GESTION OPÉRATIONNELLE · BTS MCO

# Chapitre 2 : Le bilan

Introduction à la gestion opérationnelle du bilan pour le BTS MCO, abordant la construction, l'analyse et l'interprétation des équilibres financiers.

Bilan comptable

Bilan fonctionnel

FRNG · BFR · TN



# Pourquoi analyser le bilan ?

## Une photographie financière à une date donnée

### Patrimoine

Le bilan présente ce que possède l'unité commerciale et ce qu'elle doit à la date de clôture.

### Solidité financière

Il aide à mesurer la capacité de l'entreprise à financer ses biens durables et à faire face à ses engagements.

### Pilotage managérial

Le responsable d'UC repère les postes à surveiller : stocks, créances clients, dettes d'exploitation et trésorerie.




**À retenir : le bilan ne raconte pas une période ; il montre une situation patrimoniale à un instant précis.**

# Structure et équilibre du bilan comptable

Actif classé par liquidité croissante · Passif classé par exigibilité croissante

## ACTIF — Emplois

### Actif immobilisé

- Immobilisations incorporelles
- Immobilisations corporelles
- Immobilisations financières

### Actif circulant

- Stocks
- Créances clients
- Trésorerie

Liquidité croissante ↓

## PASSIF — Ressources

### Capitaux propres

- Capital social
- Réserves
- Résultat de l'exercice

### Dettes

- Emprunts bancaires
- Dettes fournisseurs
- Dettes fiscales et sociales

Exigibilité croissante ↓

## ACTIF = PASSIF

Les emplois de l'entreprise sont toujours financés par ses ressources.

# Amortissements et provisions

Méthodes de calcul de la dépréciation des actifs et anticipation des risques pour garantir une image fidèle et prudente du patrimoine de l'unité commerciale.

**Valeur certaine**

## Amortissements



- Perte de valeur liée à l'usure, au temps ou à l'obsolescence
- Concerne les immobilisations
- Diminue la valeur nette au bilan

**Risque probable**

## Provisions




- Perte ou charge probable
- Concerne les stocks, créances douteuses ou risques identifiés
- Traduit une approche prudente du patrimoine

**Dotation annuelle = Valeur brute ÷ Durée d'utilisation**

**VNC = Valeur brute – Amortissements cumulés**

Les dotations et provisions sont enregistrées en charges et présentées en déduction de l'élément concerné au bilan.



# Cas pratique : Analyse d’un magasin de sport



Application concrète : vérifier que le bilan simplifié est équilibré.

| ACTIF — Ce que possède l’unité commerciale | |
|---|---|
| Immobilisations incorporelles | 20 000 € |
| Immobilisations corporelles nettes | 100 000 € |
| Stocks | 150 000 € |
| Créances clients | 60 000 € |
| Trésorerie | 45 000 € |
| **Total Actif : 375 000 €** | |

=

Actif = Passif

| PASSIF — Comment l’actif est financé | |
|---|---|
| Capitaux propres | 160 000 € |
| Dettes financières | 120 000 € |
| Dettes d’exploitation | 95 000 € |
| | |
| **Total Passif : 375 000 €** | |

Lecture managériale : le bilan est équilibré ; les stocks représentent un poste majeur à piloter, tandis que les dettes financières financent une part importante de l’outil de travail.

Stocks : poste pilotable

Dettes : vigilance sur l’endettement

# Logique et structure du bilan fonctionnel

**Vision économique classée par cycles d'investissement, d'exploitation et de financement.**

## Bilan comptable

Actif / Passif
Valeurs nettes au bilan

**Reclassement fonctionnel**

## Bilan fonctionnel

**Cycle d'investissement**
emplois stables

**Cycle d'exploitation**
stocks, créances, dettes d'exploitation

**Cycle de financement**
ressources stables, trésorerie

**Point clé : dans le bilan fonctionnel, les immobilisations sont retenues en valeurs brutes ; les amortissements et provisions sont réintégrés dans les ressources stables.**



# Équilibre financier : FRNG, BFR et TN

Définition et calcul des trois indicateurs qui pilotent la santé financière de l'unité commerciale.

## FRNG — Fonds de Roulement Net Global



**FRNG =** Ressources stables – Emplois stables

FRNG positif : les ressources durables financent les immobilisations.

→

## BFR — Besoin en Fonds de Roulement



**BFR =** Stocks + Créances d'exploitation – Dettes d'exploitation

BFR positif : l'activité consonme de la trésorerie avant encaissement.

