

MODULE · VOLUME 1 H 30

3.1

Cycle d'exploitation et besoin en fonds de roulement

Stocks · Créances clients · Dettes fournisseurs
Le décalage entre les sorties et les entrées de cash

COURS

Assurer le Volet Financier

SÉANCE

3 sur 4 — Trésorerie & BFR

FORMATEUR

Alexandre de Beukelaer

1. Introduction et objectifs

2. Le BFR : définition et structure

3. Le cycle d'exploitation du chauffagiste – 5 étapes

4. Les trois délais qui mesurent le BFR (DCS, DEC, DPF)

5. Calculer son BFR – deux méthodes pratiques

6. Repères sectoriels plombier-chauffagiste

7. Quatre leviers pour réduire son BFR

8. Cas Dewez Chauffage SRL – diagnostic BFR complet

9. Solutions de tous les exercices du chapitre

1. Introduction et objectifs

Une entreprise peut afficher un résultat positif et faire faillite. Ce paradoxe, qui semble absurde au premier abord, est la première cause de défaillance des TPE du bâtiment en Belgique : **l'entreprise est rentable sur le papier mais ne dispose pas de cash le jour où il faut payer ses fournisseurs, ses salariés et l'ONSS.**

L'origine du problème est presque toujours la même : un décalage entre le moment où l'entreprise sort de l'argent (achat de matériel, paiement des salaires, charges sociales) et le moment où elle en reçoit (encaissement des factures clients). Pendant ce décalage — qui peut durer 30, 60, voire 90 jours — l'entreprise doit avancer la trésorerie. C'est ce que mesure le **besoin en fonds de roulement (BFR)**.

Le module 1.2 a montré comment lire un compte de résultat et identifier l'EBE. Le module 2.1 a montré comment construire un prix de revient correct. Mais une entreprise bien chiffrée peut encore mourir si son BFR explose plus vite que sa marge nette. Ce module 3.1 introduit les outils qui permettent de mesurer ce risque et d'agir avant la rupture de trésorerie.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce module, vous serez capable de :

- Définir le besoin en fonds de roulement et le distinguer du fonds de roulement
- Identifier les trois composantes du BFR : stocks, créances clients, dettes fournisseurs
- Cartographier le cycle d'exploitation d'un chantier chauffage en cinq étapes
- Calculer les délais moyens d'encaissement (DEC), de paiement (DPF) et de stockage (DCS)
- Estimer le BFR d'une TPE chauffage par la méthode du bilan et par la méthode en jours de CA
- Comparer son BFR à la moyenne sectorielle plombier-chauffagiste
- Activer quatre leviers concrets pour réduire son BFR sur 12 mois

Pré-requis

La maîtrise du module 1.2 (compte de résultat, classes 6 et 7) facilite la lecture du bilan où se lisent stocks et créances. Le module 2.1 (prix de revient) est utile pour comprendre les flux matériaux et main d'œuvre du cycle d'exploitation.

2. Le BFR : définition et structure

2.1 Définition

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Le **BFR** est l'argent que l'entreprise doit avancer en permanence pour faire tourner son cycle d'exploitation : acheter du matériel avant de l'avoir vendu, payer ses ouvriers avant que le client n'ait réglé, supporter le délai entre la facturation et l'encaissement.

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs}$$

Le BFR se lit dans le bilan, à un **instant T** (date de clôture). Il représente un besoin de financement permanent : tant que l'entreprise tourne, il faut couvrir ce montant, soit par les fonds propres, soit par un crédit court terme (ligne de découvert, affacturage, escompte de traites).

2.2 BFR et fonds de roulement : ne pas confondre

Le **fonds de roulement (FR)** est une notion distincte : il mesure la partie des ressources stables (capitaux propres + dettes long terme) qui finance le cycle d'exploitation. La règle d'or est simple : **le FR doit financer le BFR**.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement}$$

Lorsque le FR couvre le BFR, la trésorerie est positive. Lorsque le BFR dépasse le FR, l'entreprise est en trésorerie négative et doit financer la différence par un découvert bancaire ou un emprunt court terme. C'est la situation typique d'une TPE chauffage en croissance non maîtrisée.

