BTS MCO — BLOC 3 | GESTION OPÉRATIONNELLE

La Trésorerie

et le Besoin en Fonds de Roulement

Chapitre 6 — Maîtrise des flux financiers et gestion du cycle d'exploitation

Chapitre 6



Introduction et objectifs d'apprentissage



La trésorerie : baromètre financier immédiat

Une entreprise peut être rentable et pourtant se retrouver en difficulté. La trésorerie mesure la capacité à honorer ses engagements à tout moment — indépendamment du chiffre d'affaires réalisé.

Une vente à crédit n'apporte aucune liquidité immédiate.

01

Définir la trésorerie

Rôle et place dans l'exploitation commerciale

02

Calculer le BFR

Stocks, créances clients, dettes fournisseurs

03

Construire un budget

Anticiper les déséquilibres de trésorerie

04

Financer l'exploitation

Identifier les solutions à court terme

Compétences visées : Suivre les règlements · Gérer les opérations · Prévoir l'activité · Analyser les performances

La trésorerie : définition et enjeux fondamentaux

Les disponibilités immédiates au cœur de la santé financière

Définition

La trésorerie représente les disponibilités immédiates d'une unité commerciale : soldes bancaires, caisse, et placements à court terme facilement mobilisables.

Elle mesure la capacité à faire face aux engagements financiers au quotidien.

Trésorerie = FRNG – BFR

Fonds de Roulement Net Global moins
Besoin en Fonds de Roulement

Deux réalités possibles

Trésorerie positive

Donne de la souplesse : l'unité peut honorer ses engagements, saisir des opportunités et absorber les aléas.



Trésorerie tendue

Oblige à arbitrer, retarder certaines dépenses ou recourir à des financements à court terme.



> Une entreprise peut vendre et rester rentable — et pourtant manquer de liquidités. La trésorerie raisonne en flux réels, pas en ventes enregistrées.

CHAPITRE 6 — BFR

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

Le décalage entre flux physiques et flux financiers crée un besoin de financement

> L'unité commerciale achète et stocke avant d'encaisser ses ventes. Ce décalage dans le temps immobilise de l'argent — c'est le Besoin en Fonds de Roulement.



Stocks

Marchandises immobilisées

\+



Créances clients

Ventes non encore encaissées

−



Dettes fournisseurs

Achats non encore réglés

= BFR

Besoin en Fonds de Roulement

Exemple chiffré	
Stocks	**25 000 €**
Créances clients	**40 000 €**
Dettes fournisseurs	**– 30 000 €**
BFR	**= 35 000 €**

Un BFR positif signifie que l'entreprise doit financer ce décalage — un BFR négatif est un avantage de trésorerie.

Facteurs d'influence et analyse du BFR

Comment les délais de règlement et la rotation des stocks font varier le besoin de financement

Le BFR augmente

- Le niveau de stock croît – davantage d'argent immobilisé
- Les délais clients s'allongent – encaissements différés

Le BFR diminue

- Les délais fournisseurs s'allongent – paiements différés
- La rotation des stocks s'accélère – immobilisation réduite

Exemple chiffré (montant)

Stocks	Créances clients	Dettes fournisseurs	= BFR
18 000 €	35 000 €	22 000 €	31 000 €

Expression en jours de CA

Délai stocks	Délai clients	Délai fournisseurs
+18 j	+35 j	-22 j

= 31 jours de CA

CA annuel : 360 000 €

Chaque jour de BFR représente environ 1 000 € de besoin de financement

OUTIL DE PILOTAGE

Le budget de trésorerie prévisionnel

Un document mensuel pour anticiper les déséquilibres avant qu'ils ne surviennent — et agir à temps.

Budget de trésorerie — Exemple prévisionnel (en €)

	Janvier	Février	Mars
Solde initial	5 000 €	3 200 €	- 800 €
Encaissements clients	42 000 €	38 000 €	45 000 €
Décaissements fournisseurs	- 35 000 €	- 32 000 €	- 28 000 €
Charges de personnel	- 8 000 €	- 8 000 €	- 8 000 €
Solde final	**3 200 €**	**- 800 €**	**6 800 €**

⚠ **Février affiche un solde négatif prévisible de – 800 €**

Une action corrective doit être anticipée : relance clients, report de décaissements ou facilité de caisse.

CHAPITRE 6 — GESTION DE TRÉSORERIE

Mesures d'ajustement et financements courts

Que faire face à un solde de trésorerie négatif ?



Accélérer les encaissements

- Relancer les clients en retard de paiement
- Proposer un escompte de règlement pour paiement anticipé
- Réduire les délais de crédit accordés



Reporter les décaissements

- Négocier un délai supplémentaire avec les fournisseurs
- Différer les achats non urgents
- Échelonner le règlement des charges fixes



Recourir aux financements bancaires

- Découvert autorisé ou facilité de caisse
- Escompte commercial sur effets de commerce
- Crédit de campagne pour activités saisonnières



⚠ Agir avant la crise : le budget prévisionnel permet d'anticiper et de choisir la meilleure solution.

