

# Gestion du Besoin en Fonds de Roulement



# Présentation générale

---

## Présentation

La gestion financière peut s'articuler autour de 3 disciplines:

- ▶ **La comptabilité:** enregistrement des mutations du patrimoine de l'Entreprise et l'évolution de ses résultats.
- ▶ **La gestion budgétaire:** établissement des prévisions de résultat et de modification de la structure du patrimoine.
- ▶ **La gestion de trésorerie:** l'enregistrement des flux financiers de recettes et dépenses en **date de valeur** et leur **gestion optimale** en fonction des conditions de marché.

---

## Définition

- ▶ **La trésorerie:** les fonds en caisse et les dépôts à vue
- ▶ **Les équivalents de trésorerie:** les placements à court terme, très liquides et qui sont:
  - ▶ Facilement convertibles en un montant connu de trésorerie; et
  - ▶ Soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Ils sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme plutôt que pour un placement ou d'autres finalités. (***Échéance rapprochée : inférieure ou égale à 3 mois de l'acquisition***).

---

## Approches

Deux approches pour comprendre la trésorerie:

▶ **Une approche statique :**

La trésorerie représente les liquidités dont dispose l'entreprise à un instant précis et qu'elle peut immédiatement utiliser pour faire face à des décaissements.

▶ **Une approche dynamique :**

Cette mesure instantanée résulte de la différence entre de nombreux flux entrants et sortants dont les causes sont liées à la vie économique de l'entreprise.

---

## Calcul: haut et bas du bilan

A un instant donné de la vie de l'entreprise, la trésorerie peut se calculer grâce au bilan qui constitue la photographie des ressources et des emplois d'une entité juridique.

Le calcul de la trésorerie peut se faire:

- ▶ Du haut du bilan,
- ▶ Du bas du bilan.

---

## Calcul de la trésorerie par le haut du bilan

Le calcul de la trésorerie par le haut du bilan nécessite le calcul de deux grandeurs : FR et BFR.

### **Notion de FR:**

- ▶ Ces capitaux permanents (CP+ DLT) doivent financer en particulier les immobilisations nettes.
- ▶ L'excédent représente le Fonds de Roulement Net Global (FR) qui doit être positif.

### **Notion de BFR:**

- ▶ La partie médiane du bilan représente des ressources liées à l'exploitation qui financent particulièrement les emplois d'exploitation.
- ▶ Mais généralement ces ressources sont insuffisantes; c'est pourquoi on parle de BFR.

# Bilan

## Actif

**Emplois permanents:**  
Immobilisations

Notion de  
Fonds de Roulement

**Actif circulant**  
- Stocks  
- Clients

## KP et passifs

**Ressources permanentes:**  
-Capitaux propres  
-Dettes à M&LT.

**Passif circulant**  
-Fournisseurs  
-Avances clients  
- Autres créanciers

Notion de Besoin en  
Fonds de Roulement

FR

—

BFR

=

TRESORERIE



---

## Le Fonds de Roulement (F.R.)

FR= Ressources permanentes – Actifs stables.

Les ressources permanentes (capitaux propres, les réserves,...et les emprunts à LT) suffisent-elles à financer l'actif stable (les immobilisations)?

- ▶ Si oui :  $FR > 0$  L'entreprise dégager un surplus de ressources permanentes qui pourra être utilisé pour financer d'autres besoins de l'entreprise.
- ▶ Si non :  $FR < 0$  On parle d'insuffisance de FR.

# Le Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R.)

BFR = Actifs circulants – dettes circulantes  
Constitue des besoins de liquidités

BFR Exp

+

BFR Hors Exp

Actif Circu. d'expl. – Dettes Circu. d'expl.

(Stocks + clients) – (Fournisseurs)

BFRE > 0

BFRE < 0

(Cas des entreprises  
industrielles)

(Cas des entreprises  
de distribution)

Actif Circu. H. expl. – Dettes Circu. H. expl.

(Créances H. Expl.) – (Dettes H. Expl.)

