

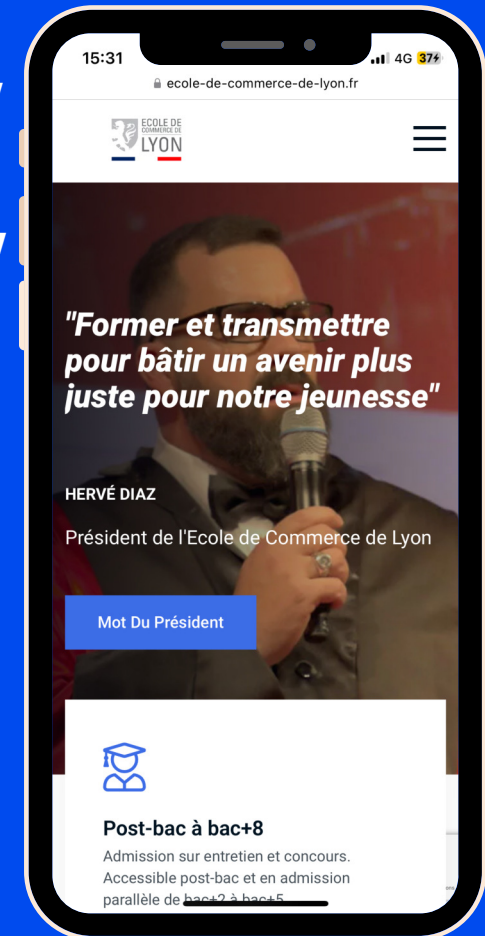
CALCULER LE FONDS DE ROULEMENT, LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT, ET LA TRÉSORERIE

MATIÈRE : Analyser le bilan de structure

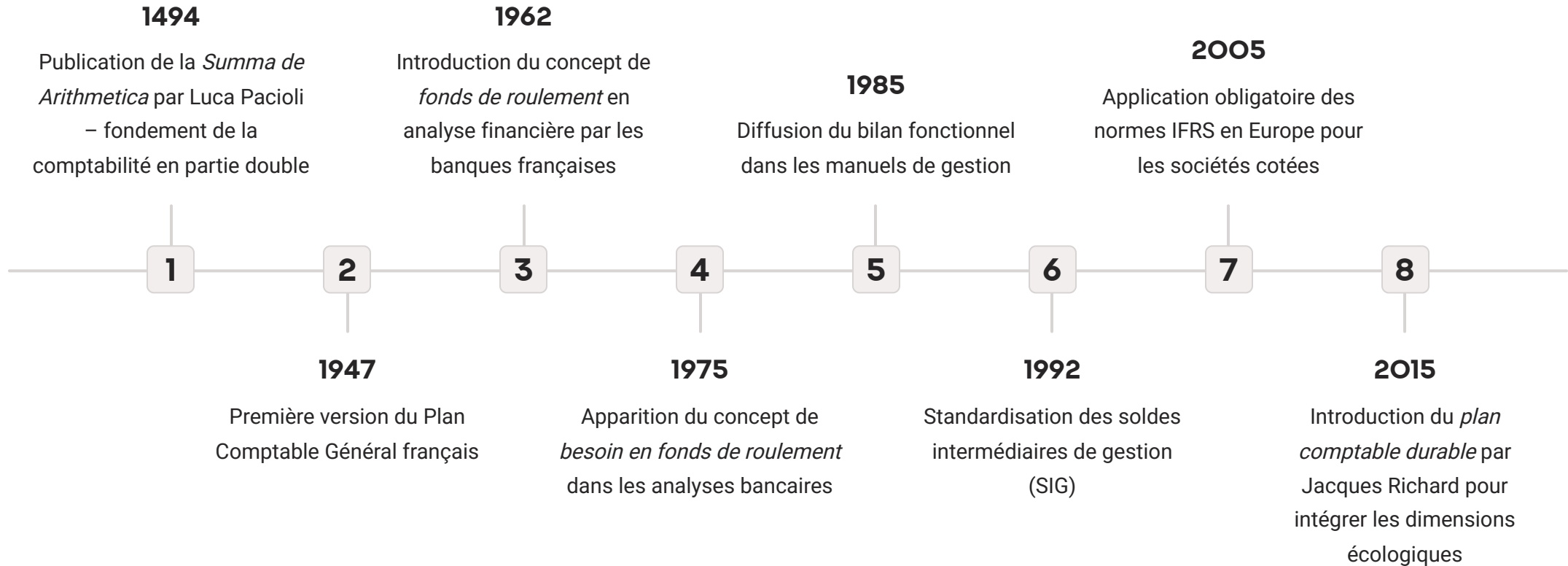
NIVEAU DU COURS : Bac +2

Ecole De Commerce De Lyon

Date - Juillet 2025



TIMELINE DES CONCEPTS-CLÉS



SOMMAIRE DU COURS



CHAPITRE 1 : FONDAMENTAUX DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

- Repères essentiels
- Définitions clés



CHAPITRE 2 : MÉTHODOLOGIE DE CALCUL ET APPLICATION RAPIDE

- Calcul du fonds de roulement
- Calcul du besoin en fonds de roulement
- Calcul de la trésorerie nette

