

Les besoins de financement de l'unité commerciale



Plan du cours

I les différents cycles de l'activité des entreprise.....	2
II le bilan fonctionnel	2
III Les grandeurs fondamentales de la structure financière.....	3
A/ Le fonds de roulement net global (FRNG)	3
B/ Le besoin en fonds de roulement (BFR).....	4
C/ Les relations entre FRNG, BFR et trésorerie nette	6
Rappel des ratios	6

1

Objectifs

1. Réaliser le bilan fonctionnel à partir du bilan comptable
2. Calculer le FRNG
3. Calculer le BFR
4. Calculer la trésorerie nette
5. Utiliser les ratios d'analyse

Vocabulaire

Le cycle d'investissement, Le cycle de financement, Le cycle d'exploitation, bilan fonctionnel, Les emplois stables, Les actifs circulants, La trésorerie actif, Ressources stables, Passifs circulants hors trésorerie, Trésorerie passif, Le fonds de roulement net global, Le besoin en fonds de roulement, La trésorerie nette

Les besoins de financement de l'unité commerciale



I les différents cycles de l'activité des entreprise

Les besoins de financement de l'unité commerciale sont liés aux différents cycles d'activité :

- Le **cycle d'investissement** : il débute par l'acquisition du bien objet de l'investissement et ce termine lorsque ce bien ne procure plus de recettes. Il est représenté dans le bilan fonctionnel par les emplois stables.
- Le **cycle de financement** : il correspond aux opérations réalisées entre l'entreprise et les différents apporteurs de capitaux. Il correspond aux ressources stables du bilan fonctionnel.
- Le **cycle d'exploitation** : il correspond pour une unité commerciale à acheter des marchandises et des services divers à des fournisseurs externes et internes pour vendre ces marchandises avec une marge commerciale.

2

II le bilan fonctionnel

La présentation comptable du bilan ne permet pas une lecture et une interprétation aisée pour le gestionnaire : pour analyser la structure financière, un retraitement des données comptable est nécessaire. On utilise donc un **bilan fonctionnel**.

Bilan fonctionnel : bilan présenté en grandes masses, dont les rubriques sont classées selon un critère fonctionnel qui permet de mettre en parallèle trois niveaux :

- Les ressources et emplois liés au cycle d'investissement et de financement.
- Les ressources et emplois d'exploitation.
- Les ressources de trésorerie (concours bancaires courants) et les disponibilités.

Du bilan comptable...		...au bilan fonctionnel			
Actifs	Passifs	Actifs	Passifs		
Actifs immobilisés	Capitaux propres	Emplois stables	Ressources stables	➔	Cycle d'investissement et de financement
Actifs circulants	Dettes	Actifs circulants	Passifs circulants	➔	Cycle d'exploitation
		Disponibilités	Concours bancaires courants	➔	Trésorerie

Des emplois classés selon leur durée dans l'actif

Des ressources classées selon leur origine

Actifs et passifs classés selon le même critère

L'élaboration du bilan fonctionnel

L'actif du bilan fonctionnel se compose de trois grandes rubriques :

- Les emplois stables comprennent toutes les valeurs immobilisées (corporelles, incorporelles et financières) exprimés en valeur brute.
- Les actifs circulants, hors trésorerie regroupent les stocks et les créances en valeur brute.
- La trésorerie actif se compose des disponibilités.

Le passif du bilan fonctionnel se compose également de trois grandes rubriques.

3

Ressources stables	Passifs circulants hors trésorerie	Trésorerie passif
<ul style="list-style-type: none">Capitaux propres.Amortissements.Provision de l'actif.Provisions pour risques et charges.Dettes financières à long et moyen terme (sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque).	<ul style="list-style-type: none">Dettes fournisseursDettes fiscales et sociales.Autres dettes.	Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque qui représentent les circuits de trésorerie accordés par les banques.

III Les grandeurs fondamentales de la structure financière

A partir du bilan fonctionnel il est possible de calculer trois indicateurs représentatifs de l'équilibre financier de l'entreprise.