BFRHE > 0

BFRHE < 0

---

## BFR: Source

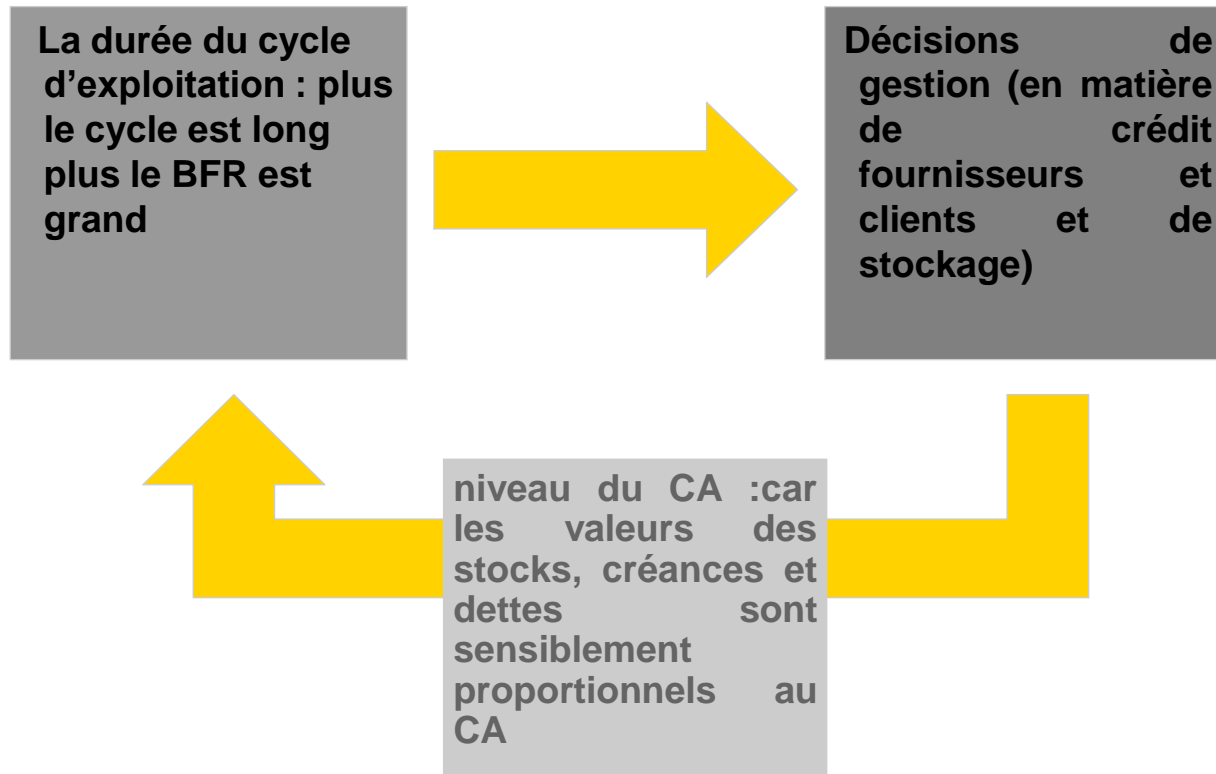
**L'existence du BFR s'explique par le décalage qui existe entre le décaissement pour l'achat de marchandises (besoins de financement) et l'encaissement des créances clients (ressources de financement).**

Le FR sert à couvrir le BFR s'il existe : L'entreprise doit combler ses besoins de financement soit par des capitaux à LT qui est le FR soit par des crédits à CT.

La partie essentielle du BFR est le BFR d'exploitation car ses composantes sont directement liées au cycle d'exploitation.

## Niveau BFR

Le niveau du BFR dépend essentiellement de trois facteurs :



---

## Variantes BFR

Plus le BFR est petit, plus l'entreprise est apte à grandir en sécurité, en effet:

- sa trésorerie est plus importante ;
- sa rentabilité plus élevée ;
- sa structure financière plus solide ;
- ses relations avec ses banquiers deviennent bien meilleures
- et ses risques de déposer le bilan bien moindres...

Pour réduire le BFR à son minimum incompressible on peut agir sur trois paramètres :

- Le niveau des stocks,
- Le poste clients,
- Le poste fournisseurs.

---

## La trésorerie

$$T = FR - BFR$$

Ce solde permet de saisir si l'entreprise possède une trésorerie saine.



Gérer sa trésorerie



Gérer son FR et son BFR

---

## Trésorerie positive

$TN > 0 : FR > BFR :$

- ▶ Le FR est suffisamment élevé pour couvrir les besoins générés par l'activité d'exploitation.
- ▶ Le FR assure donc le fonctionnement stable du cycle d'exploitation et engendre en plus une aisance de trésorerie que l'entreprise peut utiliser soit pour effectuer des placements ou pour payer une partie de ces dettes.