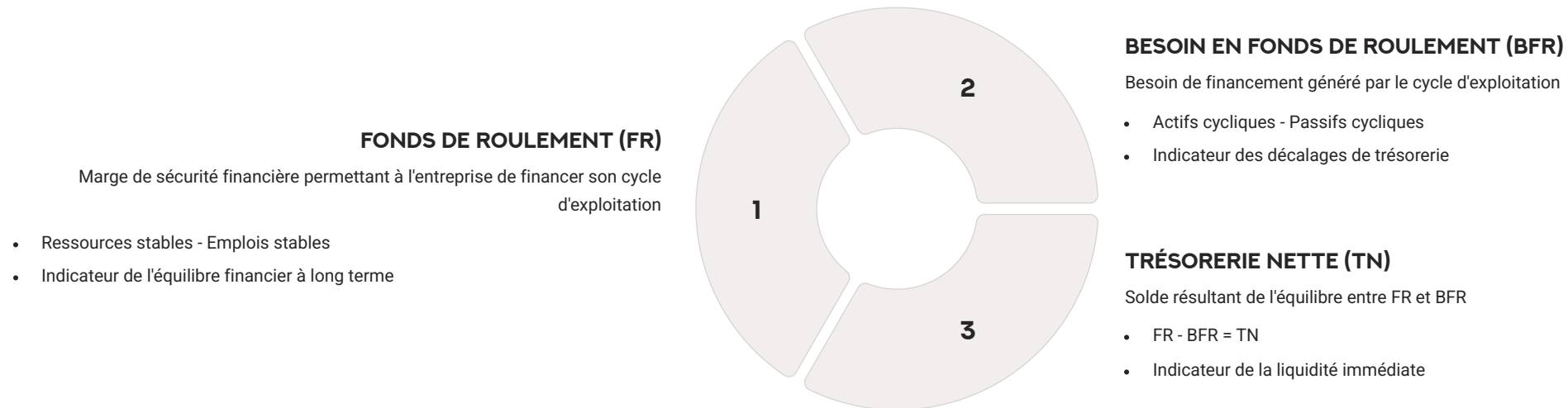


CHAPITRE 3 : MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

- Cas pratique synthétique
- Interprétation stratégique

CHAPITRE 1 : FONDAMENTAUX DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Les trois piliers essentiels de l'analyse financière à court terme



Ces trois indicateurs constituent la base de l'analyse de l'équilibre financier d'une entreprise et permettent d'évaluer sa santé financière à court terme.

REPÈRES ESSENTIELS

Dans cette section, nous allons explorer les concepts fondamentaux qui permettent de comprendre l'équilibre financier d'une entreprise.

BILAN FONCTIONNEL

Document regroupant les actifs et passifs selon leur fonction dans l'entreprise, servant de base à l'analyse de l'équilibre financier.

ÉQUILIBRE FINANCIER

Capacité de l'entreprise à financer ses investissements et son cycle d'exploitation tout en maintenant sa solvabilité.

CYCLE D'EXPLOITATION

Ensemble des opérations récurrentes liées à l'activité principale (approvisionnement, production, stockage, vente).

RÈGLE DE L'ÉQUILIBRE MINIMAL

Les ressources stables doivent au minimum financer les emplois stables pour garantir la pérennité financière.

OBJECTIF DU TRIPTYQUE FR, BFR, TRÉSORERIE

Avant toute décision financière, il est fondamental de comprendre l'équilibre de la structure financière d'une entreprise. Cet équilibre repose sur trois indicateurs interconnectés : le Fonds de Roulement (FR), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), et la Trésorerie Nette (TN). Ces soldes permettent de vérifier si l'entreprise est en mesure de financer ses besoins à court terme avec ses ressources stables, ou si elle risque de faire face à une tension de trésorerie.



ÉQUILIBRE FINANCIER

Structure financière équilibrée entre ressources et besoins



INTERCONNEXION

Trois indicateurs liés : FR, BFR et TN



VÉRIFICATION

Capacité à financer les besoins à court terme

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DU BILAN FONCTIONNEL

Présentation synthétique du bilan fonctionnel Le bilan fonctionnel réorganise le bilan comptable classique pour faire apparaître plus clairement les logiques de financement à long et court termes. Les éléments sont classés en « emplois stables » (investissements durables), « ressources stables » (capitaux permanents), « actif circulant » (stocks, créances), et « passif circulant » (dettes d'exploitation). Cette lecture permet de visualiser l'origine et l'utilisation des ressources, base de tout calcul des soldes d'équilibre.

STRUCTURE DU BILAN FONCTIONNEL

- Emplois stables (investissements durables)
- Ressources stables (capitaux permanents)
- Actif circulant (stocks, créances)
- Passif circulant (dettes d'exploitation)

AVANTAGES DU BILAN FONCTIONNEL

- Visualisation claire des financements
- Distinction entre court et long terme
- Base pour le calcul des soldes d'équilibre
- Réorganisation logique des éléments comptables



LOGIQUE DE FINANCEMENT DURABLE

Logique de financement durable L'objectif principal de cette lecture fonctionnelle est d'assurer que les emplois à long terme sont financés par des ressources à long terme. C'est un principe de bon sens économique : un bâtiment industriel ne doit pas être financé par une dette fournisseur exigible sous 30 jours. C'est cette logique qui structure la notion de fonds de roulement, garant de la stabilité financière.

Un principe fondamental : les emplois à long terme doivent être financés par des ressources à long terme.

À RETENIR

À retenir Le triptyque FR, BFR, Trésorerie permet de juger de la santé financière à court terme. Il repose sur une lecture économique du bilan appelée bilan fonctionnel, utilisée pour évaluer la capacité de financement stable de l'entreprise.

TRIPTYQUE FR, BFR, TRÉSORERIE

Évaluation de la santé financière à court terme

BILAN FONCTIONNEL

Lecture économique du bilan pour une analyse pertinente

CAPACITÉ DE FINANCEMENT

Évaluation de la stabilité financière de l'entreprise

DÉFINITIONS CLÉS

Cette section présente les définitions essentielles des trois indicateurs fondamentaux pour comprendre l'équilibre financier d'une entreprise.

FONDS DE ROULEMENT (FR)

Différence entre les ressources stables et les emplois stables. Un FR positif indique que l'entreprise finance ses investissements durables avec des ressources à long terme, garantissant sa stabilité financière.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Différence entre l'actif circulant et le passif circulant. Représente le besoin de financement généré par l'activité opérationnelle de l'entreprise (stocks, créances clients, dettes fournisseurs).

TRÉSORERIE

Différence entre le FR et le BFR. Une trésorerie positive signifie que l'entreprise dispose de liquidités suffisantes pour assurer son fonctionnement quotidien et faire face à ses échéances.

