



FORMATION EN LIGNE

CERTIFICAT EXÉCUTIF

*Analyse Financière, Reporting & Tableaux de Bord*

MODULE 3 : EQUILIBRE FINANCIER : FR, BFR & TRÉSORERIE  
(PILOTAGE COURT TERME)



ANIMÉ PAR

**Pr. Ghizlane EL GUENNOUNI**

Docteure en Sciences de Gestion  
Spécialiste en Finance d'entreprise,  
reporting et Contrôle de Gestion  
Enseignante - Chercheuse  
Responsable des programmes Grande  
Ecole de Commerce  
Experte formatrice auprès de plusieurs  
organisations (nationales et  
internationales)

**06 Juin 2026 | De 14h00 à 17h00 (GMT+1)**

ADF PRO est une académie accréditée par QAHE et IFGICT, et organisation signataire des IFC Principles for Learning, dans le cadre de l'initiative Grow Learn Connect portée par IFC, institution membre du Groupe de la Banque Mondiale



# Objectifs pédagogiques

- Comprendre la logique de l'équilibre financier à travers FR, BFR et Trésorerie nette;
- Identifier les causes d'une tension de trésorerie ;
- Lire les interactions entre cycle d'investissement, cycle d'exploitation et financement ;
- Formuler un diagnostic financier orienté décision.

# Pourquoi l'équilibre financier est stratégique ?

- Une entreprise peut afficher :
    - un chiffre d'affaires en croissance
    - une rentabilité satisfaisante
    - une CAF positive
- ... et pourtant subir une crise de trésorerie.
- ➔ L'équilibre financier permet d'expliquer cet écart entre performance comptable et réalité financière.

# Le lien avec les modules précédents

- Module 1 : lecture de la performance
- Module 2 : CAF et génération potentielle de cash
- Module 3 : où se trouve réellement le cash dans l'entreprise ?

# Le Fonds de Roulement – Définition

- Le fonds de roulement net global est le surplus des ressources stables qui permet de financer l'exploitation.

Fonds de roulement net global (FRNG) = Ressources stables - Emplois stables

- Le fonds de roulement constitue **une garantie** pour l'entreprise. Plus il est important, plus grande est cette garantie. Ce « matelas de sécurité » permet de prévenir un accident de parcours dans l'exploitation (faillite d'un client, baisse des ventes...).

# Comment lire le FR ?

Situation	Lecture financière	Conséquence	Interprétation managériale
FR positif	Ressources stables > Emplois stables	Les immobilisations sont financées durablement et une marge reste disponible	Structure équilibrée ; marge de sécurité financière
FR nul	Ressources stables = Emplois stables	Aucune réserve disponible après financement des immobilisations	Équilibre fragile ; sensible au moindre imprévu
FR négatif	Ressources stables < Emplois stables	Une partie des immobilisations est financée par du court terme	Déséquilibre structurel ; risque de tension de trésorerie

# Exemples chiffrés – Lecture du FR

## Cas 1 – FR positif

Capitaux propres : 1 500  
Dettes LT : 700  
Immobilisations : 1 800

$$FR = (1\,500 + 700) - 1\,800 = +400$$

Lecture :

- Les immobilisations sont financées durablement
- Excédent disponible de 400
- Marge de sécurité financière

## Cas 2 – FR nul

Capitaux propres : 1 200  
Dettes LT : 600  
Immobilisations : 1 800

$$FR = (1\,200 + 600) - 1\,800 = 0$$

Lecture :

- Couverture exacte des immobilisations
- Pas de réserve disponible
- Équilibre fragile

## Cas 3 – FR négatif

Capitaux propres : 1 000  
Dettes LT : 500  
Immobilisations : 1 800

$$FR = (1\,000 + 500) - 1\,800 = -300$$

Lecture :

- Insuffisance de ressources stables
- Financement CT des immobilisations
- Déséquilibre structurel

# Le BFR D'exploitation – Définition

## Le BFR d'exploitation:

L'activité de l'entreprise génère simultanément.

- les actifs circulant d'exploitation (stocks, créances clients...) qui constituent des emplois, donc des besoins de financement ;
- les dettes d'exploitation qui constituent des ressources de financement.

Les besoins et les ressources induits par les opérations de l'entreprise ne s'équilibrent pas. Généralement, les besoins excèdent les ressources, de sorte que la différence représente un besoin de financement résiduel qui appelle une ressource correspondante. Cette ressource est naturellement le fonds de roulement. D'où la dénomination de BFR d'exploitation.

Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE) =  
 Emplois cycliques (stocks + créances d'exploitation)  
 – Ressources cycliques (dettes d'exploitation)

# Le BFR Hors exploitation – Définition

- Le BFR hors exploitation

Dans l'actif circulant et les dettes, certains éléments n'ont pas un caractère récurrent et ne doivent donc pas être pris en compte dans le calcul du BFRE.

Par exemple, une créance sur cession d'immobilisation relève du cycle d'investissement (caractère non récurrent) et non du cycle d'exploitation.

- **Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE) =**  
créances hors exploitation de l'actif circulant  
– dettes hors exploitation

# Le BFR Global – Définition

- Besoin en fonds de roulement (BFR) = BFRE + BFRHE

Un **BFR négatif** signifie que le crédit fournisseur est très supérieur au rythme de rotation des stocks et que, dans le même temps, le paiement des clients est très rapide à voir au comptant. C'est le cas de la grande distribution où les clients paient comptant (pas de crédit aux caisses de Carrefour ou Auchan) et le crédit fournisseur est très élevé.