A/ Le fonds de roulement net global (FRNG)

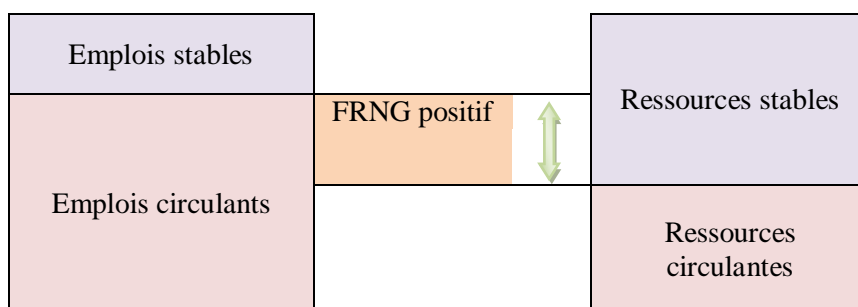
Le FRNG est la grandeur qui permet de vérifier la règle de l'équilibre financier qui veut que l'entreprise assure le financement de ses emplois stables par des ressources stables.

La lecture par le « haut du bilan » compare les emplois stables aux ressources stables. La lecture par le « bas du bilan » compare l'actif circulant au passif circulant.

Le fonds de roulement est une part des ressources stables qui va permettre de financer des besoins de financement d'exploitation, il représente donc une marge de sécurité car il permet de couvrir des besoins liés à l'exploitation sans mettre en danger l'équilibre financier et la solvabilité de l'unité commerciale.

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

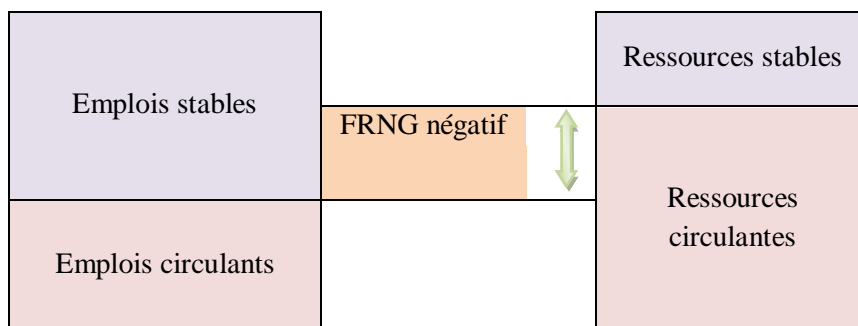
FRNG positif



4

Fonds de roulement positif : excédent de ressources stables sur les emplois stables, qui reste à la disposition de l'entreprise après qu'elle a financé ses immobilisations. Cet excédent servira à financer des besoins liés au cycle d'exploitation.

FRNG négatif



Fonds de roulement négatif : les ressources stables ne sont pas suffisantes pour couvrir les emplois stables. La règle de l'équilibre du haut du bilan n'est pas respectée. Il faudra que les emplois stables soient financés par des ressources circulantes.

Les variations du fonds de roulement peuvent résulter :

- 🎯 D'une augmentation ou d'une diminution des valeurs immobilisées.
- 🎯 D'une augmentation de capital.
- 🎯 D'un nouvel emprunt ou du remboursement d'un emprunt.

B/ Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Notion

Le besoin en fonds de roulement : besoin de financement généré par le cycle d'exploitation. Dans l'unité commerciale le cycle d'exploitation se caractérise par l'enchaînement répété des opérations d'approvisionnement, de stockage et de vente.

Ce fonctionnement courant entraîne les besoins et les ressources suivants :

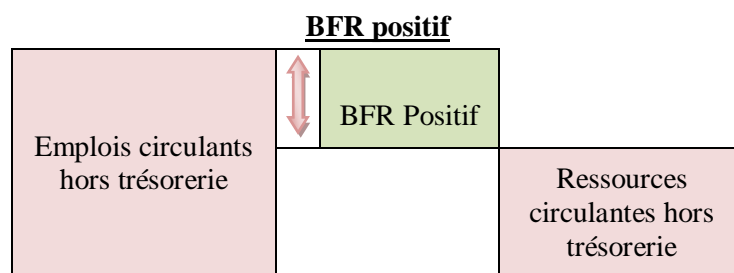
1. Des besoins de financement :
 - 🎯 La nécessité de financer les stocks.

- Les conditions de crédit accordées aux clients retardent l'encaissement des ventes : ce délai de paiement représente un besoin de financement.
2. Des ressources de financement :
- Les conditions de paiement obtenues auprès des fournisseurs retardent le paiement des achats et constituent une ressource de financement.
 - Les délais de règlement des dettes fiscales et sociales constituent de la même façon une ressource de financement d'exploitation.

