# FICHE 03 — Le Bilan Fonctionnel

**1. Définition**

Le **bilan fonctionnel** est une réorganisation du bilan comptable qui permet d’analyser les **équilibres financiers** de l’entreprise selon une logique de financement.

Il distingue les **emplois stables** (immobilisations) et les **ressources stables** (capitaux propres et dettes à long terme), ainsi que les éléments du cycle d’exploitation et de trésorerie.

**2. Structure du bilan fonctionnel**

|  |  |
| --- | --- |
| **ACTIF** | **PASSIF** |
| Actif immobilisé (immobilisations incorporelles, corporelles, financières) | Capitaux propres + Dettes financières MLT |
| Actif circulant d’exploitation (stocks, créances clients, autres créances d’exploitation) | Dettes d’exploitation (fournisseurs, dettes fiscales et sociales) |
| Actif circulant hors exploitation (créances diverses, comptes de régularisation) | Dettes hors exploitation (emprunts CT, dettes diverses) |
| Trésorerie active (disponibilités, VMP) | Trésorerie passive (découverts, concours bancaires courants) |

**3. Les grands équilibres financiers**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Formule** | **Interprétation** |
| **Fonds de Roulement Net Global (FRNG)** | Capitaux permanents – Actif immobilisé **ou** Ressources stables – Emplois stables | Excédent (ou insuffisance) de ressources longues pour financer les immobilisations. |
| **Besoin en Fonds de Roulement d’Exploitation (BFRE)** | Actif circulant d’exploitation – Passif circulant d’exploitation | Montre le financement nécessaire au cycle d’exploitation (stocks, créances – dettes fournisseurs). |
| **Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (BFRHE)** | Actif circulant hors exploitation – Passif circulant hors exploitation | Solde du cycle hors exploitation (créances diverses et dettes diverses). |
| **Besoin en Fonds de Roulement Global (BFR)** | BFRE + BFRHE **ou** Actif circulant – Passif circulant (hors trésorerie) | Mesure globale du besoin de financement lié au cycle d’exploitation et hors exploitation. |
| **Trésorerie nette (TN)** | FRNG – BFR **ou** Trésorerie active – Trésorerie passive | Si positive → excédent de liquidités ; si négative → recours à l’endettement bancaire CT. |

**4. Relations fondamentales**

* **FRNG – BFR = TN**
* Trois grands cas d’équilibre :
  1. **FRNG > BFR** → Trésorerie nette positive (situation confortable).
  2. **FRNG ≈ BFR** → Trésorerie proche de zéro (équilibre fragile).
  3. **FRNG < BFR** → Trésorerie nette négative (risque de tension de liquidité).

**5. Points pédagogiques**

* Le **FRNG** est lié aux **décisions stratégiques de financement** (capitaux propres, dettes MLT).
* Le **BFRE** dépend des **délais clients, fournisseurs et stocks**.
* Le **BFRHE** reflète la gestion hors exploitation (fiscalité, créances diverses).
* La **TN** traduit la **liquidité finale** et les besoins en financement bancaire à court terme.

# Bilan fonctionnel (exemple chiffré)

**1) Mini-bilan comptable (en k€)**

**Actif**

* Immobilisations nettes : **1 200**
* Stocks : **400**
* Créances clients : **550**
* Autres créances d’exploitation (TVA déductible, etc.) : **50**
* Créances hors exploitation (avance sur impôt, caution…) : **40**
* Charges constatées d’avance (hors explo.) : **20**
* VMP & Disponibilités (**Trésorerie active**) : **90**

**Total Actif = 1 200 + 400 + 550 + 50 + 40 + 20 + 90 = 2 350**

**Passif**

* Capitaux propres : **900**
* Dettes financières MLT (> 1 an) : **500**
* Dettes fournisseurs : **380**
* Dettes fiscales & sociales (exploitation) : **210**
* Autres dettes CT hors exploitation : **60**
* Produits constatés d’avance (hors explo.) : **30**
* Découverts & CBC (**Trésorerie passive**) : **270**

