



digital lifelong learning

# Directeur Administratif et Financier

Module 3 : Analyse financière et pilotage de la performance

ADF PRO

Pr. Mohamed Wadie LAHOUIRICH

mohamedwadie@outlook.com

## Module 3 : Analyse financière et pilotage de la performance

- Chapitre 1 : Introduction à l'analyse financière
- Chapitre 2 : Analyse de l'activité
- Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel
- Chapitre 4 : Santé financière



## Chapitre 1 : Introduction à l'analyse financière

- Section 1 : Intérêt et but de l'analyse financière
- Section 2 : Comptabilité et analyse financière
- Section 3 : Le circuit financier fondamental
- Section 4 : Les divergences d'intérêt entre les parties prenantes
- Section 5 : Les pièges de l'analyse financière



## Chapitre 1 : Introduction à l'analyse financière

### Section 1 : Intérêt et but de l'analyse financière

#### Définition de l'analyse financière

- L'analyse financière est un ensemble d'instruments et de méthodes de diagnostic qui visent à énoncer une appréciation concernant la situation financière et les performances des entreprises ou d'autres organisations jouissant d'une autonomie effective dans la conduite de leurs opérations économiques et financières.

## Chapitre 1 : Introduction à l'analyse financière

### Section 1 : Intérêt et but de l'analyse financière

#### Définition de l'analyse financière

- ✓ Basée sur des données chiffrées (Bilan, compte de résultat)
- ✓ Eclairer la situation réelle de l'entreprise
- ✓ Interpréter les performances de l'entreprise
- ✓ Identifier les forces et faiblesses de l'entreprise
- ✓ Outil de prise de décision
- ✓ Outil de comparaison dans le temps
- ✓ Outil de comparaison entre différentes entreprises
- ✓ Destinée à plusieurs parties prenantes de l'entreprise

## Chapitre 1 : Introduction à l'analyse financière

### Section 2 : Comptabilité et analyse financière

Comptabilité

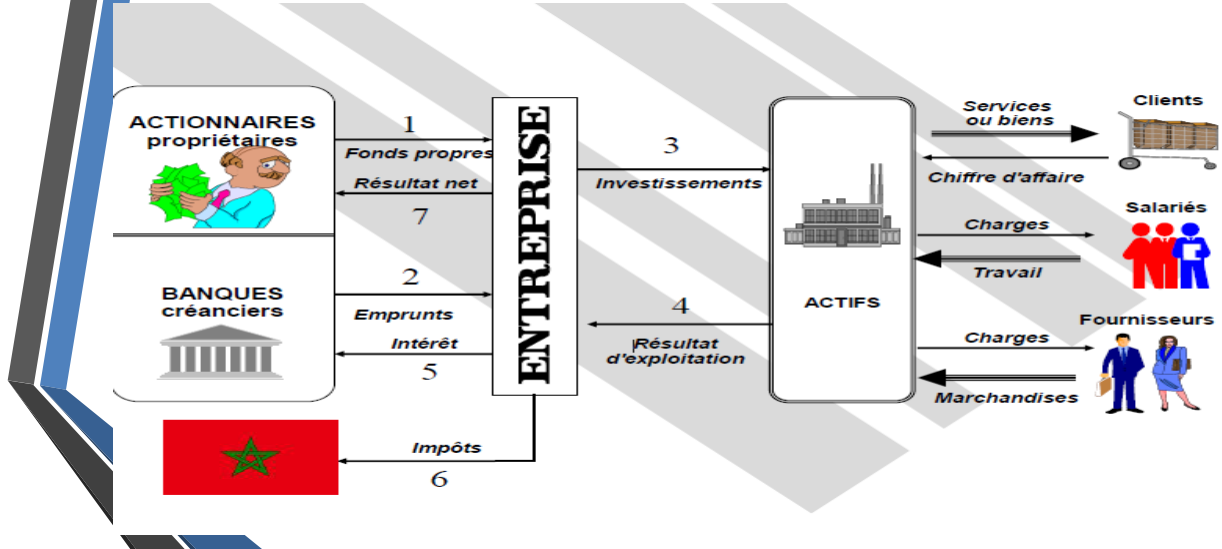
Analyse  
Financière

Optique comptable  
Juge de la fiabilité des  
données

Optique économique  
Juge de la pérennité de  
l'entreprise

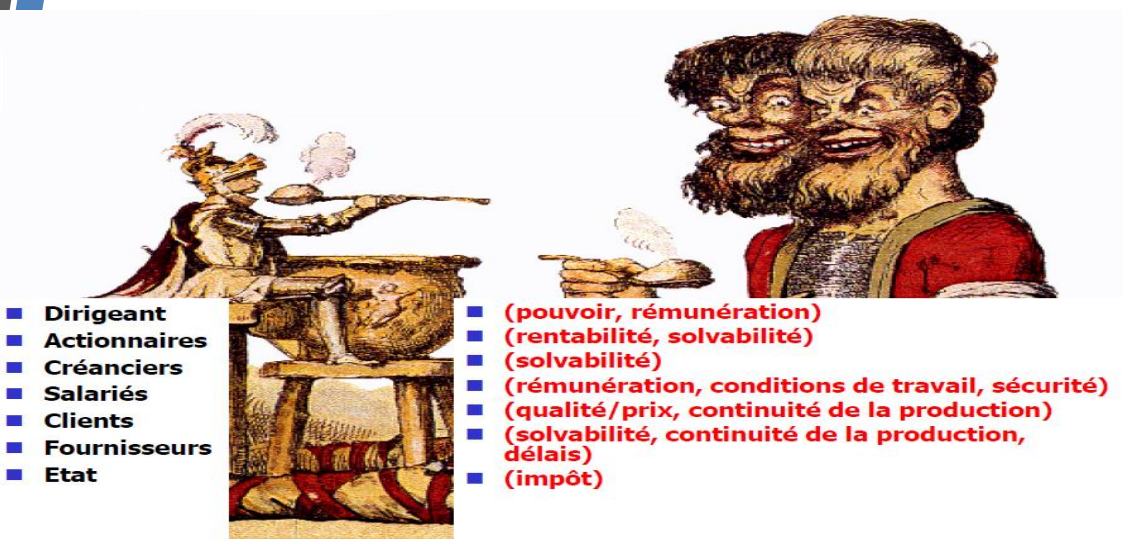
## Chapitre 1 : Introduction à l'analyse financière

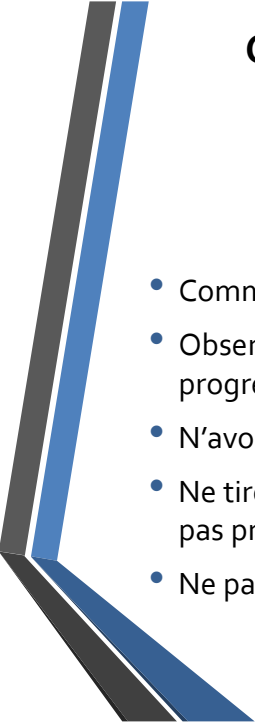
### Section 3 : Le circuit financier fondamental



## Chapitre 1 : Introduction à l'analyse financière

### Section 4 : Les divergences d'intérêt entre les parties prenantes





## Chapitre 1 : Introduction à l'analyse financière

### Section 5 : Les pièges de l'analyse financière

- Commenter les tableaux comptables : bilan, comptes de résultats.
- Observer les évolutions sans les expliquer (Les frais de personnel ont progressé de 10% car ils sont passés de 100 à 110).
- N'avoir aucun fil conducteur.
- Ne tirer aucune conclusion pour l'action : Acheter ou vendre, prêter ou ne pas prêter, se financer par dette ou par capitaux propres,...
- Ne pas faire d'analyse financière!



## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

- Section 1 : Construction des grandeurs (SIG)
- Section 2 : Significations et calculs
- Section 3 : Les retraitements
- Section 4 : La capacité d'autofinancement
- Section 5 : Le passage à l'autofinancement
- Section 6 : Structure de l'activité
- Section 7 : Risque de l'activité

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 1 : Construction des grandeurs (ESG)

- ✓ La marge commerciale
- ✓ La production
- ✓ La valeur ajoutée
- ✓ L'excédent brut d'exploitation
- ✓ Le résultat d'exploitation
- ✓ Le résultat courant avant impôt
- ✓ Le résultat net

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs

#### La marge commerciale

|   |
|---|
| Ventes de marchandises<br>- Achats revendus de marchandises |
| <hr/>   |
| = La marge commerciale                                      |

- La marge commerciale est l'indicateur des entreprises commerciales ou de l'activité commerciale des entreprises ayant également une activité industrielle.
- Alors que le chiffre d'affaires traduit le volume de l'activité, la marge commerciale renseigne sur le montant laissé à l'entreprise sous déduction du coût d'achat des marchandises vendues.