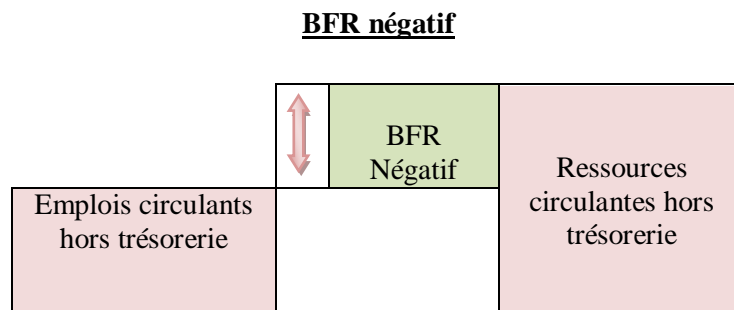
Calcul du BFR

BFR = emplois circulants hors trésorerie – passifs circulants hors concours bancaires
BFR = (stocks + créances) – (dettes fournisseurs + dettes fiscales et sociales + autres dettes)

5



BFR positif : l'entreprise a un besoin de financement de l'exploitation, qu'elle devra couvrir.



BFR négatif : excédent de financement d'exploitation. L'entreprise dégage par son activité courante davantage de ressources que de besoins.

Particularité de la grande distribution : un BFR souvent négatif.

Des besoins d'exploitation faibles :

- Des créances très faibles, car les clients règlent leurs achats comptant.
- Des stocks réduits grâce à la logistique et à la gestion des approvisionnements.

Des ressources d'exploitation élevées :

- Le pouvoir de négociation des réseaux d'unités commerciales permet d'obtenir des conditions de crédit très favorables auprès des fournisseurs.

C/ Les relations entre FRNG, BFR et trésorerie nette

La trésorerie nette = trésorerie actif – trésorerie passif

La trésorerie nette doit être considérée comme la conséquence de la structure financière de l'entreprise.

Si le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement la trésorerie nette sera positive.

Si le besoin en fonds de roulement est supérieur au fonds de roulement, l'entreprise devra avoir recours aux concours bancaires à court terme (crédits de trésorerie, découvert) pour équilibrer ressources emplois.

Trésorerie nette = fonds de roulement net global – besoin en fonds de roulement

6

Rappel des ratios

Ratio de financement = ressources stables/immobilisations brutes

Ratio d'endettement : capitaux empruntés/capitaux propres

Ratio de rendement des capitaux : résultat/capitaux propres

Durée moyenne des crédits accordés aux clients = (créances clients/CA TTC annuels) *360

Durée moyenne des crédits fournisseurs = (dettes fournisseurs/achats TTC annuels)*360

Durée moyenne de stockage = (stock moyen/coût d'achat des marchandises vendues)*360

Stock moyen = (stock initial+stock final)/2

Le bilan fonctionnel

Actif	Montant	Passif	Montant
<u>Emplois stables</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Immobilisation incorporelles ◆ Immobilisations corporelles ◆ Immobilisations financières 		<u>Ressources stables</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Capitaux propres ◆ Amortissements et provisions ◆ Dettes financières stables 	
Total emplois stables		Total ressources stables	
<u>Actif circulant</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Actif circulant exploitation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stocks ▪ Créances d'exploitation ◆ Actif circulant hors exploitation 		<u>Passif Circulant</u> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dettes d'exploitation ◆ Dettes hors exploitation 	
Total actif circulant		Total passif circulant	
<u>Trésorerie actif</u>		<u>Trésorerie passif</u>	
Total général		Total général	

Comment reconnaître une société de la grande distribution ?

le 27/06/2008



<http://www.edubourse.com>



Au même titre qu'une [société foncière](#), il peut être aisé de reconnaître un réseau de distribution en étudiant ses comptes : bilan et compte de résultats. En effet, plusieurs éléments sont caractéristiques de tel ou tel secteur d'activité. Si une société ne remplit pas ces critères, chaque divergence devra être comprise.

Le bilan

Le [bilan](#) est une photographie à un *instant t* des comptes de l'entreprise. Le bilan est par nature figé mais doit être étudié avec soin.

