

Fiche 3 : introduction aux grands équilibres du bilan

Introduction : axes d'analyse financière des ESMS

- Analyse des liquidités : Fond de Roulement Net Global (FRNG)/Besoin en Fond de Roulement (BFR)/Trésorerie Nette (TN) : gestion des délais de règlement redevables, de rotation des stocks, de règlement fournisseurs, financement du BFR, **gestion de trésorerie (présente fiche)**.
- Analyse de la performance de la gestion courante (Excédent Brute d'Exploitation).
- Analyse des besoins d'investissement (étude de vétusté des constructions et équipements, amortissement et renouvellement des immobilisations).
- Analyse de la gestion de la dette (indépendance financière, durée apparente de la dette, limitation de l'endettement, poids de la charge de la dette).

Les équilibres fonctionnels du bilan

Le bilan d'une structure médico-sociale regroupe :

- au PASSIF : les ressources mises en œuvre pour réaliser son activité (dotation ou capitaux propres, réserves, dettes,...)
- à l'ACTIF : l'emploi qu'elle fait de ces ressources pour réaliser son activité (immobilisations, stocks, créances, disponibilités,...)

Le bilan fonctionnel se présente ainsi :

	ACTIF (emplois)	PASSIF (ressources)	
Emplois durables	Immobilisations	Fonds propres	Financements stables
Actif circulant	Stocks Créances	Dettes à long terme Dettes à court terme	Passif circulant
Trésorerie active	Disponibilités Valeurs mobilières de placement	Concours bancaires courants (« découverts »)	Trésorerie passive

Le **Fonds de Roulement Net Global (FRNG)** est la différence entre les financements stables et les emplois durables : il s'agit de la part des ressources stables de la structure qui n'est pas employée pour l'acquisition de biens durables et reste disponible pour le fonctionnement courant.



Fiche 3 : introduction aux grands équilibres du bilan

Le **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** est la différence entre l'actif circulant et le passif circulant : il s'agit des besoins de financement qui naissent du fonctionnement courant de la structure.

le BFR est **positif** lorsque le fonctionnement de la structure génère plus de créances et nécessite plus de stock qu'elle ne produit de dettes à court terme = *la structure a besoin de liquidités pour reconstituer ses stocks et gérer le décalage entre l'émission de ses factures et leur règlement, malgré le délai de paiement que lui accordent ses fournisseurs*

le BFR est **négatif** lorsque le fonctionnement de la structure produit plus de dettes à court terme qu'elle ne génère de créances et nécessite de stocks = *la structure dégage des liquidités, le délai de paiement que lui accordent ses fournisseurs représentant un montant supérieur à celui nécessaire pour reconstituer ses stocks et gérer le décalage entre l'émission de ses factures et leur règlement*

La **Trésorerie Nette (TN)** est la différence entre la trésorerie active et la trésorerie passive.

une Trésorerie Nette **positive** traduit un excédent des disponibilités sur les découverts

une Trésorerie Nette **négative** traduit un excédent des découverts sur les disponibilités = *la structure a besoin d'une autorisation de découvert ou d'une ligne de trésorerie pour honorer ses engagements*

On retrouve, en valeur absolue comme en variation, l'égalité suivante :

$$\text{FRNG} - \text{BFR} = \text{TN}$$

$$\Delta \text{FRNG} - \Delta \text{BFR} = \Delta \text{TN}$$

Qui peut s'illustrer comme suit :

- si le Fonds de Roulement Net Global permet de couvrir le Besoin en Fonds de Roulement, la Trésorerie Nette est positive
- si le Fonds de Roulement Net Global augmente plus vite que le Besoin en Fonds de Roulement, la Trésorerie Nette augmente

La structure doit gérer sa Trésorerie Nette en visant une valeur supérieure à celle du BFR, pour ne pas être structurellement dépendante de financements de court terme assurés par des organismes financiers.

Elle doit ainsi agir sur les postes à l'origine des grands équilibres du bilan.



Fiche 3 : introduction aux grands équilibres du bilan

Action sur le Fonds de Roulement Net Global

Le Fond de Roulement est divisé dans la présentation de l'EPRD en deux :

- Fonds de Roulement d'Investissement = FRI (Financements stables d'investissement – biens stables (immobilisations) = *variation des fonds propres, emprunts, provisions et subventions liés à l'investissement – variation de l'actif immobilisé*
- Fonds de Roulement d'Exploitation = FRE (Financements stables d'exploitation – biens stables exploitation) = *variation des provisions liées à l'exploitation et des fonds dédiés*

Exemples de moyens d'action :

- ✓ Au niveau du FRI : réduire le taux de renouvellement des immobilisations, emprunter, renforcer les réserves d'investissement, renforcer les réserves de compensation des charges d'amortissement, obtenir des subventions d'équipement,...
- ✓ Au niveau du FRE : provisionner les dépréciations des créances à hauteur des risques, affecter des provisions à la couverture du BFR,...

Action sur le Besoin en Fonds de Roulement

Exemples de moyens d'action :

- ✓ Diminuer la valeur des stocks : ajuster le niveau des stocks sur les besoins, diminuer leur valeur de renouvellement (gains achats)
- ✓ Diminuer l'en-cours des créances redevables : optimiser le circuit de facturation et de recouvrement
- ✓ Augmenter la masse des dettes fournisseurs : négocier les délais de règlement, régler « juste à temps »

Action sur la Trésorerie Nette

La recherche de « trésorerie zéro » sous-entend que le ratio TN/BFR ne soit pas trop élevé, pour éviter des coûts d'opportunité par mobilisation inutiles de financements externes. Cette gestion financière permet d'éviter les coûts cachés. La trésorerie oisive n'est pas non plus signe de bonne gestion : elle peut faire croire à un financement trop important.



Fiche 3 : introduction aux grands équilibres du bilan

Exemples de moyens d'action :

- ✓ Eviter la trésorerie oisive ; placer sans risque ; négocier des lignes de trésorerie (afin de couvrir des besoins ponctuels ou saisonniers résultant des éventuels décalages entre les sorties et les entrées de fonds) ; faire jouer les comptes de liaison (placement au siège).