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs

#### La production

|  |  |
|--|--|
| Ventes de biens et services produits                         |  |
| + Variation stocks de produits (Stock final – stock initial) |  |
| + Immobilisations produits par l'E/se pour elle même         |  |
| <hr/>  |  |
| = La production  |  |

- Permet de mesurer l'activité industrielle de l'entreprise

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs

#### La valeur ajoutée

|  |  |
|--|--|
| Production globale (Production + Marge commerciale)        |  |
| - Consommations de biens et services fournis par des tiers |  |
| <hr/>  |  |
| = La valeur ajoutée  |  |

- Mesure la création de valeur par l'entreprise, sa contribution productive.
- Surplus monétaire à destination des salariés, créanciers, Etat, entreprise et actionnaires.

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs

#### L'excédent brut d'exploitation (EBE)

|  |
|--|
| Valeur ajoutée                                       |
| - Impôts et taxes                                    |
| - Charges de personnel (salaires + charges sociales) |
| + Subventions d'exploitation                         |
| <hr/>  |
| = L'excédent brut d'exploitation (EBE)               |

- Performance économique provenant de l'exploitation.
- Flux potentiel de trésorerie généré par le cycle d'exploitation.
- Permet la comparaison entre les entreprises puisqu'il ne tient pas compte de la politique de l'Etat (IS), de la politique de financement et d'investissement de l'entreprise (dotations et charges financières), ni des événements exceptionnels.

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs

#### Le résultat d'exploitation (REX)

|   |
|---|
| Excédent brut d'exploitation                                      |
| - Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation       |
| + Reprises sur provisions et transferts de charges d'exploitation |
| + Autres produits   |
| - Autres charges  |
| <hr/>   |
| = Résultat d'exploitation   |

- Performance économique nette (compte tenu des politiques d'amortissements et de provisions).
- Capacité de l'entreprise à dégager des ressources financières sans la prise en compte des éléments financiers et non courants.

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs

#### Le résultat courant avant impôts (RCAI)

|   |
|---|
| Résultat d'exploitation<br>+ Produits financiers<br>- Charges financières |
| = Résultat courant avant impôts (RCAI)                                    |

- Résultat tenant compte de l'activité financière de l'entreprise (Résultat d'exploitation + Résultat financier).
- Donne une idée sur la politique financière et son impact sur les résultats de l'entreprise.

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs

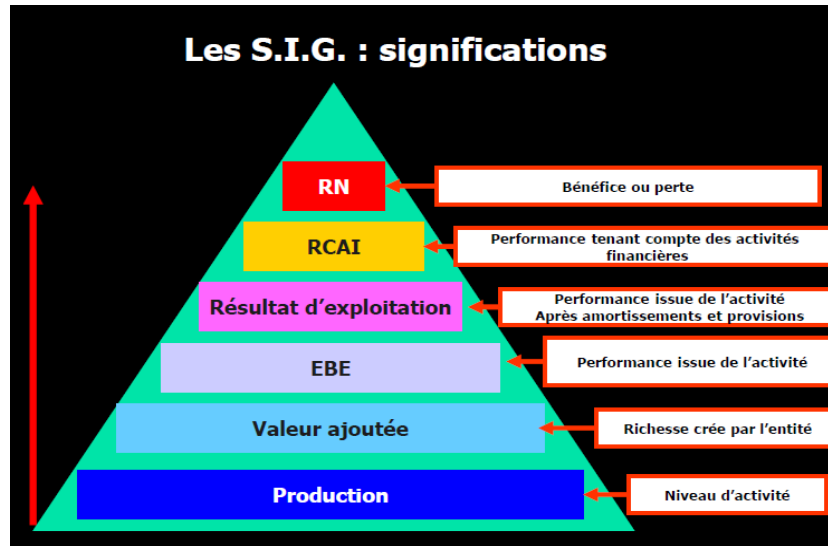
#### Le résultat net

|   |
|---|
| Résultat courant avant impôts (RCAI)<br>+ Produits exceptionnels<br>- Charges exceptionnelles<br>- Impôts sur les bénéfices |
| = Résultat net (RN)   |

- Reflète l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise
  - Bénéfice ou perte (établissements privés).
  - Excédent ou déficit (établissements publics)

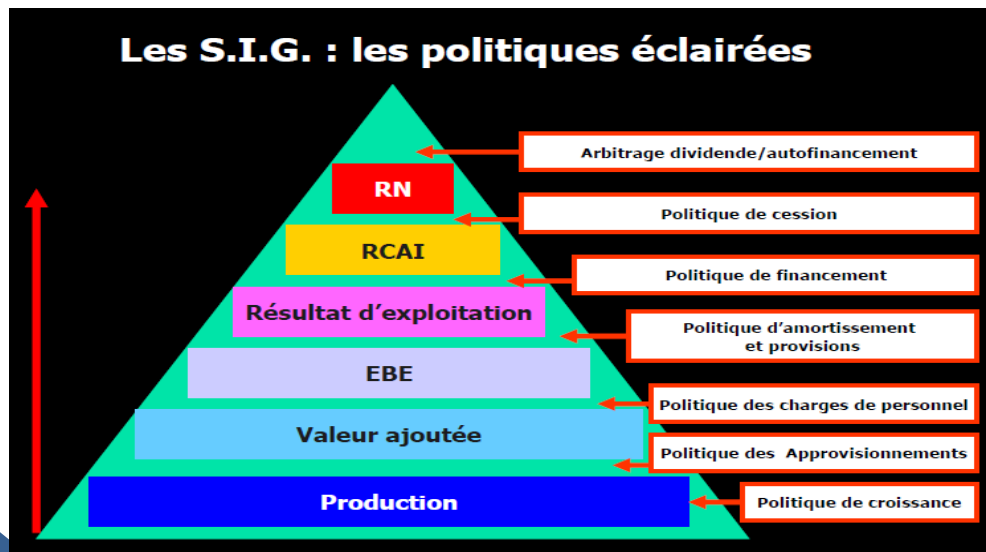
## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs



## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 2 : Significations et calculs

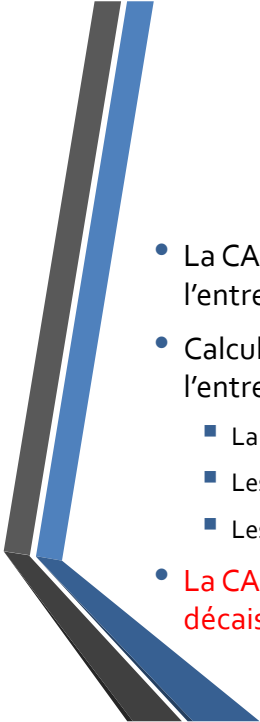




## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 3 : Les retraitements

- Afin de favoriser les comparaisons dans le temps et entre les entreprises du même secteur d'activité, certains analystes traitent l'information de base.
- Les retraitements usuels sont les suivants :
  - Redevances de crédit-bail.
  - Sous-traitance et personnel intérimaire.
  - Subventions d'exploitation.



## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 4 : La capacité d'autofinancement

#### Signification et calcul

- La CAF représente les ressources internes dont dispose réellement l'entreprise par le biais de ses bénéfices.
- Calculée à partir du compte de résultat, la CAF exprime la capacité de l'entreprise à financer :
  - La rémunération des apporteurs de capitaux ;
  - Les investissements d'expansion ;
  - Les investissements de renouvellement.
- **La CAF tient compte des amortissements qui, en tant que charges non décaissables, sont des ressources pour l'entreprise.**

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 4 : La capacité d'autofinancement

#### Méthode additive

Résultat net  
+ Dotations aux amortissements et provisions (exploitation, financières et exceptionnelles)  
- Reprises sur amortissements et provisions (exploitation, financière et exceptionnelles)  
+ Valeur nette d'amortissements des immobilisations cédées  
- Produit de cession des immobilisations  
  
= Capacité d'autofinancement

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 4 : Le capacité d'autofinancement

#### Méthode soustractive

- Dans cette approche, la capacité d'autofinancement ressort, comme le solde de l'excédent brut d'exploitation (EBE), après imputation des charges décaissables et des produits encaissables, c'est-à-dire abstraction faite des charges et produits calculés (amortissements, provisions).
- De cette définition, il convient également de faire abstraction de tous les postes relatifs aux cessions d'immobilisations, de façon à être homogène à la méthode additive.

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 4 : La capacité d'autofinancement

#### Méthode soustractive


Excédent brut d'exploitation  
+ Produits « encaissables » (autres produits d'exploitation, transferts de charges, produits financiers et produits non courants, **à l'exclusion des reprises et à l'exclusion du produit de ce cession des immobilisations**).  
- Charges « décaissables » (autres charges d'exploitation, charges financières, charges non courantes et impôts sur le résultat, **à l'exclusion des dotations et à l'exclusion de la valeur nette d'amortissements des immobilisations cédées**).  
= Capacité d'autofinancement

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 5 : Le passage à l'autofinancement

- L'autofinancement est le fait qu'une entreprise assure le financement de son développement et de sa croissance par ses ressources propres.
- La source de l'autofinancement est la Capacité d'Autofinancement CAF.

