

## Du budget d'exploitation au budget de trésorerie

11/10/2017 – Finance et trésorerie



• Ariel SMADJA

L'élaboration du budget annuel d'exploitation est depuis longtemps une bonne pratique suivie dans les groupes, les ETI comme les PME, voire les TPE. Sa déclinaison en budget de trésorerie n'est pas encore entrée dans les habitudes de toutes les entreprises. Cet exercice dont le principe est finalement assez simple présente pourtant de nombreux avantages en matière de pilotage financier. Le point avec Ariel Smadja, conseil aux directions financières, fondateur et dirigeant de Fuseo.

### Quelle est l'utilité du budget de trésorerie ?

Quel que soit le moment de la vie de l'entreprise, le budget de trésorerie présente une utilité incontestable.

- **A la création et dans les premières années de l'entreprise.** Les problèmes de trésorerie rencontrés dans les trois premières années d'activité constituent une des principales causes de défaillance. L'élaboration d'un budget de trésorerie offrira aux dirigeants la visibilité indispensable au démarrage de l'activité, notamment la capacité d'anticipation des besoins de financement. Il constituera également un outil pédagogique permettant au dirigeant d'appréhender l'importance du pilotage du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et du cashflow.
- **En vitesse de croisière.** Au même titre que les jeunes entreprises, les sociétés ayant dépassé les trois ou cinq premières années, se doivent d'anticiper leurs flux financiers, afin d'assurer leur solvabilité. Le budget de trésorerie conduit à s'assurer de la cohérence financière de l'élaboration budgétaire qui, elle, est orientée sur les cycles de gestion tels que les ventes, les achats ou les frais généraux. Cet outil permettra au dirigeant d'anticiper les besoins en crédits à court ou moyen terme ou, à l'inverse, la gestion ou la mobilisation de ses excédents de trésorerie. Notons qu'une entreprise qui élabore un budget de trésorerie facilite sa relation avec les banques qui seront rassurées par la capacité d'anticipation des dirigeants.
- **En phase de développement.** Le lancement de nouvelles offres ou de nouveaux produits, voire la croissance externe par acquisition, sont des événements très sensibles dans la vie des entreprises.

Une gestion fine de la trésorerie et des financements est souvent indispensable pour passer sans encombre ces périodes très consommatrices de BFR et de cash. Le budget de trésorerie est un outil qui permet d'anticiper les conséquences financières dans ce type de contexte.

## Que comprend le budget de trésorerie ?

Le budget de trésorerie, est une synthèse financière de tous les budgets élaborés au sein de l'entreprise. Il permet de traduire en mouvements prévisionnels de trésorerie les flux issus du budget d'exploitation mais aussi, ceux non directement liés à l'exploitation.

- Pour les flux ayant un **impact sur le résultat** et donnant lieu à des encaissements ou décaissements : le budget des ventes, le budget des achats / approvisionnements, le budget des frais généraux, le budget de la masse salariale...
- Pour les flux de trésorerie **sans impact sur le résultat** : les investissements, les dividendes, la TVA...

Toutes les écritures comptables ayant un impact sur le résultat mais ne générant pas de mouvement de trésorerie sont exclues du budget de trésorerie. Il s'agit principalement des dotations et des reprises aux amortissements et provisions.

## Que faut-il retenir ?

Le budget de trésorerie est un outil précieux qui permet de connaître précisément la situation de la trésorerie au mois le mois.

Que le résultat prévisionnel soit positif, ou non, le budget de trésorerie offrira la visibilité indispensable à l'anticipation des éventuelles difficultés de trésorerie, ou, à l'inverse, des capacités d'investissement.

**Ariel Smadja** est un expert de l'optimisation du fonctionnement des directions financières. Diplômé du Magistère de Juriste d'Affaires et du DESS de Droit des Affaires et Fiscalité de l'Université Paris II Panthéon-Assas en 1991, ainsi que de Sup de Co Reims (NEOMA) en 1993, il débute sa carrière chez KPMG Audit avant de rejoindre Lexis-Nexis en Contrôle de Gestion. En 2001, il participe à la création du département de conseil aux directions financières de KPMG Advisory. Il fonde en 2007 le cabinet Fuseo qui a pour vocation d'accompagner le Directeur Financier dans l'identification et la mise en œuvre de démarches de progrès au niveau de l'organisation, des processus et des systèmes d'information, ainsi que dans la résolution concrète de ses problématiques.