

Chapitre 3 - Le BFR normatif

Synthèse

1. Fondements du BFR Normatif

Le BFR normatif (ou "méthode des experts-comptables") vise à déterminer le besoin de financement structurel d'une entreprise pour un niveau d'activité "normal". Contrairement au BFR constaté au bilan, il permet de neutraliser les phénomènes exceptionnels ou saisonniers.

Hypothèse clé : On considère que chaque composante du BFR est proportionnelle au Chiffre d'Affaires Hors Taxes (CA HT).

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est issu des décalages provenant des opérations d'exploitation :

- décalages entre les achats de biens et les ventes de ces mêmes biens, qui donnent naissance aux stocks,
- décalages entre les ventes et les encaissements correspondants, reçus des clients qui engendrent des créances clients,
- décalages entre les achats et les décaissements effectués aux fournisseurs, qui font naître des dettes fournisseurs.

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Il est possible de le décomposer en 2 parties :

$$\text{BFRE} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

$$\text{BFRHE} = \text{Actif circulant hors exploitation} - \text{Passif circulant hors exploitation}$$

Comme énoncé précédemment, le BFR normatif se focalise sur le BFRE d'où la formule généraliste suivante :

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes d'exploitation}$$

Un BFR positif signifie que l'entreprise doit financer ces besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (Fond de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...).

Un BFR nul signifie que l'entreprise n'a donc pas de besoin à financer puisque le passif circulant hors trésorerie (autrement dit les dettes) suffit à financer l'actif circulant hors trésorerie (autrement dit les stocks et les créances).

Un BFR négatif signifie que l'entreprise n'a pas de besoin à financer puisque le passif circulant hors trésorerie excède les besoins de financement de son actif circulant hors trésorerie. On parle alors d'excédent (ou ressource) de fonds de roulement.

Dans tous les cas, les besoins éventuels de financement du cycle d'exploitation pour une entreprise dépendront :

- des crédits clients (qu'il faut essayer de baisser : "les clients payent plus vite"),
- des crédits fournisseurs (qu'il faut essayer d'augmenter : "payer les fournisseurs plus tard"),
- du délai de rotation des stocks (qu'il faut gérer correctement pour ne pas engendrer de surcoûts liés à ces stocks, tout en évitant les risques d'éventuelles ruptures).

2. La méthode de calcul : le tableau normatif

Point de départ :

$$\text{BFRE} = \text{Stocks} + \text{Créances} - \text{Dettes d'exploitation}$$

$$\text{BFRE} = S + C - D$$

L'objectif est d'exprimer chaque poste en **jours de CA HT**. Par exemple, je souhaite avoir un BFRE correspond à « 54 jours du CA » pour une année de 360 jours.

Par exemple, un BFRE de 30 000 €, avec un CA de 200 000 € : $30\,000 / 200\,000 \times 360 = 54$ jours.

En adaptant ce principe à l'ensemble de la formule précédente :

$$\frac{\text{BFRE} \times 360}{\text{CA HT}} = \frac{S \times 360}{\text{CA HT}} + \frac{C \times 360}{\text{CA HT}} - \frac{D \times 360}{\text{CA HT}}$$

En se focalisant sur un élément, comme les stocks, nous pouvons aussi écrire :

$$\frac{S \times 360}{\text{CA HT}} = \frac{S \times 360}{\text{Achats M/ses TTC}} + \frac{\text{Achats M/ses TTC}}{\text{CA HT}}$$

Le 1^{er} élément étant le ratio de temps d'écoulement et le 2^{ème} élément, le coefficient de structure

Soit en généralisant :

Poste du BFRE en jours de CA HT	=	Ratio de temps d'écoulement	x	Coefficient de structure
------------------------------------	---	--------------------------------	---	-----------------------------

2.1. Le temps d'écoulement (TE)

C'est le délai moyen pendant lequel les fonds sont immobilisés (emplois) ou les paiements différés (ressources).