---

## Trésorerie négative

$TN < 0 : FR < BFR :$

- ▶ Le FR ne peut pas être financé en totalité par les ressources LMT.
- ▶ La couverture des besoins de financement suscités par le cycle d'exploitation est assurée par la banque (facilité de caisse, découvert).
- ▶ La présence de TN négative soulève certains points relatifs à la dépendance de l'entreprise vis à vis de la banque.



---

## Trésorerie nulle

$TN = 0 : FR = BFR :$

- ▶ Cette situation est souvent passagère.
- ▶ Le maintien d'une trésorerie proche de zéro reflète une bonne gestion financière.
- ▶ L'un des objectifs de l'entreprise est de rapprocher la TN de 0.

---

## Trésorerie bas de bilan

### La trésorerie se définit d'une manière analytique par son contenu.

- ▶ Trésorerie = Trésorerie active – Trésorerie passive  
= (Placements financiers+Disponibilité) – (endettement bancaire et financier à CT).
- ▶ Trésorerie > 0 C'est l'ensemble des liquidités dont dispose immédiatement l'entreprise
- ▶ Trésorerie < 0 L'Entreprise utilise le découvert.
- ▶ L'existence de disponibilité (encaisse) n'implique pas une trésorerie positive.  
Il y a lieu d'assurer l'équilibre des recettes et des dépenses à tout moment en contractant les emprunts nécessaires ou en plaçant les fonds disponibles.

# **Anticiper les crises de trésorerie**

---

## Sources de la crise

La variation de la trésorerie est la résultante de l'ensemble des flux de trésorerie. Le modèle du bilan fonctionnel (FR, BFR, T) permet d'identifier 5 grandes causes de crises de trésorerie:

- **Trois provenant d'une augmentation du BFR:**

- 1- Crise de croissance.
- 2- Crise de gestion du BFR.
- 3- Baisse conjoncturelle d'activité.

- **Deux provenant d'une diminution du FR:**

- 1- Erreur de financement.
- 2- Perte de profitabilité.



---

## Cas 1 de crise

### **Cas 1 : Crise de croissance:**

L'augmentation rapide du CA entraîne une augmentation proportionnelle du BFR. Cette croissance rapide s'accompagne généralement d'une désorganisation dans la gestion des flux d'exploitation.

### **Pistes:**

Renforcer les capitaux permanents pour mieux financer le BFR

---

## Cas 2 de crise

### Cas 2 : Crise de gestion du BFR

Le BFR augmente plus vite que le CA: allongement des délais clients, litiges, baisses des acomptes client, allongement du délai d'écoulement du stocks, réduction du crédit fournisseurs...

### Pistes:

Identifier les causes de dégradation du BFR et mettre en œuvre un plan d'action correctif pour revenir à une situation normale.

Il convient ensuite de mettre en place une procédure et des indicateurs de suivi des postes du BFR.

---

## Cas 3 de crise

### Cas 3 : Baisse conjoncturelle d'activité:

Une baisse du CA entraîne une augmentation des stocks.

### Pistes:

La crise est conjoncturelle car au bout de quelques semaines l'entreprise aura retrouvé un niveau de stock normal car:

- le CA aura de nouveau augmenté.
- l'entreprise aura réduit sa production ou soldé les articles en sur-stock.

---

## Cas 4 de crise

### Cas 4 : Erreur de financement:

Insuffisance d'emprunts à LMT pour financer les investissements.

Une durée de remboursement des emprunts à LMT trop courte par rapport à la capacité de l'entreprise.

des versements de dividendes trop important.

### Pistes:

Il faut fiabiliser le plan de financement et restructurer la FR:

- par apport de CP.
- par emprunt à LMT.
- par cession d'immobilisations.



---

## Cas 5 de crise

### Cas 5 : Perte de profitabilité :

Les pertes viennent réduire les CP et le FR. Comme les charges excèdent les produits, les décaissements sont supérieurs aux encaissements et la trésorerie se dégrade.

### Pistes:

Reconstituer les fonds propres par un nouvel apport en capital et restaurer au préalable la confiance des actionnaires en revenant aux profits.

