50 = 7,2 |
| Délai de paiement des dettes |  |  | 360/25 = 14,4 |

7. Calculez l’écart en matière de délai de règlement clients par rapport aux conditions commerciales de Muzic.

Le délai prévu est de 30 jours. Le délai réel moyen est de 50 jours. Il y a donc un retard moyen de 20 jours dans les délais de règlement, ce qui est très préoccupant, d’autant plus que le délai des règlements fournisseurs est, lui, de 25 jours.

Les fournisseurs doivent donc être payés bien avant que l’argent des clients soit encaissé et il y a en moyenne deux fois moins de comptes fournisseurs dans le BFR que de créances clients.

8. Calculez l’incidence d’un strict respect des conditions commerciales sur le besoin en fonds de roulement. Concluez.

Un délai réel de 30 jours ferait passer le montant du poste clients à :

Le besoin en fonds de roulement passerait de :

(1 500 000 + 750 000) – 500 000 = 1 750 000

à (900 000 + 750 000) – 500 000 = 1 150 000.

Le gain est de 1 750 000 – 1 150 000 = 600 000 €, soit 34,3 % du besoin actuel.

C’est considérable : cela signifie un gain en termes de crédit de trésorerie de 600 000 €, soit un gain en intérêts de 60 000 € environ avec des taux à 10 % par exemple.

C’est le rôle du commercial de s’assurer du respect des conditions fixées dans le contrat.