**CAF = Autofinancement + Dividendes**




## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 5 : Le passage à l'autofinancement

#### Avantages de l'autofinancement

- Il est plus pratique que le financement externe notamment l'absence de coût d'émission d'actions ou d'obligations.
- Il assure l'indépendance financière de l'entreprise.



## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 5 : Le passage à l'autofinancement

#### Inconvénients de l'autofinancement

- Limiter le budget d'investissement de l'entreprise.
- Les actionnaires peuvent être lésés.
- Pression sur les salaires.
- Priver l'entreprise d'un effet de levier favorable.

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 6 : Structure de l'activité

- Le chiffre d'affaires et la production
- L'analyse de la VA
- La politique du personnel
- La politique d'amortissements et de provisions

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 6 : Structure de l'activité

#### Le chiffre d'affaires et la production

- Croissance du chiffre d'affaires
  - ✓ Croissance et parts de marché

| Année                              | 1  | 2   | 3   | 4   |
|------------------------------------|----|-----|-----|-----|
| % croissance du CA du secteur      | 5% | 11% | 17% | 20% |
| % croissance du CA de l'entreprise | 3% | 4%  | 5%  | 8%  |

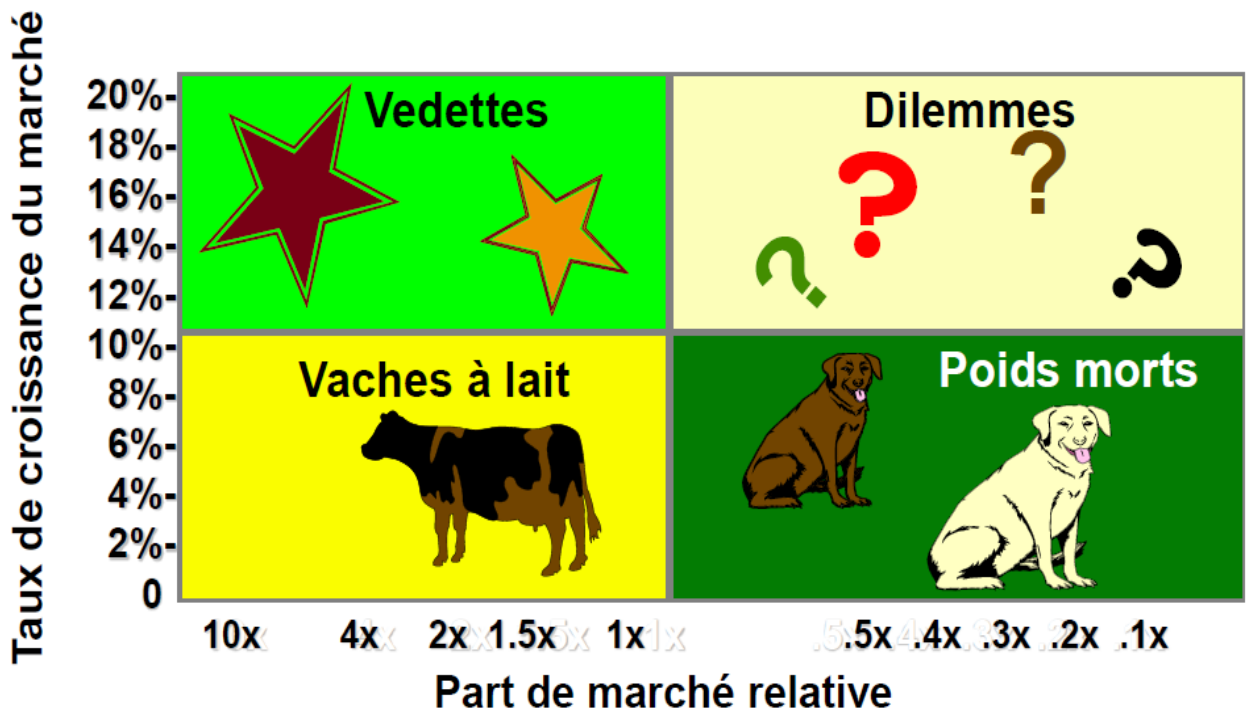
- ✓ Décomposition en termes de volume et de prix
  - ✓ Décomposition en termes de produits et de zones géographiques
- L'objectif est de situer l'entreprise dans son secteur d'activité, de déterminer ses points forts et ses points faibles et d'éclairer ses perspectives d'avenir

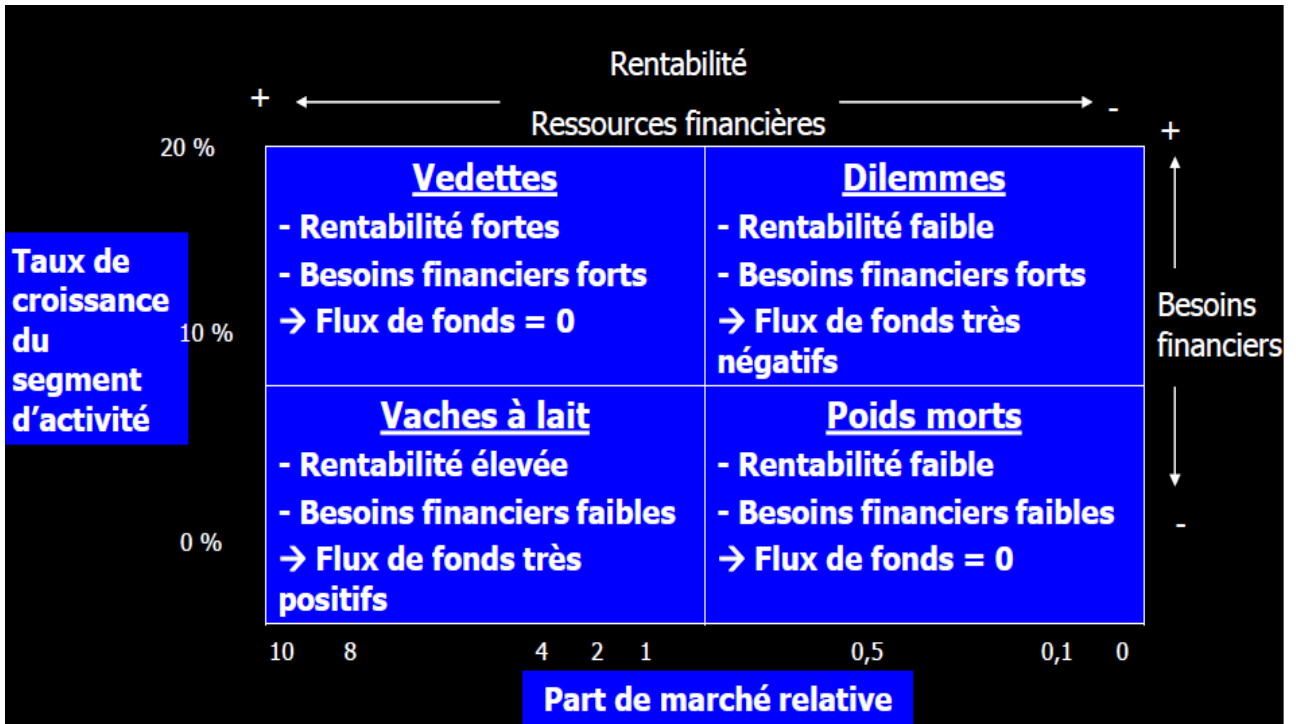
## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 6 : Structure de l'activité

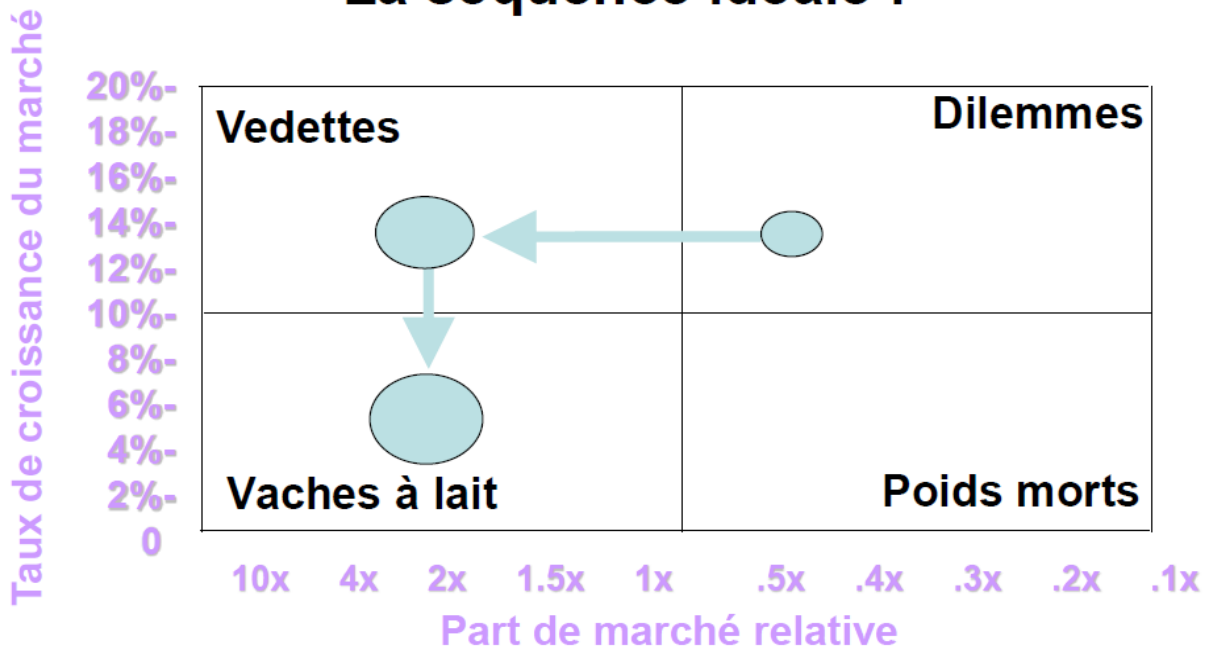
#### Le chiffre d'affaires et la production