2.3 Structure du BFR — trois composantes

Le BFR se compose mécaniquement de trois éléments qui s'additionnent algébriquement :

Composante	Signe	Nature pour un chauffagiste
1. Stocks	+	Matériel acheté et entreposé à l' dépôt mais pas encore posé : tubes cuivre, raccords PER, vannes thermostatiques, radiateurs en attente, chaudières commandées mais pas livrées
2. Créances clients	+	Factures émises mais pas encore encaissées : chantiers terminés, factures envoyées, en attente de paiement par le client
3. Dettes fournisseurs	-	Factures reçues du grossiste (Vaillant, Viessmann, BLB) mais pas encore payées : crédit fournisseur dont l'entreprise bénéficie temporairement

Les stocks et les créances clients sont des **emplois** de trésorerie (l'argent y est immobilisé). Les dettes fournisseurs sont une **ressource** (l'entreprise utilise gratuitement l'argent du fournisseur pendant le délai de paiement). Plus les emplois sont élevés et plus les ressources sont faibles, plus le BFR est lourd.

ATTENTION – CONFONDRE BFR ET TRÉSORERIE DISPONIBLE

Le BFR n'est pas l'argent disponible sur le compte bancaire. C'est l'argent **immobilisé en permanence** dans le cycle d'exploitation. Une entreprise qui a 20 000 € sur son compte mais un BFR de 35 000 € a en réalité un découvert latent de 15 000 € qui se révélera dès le premier choc (gros chantier à payer cash, impayé client).

3. Le cycle d'exploitation du chauffagiste – 5 étapes

Pour comprendre d'où vient le BFR, il faut suivre concrètement un chantier de chauffage dans le temps. Du moment où le matériel est commandé jusqu'au moment où le client paie, plusieurs semaines s'écoulent. Pendant cette période, l'entreprise **finance le chantier sur sa trésorerie propre**.

3.1 Les cinq jalons du cycle

Un chantier type — remplacement d'une chaudière à condensation avec 4 radiateurs — se déroule selon cinq jalons identifiés ci-dessous, avec leurs impacts cash.

Jour	Événement	Flux cash	Effet bilan
J + 0	Commande du matériel chez Vaillant	Aucun	+ Stock 9 200 € HTVA / + Dette fournisseur 9 200 €
J + 15	Pose chantier — 3 jours sur site	Salaires intermédiaires	Stock → Travaux en cours
J + 22	Émission de la facture client	Aucun	+ Créance client 15 081 € TTC
J + 30	Échéance fournisseur Vaillant	– 9 200 €	– Dette fournisseur 9 200 € / – Trésorerie 9 200 €
J + 60	Encaissement client (paiement à 30 j de facture)	+ 15 081 €	– Créance client 15 081 € / + Trésorerie 15 081 €

3.2 Le « trou de trésorerie » entre J+30 et J+60

Entre l'échéance fournisseur (J+30) et l'encaissement client (J+60), l'entreprise doit avancer **30 jours** de trésorerie. Sur le chantier ci-dessus, cela représente **9 200 € qui sortent du compte sans qu'aucune entrée ne les compense** pendant un mois.

DÉCALAGE CASH CHAUFFAGISTE

Pour un chantier moyen, le décalage entre la sortie fournisseur et l'entrée client est typiquement compris entre **20 et 45 jours**. Multiplié par le nombre de chantiers en cours, il définit la trésorerie permanente à mobiliser.

3.3 Le piège de la croissance non financée

Quand l'activité accélère — un mois exceptionnel avec 10 chantiers au lieu de 6 — le BFR explose mécaniquement : plus de chantiers en cours = plus de stocks immobilisés + plus de créances émises + plus de salaires à payer immédiatement. Les encaissements arrivent 30 à 60 jours plus tard.

ATTENTION – L'EFFET CISEAUX CROISSANCE / CASH

Une TPE chauffage qui passe de 6 à 10 chantiers/mois **verra son chiffre d'affaires croître immédiatement** dans son compte de résultat, mais sa **trésorerie chuter immédiatement** dans son bilan. Le banquier qui voit le compte de résultat félicitera l'entrepreneur ; le comptable qui voit le bilan tirera la sonnette d'alarme. Les deux ont raison.

4. Les trois délais qui mesurent le BFR

Pour piloter son BFR, l'entrepreneur doit savoir **combien de jours en moyenne** durent ses stocks, ses créances et ses dettes. Trois indicateurs standards permettent cette mesure, exprimés en jours de chiffre d'affaires.