FONDS DE ROULEMENT (FR)

Fonds de roulement (FR) Le fonds de roulement correspond à l'excédent des ressources stables sur les emplois stables. Il mesure le « matelas de sécurité » financier dont dispose une entreprise. Formellement : **FR = Ressources stables – Emplois stables** Un FR positif signifie que l'entreprise a dégagé une marge de financement, disponible pour couvrir ses besoins à court terme. Il est un indicateur de solidité financière.

Le fonds de roulement est un indicateur clé de la solidité financière d'une entreprise.

DÉFINITION

Excédent des ressources stables sur les emplois stables

FORMULE

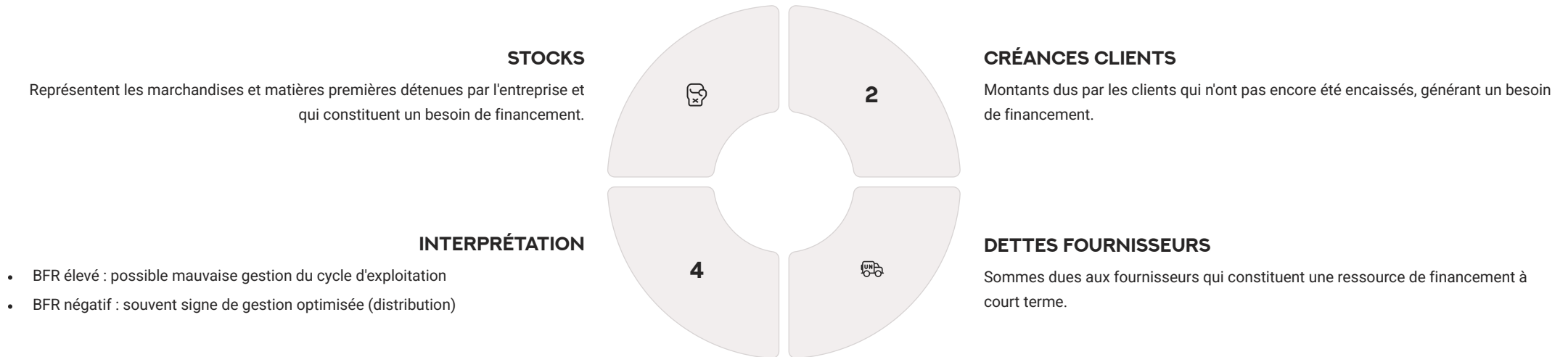
$$\text{FR} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

INTERPRÉTATION

Un FR positif indique une marge de financement disponible pour couvrir les besoins à court terme

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Besoin en fonds de roulement (BFR) Le BFR représente le besoin temporaire de financement généré par le décalage entre les encaissements (créances clients) et les décaissements (stocks et dettes fournisseurs). **BFR = Actif circulant – Passif circulant** Un BFR élevé peut traduire une mauvaise gestion du cycle d'exploitation, tandis qu'un BFR négatif est souvent signe de gestion optimisée (notamment dans la distribution).



TRÉSORERIE NETTE (TN)

Trésorerie nette (TN) La trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. $TN = FR - BFR$ Elle reflète la liquidité effective de l'entreprise. Une trésorerie nette positive signifie que l'entreprise dispose de disponibilités excédentaires. À l'inverse, une trésorerie nette négative indique un risque de tension financière à très court terme.



FONDS DE ROULEMENT

Excédent des ressources stables sur les emplois stables



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Besoin temporaire lié au cycle d'exploitation



TRÉSORERIE NETTE

Liquidité effective de l'entreprise

À RETENIR

1

FONDS DE ROULEMENT (FR)

Excédent durable de financement



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Besoin temporaire lié au cycle d'exploitation

3

TRÉSORERIE NETTE (TN)

Résultat net entre excédents et besoins à court terme

L'articulation entre FR, BFR et TN permet une lecture claire de la solvabilité immédiate de l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

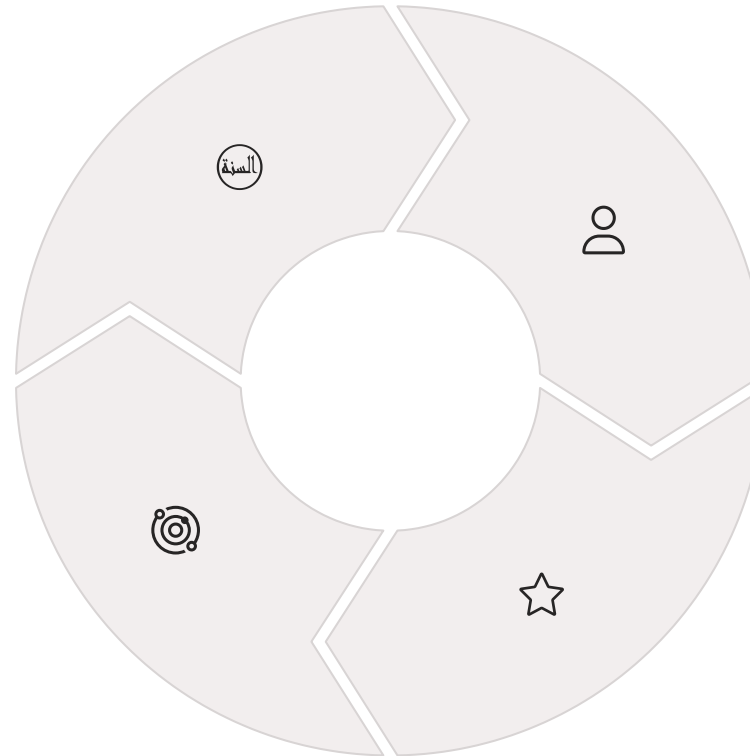
Ce premier chapitre pose les bases indispensables à toute analyse financière. Les notions de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement et de trésorerie nette permettent d'évaluer la stabilité et la flexibilité financière d'une entreprise. Elles ne doivent jamais être considérées isolément, mais comme un système d'indicateurs interdépendants.

