

La situation financière – Analyse de la trésorerie

La situation financière Analyse de la trésorerie

« Pourquoi je ne retrouve pas mon résultat en trésorerie ? Pourquoi ma trésorerie se dégrade alors que mon activité se développe ? Où est passée ma trésorerie ? » Qui ne s'est pas posé ces questions !

Beaucoup de chefs d'entreprise font face à ces problématiques sans avoir de réponses simples. L'analyse financière est trop souvent présentée dans un jargon technique ; elle n'est pas comprise.

Pourtant, elle est importante. Les difficultés des entreprises commencent en générale par la trésorerie. Bien que l'activité batte son plein, la trésorerie se tend, les disponibilités se réduisent ! Pour réagir, il faut analyser le bilan : les créances clients ont augmenté, les fournisseurs réduisent les délais de règlement, des investissements ont été autofinancés... et les causes peuvent être multiples. La présentation comptable du bilan ne répondra pas à ces questions : pour analyser les flux de trésorerie, il faut travailler sur un bilan fonctionnel.

Ce dossier thématique doit vous donner les clés de cette analyse et vous expliquer le jargon technique couramment utilisé.

1^{ère} partie : La situation financière

1 – Analyse des besoins de financement

Les besoins de financement de l'entreprise peuvent être classés selon leurs échéances :

Les besoins à long terme

Comme expliqué dans la présentation de la plaquette (DT1-Plaquette bilan), l'entreprise se dote de moyens pour réaliser son activité : ce sont les investissements qui constituent les immobilisations du bilan. Ce sont des actifs à long terme qui resteront durablement dans l'entreprise. Ils doivent être financés par des ressources que l'entreprise détiendra sur la même période : des ressources stables.

Les besoins à moyen terme

L'entreprise doit financer elle-même son activité quotidienne. Elle acquiert des marchandises ou des matières premières, elle les stocke, les transforme éventuellement et facture ses clients mais chaque opération se décale dans le temps ; c'est elle qui finance le décalage entre le règlement des fournisseurs et le paiement des clients. On parle d'actifs et de dettes circulants.

SOMMAIRE :

1^{ère} partie – La situation financière

-

1 – Analyse des besoins de financement

-

2 – Du bilan comptable au bilan fonctionnel

-

3 – Structure et retraitements du bilan fonctionnel

-

4 – Analyse de la structure financière

-

2^{ème} partie – Le tableau de financement

-

1 – Qu'est ce que le tableau de financement

-

2 – Présentation des flux de trésorerie sous forme graphique

Le Club de Gestion

Les besoins à court terme

Comme chacun d'entre nous, l'entreprise doit disposer d'une certaine somme d'argent sur ses comptes bancaires pour faire face aux dépenses quotidiennes, aux imprévus, à ses besoins de fonctionnement immédiats : ce sont ses disponibilités.

2 – Du bilan comptable au bilan fonctionnel

Le bilan comptable

Le bilan comptable est une photographie de la situation d'une entreprise, décrivant ses emplois (ses biens à l'actif) et ses ressources (ses dettes au passif) à une date donnée. Il ne permet cependant pas de mettre en évidence les ressources stables d'une entreprise, ni les emplois nécessaires à l'exploitation.

Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel est une autre présentation du bilan dans lequel les ressources et les emplois sont classés par fonction : financement, investissement et exploitation. Il s'établit à partir du bilan comptable sachant que la terminologie « actif / passif » est remplacée par « emplois / ressources ». Il est scindé horizontalement en trois parties (éléments stables, éléments circulants et trésorerie) dans le respect des cycles longs d'investissement et de financement ou des cycles courts d'exploitation.

Son rôle est d'apprécier la structure financière de l'entreprise, d'évaluer les besoins financiers et le type de ressources dont dispose la structure financière de l'entreprise, de déterminer les équilibres entre les différentes masses et de calculer la marge de sécurité financière de l'entreprise.