Temps d'écoulement moyen en jours	=	$\frac{\text{Montant moyen du poste du BFRE}}{\text{Flux moyen de l'année entrant dans le poste}}$	x 360
--------------------------------------	---	--	-------

2.1.1. La durée moyenne du stockage.

Les méthodes d'évaluation utilisées sont communes en matière de gestion financière pour les calculs de ratios et en contrôle de gestion en matière de rotation.

$$\text{Stock moyen} = (\text{SI} - \text{SF}) / 2$$

$\text{Durée du crédit fournisseurs} = \frac{\text{Encours fournisseurs}}{\text{Achats TTC}} \times 360$
--

Encours fournisseurs : Dettes fournisseurs et comptes rattachés – Avances et acomptes versés (en lien avec les achats de matières et de marchandises).

Achats TTC : Achats de matières et de marchandises +/- les variations de stocks + charges externes.

$\text{Durée du crédit clients} = \frac{\text{Encours clients}}{\text{CA annuel TTC}} \times 360$

Encours clients : Créances clients + EENE – Avances et acompte reçus.

$\text{Durée de stockage des marchandises} = \frac{\text{Stock de marchandises}}{\text{Achats de marchandises}} \times 360$

Stock de marchandises : stocks moyens (SI+SF)/2 en valeurs brutes.

Achats de marchandises : en HT, correspond au coût de production (achats de marchandises + SI – SF).

$\text{Durée de stockage des MP} = \frac{\text{Stock de MP}}{\text{Achats de MP}} \times 360$

Stock de matières premières : stocks moyens $(SI+SF)/2$ en valeurs brutes.

Achats de matières premières : en HT, correspond au coût de production (achats matières premières + SI – SF).

$\text{Durée de stockage des PF} = \frac{\text{Stock de PF}}{\text{Coût de production des PF vendus}} \times 360$

Stock de produits finis : stocks moyens $(SI+SF)/2$ en valeurs brutes.

Coût de production des PF vendus : coût achat MP utilisées + charges directes et indirectes de production + SI - SF

2.1.2. Les durées moyennes

Les dates réelles de paiement influent directement sur les délais d'écoulement. Il est donc nécessaire d'utiliser des modes de calcul particuliers pour obtenir des durées **moyennes** représentatives.

Dettes ou créances:

- 30 jours fin de mois : $30/2 + 30 = 45$ jours
- 60 jours fin de mois : $30/2 + 60 = 75$ jours
- Echelonnement : 50 % au comptant, 20 % à 30 jours fin de mois et 30 % à 60 jours fin de mois :

$$50\% \cdot 0 + (30/2 + 30) \cdot 20\% + (60/2 + 60) \cdot 30\% = 31,5 \text{ jours.}$$

Salariés et cotisations sociales :

- fin de mois : $30 / 2 = 15$ jours
- 10 du mois suivant : $30/2 + 10 = 25$ jours

TVA collectée et déductible :

Si la TVA est reversée le 21 du mois suivant : $30/2 + 21 = 36$ jours.

NB :

Pour les stocks et les dettes sociales/fiscales : On utilise un **délai moyen** (souvent la moitié de la période) car le flux est continu tout au long du mois.

Lorsque le délai des clients des clients/fournisseurs est fixe de 30 par exemple, on utilise le **délai de paiement réel** (contractuel) à partir de la date de facturation (paiement dans 30 jours => durée de 30 jours et non $30/2 = 15$ jours).

Le calcul du BFR normatif repose sur l'idée de décalage entre la **naissance de la dette** (la facture) et son **extinction** (le paiement).

- **Le fournisseur** : quand on reçoit une facture de matières premières le 1er du mois avec un paiement à 30 jours, on "garde" l'argent en trésorerie pendant **30 jours pleins**. Le crédit accordé par le fournisseur est bien de 30 jours par rapport à l'achat.
- **Le salarié (comparaison)** : le salarié travaille du 1er au 30. Le 1er du mois, l'entreprise ne lui doit rien. Le 30, elle lui doit un mois de salaire. En moyenne, sur le mois, elle lui doit **15 jours** de travail. C'est pour cela qu'on prend 15 jours pour les salaires payés en fin de mois.