**Total Passif = 900 + 500 + 380 + 210 + 60 + 30 + 270 = 2 350** (OK)

**2) Passage en bilan fonctionnel**

**Emplois et ressources stables**

* **Emplois stables (Actif immobilisé)** = 1 200
* **Ressources stables (Capitaux permanents)** = Capitaux propres + Dettes fin. MLT = 900 + 500 = **1 400**

**Actif circulant d’exploitation**

* Stocks (exploitation) = **400**
* Créances clients = **550**
* Autres créances d’exploitation = **50**
* → **AC explo. = 400 + 550 + 50 = 1 000**

**Passif circulant d’exploitation**

* Dettes fournisseurs = **380**
* Dettes fiscales & sociales (exploitation) = **210**
* → **PC explo. = 380 + 210 = 590**

**Actif circulant hors exploitation (H.E.)**

* Créances hors exploitation = **40**
* CCA hors exploitation = **20**
* → **AC H.E. = 40 + 20 = 60**

**Passif circulant hors exploitation (H.E.)**

* Autres dettes CT hors exploitation = **60**
* PCA hors exploitation = **30**
* → **PC H.E. = 60 + 30 = 90**

**Trésorerie**

* **Trésorerie active (TA)** = 90
* **Trésorerie passive (TP)** = 270

**3) Calculs des équilibres**

**(a) Fonds de roulement net global (FRNG)**

**FRNG = Ressources stables – Emplois stables = 1 400 – 1 200 = 200 k€**

**(b) Besoin en fonds de roulement d’exploitation (BFRE)**

**BFRE = AC explo. – PC explo. = 1 000 – 590 = 410 k€**

**(c) Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)**

**BFRHE = AC H.E. – PC H.E. = 60 – 90 = –30 k€**

(ici, c’est une **ressource** car négatif)

**(d) Besoin en fonds de roulement global (BFR)**

**BFR = BFRE + BFRHE = 410 + (–30) = 380 k€**

**(e) Trésorerie nette (TN)**

Deux contrôles :

1. **TN = FRNG – BFR = 200 – 380 = –180 k€**
2. **TN = Trésorerie active – Trésorerie passive = 90 – 270 = –180 k€**

→ Concordance OK. **TN = –180 k€** (trésorerie nette **négative**).

**4) Lecture et interprétation**

* **FRNG = +200 k€** : les ressources longues couvrent les immobilisations, avec un petit excédent.
* **BFRE = +410 k€** : cycle d’exploitation gourmand en trésorerie (stocks et délais clients élevés vs fournisseurs).
* **BFRHE = –30 k€** : légère **ressource** hors exploitation (PCA/dettes CT > créances/CCA).
* **BFR global = +380 k€** : besoin significatif à financer au quotidien.
* **TN = –180 k€** : dépendance aux financements CT (découverts/CBC). Risque de tension si activité croît ou si encaissements ralentissent.

**5) Sensibilités pédagogiques rapides**

* **Accélérer l’encaissement clients** (baisse DSO) ou **réduire le stock** améliore le **BFRE** donc la **TN**.
* **Allonger les délais fournisseurs** (si possible) réduit **PC explo.**? (attention : au contraire, allonger ↑ PC explo., donc **BFRE** baisse).
* **Renforcer les ressources stables** (augmentation CP ou dettes MLT) ↑ **FRNG**, donc ↑ **TN**.
* Un **BFRHE négatif** est une bonne nouvelle (ressource) tant qu’il n’est pas lié à des retards de paiement risqués.

**6) Récapitulatif (tableau synthèse)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indicateur** | **Valeur (k€)** | **Statut** |
| FRNG | **200** | Ressources longues excédentaires |
| BFRE | **410** | Besoin d’exploitation élevé |
| BFRHE | **–30** | Ressource hors exploitation |
| BFR | **380** | Besoin global significatif |
| TN | **–180** | Trésorerie nette négative (tension) |