3 – Structure et retraitements du bilan fonctionnel

Le passage du bilan comptable au bilan fonctionnel nécessite quelques retraitements, c'est-à-dire des reclassements de postes pour les réaffecter par nature.

Emplois	Ressources
Actifs stables	Capitaux stables
<i>Immobilisations incorporelles brutes</i>	<i>Capitaux propres</i>
<i>Immobilisations corporelles brutes</i>	<i>Amortissements</i>
<i>Immobilisations financières</i>	<i>Dettes financières</i>
Actifs circulants	Dettes circulantes
<i>Stocks</i>	<i>Dettes</i>
<i>Créances</i>	
Disponibilités	Trésorerie passive
<i>Trésorerie disponible</i>	<i>Concours bancaires et soldes créditeurs de banques</i>

DOSSIER THEMATIQUE N° 3

La situation financière Analyse de la trésorerie

LE PROCHAIN DOSSIER THEMATIQUE :



DT4 – Le diagnostic de gestion

LE PRECEDENT DOSSIER SPECIAL :



DS1 – Les 10 clés de réussite de la création d'entreprise

Le Club de Gestion

Pour illustrer les retraitements opérés, sans tous les citer :

- Les amortissements et les dettes financières à long terme sont reclassés en capitaux propres car ils contribuent au financement des actifs stables,
- Les découverts bancaires sont reclassés en trésorerie passive pour obtenir la trésorerie nette...

4 - Analyse de la structure financière

Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement correspond à la différence entre les capitaux et les actifs à long terme : c'est une ressource stable. Le fonds de roulement est une marge de sécurité pour l'entreprise. Elle lui permettra de financer une partie des emplois de son cycle d'exploitation.

En termes d'analyse, il faut respecter une règle fondamentale : les actifs stables doivent être financés par des ressources stables :

- si $FR > 0$ alors l'équilibre financier est préservé : les actifs stables sont totalement financés par les capitaux stables,
- si $FR < 0$ alors il existe un risque financier important car le financement des actifs stables est assuré, en partie, par des dettes circulantes.

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR correspond au besoin de financement lié au cycle d'exploitation de l'entreprise. Il se constitue par le décalage entre les règlements clients et le paiement des dettes fournisseurs.

Le chef d'entreprise doit maîtriser cette notion et cette analyse est essentielle. Il doit absolument mesurer le besoin financier nécessaire à son activité sans quoi, il puisera dans ses réserves stables (plutôt destinées à financer des investissements) ou dans ses disponibilités au risque de créer du découvert !

L'analyse du BFR se matérialise en montant mais parfois aussi en pourcentage du chiffre d'affaires ($BFR / CA \text{ HT}$) ou en jours de chiffre d'affaires ($BFR / CA \text{ HT} \times 360$). Ces deux ratios mesurent la part du CA « gelé » en stocks et créances clients non financés par les crédits fournisseurs.

DOSSIER THEMATIQUE N° 3

La situation financière Analyse de la trésorerie

Schéma du fonds de roulement :

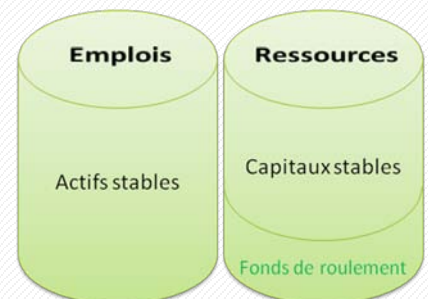
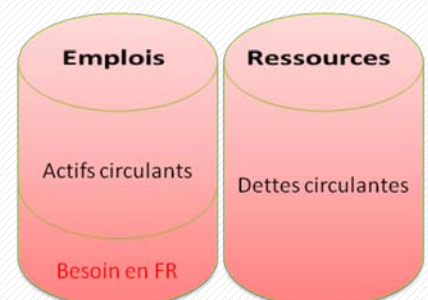
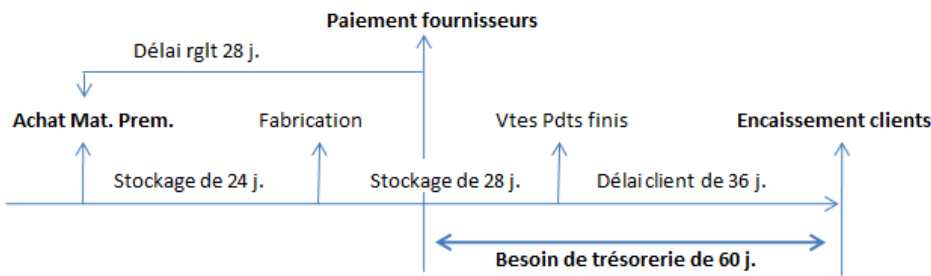