2.2. Le coefficient de structure (CS)

Il exprime le poids du flux d'un poste par rapport au CA HT annuel.

$$\text{Coefficient de structure} = \frac{\text{Valeur du poste du BFRE}}{\text{CA annuel HT}}$$

- Stocks

$$\text{Coefficient de structure} = \frac{\text{Valeur du poste} *}{\text{CA annuel HT}}$$

Valeur à prendre en compte * :

- **M/ses** : correspond au coût d'achat (achats de marchandises + SI – SF).
- **Matières premières** : coût d'achat des MP utilisés : correspond au coût de production (achats matières premières + SI – SF).
- **En-cours** : coût de production de l'en-cours (coût achat MP utilisées + charges directes et indirectes de production + SI – SF) * par le degré d'avancement.
- **PF** : coût de production du PF (coût achat MP utilisées + charges directes et indirectes de production + SI – SF).

Exemple : CA : 100 000 € ; achat de MP : 50 000 €, SI de 10 000 et SF de 15 000.

MP consommés : 50 000 + 10 000 – 15 000 = 45 000 €

Coefficient : 45 000 / 100 000 = 0,45

- Clients

$$\text{Coefficient de structure} = \frac{\text{CA TTC}}{\text{CA annuel HT}}$$

Si le taux de TVA est de 20%, le coefficient sera de 1,2 :

Exemple : CA de 10 000 HT, 10 000 * 1,2 = 12 000 TTC : 12 000 / 10 000 = 1,2

De même, si le CA est réalisé en dehors de la France, exonération : coefficient de 1.

- TVA déductible et collectée

$\text{Coefficient de structure} = \frac{\text{Montant de la TVA déductible ou TVA collectée}}{\text{CA annuel HT}}$
--

Exemple :

Achats de matières premières : 100 000 €

Autres charges externes : 50 000 €

CA : 1 000 000 €

Coefficient : $(100\,000 + 50\,000) \times 0,2 / 1\,000\,000 = 0,03$

Pour la TVA collectée, sur 1 000 000 de CA, 90% est soumis à 20% et 10 % est exonéré :

Coefficient : $(1\,000\,000 \times 0,9 \times 0,2) / 1\,000\,000 = 0,18$

- Les dettes (Fournisseurs, salariés et organismes sociaux)

$\text{Coefficient de structure} = \frac{\text{Valeur du poste}^*}{\text{CA annuel HT}}$
--

- **Dettes Frs** : Achats TTC
- **Salaires** : salaires nets
- **Organismes sociaux** : cotisations sociales (salariales et patronales)

Exemple :

Charges sociales salariales : 5 000 € et les charges sociales patronales : 10 000 €. Le CA est de 100 000 €.

Coefficient de structure = $15\,000 / 100\,000 = 0,15$

2.3. Tableau de synthèse

Eléments	Durées	Coefficients	Besoins	Dégagements
Emplois :				
• Stocks	D1	C1	D1 x C1	

• Créances clients	D2	C2	D2 x C2	
• TVA déductible	D3	C3	D3 x C3	
Ressources :				
• Dettes Frs	D4	C4		D4 x C4
• Personnel	D5	C5		D5 x C5
• Organismes sociaux	D6	C6		D6 x C6
• TVA collectée	D7	C7		D7 x C7
TOTAUX			$\sum D_n \times C_n$	$\sum D_n \times C_n$

3. Limites et intérêt

Intérêts : le BFR normatif, exprimé en jours de CA HT, permet de prévoir l'investissement en BFR et donc le FRNG nécessaire. Le BFR normatif permet de faire une analyse du BFR constaté au bilan. Le BFR normatif permet de réaliser des simulations et d'étudier l'impact de la variation d'un poste sur la trésorerie.

Limite : La rigidité de l'hypothèse de proportionnalité (certains frais sont fixes et ne varient pas avec le CA).

4. Exercices

La société METALUX est une société à responsabilité limitée spécialisée dans l'étude et la réalisation de produits d'équipements divers.

Après des années difficiles, la société est depuis quatre ans dans une phase de croissance grâce à une forte politique de diversification. Cependant, la société connaît des difficultés de trésorerie.

Le dirigeant de cette société vous confie l'étude du besoin en fonds de roulement.