4.1 DEC — Délai moyen d'encaissement clients

DEC — DÉLAI MOYEN D'ENCAISSEMENT CLIENTS

Le **DEC** mesure le nombre moyen de jours entre l'émission d'une facture client et son encaissement effectif. Plus le DEC est élevé, plus l'entreprise finance ses clients.

$$\text{DEC} = (\text{Créances clients TTC} \div \text{Chiffre d'affaires TTC annuel}) \times 365$$

Exemple 1 — Calcul DEC d'une TPE chauffage

Une entreprise réalise un **CA TTC annuel de 218 000 €**. Au bilan, le poste « créances clients » s'élève à **23 900 €**.

$$\text{DEC} = (23\,900 \div 218\,000) \times 365 = \mathbf{40 \text{ jours}}$$

Interprétation : en moyenne, les clients de cette entreprise paient 40 jours après réception de la facture. Si les conditions générales prévoient un paiement à 30 jours, il y a 10 jours de retard moyen à récupérer.

4.2 DPF — Délai moyen de paiement fournisseurs

DPF — DÉLAI MOYEN DE PAIEMENT FOURNISSEURS

Le **DPF** mesure le nombre moyen de jours entre la réception d'une facture fournisseur et son paiement effectif. Plus le DPF est élevé (dans la limite des conditions négociées), plus l'entreprise utilise gratuitement le crédit fournisseur.

$$\text{DPF} = (\text{Dettes fournisseurs TTC} \div \text{Achats TTC annuels}) \times 365$$

Exemple 2 — Calcul DPF d'une TPE chauffage

La même entreprise achète pour **85 000 € TTC/an** de matériel et a au bilan un poste « dettes fournisseurs » de **9 800 €**.

$$\text{DPF} = (9\,800 \div 85\,000) \times 365 = \mathbf{42 \text{ jours}}$$

Interprétation : l'entreprise paie ses fournisseurs en moyenne 42 jours après la facture. Si les CGV grossistes prévoient un paiement à 30 jours, l'entreprise est en léger retard chronique.

4.3 DCS – Délai moyen de stockage

DCS – DÉLAI MOYEN DE COUVERTURE DES STOCKS

Le **DCS** mesure le nombre moyen de jours entre l'entrée d'une unité de stock à l' dépôt et sa sortie (vente ou pose). Plus le DCS est élevé, plus l'entreprise immobilise du cash dans son matériel.

$$\text{DCS} = (\text{Stock moyen HTVA} \div \text{Coût d'achat matériel HTVA annuel}) \times 365$$

Exemple 3 – Calcul DCS d'une TPE chauffage

Stock moyen valorisé à **8 200 €** HTVA (inventaire annuel : tubes cuivre, raccords PER, vannes thermostatiques). Achats matériel annuels : **70 000 €** HTVA.

$$\text{DCS} = (8\,200 \div 70\,000) \times 365 = \mathbf{43 \text{ jours}}$$

Interprétation : en moyenne, le matériel reste 43 jours à l' dépôt avant d'être posé chez un client. Pour un chauffagiste, ce délai devrait idéalement se situer entre 15 et 25 jours (matériel commandé à la commande client, livré juste avant la pose).

4.4 Le BFR exprimé en jours de CA

En combinant les trois délais ci-dessus, on peut exprimer le BFR en une seule grandeur : le nombre de jours de chiffre d'affaires immobilisés.

$$\text{BFR en jours} = \text{DCS} + \text{DEC} - \text{DPF} \times (\text{Achats} \div \text{CA})$$

Pour la TPE des exemples 1 à 3 (CA 218 000 €, achats 85 000 €) :

$$\text{BFR jours} \approx 43 + 40 - 42 \times (85\,000 \div 218\,000) = 43 + 40 - 16,4 = \mathbf{\approx 67 \text{ jours de CA}}$$

5. Calculer son BFR — deux méthodes pratiques

Deux approches coexistent en pratique : la **méthode bilan** (lecture directe des trois postes au bilan annuel) et la **méthode normative** (estimation prévisionnelle à partir des délais et du CA prévu).

5.1 Méthode 1 — Lecture directe du bilan

La méthode la plus simple consiste à lire les trois postes pertinents au bilan de clôture et à appliquer la formule $BFR = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Dettes fournisseurs}$. Cette méthode donne le BFR **réel à la date de clôture**.

Exemple 4 — BFR au bilan d'une TPE chauffage

Bilan de clôture au 31/12 :

Poste	Montant TTC
Stocks matériel dépôt	+ 8 200 €
Créances clients	+ 23 900 €
Dettes fournisseurs	- 9 800 €
= BFR au 31/12	22 300 €

Cette entreprise immobilise **22 300 €** en permanence dans son cycle d'exploitation. C'est le montant que les fonds propres ou un crédit court terme doivent couvrir pour éviter une tension de trésorerie.