BASES INDISPENSABLES

Concepts fondamentaux de l'analyse financière

SYSTÈME INTERDÉPENDANT

Indicateurs à considérer ensemble

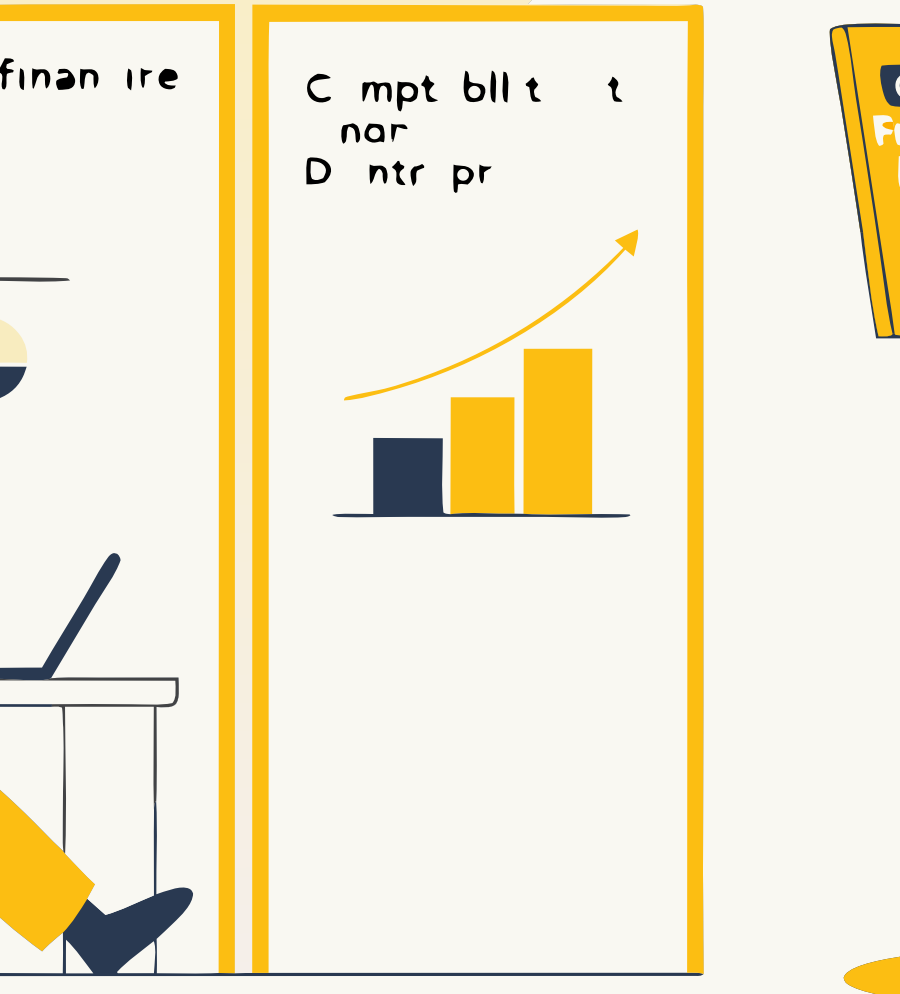


ÉVALUATION DE LA STABILITÉ

Mesure de la solidité financière

FLEXIBILITÉ FINANCIÈRE

Capacité d'adaptation aux besoins



DEUX OUVRAGES EN LANGUE FRANÇAISE ASSOCIÉS

OUVRAGE 1

1. **Jean-Pierre Zanardi et Michel Hamon**, *Analyse financière*, Éditions Foucher, 2020

- Référence en analyse financière
- Approche pédagogique
- Exemples concrets

OUVRAGE 2

2. **Christian Hoarau**, *Comptabilité financière approfondie*, Éditions Vuibert, 2019

- Approfondissement des concepts comptables
- Analyse détaillée
- Cas pratiques

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le bilan fonctionnel permet une lecture économique du financement.
- Le Fonds de Roulement (FR) mesure les ressources stables excédentaires.
- Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) reflète les besoins du cycle d'exploitation.
- La Trésorerie Nette (TN) mesure la liquidité résiduelle de l'entreprise.
- L'équilibre $FR - BFR - TN$ est central dans la prévention des difficultés de trésorerie.
- Ces concepts seront mobilisés dans les chapitres suivants pour des calculs concrets.

L'équilibre entre FR, BFR et TN est essentiel pour prévenir les difficultés de trésorerie.

SOURCES UTILISÉES

-  Plan Comptable Général – Autorité des Normes Comptables
-  Zanardi J.-P., *Analyse financière*, Foucher, 2020
-  Barre R. & Perrin G., *Principes comptables et finance d'entreprise*, Economica
-  OEC (Ordre des Experts-Comptables), *Mémento Comptable*
-  Horngren C.T., *Cost Accounting*, Pearson
-  Richard J., *Comptabilité et développement durable*, Revue française de comptabilité

CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE DE CALCUL ET APPLICATION RAPIDE

CALCUL DU FONDS DE ROULEMENT

La méthode pour déterminer le fonds de roulement suit une approche structurée.



MÉTHODE PAR LE HAUT DU BILAN

Calcul basé sur les ressources stables et les emplois stables

$FR = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$



ANALYSE DES COMPOSANTES

Identification des capitaux permanents et des actifs immobilisés

$FR = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs immobilisés}$



INTERPRÉTATION

Un FR positif indique une marge de sécurité financière

Un FR négatif signale un déséquilibre structurel

Le fonds de roulement est un indicateur essentiel de l'équilibre financier à long terme de l'entreprise.

MÉTHODE PAR LE HAUT DU BILAN



PRINCIPE

Le calcul du fonds de roulement (FR) à partir du haut du bilan repose sur une logique simple : comparer les ressources stables à long terme avec les emplois stables à long terme.



OBJECTIF

Cette méthode reflète la capacité de l'entreprise à couvrir ses investissements durables sans mobiliser les ressources de court terme.

FORMULE DU FONDS DE ROULEMENT

FORMULE MATHÉMATIQUE

$$FR = \text{Capitaux propres} + \text{Dettes financières} > 1 \text{ an} - \text{Actif immobilisé net}$$

SIGNIFICATION

Cette approche met en évidence la marge de financement durable disponible pour couvrir les besoins d'exploitation ou les imprévus.