Schéma du Besoin en fonds de roulement :



Le Club de Gestion



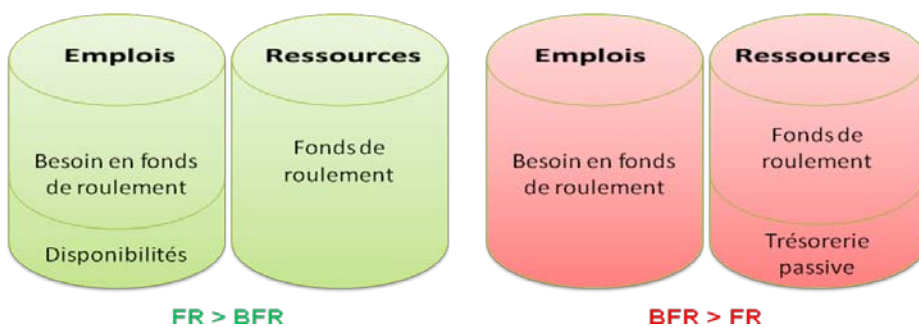
La trésorerie nette (TN)

Elle est bien sûr la différence entre les disponibilités et la trésorerie passive. Elle participe avec le fonds de roulement au financement du cycle d'exploitation.

L'approche de la trésorerie nette doit être rigoureusement liée à la notion de liquidité et de disponibilité. Pour illustrer, il est important de mettre en trésorerie passive certaines sommes tels que les comptes courants d'associés s'ils doivent être remboursés à court terme ou l'impôt sur les sociétés car le décaissement est certain...

L'équilibre financier

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$



2^{ème} partie : le tableau de financement

La première partie nous explique la structure financière du bilan mais ne nous dit pas explicitement où est passé la trésorerie : cette explication est l'affaire du tableau de financement.

DOSSIER THEMATIQUE N° 3

La situation financière Analyse de la trésorerie

LES PRECEDENTS DOSSIERS THEMATIQUES :



DT1 – Le conseil auprès des entreprises



DT2 – Lire la plaquette bilan

Le Club de Gestion

1 – Qu'est ce que le tableau de financement

Le tableau de financement est un état comptable des flux de trésorerie mobilisés et des ressources dégagées par l'entreprise au cours d'un ou plusieurs exercices comptables : il analyse l'évolution de la trésorerie par l'explication des variations des postes du bilan.

Sans entrer dans la technique, le tableau de financement, présenté en Annexe 2, est construit en trois parties :

- Analyse des emplois/ressources : explication de la variation du FR
- Analyse des besoins/dégagements : explication de la variation du BFR
- Impact immédiat de la variation du FR et BFR sur la trésorerie nette

Analyse du FR : Tableau des emplois/ressources

Le tableau des emplois/ressources récapitule les variations des emplois stables et des ressources stables :

- La colonne « Emplois » correspond aux opérations qui diminuent le FR : ce sont les augmentations d'emplois (Investissements) ou les diminutions de ressources (paiement de dividendes, remboursement d'emprunts),
- La colonne « Ressources » correspond aux opérations qui augmentent le FR : ce sont les augmentations de ressources (CAF, apport en capital, nouveaux emprunts) ou les diminutions d'emplois (cessions d'immobilisations).

