

Il existe plusieurs approches du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et plusieurs méthodes pour le calculer :

Le BFR comptable ou bilanciel qui se base sur l'analyse du bilan de fin d'exercice et/ou intermédiaire. Il est simple à calculer mais présente l'inconvénient de ne pas tenir compte de l'effet de saisonnalité. En effet, il est possible que la date de clôture d'exercice, donc la date à laquelle la « photographie » du bilan est effectuée, ne soit pas représentative de l'activité moyenne de l'entreprise.

D'autre part, il ne permet pas un véritable pilotage du BFR qui est volatile et dépend intrinsèquement du niveau d'activité de l'entreprise.

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation normatif consistera ainsi à calculer le besoin théorique et donc normalisé des fonds requis pour couvrir les besoins inhérents à l'activité d'une entreprise en évitant notamment le caractère de saisonnalité de son activité.

Le BFR normatif, à travers son approche, vise à pallier à l'inconvénient du BFR bilanciel en effectuant le calcul sur la base de chiffres moyens pour chaque composante du calcul du BFR.

Pour se faire, le besoin en fonds de roulement d'exploitation normatif va prendre en compte les délais de règlements pratiqués par l'entreprise, la durée effective de son cycle de production et la structure de ses coûts dans les différentes étapes de sa production.

Chaque poste du BFR (créances clients, stocks et dettes fournisseurs) est évalué en nombre de jours :

- Délai de paiement moyen constaté des factures clients,
- Délai de rotation des stocks,
- Délai de paiement moyen des factures fournisseurs.

Le délai obtenu pour chaque poste est pondéré avec un coefficient obtenu par la valeur en numéraire du processus concerné ramené au montant de chiffre d'affaires.

Le BFR est valorisé en nombre de jours de chiffre d'affaires, nombre qui est lui-même constitué de l'addition de chaque poste contributeur, en sachant que les dettes fournisseurs sont négatives (elles diminuent le BFR).

Cette méthode permet de pondérer les grands processus générateurs de BFR et de les classer par ordre d'importance, ce qui est pertinent dans l'optique d'un plan d'action visant à réduire le BFR.

Cas Pratique :

L'entreprise Delphi présente les chiffres suivants :

Données normatives caractéristiques de l'exploitation

Production annuelle normale	100 000 unités produites
Ventes annuelles normales	100 000 unités vendues au prix unitaire de 120 Dh hors taxes
Durées moyennes de stockage	Matières premières : 10 jours Produits finis : 08 jours
Règlement des fournisseurs	Matières premières : 30 jours Autres charges de production : 15 jours Autres charges de distribution : 30 jours
Règlement des clients	20% du chiffre d'affaires au comptant 40% du chiffre d'affaires : paiement à 30 jours 40% du chiffre d'affaires : paiement à 60 jours
Salaires nets	Versés le premier jour du mois suivant
Charges sociales	Réglées le 15 du mois suivant

TVA	Un délai de 45 jours pour la TVA collectée et de 75 jours pour la TVA déductible
------------	--

Pour le calcul du besoin en fonds de roulement normatif le stock de produits finis sera évalué au coût de production prévisionnel complet.

La structure du coût de revient annuel complet standard

Matières premières et fournitures	4 800 000 Dh	hors taxes
Charges de production		
- salaires nets	1 440 000 Dh	
- charges sociales	800 000 Dh	
- autres charges de production	1 200 000 Dh	hors taxes
- amortissements des équipements	1 720 000 Dh	
Charges de distribution		
- salaires nets	360 000 Dh	
- charges sociales	200 000 Dh	
- autres charges de distribution	600 000 Dh	hors taxes

Les valeurs moyennes des postes du BFR pour l'année 2004

§ Stocks de matières premières et fournitures	190 000 Dh
§ Stocks de produits finis	290 000 Dh
§ Clients et comptes rattachés	1 800 000 Dh
§ Fournisseurs de matières premières et fournitures	480 000 Dh
§ Autres dettes d'exploitation (1)	350 000 Dh

(1) Les autres dettes d'exploitation comprennent les fournisseurs des autres charges de production et de distribution, les dettes envers les organismes sociaux, les salaires et la TVA à décaisser.

Informations complémentaires :

- Le chiffre d'affaires hors taxes de l'année 2004 s'élève à 11 500 000 DH
- le taux de la TVA est de 20% pour les achats, les ventes et les autres charges de production et de distribution

Correction

a- Calcul du BFR normatif prévisionnel 2004.

Éléments	Délai en jours	Coefficient de pondération	Durée en jours de CA	
			Besoins	Ressources
Stocks matières et fournitures de production (achats consommés)	10	$4,8/12 = 0,4$		
Stocks produits finis ⁽¹⁾	10	$9,96/12 = 0,83$	8.3	
Crédits clients	36 ⁽²⁾	1,20	43.2	
TVA déductible ⁽³⁾	75	$6.6 \times 0.20/12 = 0.11$	8.25	
Fournisseurs matières et fournitures	30	$4.80 \times 1.20/12 = 0.48$		14.4
Fournisseurs autres charges de production	15	$1.2 \times 1.20/12 = 0.12$		1.8
Fournisseurs autres charges de distribution	20	$0.6 \times 1.20/12 = 0.06$		1.2
Salaires nets	15 ⁽⁴⁾	$1.8/12 = 0.15$		2.25
Charges sociales	30 ⁽⁵⁾	$1/12 = 0.083$		2.49
TVA collectée	45	0.20		9
Besoins en jours de CA HT			65.75	
Ressources en jours de CA				31.14

BFR en jours de CAHT

34.61

(1) Stock des PF évalué au coût complet $(4,8 + 1,44 + 0,8 + 1,2 + 1,72) = 9,96$

(2) $(0 \times 20) + (30 \times 0,4) + (60 \times 0,4)$

(3) $(4,8 + 1,2 + 0,6) = 6.6$

(4) $(0 + 30) / 2$

(5) $(0 + 30) / 2 + 15$

BFR en valeur = $(12\ 000 \times 1\ 000) / 360 \times 34.61 = 1\ 153\ 666$

b- Niveau du BFR normatif pour le CA réel

$(11\ 500\ 000 / 360) \times 34.61 = 1\ 105\ 597$

c- BFR constaté d'après les données moyennes de 2004

$190\ 000 + 290\ 000 + 1\ 800\ 000 - 480\ 000 - 350\ 000 = 1\ 450\ 000$