- **Quelles ressources à affecter à son portefeuille d'activités?**
- La matrice BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle.
- Elle cherche donc à mesurer :
  - ✓ A travers la croissance, les besoins de liquidités (investissement, croissance du besoin de fond de roulement) qui sont générés par les différents segments de l'entreprise.
  - ✓ A travers la part de marché relative, la rentabilité et donc le niveau des ressources dégagées par chaque segment de l'entreprise.

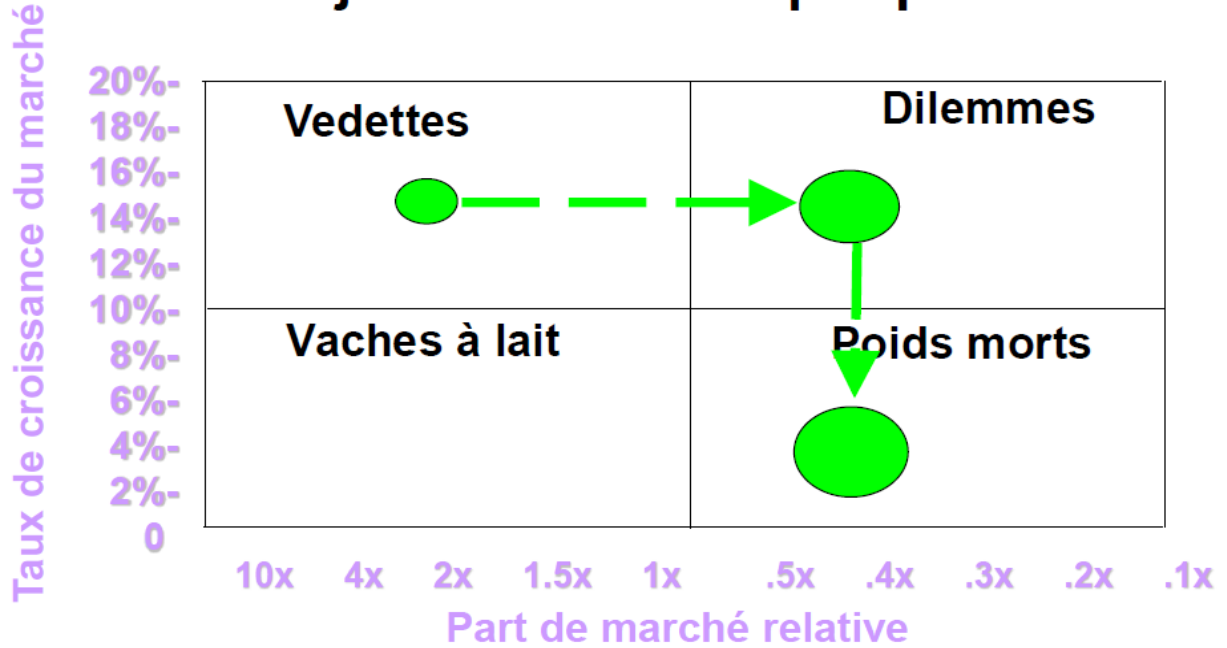




### La séquence idéale :



## Trajectoire catastrophique :



## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 6 : Structure de l'activité

#### Le chiffre d'affaires et la production

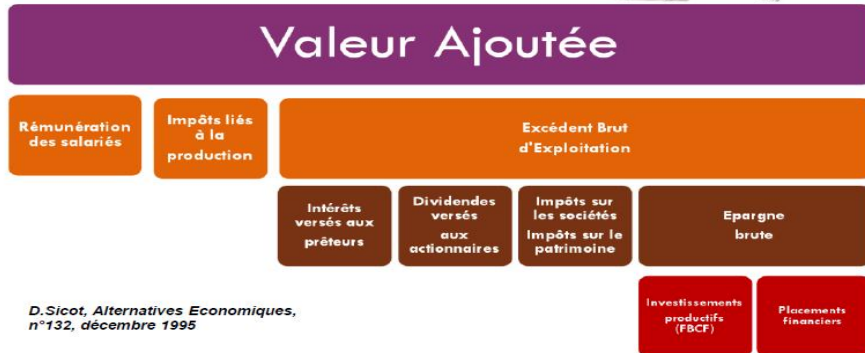
- La production
  - ✓ Surproduction
  - ✓ Evolution des stocks

## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 6 : Structure de l'activité

#### Analyse de la valeur ajoutée

- Le taux de VA = VA/Production
- La répartition de la VA




## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 6 : Structure de l'activité

#### Analyse de la valeur ajoutée

- La répartition de la VA

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Personnel :                           | Charges du personnel / VA                       |
| Etat et collectivités territoriales : | (Impôts et taxes + Impôts sur le résultat) / VA |
| Prêteurs :                            | Charges financières / VA                        |
| Associés :                            | Ce qui reste                                    |

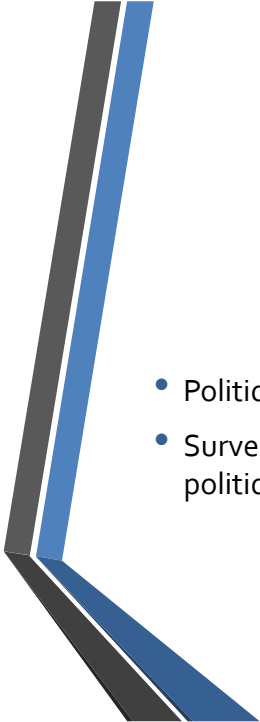


## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 6 : Structure de l'activité

#### La politique du personnel

- Coût et rendement productif de la main d'oeuvre
  - ✓ Frais du personnel / Effectif
  - ✓ Frais du personnel / VA
- Trois effets de court terme de masse salariale
  - ✓ Effet de noria : Remplacement d'un collaborateur ancien par un jeune dont la rémunération est sensiblement inférieure au premier
  - ✓ Effet d'effectif : Evolution de la somme des rémunérations entraînée par une variation du nombre de personnes payées au cours de chacune des périodes de référence.
  - ✓ Effet de structure : Evolution de la masse salariale entraînée par le changement des qualifications.

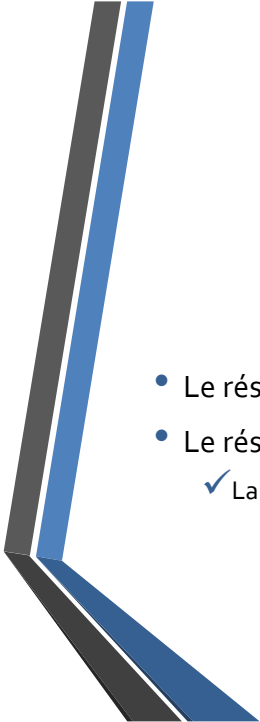


## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 6 : Structure de l'activité

#### La politique d'amortissements et de provisions

- Politique d'investissement
- Survenance des risques, charges probables ou dépréciations probables et politique de couverture (exemple : clients douteux ou litigieux...)

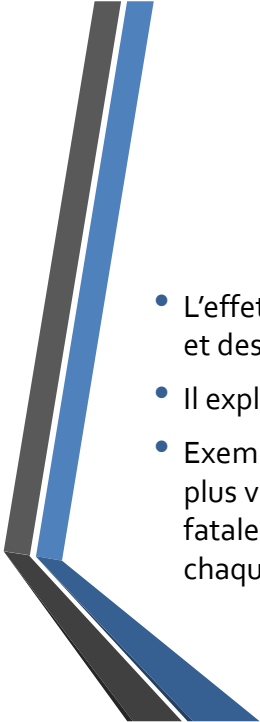


## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

### Section 7 : Risque de l'activité

#### Répartition du résultat d'exploitation

- Le résultat financier : Un premier coup d'œil sur les charges d'intérêts
- Le résultat non courant / exceptionnel
  - ✓ La politique de cession ou de désinvestissement



## Chapitre 2 : Analyse de l'activité

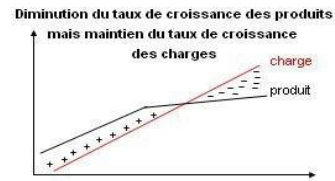
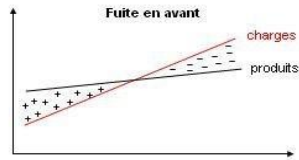
### Section 7 : Risque de l'activité

#### Effet ciseau

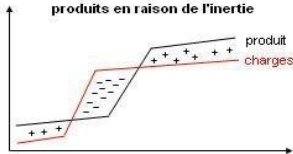
- L'effet ciseau résulte de l'évolution différente, voire divergente, des produits et des charges.
- Il explique la variation du résultat
- Exemple : Si les produits croissent de 5% par an et que les charges croissent plus vite, le résultat, différence entre les produits et les charges, diminue fatalement. Si cette tendance se poursuit, la baisse du résultat va s'amplifier chaque année avec, à terme, des pertes.