Analyse du BFR : Tableau des besoins/dégagements

Le tableau des besoins/dégagements présente les variations des actifs et des passifs circulants :

- Les variations qui augmentent le BFR sont des besoins : ils correspondent soit à l'augmentation d'un poste d'actif circulant soit à la diminution d'un poste du passif circulant.
- Les variations qui diminuent le BFR sont des dégagements : ils correspondent soit à l'augmentation d'un poste du passif circulant, soit à la diminution d'un poste de l'actif circulant.

2 – Présentation des flux de trésorerie sous forme graphique

La troisième partie du tableau correspond à l'impact des deux premières sur la trésorerie conformément au principe d'équilibre financier : Trésorerie = FR – BFR.

DOSSIER THEMATIQUE N° 3

La situation financière Analyse de la trésorerie

ABREVIATIONS :

Nous reprenons, ici, les abréviations les plus souvent utilisées :

FR	Fonds de roulement
BFR	Besoin en fonds de roulement
EFR	Excédent en fonds de roulement
TN	Trésorerie nette

MOTS CLES :

Bilan Trésorerie
Ressources Emplois
Tableau de financement
Stables Fonctionnel Actif
Equilibre financier
Emplois stables Circulants
FR BFR Situation financière

Le Club de Gestion

Si la soustraction finale est très simple, l'élaboration des deux premières parties reste compliquée et l'amalgame de chiffres dans ce tableau rend sa lecture inaccessible à tout un chacun.

Pour comprendre où est passée votre trésorerie, il vous faut une présentation graphique de ce tableau comme présentée dans l'Annexe 3.

La présentation en histogrammes comparatifs de vos deux dernières années vous donnera, au premier coup d'œil, ce que vous recherchez depuis le départ : les barres négatives qui expliquent la dégradation de votre trésorerie.

Annexes :

- 1 - Exemple d'une situation financière
- 2 - Exemple d'un tableau de financement
- 3 - Présentation graphique du tableau de financement



Jean-François OILLIC

Fondateur du Club de Gestion

Jf.oillic@gmail.com

ABONNEMENT :

Vous n'êtes pas abonné aux dossiers du **Club de Gestion**, abonnez-vous gratuitement par mail :

abonnement@club-gestion.fr

Pour recevoir tous les dossiers dès leur parution.

DOSSIER THEMATIQUE N° 3

La situation financière
Analyse de la trésorerie

COMMENTAIRES :

Pour lire les commentaires publiés et commentez cet article à votre tour :

[Cliquez ici](#)

CONTACTS :

Retrouvez tous les dossiers thématiques sur www.club-gestion.fr dans la rubrique « Dossiers thématiques ».

Pour toute information complémentaire sur cet article ou sur le Club de Gestion, contactez-nous par mail :

contact@club-gestion.fr

Situation financière

EMPLOIS STABLES	N	N-1	RESSOURCES STABLES	N	N-1
Immobilisations incorporelles			Capital et réserves	-12 614	-18 050
Immobilisations corporelles	35 874	33 892	Résultat de l'exercice	20 255	21 777
Immobilisations financières			Subventions nettes		
			Provisions pour risques et charges		
			Provisions règlementées		
			Amortissements	33 692	32 534
			Financement à L/M terme	2 367	6 273
			Compte courant associés		
TOTAL BIENS STABLES (II)	35 874	33 892	TOTAL DES FINANC. STABLES (I)	43 700	42 534
FONDS DE ROULEMENT NEGATIF (II - I)			FONDS DE ROULEMENT POSITIF (I - II)	7 826	8 642