ATTENTION — BFR À LA CLÔTURE VS BFR MOYEN

Le BFR lu au bilan est un **instantané** à la date de clôture. Beaucoup d'entreprises ferment leur exercice fin décembre, après la vague de paiements de fin d'année (créances déjà encaissées, dettes déjà payées). Le BFR affiché à cette date est souvent **artificiellement bas**. Le BFR moyen sur 12 mois est presque toujours supérieur — parfois de 30 à 50 %.

5.2 Méthode 2 — Calcul normatif par les délais

La méthode normative consiste à estimer le BFR à partir des délais standards et du CA prévu. Elle s'utilise principalement en prévisionnel (création d'entreprise, plan financier d'une SRL — cf. module 4.3) ou pour piloter le BFR cible.

$$\text{BFR normatif} = \text{CA annuel} \times (\text{BFR jours} \div 365)$$

Exemple 5 — BFR normatif d'une TPE chauffage

L'entreprise prévoit un **CA annuel de 180 000 €** et applique les délais moyens suivants : DCS 25 j, DEC 35 j, DPF 30 j. Les achats matériel représentent **40 % du CA**.

$$\text{BFR jours} = 25 + 35 - 30 \times 0,40 = 25 + 35 - 12 = \mathbf{48 \text{ jours de CA}}$$

$$\text{BFR normatif} = 180\,000 \times (48 \div 365) = \mathbf{23\,671 \text{ €}}$$

Cette estimation sert d'**ancrage prévisionnelle** : si après six mois d'activité le BFR réel dépasse significativement les 23 671 €, c'est qu'un des délais a dérivé (clients qui paient en retard, stocks qui s'accumulent) et qu'une action corrective s'impose.

6. Repères sectoriels plombier-chauffagiste

Connaître les ordres de grandeur sectoriels permet de positionner sa propre entreprise et d'identifier les écarts qui justifient une action. Le tableau ci-dessous synthétise les repères observés chez les TPE chauffage belges (3 à 10 ETP).

Indicateur	Sain	Vigilance	Alerte
DEC clients (jours)	≤ 35 j	36 à 55 j	> 55 j
DPF fournisseurs (jours)	30 à 45 j	15 à 29 j ou 46 à 60 j	< 15 j ou > 60 j
DCS stocks (jours)	≤ 25 j	26 à 40 j	> 40 j
BFR en jours de CA	≤ 30 j	31 à 60 j	> 60 j
BFR en % du CA annuel	≤ 8 %	9 à 16 %	> 16 %

Ordres de grandeur indicatifs issus de l'observation des TPE chauffage du marché belge. Les ratios précis varient selon le mix activité (neuf vs SAV vs dépannage), la clientèle (particulier vs B2B), et la politique d'acomptes pratiquée.

6.1 Effet du mix activité

Le profil de BFR diffère sensiblement selon la nature des chantiers :

- **SAV et dépannage** : faible BFR (paiement souvent comptant ou à 8 j, pas de stock dédié, peu de matériel). DEC typique 10 à 20 j.
- **Pose programmée résidentielle** : BFR moyen (acomptes à la commande possibles, matériel commandé à la demande). DEC typique 30 à 45 j.
- **Chantiers B2B et marchés publics** : BFR élevé (paiement à 60 j voire 90 j, retenues de garantie, stock projet souvent imposé). DEC typique 60 à 90 j.

Une TPE qui se positionne majoritairement sur les marchés publics ou les promotions immobilières doit prévoir un BFR **2 à 3 fois supérieur** à celui d'une TPE centrée sur le particulier en pose programmée.

7. Quatre leviers pour réduire son BFR

Le BFR n'est pas une fatalité. Quatre leviers concrets, applicables par toute TPE chauffage, permettent de réduire le besoin de trésorerie immobilisée sans dégrader l'activité commerciale.

7.1 Levier 1 — Acomptes clients à la commande

Le levier le plus puissant et le moins coûteux. Pour un chantier de remplacement de chaudière de 15 000 € TTC, demander un acompte de 30 % à la commande (4 500 €), un deuxième acompte de 40 % au démarrage des travaux (6 000 €), et le solde de 30 % à la réception (4 500 €) réduit le DEC effectif de 60 à environ 15 jours.