De la maladie ...

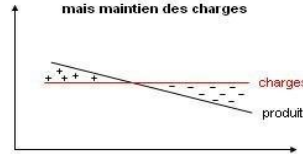
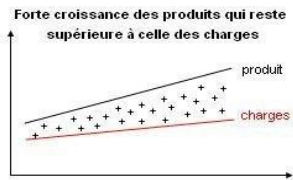
© • • • futur'is



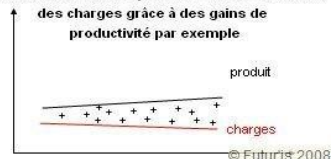
**Hausse très importante du coût d'un facteur de production, augmentation avec retard des produits en raison de l'inertie**



**Faible diminution des produits mais maintien des charges**

... à l'excellence

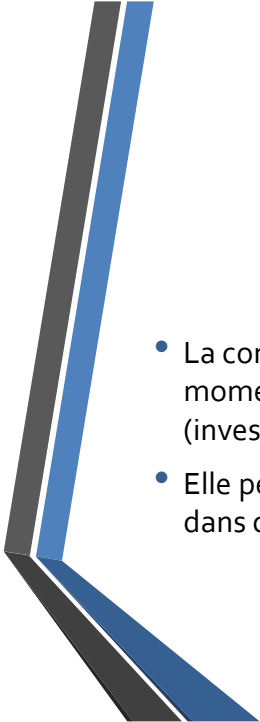
**Faible croissance des produits mais lente décreue des charges grâce à des gains de productivité par exemple**



© Futuris 2008

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel


- Section 1 : Les cycles de l'entreprise
- Section 2 : Synthèse des masses
- Section 3 : Les retraitements du bilan fonctionnel
- Section 4 : La surveillance des crises de liquidité
- Section 5 : L'indépendance par rapport aux besoins d'exploitation



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel


### Section 1 : Les cycles de l'entreprise

- La conception fonctionnelle du bilan correspond à une photographie à un moment donné du déroulement des différents cycles de l'entreprise (investissement, exploitation, financement).
- Elle permet donc d'analyser la couverture des emplois par les ressources dans ces différents cycles.



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 1 : Les cycles de l'entreprise



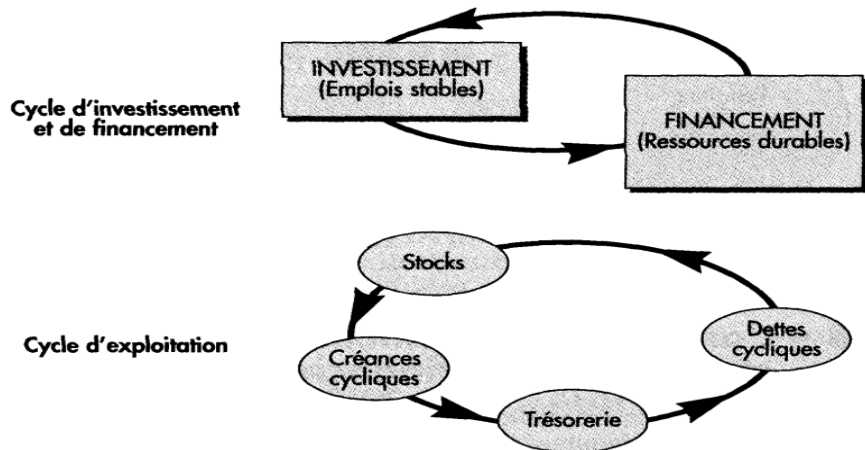
- Le cycle de financement

- Le cycle d'investissement

- Le cycle d'exploitation

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 1 : Les cycles de l'entreprise

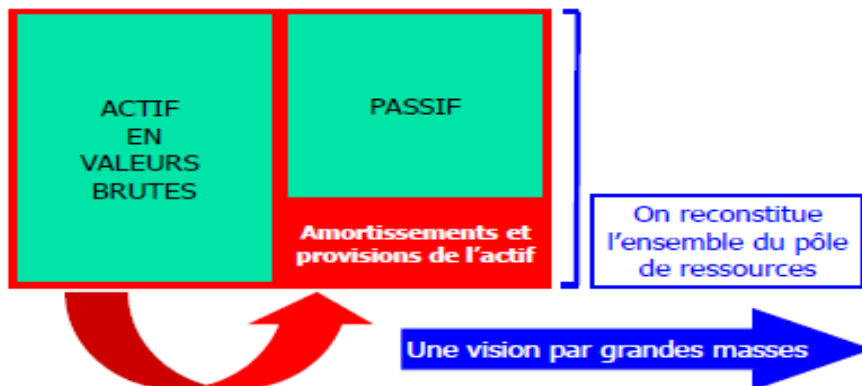


## Chapitre 1 : Analyse et diagnostic financier

### Chapitre 2 : Analyse des équilibres fonctionnels

#### Section 1 : La conception du bilan fonctionnel

#### Une vision économique du bilan



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le fonds de roulement

#### Le fonds de roulement (FR) :

- Le fonds de roulement (FR) représente la marge de sécurité d'une entreprise rentable lui permettant en cas de problème au niveau commercial ou au niveau financier de conserver une certaine autonomie vis-à-vis de ses créanciers.
- **FR = Ressources durables – Emplois stables**

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le fonds de roulement

#### Le fonds de roulement (FR) :

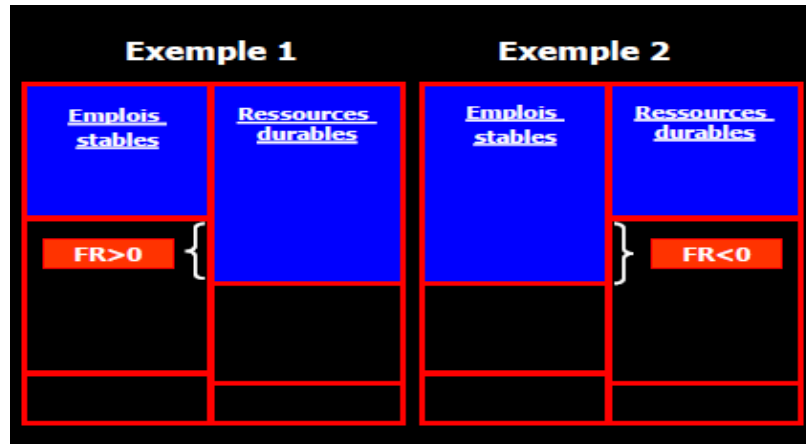
| EMPLOIS STABLES  | RESSOURCES DURABLES                        |
|--|--|
| Immobilisations<br>en valeur brute<br>(total 1 au bilan) | Capitaux propres                           |
|  | Provisions pour<br>risques et charges      |
|  | Amortissements et<br>provisions de l'actif |
|  | Dettes financières MLT                     |

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le fonds de roulement

Le fonds de roulement (FR) :



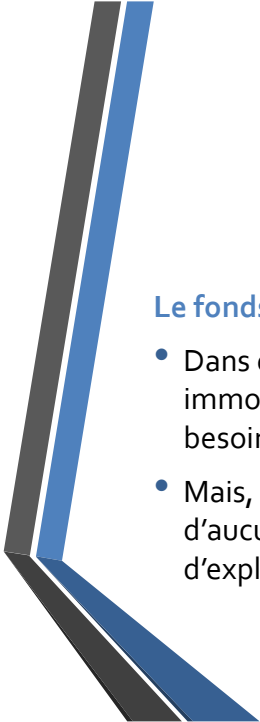
## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le fonds de roulement

Le fonds de roulement (FR) est positif :

- Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont supérieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.
- L'équilibre financier est donc respecté et l'entreprise dispose, grâce au fonds de roulement, d'un excédent de ressources stables qui lui permettra de financer ses autres besoins de financement à court terme.