ACTIFS CIRCULANTS	N	N-1	DETTES CIRCULANTES	N	N
Stock / travaux en cours	1 779	1 687	Avances clients		
Clients	18 835	11 255	Dettes fournisseurs		
Clients escomptés			Dettes fiscales et sociales	12 718	11 699
Autres valeurs	1 060	614	Autres dettes	10 230	12 797
TOTAL DES ACTIFS CIRCULANTS (IV)	21 674	13 556	TOTAL DES DETTES CIRCUL. (III)	22 948	24 496
BESOINS EN FONDS DE ROULEMENT (IV - III)			EXCEDENTS DE FINANCEMENTS D'EXPLOITATION (III - IV)	1 274	10 940

DISPONIBILITES	N	N-1	TRESORERIE PASSIF	N	N-1
Liquidités	9 100	19 582	Découvert bancaire		
Compte à terme			Concours bancaires		
Valeur mob. de placement			Crédit d'escompte		
Impôts société			Impôts société		
Créances cessions immobilisations			Fournisseurs immobilisations		
Comptes courants associés			Dettes différées		
			Comptes courants associés		
TOTAL DISPONIBILITES (VI)	9 100	19 582	TOTAL TRESORERIE PASSIF (V)		
TRESORERIE POSITIVE (VI - V)	9 100	19 582	TRESORERIE NEGATIVE (V - VI)		

TOTAL DES EMPLOIS (II + IV + VI)	66 648	67 030	TOTAL DES RESSOURCES (I + III + V)	66 648	67 030
---	---------------	---------------	---	---------------	---------------