EXERCICE DE CALCUL SIMPLE

Prenons l'exemple d'une entreprise ayant :

120 00...

CAPITAUX PROPRES

80 00...

**EMPRUNTS À LONG
TERME**

150 00...

ACTIF IMMOBILISÉ BRUT

30 00...

**AMORTISSEMENTS
CUMULÉS**

RÉSOLUTION DE L'EXERCICE

CALCUL DE L'ACTIF IMMOBILISÉ NET

Actif immobilisé net = 150 000 € - 30 000 €
= **120 000 €**

CALCUL DES RESSOURCES STABLES

Ressources stables = 120 000 € + 80 000 €
= **200 000 €**

CALCUL DU FONDS DE ROULEMENT

FR = 200 000 € - 120 000 € = **80 000 €**

Ce FR positif indique une capacité d'autofinancement structurelle.

INTERPRÉTATION RAPIDE DU RÉSULTAT

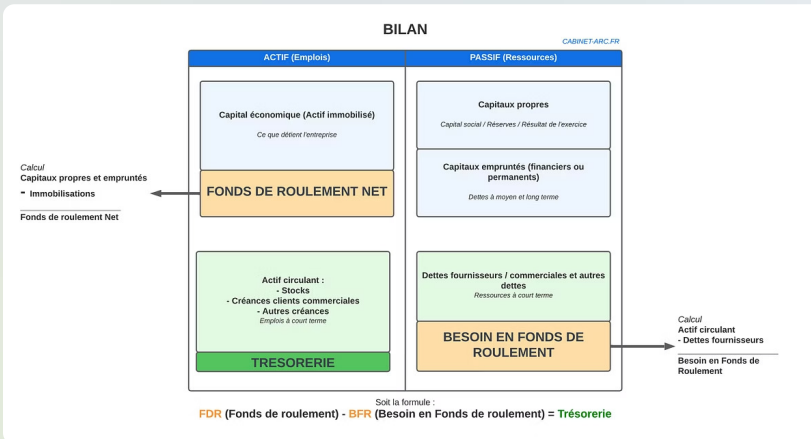
FONDS DE ROULEMENT POSITIF

L'entreprise dispose d'un excédent de ressources stables pouvant financer le cycle d'exploitation.

FONDS DE ROULEMENT NÉGATIF

L'entreprise dépend des ressources court terme pour financer des emplois de long terme, ce qui fragilise la trésorerie.

À RETENIR



ÉQUILIBRE STRUCTUREL

Le calcul du FR par le haut du bilan révèle l'équilibre entre financements durables et investissements.

INDICATEUR DE STABILITÉ

Le fonds de roulement constitue un indicateur fondamental de la stabilité financière de l'entreprise.

VISION À LONG TERME

Un FR positif démontre la capacité de l'entreprise à financer ses actifs immobilisés avec des ressources stables.

CALCUL DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le montant que l'entreprise doit financer pour couvrir le décalage entre ses encaissements et ses décaissements liés au cycle d'exploitation.

FORMULE DE BASE

**BFR = Actif circulant d'exploitation -
Passif circulant d'exploitation**

Plus précisément :

$$\text{BFR} = (\text{Stocks} + \text{Créances clients}) -$$

(Dettes fournisseurs + Dettes fiscales et sociales)

COMPOSANTES PRINCIPALES

- Stocks : matières premières, produits finis, en-cours
- Créances clients : factures émises mais non encaissées
- Dettes fournisseurs : achats non encore réglés
- Dettes fiscales et sociales : impôts et charges à payer

INTERPRÉTATION

- BFR positif : besoin de financement pour le cycle d'exploitation
- BFR négatif : les ressources d'exploitation financent une partie des emplois stables
- Exprimé en jours de chiffre d'affaires pour faciliter les comparaisons

La maîtrise du BFR est un enjeu stratégique pour optimiser la trésorerie de l'entreprise et réduire les besoins de financement externe.

FORMULE DE BASE ET POSTES CONCERNÉS

Le besoin en fonds de roulement (BFR) se calcule à partir des éléments du bas du bilan, en comparant les actifs circulants liés à l'exploitation aux passifs circulants d'exploitation.



STOCKS

Valeur des marchandises et matières premières détenues par l'entreprise



+ CRÉANCES CLIENTS

Sommes dues par les clients pour des ventes réalisées mais non encore encaissées



- DETTES FOURNISSEURS

Montants dus aux fournisseurs pour les achats non encore réglés



= BFR

Besoin en fonds de roulement nécessaire pour financer le cycle d'exploitation

COMPOSANTES DU BFR

Chaque poste reflète une étape du cycle d'exploitation et influence directement le niveau de besoin en fonds de roulement :



STOCKS

Les **stocks** immobilisent des ressources financières importantes. Ils comprennent les matières premières, les produits en cours de fabrication et les produits finis. Plus le niveau des stocks est élevé ou leur rotation lente, plus le BFR augmente.



CRÉANCES CLIENTS

Les **créances clients** génèrent un délai d'encaissement qui peut s'étendre de quelques jours à plusieurs mois. Elles représentent des ventes réalisées mais dont le paiement n'a pas encore été reçu. L'allongement des délais de paiement clients augmente mécaniquement le BFR.



DETTES FOURNISSEURS

Les **dettes fournisseurs** représentent un délai de paiement, donc une ressource temporaire. Elles correspondent aux achats effectués mais non encore réglés. Plus les délais de paiement négociés avec les fournisseurs sont longs, plus le BFR diminue, car l'entreprise bénéficie d'un financement gratuit.



DETTES FISCALES ET SOCIALES

Les **dettes fiscales et sociales** constituent également des ressources temporaires. Elles comprennent les impôts, taxes et charges sociales dus mais non encore versés. Ces dettes participent à la réduction du BFR, car elles représentent un financement à court terme sans coût direct.