STRUCTURE D'ACOMPTE RECOMMANDÉE — CHANTIER > 5 000 €

30 % à la commande / 40 % au démarrage / 30 % à la réception.

Cadre légal : Code de droit économique livre VI, articles VI.83 et suivants (clauses abusives B2C) — un acompte est licite s'il est mentionné dans le devis signé et qu'il n'excède pas le coût des prestations déjà engagées par le professionnel à la rupture éventuelle du contrat.

7.2 Levier 2 — Conditions de paiement strictes et relance proactive

Réduire le DEC passe par un processus de relance discipliné. La législation belge offre plusieurs outils :

- **Mention obligatoire** des intérêts de retard et de l'indemnité forfaitaire de 40 € sur chaque facture B2B (loi du 14 août 2021, livre III CDE — réforme de la loi du 2 août 2002 sur le retard de paiement).
- **Délai légal supplétif** de 30 j en B2B si rien n'est spécifié dans le contrat ; 60 j maximum acceptable depuis la transposition de la directive 2011/7/UE.
- **Procédure de recouvrement amiable** par lettre recommandée avant judiciaire (cf. module 3.3).

7.3 Levier 3 — Négocier les délais fournisseurs

Augmenter le DPF réduit mécaniquement le BFR. Sur des achats annuels de 70 000 €, passer d'un paiement à 15 j à un paiement à 45 j libère environ **5 750 €** de trésorerie permanente.

$$\begin{aligned}\text{Gain trésorerie} &= \text{Achats annuels} \times (\text{DPF nouveau} - \text{DPF ancien}) \div 365 \\ 70\,000 \times (45 - 15) \div 365 &= \mathbf{5\,753\,€}\end{aligned}$$

En pratique, les grossistes chauffage (Vaillant Service, BLB Sanitaire, Cobelba) accordent des délais étendus aux entreprises qui présentent un volume d'achat stable et un historique de paiement régulier. Une demande formelle, présentant le CA annuel et l'historique compte, aboutit le plus souvent.

7.4 Levier 4 — Tendrer les stocks (juste-à-temps)

Le matériel stocké à l' dépôt est du cash immobilisé. La politique cible pour une TPE chauffage est de **commander le matériel à la commande client confirmée** et de le faire livrer juste avant la pose. Cela réduit le DCS de 30-45 j à 10-15 j.

Limites : un stock minimal de consommables (raccords, joints, vis, isolant, vannes standards) reste indispensable pour la réactivité SAV/dépannage. La cible n'est donc pas « zéro stock » mais « stock projet à zéro, stock consommables minimal ».

Le module 3.4 traitera spécifiquement la gestion des stocks comme outil de pilotage du cash immobilisé.

ATTENTION – NE PAS TENDRE LES STOCKS À L'EXCÈS

Un stock trop tendu expose à des ruptures qui retardent les chantiers et dégradent la satisfaction client. L'arbitrage juste est : **0 € de stock spécifique projet** (commandé à la commande client) et **2 à 4 semaines de consommation moyenne** sur les consommables courants.

8. Cas Dewez Chauffage SRL — diagnostic BFR complet

Le cas fil rouge du cours, **Dewez Chauffage SRL** (Tubize, Brabant wallon), sert de support de synthèse à ce module. L'entreprise, dirigée par David Dewez avec l'appui du stagiaire Thomas Lemaire, présente un BFR mal piloté qu'il s'agit de diagnostiquer et de corriger.

8.1 Données de base 2024

Donnée	Valeur
Chiffre d'affaires HTVA	180 000 € (en baisse de 12 % vs 2023)
Achats matériel HTVA annuels	≈ 70 000 €
Équipe productive	1,8 ETP (David 1 ETP + Thomas 0,8 ETP)
Stocks dépôt au bilan	8 200 € HTVA (dont stock dormant +18 mois)
Créances clients au bilan	12 800 € TTC (1 impayé Belmont 4 524 € depuis 92 j)
Dettes fournisseurs au bilan	4 600 € TTC

8.2 Calcul du BFR par la méthode bilan

Poste	Montant
Stocks	+ 8 200 €
Créances clients	+ 12 800 €
Dettes fournisseurs	- 4 600 €
= BFR Dewez Chauffage	≈ 16 400 €