Tableau de financement

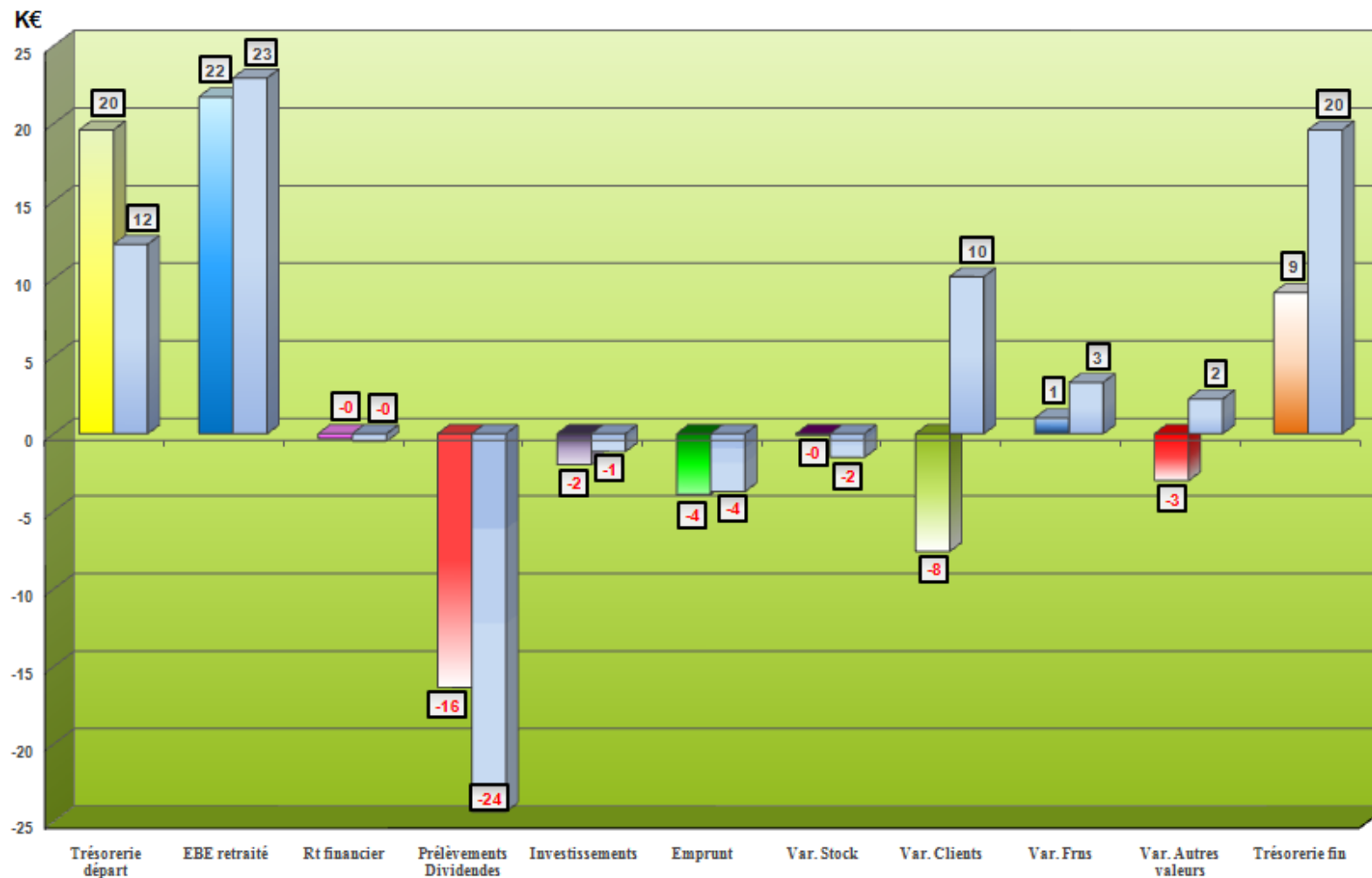
SITUATION AU 31/12/N-1	FONDS DE ROULEMENT		BFR ou EFE (1)		TRESORERIE
	8 642		10 940		19 582
	EMPLOIS	RESSOURCES	BESOINS	DEGAGTS	VARIATIONS
A. Excédent brut d'exploitation					
Excédent brut d'exploitation		21 697			
Charges et produits exceptionnels					
Provisions à caractère de charges/produits					
Autres produits et charges	10	20			
Transfert de charges					
E.B.E CORRIGE	21 707				21 707
B. Var. des biens et financements d'exploitation					
Stocks			92		
Clients et comptes rattachés			7 580		
Autres valeurs			446		
Fournisseurs et comptes rattachés					
Dettes fiscales et sociales				1 019	
Autres dettes d'exploitation			2 567		
Avances clients					
TOTAL EXPLOITATION			7 099		-7 099
C. Répartition					
Coût net du financement	294				
Impôt sur les bénéfices					
Participation					
Capacité d'autofinancement		21 413			
Distribution de dividendes					
Prélèvements exploitants		16 341			
Autofinancement		5 072			
TOTAL REPARTITION	-16 635				-16 635
D. Investissements					
Immobilisations incorporelles	1 981				
Immobilisations corporelles					
Immobilisations financières					
Désinvestissements financiers					
TOTAL INVESTISSEMENTS	-1 981				-1 981
E. Financements					
Apports en capital					
Emprunts souscrits					
Augmentation C/c associés					
Remboursement capital					
Remboursement emprunts		3 907			
Remboursement C/c associés					
TOTAL FINANCEMENTS	-3 907				-3 907
SITUATION AU 31/12/N	FONDS DE ROULEMENT		BFR ou EFE (1)		TRESORERIE
	7 826		3 841		11 667

(1) Si cette somme est négative, il s'agit d'un excédent de financement d'exploitation (EFE).
Si cette somme est positive, il s'agit d'un besoin en fonds de roulement (BFR).

DOSSIER THEMATIQUE N° 3

La situation financière Analyse de la trésorerie

Analyse graphique de la trésorerie



Le graphique se lit de gauche à droite.

A chaque extrémité, nous retrouvons la barre de la trésorerie de départ et de fin d'exercice.

Chaque barre est mise en perspective par rapport au flux de trésorerie de l'exercice précédent :



Trésorerie N-1