

# Distributique

LE WEB DU BUSINESS IT



DE L'UTILITE DES PREVISIONS DE TRESORERIE  
OLIVIER AVRIL - DIRECTEUR FINANCIER - ACTING FINANCES

21/04/2006

Maîtriser et gérer sa trésorerie constituent une nécessité incontournable pour la solidité de l'entreprise. Et, comme «gérer, c'est prévoir», une bonne organisation ne doit pas se limiter à une information quotidienne sur le niveau de sa trésorerie disponible. Il faut également disposer d'éléments précis sur l'évolution probable pour les semaines et les mois à venir.

La nature des travaux prévisionnels sur la trésorerie est très diverse. On en distingue au moins deux grandes catégories :

1) Les prévisions sur la trésorerie à court terme, pour les semaines à venir.

Elles peuvent servir à plusieurs fins.

D'abord, bien sûr, pour mettre en place sereinement et efficacement les mesures d'ajustements techniques : organisation des règlements fournisseurs, mise en place de financements déjà autorisés, escompte ou financements sur créances... Elles peuvent aussi constituer un très utile indicateur de gestion avancé. Une prévision de trésorerie tendue conduira à se poser quelques questions sur le niveau des stocks, la gestion des achats, les retards de paiements clients, l'évolution des marges, etc.

2) Les prévisions de trésorerie sur des périodes plus longues, l'année par exemple.

Elles sont également indispensables, mais pour des raisons différentes.

La vision de la trésorerie «à un an» doit permettre d'ajuster les dépenses de «développement» de l'entreprise à ses possibilités financières. Et de décider, par exemple, du niveau des investissements.

Bien souvent, l'impact sur la trésorerie des futurs besoins en fonds de roulement (poste clients, stocks, TVA...) est un peu oublié ou négligé. C'est une occasion d'y voir clair par avance.

Le travail prévisionnel sur la trésorerie est en outre très important pour consolider les relations avec ses partenaires financiers et, le cas échéant, obtenir d'eux de meilleures conditions. Le banquier sera toujours très favorablement impressionné par une entreprise qui dispose d'informations prévisionnelles et n'hésite pas à les communiquer, en tout ou partie...

L'outil budgétaire, classique dans le pilotage de l'entreprise, n'intègre pas toujours les travaux concernant le résultat financier. Etablir un budget de son résultat financier et de ses frais de banque, c'est une occasion de réfléchir aux opportunités, au choix possibles en matière de trésorerie, aux économies sur les frais bancaires.

L'utilité des prévisions de trésorerie est réelle, quelle que soit la situation de l'entreprise. Si elle dispose d'excédents financiers, cela lui procurera des gains d'opportunité. Si elle a de gros besoins, cela lui permettra d'engager assez tôt les actions de «survie» ou, plus simplement, de réduire ses coûts

De quoi sont composées ces prévisions ?

Le travail le plus facile est l'inventaire de tous les événements certains et récurrents : les contrats de vente, les salaires et charges liées, les loyers, les impôts... Il reste à les positionner sur un échéancier plus ou moins long selon le but et la nature du travail.

Il y a ensuite des éléments plus incertains, comme les ventes courantes et les événements qui en découlent : les achats, les flux de TVA, etc.

Il y a enfin les éléments qui peuvent constituer, pour une part, des variables d'ajustement : investissements, dépenses de marketing ou de promotion, développements ou programmes de recherche...

Comment réaliser ces prévisions ?

L'outil peut-être un logiciel spécialisé ou un simple tableur Excel. Mais, surtout, celui qui les réalise devra avoir une bonne vision d'ensemble de l'entreprise, de ses métiers et de ses modes de fonctionnement. Il y a de nombreux traquenards dans la réalisation des prévisions, et ce sont rarement les mêmes d'une entreprise à l'autre.

Pour conclure, on ne peut que souhaiter le développement des prévisions dans l'entreprise, qu'elles soient commerciales ou financières. Elles améliorent l'anticipation et la réactivité de la gestion. Sans compter que la comparaison des réalisations avec les prévisions, parfois oubliée, permet souvent d'identifier des opportunités ou des possibilités d'amélioration.

**Olivier Avril est DAF à temps partagé pour les PME au sein du cabinet [Acting Finances](#). Faites-nous connaître les sujets que vous souhaitez voir traiter par cet expert à l'adresse [alessi@idq.fr](mailto:alessi@idq.fr)**