BTS MCO — Bloc 3 | Gestion Opérationn

L'affacturage et le coût du découvert

Deux outils de financement à court terme : mécanisme et coût

Créance client

L'unité commerciale détient une facture client non encore réglée

Cession au factor

La créance est cédée à un organisme spécialisé (factor)

Liquidités immédiates

Le factor avance les fonds et prend en charge le recouvrement

Avantage : liquidité immédiate

Inconvénient : coût élevé

CALCUL DU COÛT DU DÉCOUVERT

Montant × **Taux annuel** × **Jours / 365** = **Coût (€)**

Somme empruntée (€) — Taux d'intérêt négocié — Durée proportionnelle

Exemple : 8 000 € × 6 % × (30 / 365) = 39,45 € de frais financiers



Applications concrètes et situations de gestion

Quatre cas pratiques en unité commerciale

SITUATION 1

Ventes en hausse, trésorerie dégradée

L'unité vend davantage mais accorde des délais plus longs et gonfle ses stocks. Le BFR s'accroît malgré la croissance de l'activité.

⚠ BFR en hausse

SITUATION 2

Tension de trésorerie anticipée

Le budget prévoit un découvert de 8 000 € en novembre. Solutions : facilité de caisse, report d'échéances fournisseurs, relances clients accélérées.

⚠ Solde négatif prévu

SITUATION 3

Amélioration de la rotation des stocks

En réduisant le temps de stockage sur certaines références, l'unité libère des ressources financières et améliore sa trésorerie disponible.

✓ Trésorerie améliorée

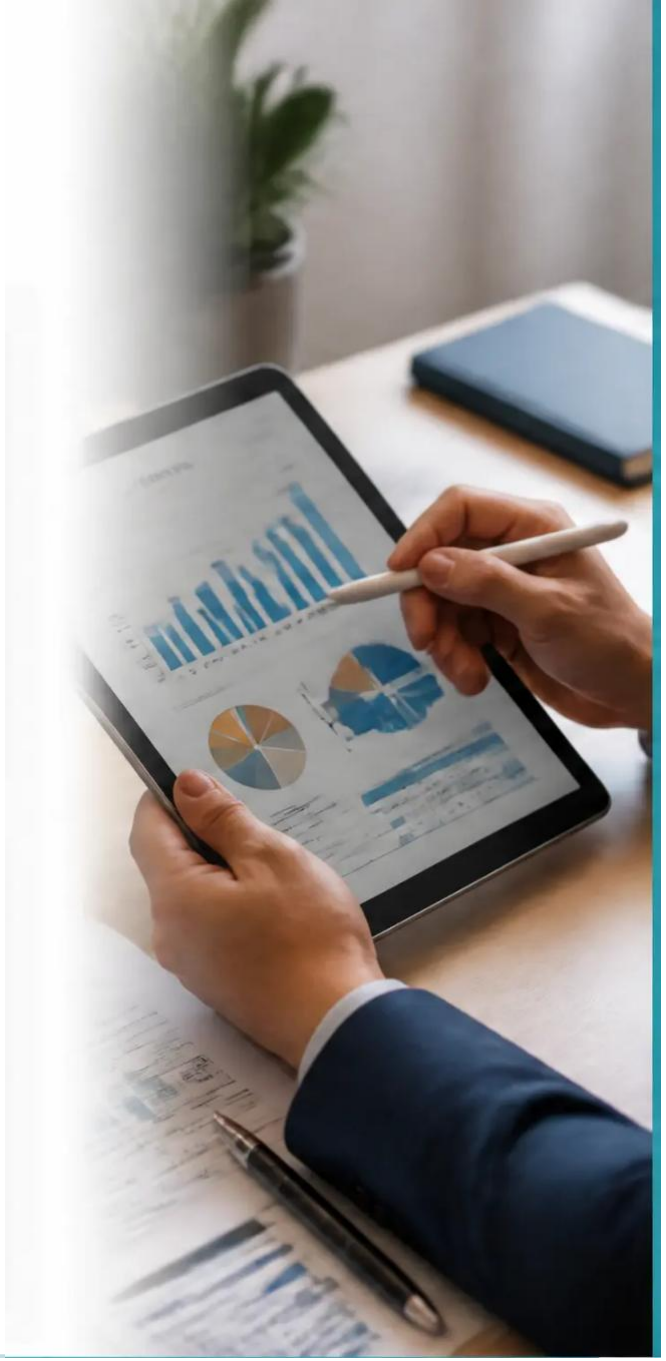
SITUATION 4

Calcul complet du BFR

Stocks 18 000 € + Créances 35 000 € – **Dettes 22 000 € = 31 000 €**

Soit 31 jours de CA pour un chiffre d'affaires annuel de 360 000 €.

📊 BFR = 31 jours de CA



Synthèse et points clés à retenir

Chapitre 6 — Gestion Opérationnelle

01

Trésorerie

Les liquidités disponibles — baromètre financier immédiat de l'unité commerciale.

02

BFR

Stocks + Créances clients – Dettes fournisseurs : l'argent immobilisé par l'exploitation.

03

Budget prévisionnel

Anticiper les déséquilibres mensuels pour agir avant la crise de trésorerie.

04

Tensions : agir vite

Accélérer les encaissements, reporter les décaissements, recourir aux financements courts.

05

Relation fondamentale

Trésorerie = FRNG – BFR : l'équilibre financier se lit dans cet écart.



Point de vigilance crucial

Ne jamais confondre chiffre d'affaires facturé et encaissements réels.

Une vente à crédit n'apporte aucune liquidité immédiate.

Raisonner toujours en flux réels TTC.