# Pourquoi le stock consomme du cash ?

- Achat déjà payé ou engagé
  - Produit non encore vendu
  - Cash immobilisé en entrepôt
- 
- Plus la rotation du stock est lente, plus le besoin financier augmente.
- ➔ À votre avis, qui immobilise le plus de cash en stock : un supermarché ou un constructeur automobile ?

# Pourquoi les créances clients pèsent sur la trésorerie ?

- Le chiffre d'affaires est comptabilisé à la vente.
- Mais le cash n'entre qu'au moment de l'encaissement.
  
- **Conséquence :**
- plus les délais clients sont longs, plus le BFR augmente.

## Le fournisseur comme source de financement

- Le délai fournisseur permet à l'entreprise de financer une partie de son cycle d'exploitation.
- Plus le délai fournisseur est long, plus le besoin financier diminue.

## Exemple réel – Carrefour

- Encaissement immédiat en caisse.
- Paiement fournisseurs différé.
  
- **Conséquence :**
- BFR souvent négatif.
- Le modèle économique génère naturellement de la trésorerie.

## Exemple réel – Renault Group

- Stocks importants
- Cycle de production long
- Délais clients parfois étendus
  
- Conséquence :
- BFR structurellement plus élevé.

# Pourquoi la croissance consomme du cash?

- Croissance du CA
  - hausse des achats
  - hausse du stock
  - hausse des créances clients
  - augmentation du BFR
  - tension de trésorerie
- C'est l'un des paradoxes financiers les plus fréquents.

# La Trésorerie nette

- Trésorerie nette = FR – BFR
- C'est le résultat de l'équilibre entre ressources durables et besoins d'exploitation.

# Lecture de la trésorerie nette

- TN positive :
- l'entreprise couvre son cycle d'exploitation.
  
- TN négative :
- l'entreprise finance son exploitation par dette bancaire court terme.

# Lecture croisée FR / BFR / TN

1.  $FR > BFR \rightarrow$  trésorerie positive
2.  $FR < BFR \rightarrow$  trésorerie négative
3. FR négatif  $\rightarrow$  déséquilibre structurel

## Situation 1:

FR positif + BFR maîtrisé + Trésorerie positive

### → Ce que cela signifie:

- ✓ Les ressources stables financent les immobilisations durablement ;
- ✓ Le besoin d'exploitation reste sous contrôle ;
- ✓ L'entreprise génère une trésorerie disponible après financement de son activité.

- **Lecture managériale**

- ✓ Structure financière équilibrée
- ✓ Bonne capacité à absorber les imprévus
- ✓ Moindre dépendance au financement bancaire court terme
- ✓ Plus grande souplesse pour investir ou financer la croissance

- **Points de vigilance malgré tout**

- ✓ Même dans une situation saine, surveiller :
- ✓ évolution du stock ;
- ✓ allongement du délai client ;
- ✓ pression fournisseur ;
- ✓ croissance trop rapide qui pourrait dégrader le BFR.

## Situation 2 – Croissance sous tension

### Situation 2:

FR positif mais insuffisant face au BFR + L'activité progresse mais consomme trop de cash.

#### → Ce que cela signifie :

- ✓ L'entreprise est rentable ou en croissance ;
- ✓ Les ressources durables existent ;
- ✓ Mais le cycle d'exploitation absorbe plus de cash que prévu.

## Situation 2 – Croissance sous tension

- **Causes fréquentes:**

- ✓ hausse rapide du chiffre d'affaires ;
- ✓ augmentation du stock ;
- ✓ allongement des délais clients ;
- ✓ besoins d'exploitation mal anticipés ;
- ✓ croissance financée plus vite que structurée.

- **Conséquences possibles:**

- ✓ tension de trésorerie ;
- ✓ recours au découvert ou crédit court terme ;
- ✓ pression bancaire ;
- ✓ difficulté à financer la croissance future.

## Situation 3: FR insuffisant+ BFR élevé +Trésorerie négative

### → Ce que cela signifie

- Les ressources stables ne couvrent pas correctement les emplois durables ;
- Le cycle d'exploitation consomme davantage de cash qu'il n'en génère ;
- La structure financière ne parvient plus à absorber le besoin d'exploitation.

- **Signaux d'alerte fréquents:**

- ✓ recours permanent au découvert bancaire ;
- ✓ trésorerie sous tension récurrente ;
- ✓ retards de paiement fournisseurs ;
- ✓ dépendance forte au financement court terme ;
- ✓ difficulté à financer l'activité ou les investissements.

- **Priorités d'action:**

- ✓ renforcer les ressources stables ;
- ✓ revoir le financement des immobilisations ;
- ✓ réduire le BFR ;
- ✓ agir rapidement sur les délais clients / stock / fournisseurs.

**Situation 4:** FR positif + BFR négatif+ Trésorerie excédentaire

## → Ce que cela signifie:

- ✓ l'entreprise finance durablement ses immobilisations ;
  - ✓ son cycle d'exploitation génère du cash au lieu d'en consommer ;
  - ✓ les ressources d'exploitation couvrent plus que les besoins.
- 
- Cas fréquent en grande distribution, supermarchés, retail alimentaire, e-commerce à encaissement immédiat.

# Les leviers d'action sur le FR

- Augmentation de capital
- Emprunt long terme
- Maîtrise des investissements
- Arbitrage sur actifs immobilisés

# Les leviers d'action sur le BFR

- Réduction des stocks
- Réduction délai client
- Négociation délai fournisseur
- Optimisation achats et approvisionnement

- Suivi du plan de trésorerie
- Pilotage des encaissements
- Anticipation des décaissements
- Négociation bancaire CT

# Messages clés à retenir

- Rentabilité  $\neq$  trésorerie
- La croissance peut dégrader le cash
- Le BFR est un levier stratégique de pilotage
- La trésorerie est la résultante de l'équilibre financier