L'optimisation de ces quatre composantes est essentielle pour maîtriser le BFR. Une gestion efficace consiste à minimiser les stocks sans risquer de rupture, à réduire les délais de paiement clients, à négocier des délais plus longs avec les fournisseurs et à planifier rigoureusement les échéances fiscales et sociales.

Dans un contexte économique tendu, la réduction du BFR peut libérer d'importantes ressources financières sans recourir à l'endettement. C'est pourquoi de nombreuses entreprises mettent en place des programmes spécifiques de gestion du BFR pour optimiser leur trésorerie.

EXERCICE GUIDÉ

DONNÉES DU PROBLÈME

- Stocks : 30 000 €
- Créances clients : 40 000 €
- Dettes fournisseurs : 25 000 €

CALCUL DU BFR

$$\text{BFR} = 30\,000 + 40\,000 - 25\,000 = \mathbf{45\,000\,€}$$

INTERPRÉTATION

Ce BFR traduit un besoin de financement temporaire du cycle d'exploitation à hauteur de 45 000 €.

LECTURE DU BFR D'EXPLOITATION

BFR ÉLEVÉ

Peut signaler une gestion inefficace des stocks ou des délais de paiement trop longs.

BFR MAÎTRISÉ

Permet de limiter les tensions de trésorerie et d'optimiser les ressources financières.

BFR NÉGATIF

Possible dans certains secteurs (distribution, restauration) : les clients paient comptant et les fournisseurs sont réglés plus tard.

À RETENIR

LE BFR REFLÈTE LE BESOIN DE FINANCEMENT DU CYCLE D'EXPLOITATION

Sa gestion dépend des délais de paiement et du niveau des stocks.

CALCUL DE LA TRÉSORERIE NETTE

La trésorerie nette (TN) est le résultat de la différence entre le fonds de roulement (FR) et le besoin en fonds de roulement (BFR).

1

FORMULE

$$TN = FR - BFR$$

La trésorerie nette se déduit directement des deux soldes d'équilibre précédemment calculés.

2

TRÉSORERIE POSITIVE

Si $FR > BFR$, l'entreprise dispose d'excédents de trésorerie.

Ces excédents peuvent être placés à court terme ou utilisés pour financer des investissements.

3

TRÉSORERIE NÉGATIVE

Si $FR < BFR$, l'entreprise doit recourir à des financements court terme.

Cette situation peut signaler un déséquilibre financier à surveiller (découvert bancaire, retards de paiement).

La trésorerie nette est un indicateur clé de la santé financière immédiate de l'entreprise et de sa capacité à honorer ses engagements à court terme.

DÉDUCTION DE LA TRÉSORERIE NETTE

La trésorerie nette (TN) se déduit simplement de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement :



FONDS DE ROULEMENT (FR)

Ressources stables finançant l'actif circulant



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Financement du cycle d'exploitation



TRÉSORERIE NETTE (TN)

Indicateur-clé de la solvabilité immédiate

Elle correspond au solde de trésorerie disponible à court terme après couverture des besoins du cycle d'exploitation. C'est un indicateur-clé de la solvabilité immédiate.

du résultat de la trésorerie

=0

**Vous ne disposez
d'aucune marge
de manoeuvre
en cas de difficultés**

CAS DE TRÉSORERIE POSITIVE ET NÉGATIVE

$\pm$

TRÉSORERIE POSITIVE

Si $FR > BFR$, alors $TN > 0$

L'entreprise dispose de liquidités.

—

TRÉSORERIE NÉGATIVE

Si $FR < BFR$, alors $TN < 0$

L'entreprise risque d'être en tension de trésorerie.

CAS PRATIQUE

DONNÉES

- $FR = 80\,000\,€$
- $BFR = 45\,000\,€$

CALCUL

$$TN = FR - BFR$$

$$TN = 80\,000\,€ - 45\,000\,€$$

RÉSULTAT

$$TN = 35\,000\,€$$

Trésorerie positive

ENJEUX IMMÉDIATS POUR L'ENTREPRISE

TRÉSORERIE NETTE POSITIVE

Permet de faire face aux imprévus, de financer des opportunités, et de négocier sereinement avec les partenaires financiers.

TRÉSORERIE NETTE NÉGATIVE

Exige une action rapide : crédit court terme, affacturage, réduction des stocks, etc.

À RETENIR



ÉQUILIBRE FINANCIER

La trésorerie nette est la conséquence logique de l'équilibre FR – BFR.



LIQUIDITÉ À COURT TERME

Elle traduit la situation de liquidité immédiate de l'entreprise.



CAPACITÉ DE RÉACTION

La trésorerie influence directement la capacité de l'entreprise à réagir aux opportunités ou difficultés.

CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Le calcul et l'interprétation des soldes FR, BFR et TN constituent le socle de toute analyse financière de court terme. Ces indicateurs permettent de mesurer l'autonomie de financement de l'entreprise, la qualité de gestion de son cycle d'exploitation, et son exposition aux tensions de trésorerie. Leur maîtrise est indispensable pour piloter efficacement une activité.

DEUX OUVRAGES EN LANGUE FRANÇAISE ASSOCIÉS

1. **Jean-Pierre Zanardi**, *Comptabilité et analyse financière*, Foucher, 2021
2. **Jacques Richard et Alexandre Rambaud**, *Comptabilité financière*, Éditions La Découverte, 2020

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le fonds de roulement mesure l'excédent de ressources stables.
- Le BFR reflète les besoins nés du cycle d'exploitation.
- La trésorerie nette résulte de l'équilibre entre FR et BFR.
- Des soldes positifs sont synonymes de solidité financière.
- Le calcul s'appuie sur une lecture fonctionnelle du bilan.
- Ces soldes permettent un pilotage prudentiel de la liquidité.