→

## TN — Trésorerie Nette



**TN =** FRNG – BFR

ou Trésorerie-actif – Trésorerie-passif

TN positive : marge de sécurité disponible à court terme.

### Lecture managériale

- FRNG < BFR : tension de trésorerie
- Réduire le BFR : stocks et délais clients
- TN négative persistante : déséquilibre à corriger

Ressources stables → FRNG → couverture du BFR → TN

# Cas pratique TechShop : Interprétation financière

Analyser FRNG, BFR et TN pour juger la sécurité financière.

## Les trois indicateurs calculés

### FRNG

Ressources stables – Emplois stables

225 000 – 185 000 = 40 000 €

### BFR

Actif circulant d'exploitation – Dettes d'exploitation

81 000 – 49 000 = 32 000 €

### TN

FRNG – BFR

40 000 – 32 000 = 8 000 €

## Lecture de l'équilibre




Le FRNG couvre entièrement le BFR : TechShop conserve une marge de trésorerie.



**Point de vigilance**

Les pics de stock liés aux soldes ou à la rentrée peuvent augmenter temporairement le BFR.

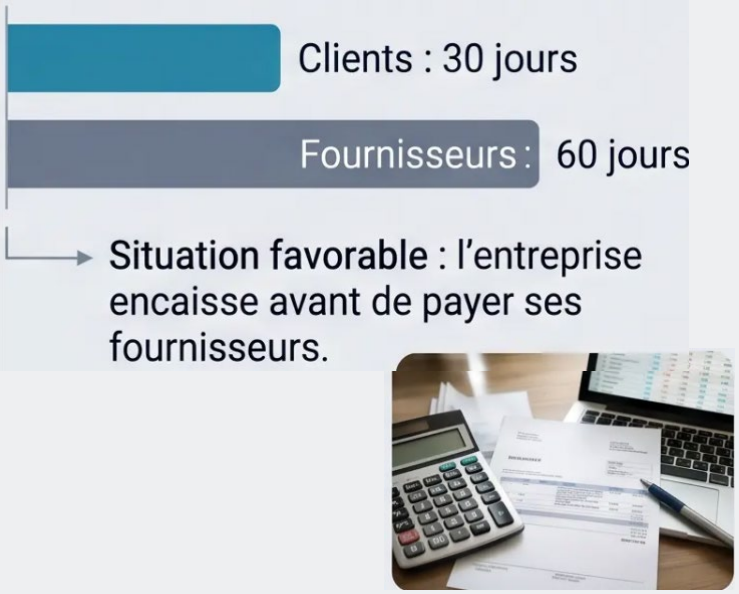
# Les ratios clés de structure et de gestion

Calculer, interpréter et relier les ratios aux décisions de gestion

## Ratios de structure : que mesure-t-on ?

| Ratio | Formule | Résultat du cas | Lecture |
|---|---|---|---|
| **1. Solvabilité** | $\frac{\text{Actif total net}}{\text{Dettes totales}}$ | **1,82** | Capacité globale à couvrir les dettes |
| **2. Autonomie financière** | $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières}}$ | **1,5** | Financement suffisamment indépendant |
| **3. Liquidité générale** | $\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes court terme}}$ | **1,8** | Actif circulant supérieur aux dettes courtes |

## Délais de paiement : impact trésorerie




### À retenir

Un ratio supérieur à 1 indique ici une situation satisfaisante, mais l'interprétation dépend toujours du secteur, du cycle d'exploitation et de l'évolution dans le temps.

# Synthèse des compétences et actions correctrices

Récapitulatif des savoir-faire essentiels pour piloter l'équilibre financier et optimisier stocks, créances et dettes.

## Compétences à maîtriser

- **Lire un bilan**
  distinguer actif, passif et équilibre global
- **Construire les masses**
  classer les postes comptables et fonctionnels
- **Calculer la VNC**
  intégrer amortissements et provisions
- **Interpréter FRNG, BFR, TN**
  repérer sécurité ou tension de trésorerie
- **Commenter les ratios**
  solvabilité, autonomie, liquidité et délais

## Actions correctrices possibles



1. **Stocks**
   réduire les surstocks, accélérer la rotation
2. **Clients**
   suivre les relances, raccourcir les délais d'encaissement
3. **Fournisseurs / financement**
   négocier les délais, adapter les ressources stables

bserver → Calculer → Décider

**Idée clé : un bilan ne se lit pas seulement comme un document comptable ; il sert à décider où agir pour préserver la trésorerie.**