8.3 Calcul des trois délais

$$\text{DEC} = (12\,800 \div (180\,000 \times 1,21)) \times 365 = (12\,800 \div 217\,800) \times 365 \approx \mathbf{21 \text{ jours}}$$

$$\text{DPF} = (4\,600 \div (70\,000 \times 1,21)) \times 365 = (4\,600 \div 84\,700) \times 365 \approx \mathbf{20 \text{ jours}}$$

$$\text{DCS} = (8\,200 \div 70\,000) \times 365 \approx \mathbf{43 \text{ jours}}$$

8.4 Diagnostic Thomas Lemaire

Thomas, le stagiaire, livre à David son analyse synthétique :

DIAGNOSTIC BFR DEWEZ CHAUFFAGE

Le DEC à 21 j est très sain en apparence, mais cache une vérité brutale : un seul client (Belmont Immobilier) doit 4 524 € depuis 92 j. Hors cet impayé, le DEC descend à 16 j, ce qui est excellent. **Le DPF à 20 j est faible** : David paie ses fournisseurs trop vite, alors que ses CGV grossistes autorisent 30 j. C'est de la trésorerie offerte gratuitement à Vaillant et BLB. **Le DCS à 43 j est en zone d'alerte** : le stock dormant de 8 200 € (tubes cuivre et vannes commandés en trop en 2023) immobilise du cash inutilement.

8.5 Plan d'action proposé

1. **Court terme (semaine 1)** : lettre de mise en demeure Belmont avec intérêts 12 %/an (BCE +8 pts, loi 14/08/2021) + indemnité forfaitaire 40 € (cf. module 3.3). Total réclamé : **4 698 €** (4 524 + 134 + 40).
2. **Court terme (mois 1)** : négocier formellement avec Vaillant et BLB le passage du paiement à 30 j. Gain BFR attendu : **≈ 1 900 €**.
3. **Moyen terme (3 mois)** : vente bradée d'une partie du stock dormant (cibler ≈ 4 000 € de récupération sur les 8 200 €). Arrêt des commandes proactives.
4. **Moyen terme (6 mois)** : mise en place de la structure d'acompte 30/40/30 sur tous les chantiers de plus de 5 000 € (cf. module 2.3).

Effet combiné attendu sur le BFR à 12 mois : **passage de 16 400 € à environ 8 500 €**, soit une libération de trésorerie de 7 900 € qui repassera durablement le compte courant Dewez en positif.

9. Solutions de tous les exercices du chapitre

Solution exercice 1 – DEC TPE chauffage

Calcul

$$\text{DEC} = (23\,900 \div 218\,000) \times 365 = \mathbf{40 \text{ jours.}}$$

L'entreprise se situe en **zone de vigilance** (35 à 55 j). Si les CGV prévoient 30 j, il y a 10 j de retard moyen, soit environ **6 000 €** de trésorerie supplémentaire à mobiliser que prévu.

Solution exercice 2 – DPF TPE chauffage

Calcul

$$\text{DPF} = (9\,800 \div 85\,000) \times 365 = \mathbf{42 \text{ jours.}}$$

Délai légèrement supérieur aux CGV grossistes (30 j). L'entreprise utilise le crédit fournisseur au-delà du contractuel, ce qui peut générer des intérêts de retard et dégrader la relation commerciale (refus de livraison express, suppression des remises).

Solution exercice 3 – DCS TPE chauffage

Calcul

$$\text{DCS} = (8\,200 \div 70\,000) \times 365 = \mathbf{43 \text{ jours.}}$$

Délai en **zone d'alerte**. Le matériel reste 43 j en stock alors qu'une cible saine se situe à 25 j. Action : audit du stock pour identifier les références dormantes (sortie de stock à valeur résiduelle) et politique de commande à la commande client confirmée.

Solution exercice 4 – BFR au bilan

Calcul

$$\text{BFR} = 8\,200 + 23\,900 - 9\,800 = \mathbf{22\,300 \text{ €.}}$$

Représente environ **10 % du CA annuel** ($22\,300 \div 218\,000$), soit la limite haute de la zone de vigilance. Le fonds de roulement doit couvrir ce montant pour éviter un découvert structurel.

Solution exercice 5 – BFR normatif

Calcul

$\text{BFR jours} = 25 + 35 - 30 \times 0,40 = 25 + 35 - 12 = \mathbf{48 \text{ jours de CA.}}$

$\text{BFR normatif} = 180\,000 \times (48 \div 365) = \mathbf{23\,671 \text{ €.}}$

Cette estimation prévisionnelle servira de référence dans le plan financier de la SRL (cf. module 4.3). Tout écart significatif observé après six mois d'activité doit déclencher une analyse des trois délais constitutifs.