SOURCES

- Plan Comptable Général – ANC
- OEC – Ordre des Experts-Comptables
- Zanardi J.-P., *Comptabilité et analyse financière*, Foucher
- Revue Française de Comptabilité
- Richard J., *Comptabilité financière*, La Découverte

EXERCICE D'APPLICATION : CALCULER ET INTERPRÉTER UN SOLDE D'ÉQUILIBRE

Énoncé (à insérer dans une slide) Une entreprise présente les données suivantes :

- Capitaux propres : 100 000 €
- Emprunts à long terme : 50 000 €
- Immobilisations nettes : 120 000 €
- Stocks : 20 000 €
- Créances clients : 30 000 €
- Dettes fournisseurs : 25 000 €

Questions :

1. Calculez le fonds de roulement.
2. Calculez le besoin en fonds de roulement.
3. Déduisez la trésorerie nette.
4. Interprétez la situation financière à court terme.

CORRECTION COMPLÈTE

1. $FR = (100\ 000 + 50\ 000) - 120\ 000 = 30\ 000\ €$
2. $BFR = 20\ 000 + 30\ 000 - 25\ 000 = 25\ 000\ €$
3. $TN = 30\ 000 - 25\ 000 = 5\ 000\ €$
4. L'entreprise a une trésorerie nette positive : elle est solvable à court terme et dispose d'un léger matelas de sécurité. Elle gère correctement son cycle d'exploitation.



CHAPITRE 3 - MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE

CAS PRATIQUE SYNTHÉTIQUE

Ce cas pratique nous permettra d'appliquer les concepts théoriques à une situation concrète d'entreprise.

PRÉSENTATION D'UN BILAN SIMPLIFIÉ

Analyse d'un bilan d'entreprise réel pour identifier les principaux indicateurs financiers.

CALCUL DES SOLDES FINANCIERS

Application des méthodes de calcul des ratios et soldes intermédiaires de gestion.

ANALYSE CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS

Interprétation des résultats et proposition de solutions concrètes pour améliorer la situation financière.

PRÉSENTATION D'UN BILAN SIMPLIFIÉ

Pour ancrer les apprentissages précédents, nous allons travailler sur un bilan fonctionnel simplifié d'une PME industrielle. Ce bilan est structuré de manière à faciliter l'identification des postes nécessaires au calcul du fonds de roulement (FR), du besoin en fonds de roulement (BFR) et de la trésorerie nette (TN).



FONDS DE ROULEMENT (FR)

Ressources stables - Emplois stables



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Actifs cycliques - Passifs cycliques



TRÉSORERIE NETTE (TN)

FR - BFR

DONNÉES EXTRAITES DU BILAN AU 31/12/N

- ☐ Capitaux propres : 120 000 €
- ☐ Emprunts à long terme : 80 000 €
- ☐ Immobilisations nettes : 150 000 €
- ☐ Stocks : 30 000 €
- ☐ Créances clients : 45 000 €
- ☐ Dettes fournisseurs : 40 000 €

Ces données permettront un calcul progressif des trois soldes étudiés.

CALCUL GUIDÉ DES TROIS SOLDES

Nous procédons en trois étapes successives.

FONDS DE ROULEMENT (FR)

FR = Ressources stables – Emplois stables

$$\text{FR} = (120\,000 + 80\,000) - 150\,000 = \mathbf{50\,000\,€}$$

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

BFR = Stocks + Créances clients – Dettes fournisseurs

$$\text{BFR} = 30\,000 + 45\,000 - 40\,000 = \mathbf{35\,000\,€}$$

TRÉSORERIE NETTE (TN)

$$\text{TN} = \text{FR} - \text{BFR} = 50\,000 - 35\,000 = 15\,000\,€$$

ANALYSE CRITIQUE ET RECOMMANDATIONS



DIAGNOSTIC

Ce diagnostic met en lumière plusieurs points :

- Le fonds de roulement est positif, ce qui signifie que les emplois durables sont bien couverts par des financements durables.
- Le BFR est modéré, ce qui indique une gestion correcte du cycle d'exploitation.
- La trésorerie nette positive montre que l'entreprise dispose d'un coussin de sécurité pour faire face aux imprévus.



RECOMMANDATIONS

- Continuer à surveiller l'évolution des créances et des dettes fournisseurs.
- Maintenir un niveau de stock raisonnable pour éviter les surcoûts de stockage.
- Utiliser la trésorerie disponible pour renforcer la résilience (ex : négocier de meilleures conditions fournisseurs ou investir dans des actifs productifs).

TABLEAU DE BORD



GESTION DES STOCKS

Optimiser les niveaux de stocks pour réduire les coûts de stockage tout en maintenant une capacité de réponse adéquate à la demande. Un suivi régulier des rotations permet d'identifier les produits à forte et faible valeur ajoutée.



ARBITRAGE FINANCIER

Décider de l'affectation optimale des ressources entre renforcement des fonds propres, investissements et remboursement de dettes. Cette étape cruciale nécessite une analyse approfondie du coût du capital et des opportunités de croissance.



OPTIMISATION DU BFR

Mettre en place des stratégies de réduction du besoin en fonds de roulement en négociant les délais de paiement avec les fournisseurs et clients. L'objectif est de synchroniser au mieux les flux de trésorerie entrants et sortants.



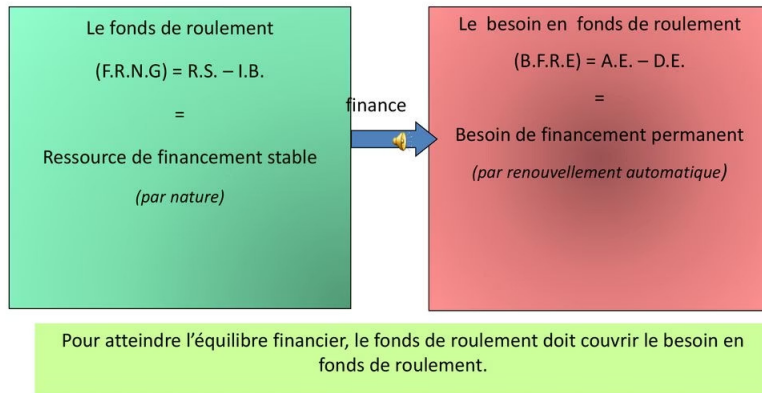
PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Élaborer un plan financier à moyen terme (3-5 ans) intégrant les objectifs de croissance, les investissements nécessaires et les sources de financement anticipées pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Cette approche progressive permet d'adapter la stratégie financière en fonction de la situation réelle de l'entreprise. Elle nécessite une révision périodique, idéalement trimestrielle, pour ajuster les décisions en fonction des résultats obtenus et de l'évolution du contexte économique.