Immobilisations corporelles : les hypermarchés et les supermarchés valent de l'or. Les surfaces sont importantes et le moindre m² se doit d'être exploités. Les immobilisations corporelles sont ainsi essentiellement constitués des murs des magasins. Pas d'usines ou de lourdes machines, mais un très grand patrimoine immobilier. **Près du tiers de l'actif de Carrefour est constitué d'immobilisations corporelles.**

Stocks : un magasin achète des biens pour les revendre. En fonction des contrats, les marchandises placées au sein même de la réserve du magasin peuvent appartenir encore aux fournisseurs. Toutefois compte tenu de la surface des hypermarchés, les stocks sont conséquents. Avec plusieurs dizaines de milliers de référence, la rotation des stocks est le nerf de la guerre de la grande distribution.

Créances clients : dans le cas d'un fournisseur qui vend à une autre entreprise, le fournisseur n'est souvent payé qu'après une période plus ou moins longue. On parle de paiement à 30, 60, 90 voire 120 jours. Les créances clients sont donc très élevées. Mais dans le domaine de la grande distribution, les clients sont des particuliers. Ces derniers payent immédiatement que ce soit en liquide, en chèque ou en carte bleue. Les délais de paiement sont donc réduits à leur strict minimum et cela se retrouve dans les créances clients, qui restent très faibles eu égard au chiffre d'affaires.

Dettes fournisseurs : Carrefour, Auchan, ou Cora ont donc des délais de paiement rapides. Mais de leur côté, qu'en est-il ? Comme toute société, quand ils achètent, ils payent à 30, 60, 90 voire 120 jours. Autrement dit, ils ont déjà revendu le bien qu'ils ont acheté avant même d'avoir déboursé le moindre centime. Les dettes fournisseurs sont donc sans commune mesure avec les créances clients. **Carrefour a ainsi 5 fois plus de dettes fournisseurs que de créances commerciales.**

BFR ou Besoin en Fond de Roulement : le BFR est un agrégat analytique très utile. Il permet de connaître les besoins de trésorerie d'une entreprise liée au cycle d'exploitation. Il se calcule en soustrayant des Stocks et des Créances, les dettes fournisseurs. On parle de besoin car pour la très grande majorité des sociétés, ce solde est négatif, mais il en est tout autrement pour les sociétés de la grande distribution. Ainsi pour Carrefour, le BFR est... négatif de 6,8 milliards d'euros pour 2007. Alors que les entreprises d'autres secteurs doivent trouver des moyens de financer ce BFR, les sociétés de la grande distribution cherchent des moyens pour... placer ces sommes.

Trésorerie nette : de part la nature du BFR entre autres, la trésorerie nette est positive. La trésorerie nette correspond à la différence entre les valeurs mobilières détenues, les disponibilités et les découverts bancaires. En effet, il est possible d'avoir de l'argent placé sur un compte et un découvert sur un autre. C'est une situation fréquente dans les [grands groupes](#). La trésorerie nette est donc souvent largement positive.

Les 3 leviers pour agir sur le BFR :

- ▶ **Réduire les stocks** : diminuer la durée de stockage, le nombre de références, réduire les stock tampons dans les ateliers, ne fabriquer qu'à la demande , et, en règle générale, coordonner, au mieux, les plannings de ventes et de production.
- ▶ **Augmenter le délai de paiement obtenu auprès du fournisseur , en lui assurant** un volume de commandes, mais en diminuant les cadences de livraisons.
- ▶ **Réduire le délai de paiement accordé aux clients** : mettre en place une politique de crédit management, fixer une procédure de recouvrement, demander des acomptes a la commande.

	<i>Alors hausse du BFR</i>	<i>Alors baisse du BFR</i>
Si le Stock	Augmente	Baisse
Si les créances clients	Augmente	Baisse
Si les des dettes envers les fournisseurs	Baisse	Augmente

En conclusion,

Le dirigeant doit concilier la croissance de son entreprise (chiffre d'affaires, BFR, Investissement), et maintien de son équilibre financier :

Quelles solutions ?

- Une augmentation de capital,
- Le recours à des prêts bancaires (y compris un découvert négocié supplémentaire)
- Mise en place d'un contrat d'affacturage
- Négocier des délais de paiement fournisseurs plus long, même ponctuellement sous forme d'un étalement en 2 ou 3 paiements.
- Réduire les stocks
- Réduire les délais et retards de paiement des clients, négocier des acomptes.
- Renoncer, parfois, à travailler avec certains clients trop exigeants en termes de délais de paiement, et qui font prendre un risque financier trop important à l'entreprise.