Travail à faire

A l'aide des annexes 1 et 2 :

1. Calculer le besoin en fonds de roulement normatif en jours de chiffre d'affaires HT.
2. Commenter le résultat obtenu et indiquer les mesures qui pourraient être envisagées pour améliorer la situation.

Annexe 1

Données de la société METALUX pour le calcul du besoin en fonds de roulement normatif.

* Activité et coûts (en € et HT)

Chiffre d'affaires HT :	2 120 000
Achats de matières premières :	600 000
Consommations de matières :	720 800
Coût de production des en-cours :	1 261 400
Coût de la production fabriquée :	1 684 000
Coût de la production vendue :	1 802 000
Autres charges externes :	306 340

* Les délais moyens sont les suivants :

Stocks de matières premières :	75 jours
Stocks de produits finis :	40 jours
Cycle de production :	15 jours
Clients France :	60 jours
Clients Export :	90 jours
Fournisseurs de matières premières :	60 jours
Fournisseurs d'autres charges externes de production :	30 % sont réglés au comptant 70 % sont réglés à 30 jours.

* Il est prévu que la structure du chiffre d'affaires hors taxes se stabilise à 70 % France et 30 % Export.

* La TVA est de 20 % sur les ventes, les achats de matières premières et la totalité des autres charges externes. Elle est réglée le 21 du mois suivant.

Annexe 2

Données moyennes du secteur d'activité

* BFR normatif : 90 jours de CA HT

* Les délais moyens sont les suivants :

- Stocks de matières premières :	30 jours
- Stocks de produits finis :	25 jours
- Clients :	45 jours
- Fournisseurs de matières premières :	60 jours

Correction :

1. Calcul du BFR normatif en jours de CA HT.

	Délais	coefficients de structure	j. de CA HT	
			Emplois	Ressources
Stocks matières	75	34,0%	25,5	
Stocks en-cours	15	59,5%	8,9	
Stocks produits finis	40	85%	34	
Clients France	60	84%	50,4	
Clients Export	90	30%	27	
TVA déductible	36	8,55%	3,08	
Fournisseurs matières prem	60	34%		20,4
Fourn. autres ch. externes	21	17,34%		3,64
TVA collectée	36	14%		5,04
			148,88	29,08
	BFR normatif = 119,8 j. de CA HT			

Délais :

TVA collectée et déductible : $(51 + 21)/2 = 36$ jours.

Fournisseurs autres charges externes : durée = $30 \times 70 \% = 21$ jours

Coefficients :

Stocks matières = $720\,800 / 2\,120\,000 = 0,34$

Stocks produits finis = $1\,802\,000 / 2\,120\,000 = 0,85$

Clients France = $70 \% \times 1,2 = 84 \%$

Clients Export = $30\% \times 1$ (pas de TVA)

TVA déductible = $0,2 \times (600\,000 + 306\,340) / 2\,120\,000 = 0,855$

TVA collectée = $(0,2 \times 0,7 \times 2\,120\,000) / 2\,120\,000 = 0,14$

Fournisseurs matières premières = $600\,000 \times 1,2 / 2\,120\,000 = 0,34$

2. Analyse du résultat retenu et indiquer les mesures

Le BFR normatif de la société METALUX représente 120 jours de CA HT, ce qui paraît particulièrement élevé. Pour le secteur d'activité, le BFR normatif représente en moyenne 90 jours de CA HT. Le besoin de financement de l'activité de la société METALUX est donc supérieur d'1/3 à celui présenté en moyenne par le secteur d'activité.

Cet écart, très important, est dû :

- à des délais de stockage beaucoup plus longs (plus du double pour les matières et 15 jours de plus pour les produits). La gestion des stocks paraît donc problématique.
- à des délais de paiement des clients beaucoup plus élevés que ceux pratiqués dans le secteur

d'activité (45 jours pour le secteur d'activité contre 69 jours, tous clients confondus, pour la société METALUX).

L'entreprise semble avoir utilisé les délais de paiement pour conquérir des parts de marché.

Les mesures qui pourraient être envisagées pour améliorer cette situation :

- Réduire les stocks ;
- Rapprocher les délais de paiement des clients de ceux existant au niveau du secteur d'activité.