L'implication de toutes les parties prenantes (direction financière, opérations, commercial) est essentielle pour garantir la cohérence des actions et l'adhésion aux objectifs financiers fixés. Un tableau de bord de suivi des indicateurs clés facilitera la communication et la prise de décision collective.

Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement



DÉTECTION D'UN DÉSÉQUILIBRE

Un déséquilibre apparaît dès que l'un des trois soldes prend une valeur inhabituelle :



FR négatif : dépendance
dangereuse aux dettes court
terme.



BFR élevé : encaissements trop
longs ou stocks mal gérés.



TN négative : risque de défaut de paiement imminent.

Ces signaux doivent alerter le gestionnaire et motiver une action corrective rapide.

LEVIERS D'ACTION RAPIDE

Plusieurs leviers peuvent être activés selon la nature du déséquilibre :



OPTIMISER LA GESTION DES STOCKS

Réduire les niveaux dormants



RACCOURCIR LES DÉLAIS CLIENTS

Relance, escompte



NÉGOCIER AVEC LES FOURNISSEURS

Délais plus longs



MOBILISER DES FINANCEMENTS

Solutions de court terme si nécessaire

Ces actions doivent être mises en œuvre de manière coordonnée pour rétablir l'équilibre.

CONCLUSION SUR LA VIABILITÉ FINANCIÈRE IMMÉDIATE

Une entreprise disposant des trois soldes équilibrés est en situation de **résilience financière**:



TRÉSORERIE NETTE POSITIVE

Capacité à honorer ses engagements financiers à court terme et à saisir les opportunités d'investissement.



BFR MAÎTRISÉ

Équilibre entre les cycles d'exploitation, permettant une gestion optimale des flux opérationnels.



FR EXCÉDENTAIRE

Marge de sécurité financière qui renforce la confiance des partenaires et permet d'absorber les chocs économiques.

CONSÉQUENCES DES DÉSÉQUILIBRES

L'accumulation de déséquilibres financiers entraîne une cascade de problèmes menaçant la continuité d'exploitation de l'entreprise :



DÉSÉQUILIBRES INITIAUX

FR négatif, BFR excessif ou TN insuffisante créent des tensions de trésorerie immédiates.



PROBLÈMES DE LIQUIDITÉ

Difficultés à honorer les échéances et à financer les opérations quotidiennes.



PERTE DE CONFIANCE

Détérioration des relations avec les partenaires financiers et commerciaux.



MENACE SUR LA CONTINUITÉ

Nécessité d'un diagnostic approfondi et d'une réorganisation complète des flux financiers.

À RETENIR

POINT CLÉ

Les écarts détectés sur le FR, le BFR ou la trésorerie ne sont pas une fin en soi : ils doivent déclencher une analyse stratégique et des décisions concrètes, sous peine d'aggraver les tensions.

CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Ce chapitre a permis de confronter les notions théoriques à une situation réelle. Le passage du calcul à l'analyse stratégique est essentiel pour former des professionnels capables d'anticiper, de diagnostiquer et de corriger les déséquilibres financiers. La maîtrise du triptyque $FR - BFR - TN$ permet d'intervenir efficacement dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

DEUX OUVRAGES EN LANGUE FRANÇAISE ASSOCIÉS

PIERRE MÉVELLEC

Le Dictionnaire de la Comptabilité, Éditions Lextenso, 2022

MICHEL HAMON

Gestion financière opérationnelle, Foucher, 2020

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- ☐ Le bilan fonctionnel est un outil de diagnostic immédiat.
- ☐ Le calcul des trois soldes permet une évaluation rapide de l'équilibre financier.
- ☐ Une trésorerie positive est un signal de bonne gestion.
- ☐ Toute anomalie doit déclencher une action managériale.
- ☐ Les leviers sont opérationnels : stock, délais, négociation.
- ☐ L'objectif est de garantir la viabilité à court et moyen terme.



SOURCES

- Plan Comptable Général
- Mévellec P., *Dictionnaire de la Comptabilité*, Lextenso
- Hamon M., *Gestion financière opérationnelle*, Foucher
- Revue Française de Comptabilité
- OEC – Ordre des Experts-Comptables

EXERCICE D'APPLICATION : CAS D'INTERPRÉTATION FINANCIÈRE

ÉNONCÉ

L'entreprise LUMIBOX présente les données suivantes :

- Capitaux propres : 90 000 €
- Emprunts à long terme : 60 000 €
- Immobilisations nettes : 130 000 €
- Stocks : 25 000 €
- Créances clients : 35 000 €
- Dettes fournisseurs : 20 000 €

QUESTIONS :

1. Calculez le FR, le BFR et la TN.
2. Interprétez la situation de trésorerie.
3. Proposez deux actions correctives à mettre en œuvre rapidement.

CORRECTION COMPLÈTE

CALCUL DES SOLDES

$$\text{FR} = (90\,000 + 60\,000) - 130\,000 = 20\,000 \text{ €}$$

$$\text{BFR} = 25\,000 + 35\,000 - 20\,000 = 40\,000 \text{ €}$$

$$\text{TN} = 20\,000 - 40\,000 = -20\,000 \text{ €}$$

INTERPRÉTATION

La trésorerie nette est négative, ce qui traduit une tension immédiate de trésorerie. L'entreprise finance partiellement son cycle d'exploitation avec ses liquidités, ce qui fragilise sa position à court terme.

ACTIONS CORRECTIVES PROPOSÉES

- Réduire les stocks via une meilleure gestion des approvisionnements.
- Relancer les créances clients pour accélérer les encaissements.

PAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir suivi ce cours sur *Calculer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement, et la trésorerie*