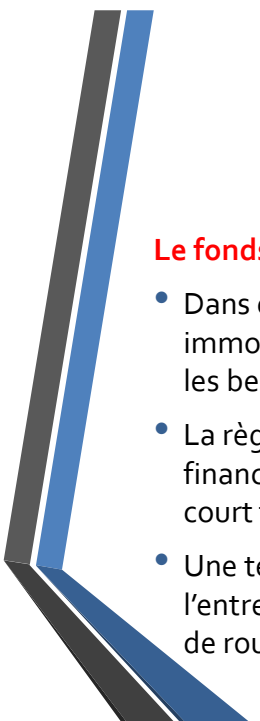
## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le fonds de roulement

##### Le fonds de roulement (FR) est nul:

- Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont égales à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'entreprise.
- Mais, même si l'équilibre de l'entreprise semble atteint, celle-ci ne dispose d'aucun excédent de ressources à long terme pour financer son cycle d'exploitation, ce qui rend son équilibre financier précaire.



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le fonds de roulement

##### Le fonds de roulement (FR) est négatif:

- Dans ce cas, les ressources stables de l'entreprise sont inférieures à l'actif immobilisé constitué, c'est-à-dire que les ressources stables ne couvrent pas les besoins à long terme de l'entreprise.
- La règle prudentielle de l'équilibre financier n'est pas respectée. Elle doit financer une partie de ses emplois à long terme à l'aide des ressources à court terme, ce qui lui fait courir un risque important d'insolvabilité.
- Une telle situation entraîne généralement une action rapide de la part de l'entreprise pour accroître ses ressources à long terme et retrouver un fond de roulement excédentaire.

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le fonds de roulement

#### Evolution fonds de roulement (FR) :

| Variation                                     | Origines   | Effets  |
|---|--|---|
| Augmentation du fonds de roulement net global | + Ressources durables<br>- Emplois stables             | Amélioration de la situation financière à condition que l'augmentation du fonds de roulement ne provienne pas uniquement d'un endettement à long terme. |
| Diminution du fonds de roulement net global   | + Emploi stables<br>- Ressources durables              | Diminution de la marge de sécurité, mais elle peut être la conséquence du financement d'investissements rentables.                                      |
| Fonds de roulement net global identique       | Stabilité des ressources durables et de l'actif stable | Stagnation temporaire de l'entreprise.<br>Ralentissement prolongé de la croissance.   |

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le besoin en fonds de roulement

#### Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

- Le besoin en fonds de roulement correspond au besoin de financement lié aux éléments du bilan qui sont soumis à un constant renouvellement.
- **BFR = Actif circulant – Passif circulant**

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

| ACTIF CIRCULANT   | PASSIF CIRCULANT   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stocks et en – cours</li> <li>- Avances et acomptes versés</li> <li>- Créances clients</li> <li>- Autres créances</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avances et acomptes reçus</li> <li>- Dettes fournisseurs</li> <li>- Dettes fiscales et sociales</li> <li>- Dettes sur immobilisations</li> <li>- Autres dettes</li> </ul> |

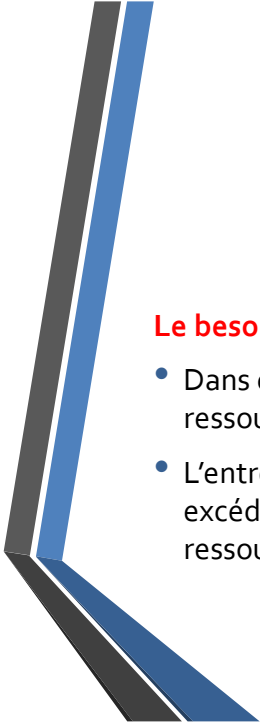
## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) :

| Exemple 1 | Exemple 2 |
|-----------|-----------|
|           |           |




## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le besoin en fonds de roulement

#### **Le besoin en fonds de roulement (BFR) est positif:**

- Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont supérieurs aux ressources d'exploitation.
- L'entreprise doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fonds de roulement), soit à l'aide de ressources complémentaires à court terme (concours bancaires...)



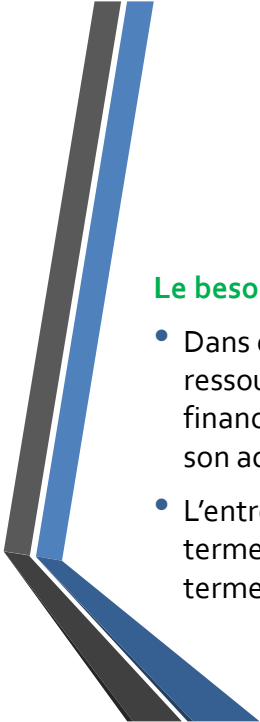
## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le besoin en fonds de roulement

#### **Le besoin en fonds de roulement (BFR) est nul:**

- Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a donc pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.




## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le besoin en fonds de roulement

#### Le besoin en fonds de roulement (BFR) est négatif:

- Dans ce cas, les emplois d'exploitation de l'entreprise sont inférieurs aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas de besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.
- L'entreprise n'a donc pas besoin d'utiliser ses excédents de ressources à long terme (Fonds de roulement) pour financer d'éventuels besoins à court terme.



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

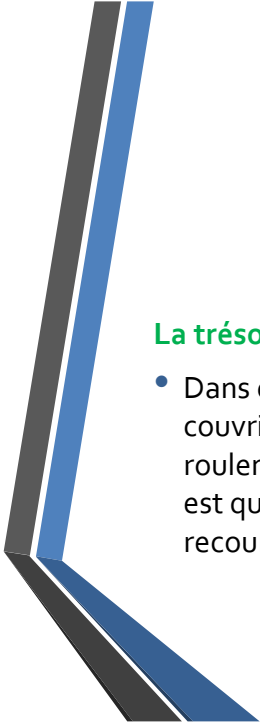
### Section 2 : La synthèse des masses

#### Le besoin en fonds de roulement

#### Séparation de l'exploitation et l'hors exploitation

- $BFR = \text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)} + \text{Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)}$
- $BFRE = \text{Actifs d'exploitation} - \text{Passifs d'exploitation}$
- $BFRHE = \text{Actifs hors exploitation} - \text{Passifs hors exploitation}$





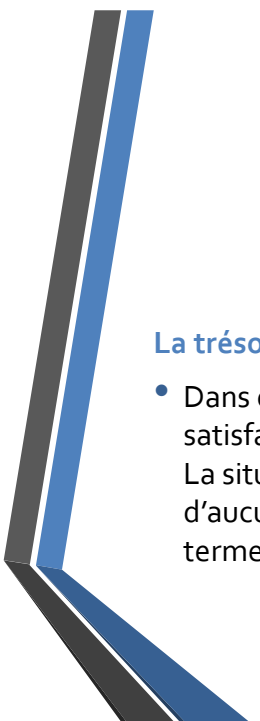
## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### La trésorerie

#### La trésorerie (T) est positive :

- Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise sont suffisantes pour couvrir les besoins (soit Fonds de roulement > Besoin en fonds de roulement), ce qui signifie que la situation financière de l'entreprise est saine et qu'elle est même en mesure de financer un surcroît de dépenses sans recourir à un emprunt.



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### La trésorerie

#### La trésorerie (T) est nulle:

- Dans ce cas, les ressources financières de l'entreprise suffisent juste à satisfaire ses besoins (Fonds de roulement = Besoin en fonds de roulement). La situation financière de l'entreprise est équilibrée mais celle-ci ne dispose d'aucune réserve pour financer un surplus de dépenses, que ce soit en termes d'investissement ou d'exploitation.

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses

#### La trésorerie


#### La trésorerie (T) est négative:

- Dans ce cas, l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources financières pour combler ses besoins. Elle doit donc recourir à des financements supplémentaires à court terme (découverts bancaires...) pour faire face à ses besoins de financement. Il y a donc un risque financier à court terme si l'entreprise ne parvient pas à accroître rapidement ses ressources financières à long terme, ou à limiter ses besoins d'exploitation à court terme.

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 2 : La synthèse des masses


- **Fonds Roulement (FR)**  
= Ressources Durables – Emplois Stables
- **Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (BFR)**  
= Actif circulant – Passif circulant
- **Trésorerie** = Trésorerie Actif – Trésorerie Passif = FR - BFR



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 3 : Les retraitements du bilan fonctionnel

- Retraitement relatif au crédit-bail
- Retraitement des écarts de conversion



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 4 : La surveillance des crises de liquidité

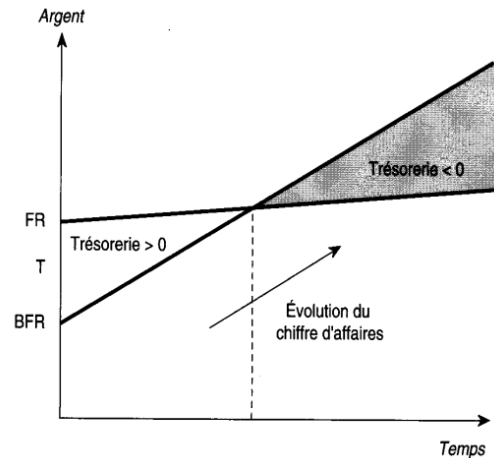
- Certains phénomènes peuvent être détectés, aussi bien en amont qu'en aval, à l'aide de l'établissement du bilan fonctionnel :
  - ✓ Crise de croissance
  - ✓ Mauvaise gestion du BFR
  - ✓ Mauvais choix de financement
  - ✓ Perte de rentabilité
  - ✓ Réduction de l'activité

## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 4 : La surveillance des crises de liquidité

#### Crise de croissance

- Cause : Une augmentation des ventes s'accompagne généralement par une augmentation proportionnelle ou plus que proportionnelle du BFR
- Il est possible d'y remédier à travers :
  - ✓ Réaliser un apport en capital pour maintenir un rapport FR/BFR satisfaisant.
  - ✓ Modérer la croissance : Ceci équivaut à privilégier la marge au volume, donc à renforcer le FR grâce à un meilleur résultat tout en contrôlant l'évolution du BFR

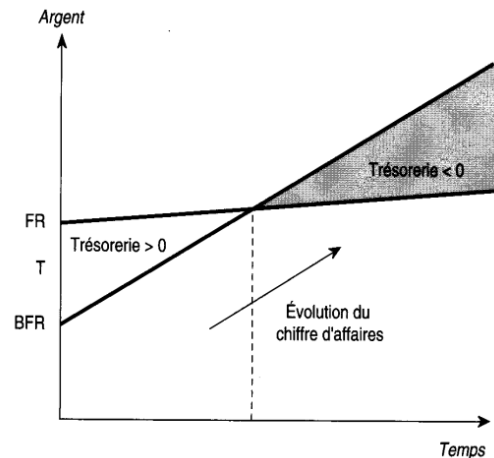


## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 4 : La surveillance des crises de liquidité

#### Mauvaise gestion du BFR

- Cause : L'entreprise ne gère pas efficacement les délais relatifs aux créances et au stock. Dans ce cas, l'évolution du BFR sera supérieure à l'évolution des ventes
  - ✓ Sur-approvisionnement en MP justifié par un stock de sécurité très élevé.
  - ✓ Non adoption des acomptes
  - ✓ Absence de négociation des délais de paiement
  - ✓ Absence de recouvrement des créances
- Il est possible d'y remédier à travers :
  - ✓ Impliquer les différentes parties prenantes au niveau opérationnel pour gérer les délais

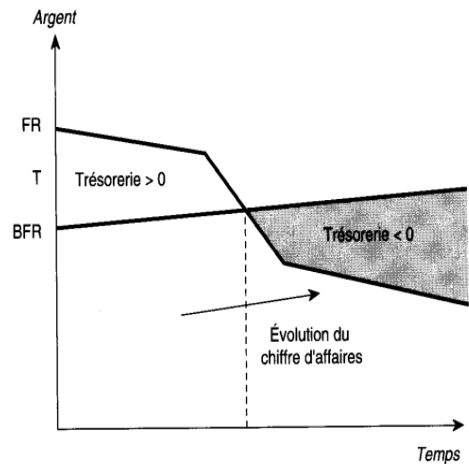


## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 4 : La surveillance des crises de liquidité

#### Mauvais choix de financement

- Cause : L'entreprise décide d'utiliser l'auto-financement pour financer ses projets d'investissement au lieu de l'augmentation de capital ou les emprunts auprès des établissements de crédit (Long terme)
- Il est possible d'y remédier à travers :
  - ✓ Mise en place d'un plan de financement, en amont, pour rééquilibrer sa structure financière.

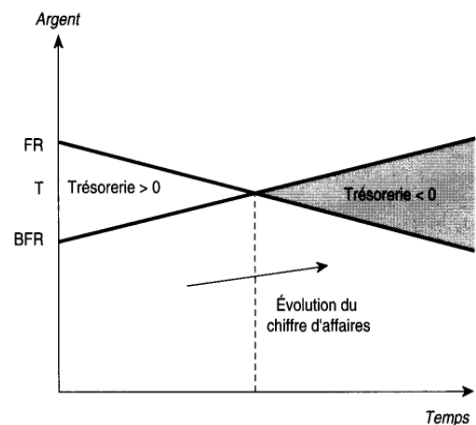


## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 4 : La surveillance des crises de liquidité

#### Perte de rentabilité

- Cause : Les pertes accumulées diminuent les capitaux propres, conduisant à une dégradation du FR.
- Il est possible d'y remédier à travers :
  - ✓ Reconstitution des capitaux propres en faisant appel aux actionnaires

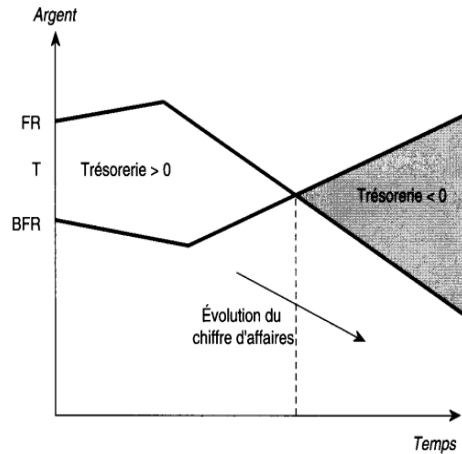


## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 4 : La surveillance des crises de liquidité

#### Réduction de l'activité

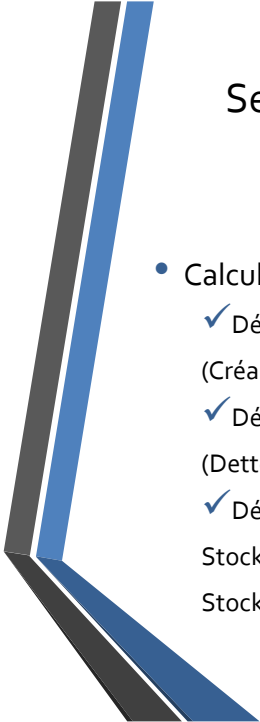
- Cause : Cela est le résultat d'une faible réactivité de la part des entreprises. En effet, lorsque le carnet de commande baisse, certaines entreprises ne réduisent pas immédiatement la production.
- Il est possible d'y remédier à travers :
  - ✓ Envisager les crédits à court terme lorsque la baisse de l'activité est conjoncturelle.



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 5 : L'indépendance par rapport aux besoins d'exploitation

- Ressources durables / Emplois stables  $> 1$
- Ressources durables / Emplois stables + BFRE  $> 1$
- Ressources durables / Emplois stables + Partie stable BFRE  $> 1$
- Dettes financières / Capitaux propres  $< 1$  (structure des ressources stables)



## Chapitre 3 : Equilibre fonctionnel

### Section 5 : L'indépendance par rapport aux besoins d'exploitation

- Calcul des ratios de rotation
  - ✓ Délai de paiement des clients :  
 $(\text{Créances clients} + \text{EENE} - \text{Clients-Avances et acomptes reçus}) * 360 / \text{CATTTC}$
  - ✓ Délai de règlement des fournisseurs :  
 $(\text{Dettes fournisseurs} - \text{Fournisseurs-Avances et acomptes versés}) * 360 / \text{Achats TTC}$
  - ✓ Délai de rotation des stocks :  
 $\text{Stock de marchandises} * 360 / \text{Coût d'achat des marchandises vendues}$   
 $\text{Stocks de MP} * 360 / \text{Consommation des MP}$



## Chapitre 4 : Santé financière

- Section 1 : Construction du bilan financier
- Section 3 : Les ratios de solvabilité



## Chapitre 4 : Santé financière

- Les organismes financiers accordent une attention particulière au risque de défaut de paiement que peuvent représenter les entreprises.
- Ainsi, ils étudient la solvabilité de l'entreprise à travers :
  - ✓ Le bilan financier
  - ✓ Les ratios de solvabilité



## Chapitre 4 : Santé financière

- Nous avons vu que l'approche fonctionnelle du bilan permet également d'analyser le risque, mais elle est plus orientée « Insiders », tandis que les « Outsiders » s'orientent vers l'approche financière.

## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 1 : Construction du bilan financier

#### Etat des échéances, des créances et des dettes

|   |  |
|---|--|
| <p><b>ACTIF À PLUS D'UN AN :</b><br/>           Actif immobilisé net :<br/>           • Immobilisations incorporelles<br/>           (valeurs vénales) exceptés les actif fictifs<br/>           • Immobilisations corporelles<br/>           (valeurs vénales)<br/>           • Immobilisations financières<br/>           (valeurs réelles)</p> | <p><b>RESSOURCES PROPRES :</b><br/>           Capitaux propres PCG<br/>           -Actif fictif<br/>           -Écarts de conversion-actif<br/>           + Écarts de conversion-passif<br/>           -Dividendes<br/>           -Impôts latents sur subvention<br/>           -Impôt latent sur amortissement dérogatoire<br/>           + Provisions pour risques et charges injustifiées</p> |
| <p>Stocks à plus d'un an<br/>           Créances à plus d'un an</p>   | <p><b>DETTES PLUS D'UN AN :</b><br/>           Dettes financières<br/>           + Emprunt et dettes financières à + d'un an.<br/>           + Impôt latent sur subvention<br/>           + Impôt latent sur amortissement dérogatoire<br/>           + Prov. pour risques et charges justifiées LT</p>  |

## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 1 : Construction du bilan financier

#### Etat des échéances, des créances et des dettes

|   |  |
|---|--|
| <p><b>ACTIF À MOINS D'UN AN :</b><br/>           Créances clients à moins d'un an<br/>           et comptes rattachés (valeurs nettes)<br/>           Stocks à moins d'un an (valeurs nettes)<br/>           Avances et acomptes versés sur commandes<br/>           Effets escomptés non échus<br/>           Autres créances à moins d'un an.</p> | <p><b>DETTES MOINS D'UN AN :</b><br/>           Dettes à moins d'un an d'après<br/>           l'état des échéances<br/>           Dividendes<br/>           Effets escomptés non échus<br/>           Provisions pour risques et charges justifiées à CT</p> |
| <p><b>Valeurs disponibles :</b><br/>           VMP (facilement négociables)<br/>           Disponibilités</p>   |  |

## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 1 : Construction du bilan financier Tableau de retraitements et de reclassements

- Le bilan comptable est établi suivant les principes comptables. Il juge donc l'image fidèle de l'entreprise.
- Le bilan financier intervient pour améliorer la qualité de l'information produite dans le bilan comptable.
- Une autre manière de passer du bilan comptable au bilan financier consiste à retraiter et reclasser le premier.

## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 1 : Construction du bilan financier Tableau de retraitements et de reclassements

#### **Les retraitements :**

- Ce sont des corrections que l'on apporte aux valeurs des éléments de l'actif

#### **Les reclassements**

- C'est la correction du classement de l'actif et du passif de l'entreprise (Actif = liquidité croissante) (Passif = Exigibilité croissante)


| Eléments   | ACTIF                |                        |                     |                     | PASSIF           |              |                   |
|--|----------------------|------------------------|---------------------|---------------------|------------------|--------------|-------------------|
|  | Valeurs immobilisées | Valeurs d'exploitation | Valeurs réalisables | Valeurs disponibles | Capitaux propres | Dettes à LMT | Dettes à CT       |
| <b>Totaux comptables</b>   |                      |                        |                     |                     |                  |              |                   |
| Actif fictif (Immob. en non valeur)  | -                    |                        |                     |                     | -                |              |                   |
| Plus-value sur élément d'Actif immob. (Valeur réelle ou actuelle – valeur comptable) | +                    |                        |                     |                     | +                |              |                   |
| Moins valeur sur élément d'Actif immobilisé  | -                    |                        |                     |                     | -                |              |                   |
| Stock –outil   | +                    | -                      |                     |                     |                  |              |                   |
| TVP facilement cessibles ou négociables  |                      |                        | -                   | +                   |                  |              |                   |
| TVP difficilement vendables  | +                    |                        | -                   |                     |                  |              |                   |
| Bénéfice distribué (dividende)   |                      |                        |                     |                     | -                |              | +                 |
| Créances immob. à – 1 an   | -                    |                        | +                   |                     |                  |              |                   |
| Créance de l'AC à + 1 an   | +                    |                        | -                   |                     |                  |              |                   |
| Provision - 1 an sans objet  |                      |                        |                     |                     | + 70 %           |              | - 100 %<br>+ 30 % |
| Provision + 1 an sans objet  |                      |                        |                     |                     | + 70 %           | - 100 %      | + 30 %            |
| Effets de commerce facilement escomptables   |                      |                        | -                   | +                   |                  |              |                   |
| Dettes à LMT à – 1 an  |                      |                        |                     |                     |                  | -            | +                 |
| Dettes à CT à + 1 an   |                      |                        |                     |                     |                  | +            | -                 |
| <b>Totaux financiers</b>   |                      |                        |                     |                     |                  |              |                   |

## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 1 : Construction du bilan financier

#### Tableau de retraitements et de reclassements

| Actif                 | Montant | % | Passif           | Montant | % |
|-----------------------|---------|---|------------------|---------|---|
| Actif immobilisé      |         |   | Capitaux propres |         |   |
| Stocks                |         |   | Dettes LMT       |         |   |
| Créances              |         |   | Dettes CT        |         |   |
| Trésorerie de l'actif |         |   |                  |         |   |
| Total                 |         |   | Total            |         |   |




## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 1 : Construction du bilan financier

#### Fonds de roulement liquidité

- Le fonds de roulement liquidité renvoie à l'excédent des ressources stables (capitaux propres + dettes LMT) sur l'actif immobilisé (actif à + d'un an)
- **FRL = Capitaux propres + Dettes LMT – Actif immobilisé**



## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 1 : Construction du bilan financier

#### Fonds de roulement propres


- Le fonds de roulement propres permet de calculer la capacité des ressources propres de l'entreprise (capitaux propres) à financer les investissements (actif immobilisé)
- **FRP = Capitaux propres – Actif immobilisé**



## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 2 : Les ratios de solvabilité

- L'approche financière met également l'accent sur le calcul de certains ratios financiers, notamment :
  - ✓ Ratio de financement permanent
  - ✓ Ratio d'autonomie financière
  - ✓ Ratio de liquidité générale
  - ✓ Ratio de liquidité réduite
  - ✓ Ratio de liquidité immédiate
  - ✓ Ratio de solvabilité




## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 2 : Les ratios de solvabilité

#### Ratio de financement permanent

- C'est le rapport entre les ressources stables et l'actif immobilisé
- **Ratio de financement permanent = (Capitaux propres + Dettes LMT)/Actif immobilisé**
- Il renseigne sur la capacité des ressources permanentes à financer l'investissement de l'entreprise. L'idéal c'est qu'il soit supérieur à 100%.

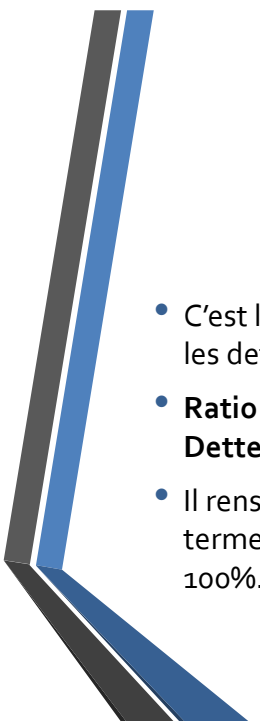


## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 2 : Les ratios de solvabilité

#### Ratio d'autonomie financière

- C'est le rapport entre les ressources propres de l'entreprise et ses dettes
- **Ratio d'autonomie financière = Capitaux propres / (Dettes LMT + Dettes CT)**
- Il renseigne sur l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers. L'idéal c'est qu'il soit supérieur à 100%




## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 2 : Les ratios de solvabilité

#### Ratio de liquidité générale

- C'est le rapport entre l'actif à moins d'un an (actif circulant et trésorerie) et les dettes à court terme de l'entreprise.
- **Ratio de liquidité générale = (Stocks + Créances + Trésorerie de l'actif) / Dettes CT**
- Il renseigne sur la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme en utilisant les éléments court terme. L'idéal c'est qu'il soit supérieur à 100%.

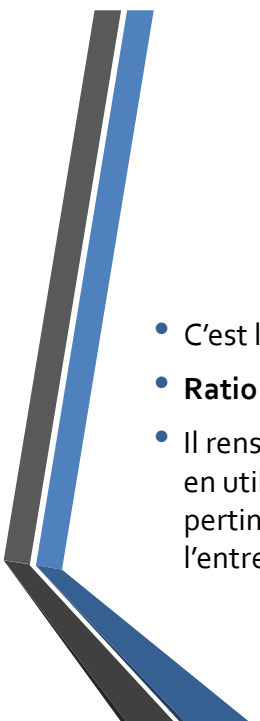


## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 2 : Les ratios de solvabilité

#### Ratio de liquidité réduite

- C'est le rapport entre l'actif à moins d'un an (hors les stocks) et les dettes à court terme
- **Ratio de liquidité réduite =  $(\text{Créances} + \text{Trésorerie de l'actif}) / \text{Dettes CT}$**
- Il renseigne sur la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme en utilisant les éléments liquides de son actif. L'idéal c'est qu'il soit supérieur à 100%.




## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 2 : Les ratios de solvabilité

#### Ratio de liquidité immédiate

- C'est le rapport entre la trésorerie de l'actif et les dettes à court terme.
- **Ratio de liquidité immédiate =  $\text{Trésorerie de l'actif} / \text{Dettes CT}$**
- Il renseigne sur la capacité de l'entreprise à honorer ses dettes à court terme en utilisant ses disponibilités. Le ratio en lui-même peut ne pas être pertinent, mais son évolution renseigne davantage sur la santé financière de l'entreprise.



## Chapitre 4 : Santé financière

### Section 2 : Les ratios de solvabilité

#### Ratio de solvabilité

- C'est le rapport entre l'actif total de l'entreprise et ses dettes
- **Ratio de solvabilité = Actif total / (Dettes LMT + Dettes CT)**
- Il renseigne sur la capacité de l'entreprise à honorer toutes ses dettes en liquidant son actif. Ce ratio doit être supérieur à 100%.