

Focus Thématique
PILOTAGE & EVALUATION



TRÉSORERIE
Piloter pour prévenir les incidents

Bonnes Pratiques de référence

BP principale relative au Budget annuel à la trésorerie : 70

BP en lien avec le Focus : 28 & 71

Version Octobre 2026

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

SOMMAIRE

L'ESSENTIEL 3
QUELQUES CONSTATS 5
LE PILOTAGE A COURT TERME DE LA TRÉSORERIE 6
SI LA CRISE DE TRÉSORERIE ARRIVE ? 9
LE FINANCEMENT DE L'ACTIVITÉ 11
BESOIN DE COHÉRENCE ET D'ACTION 16
GOUVERNANCE 17
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE 18

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence **CC BY-NC-ND 4.0 DEED**

L'ESSENTIEL

Ce document présente une méthodologie complète de pilotage de la trésorerie.

Les principes fondamentaux présentés dans les constats et les deux premières parties relatives au pilotage de la trésorerie à court terme — disposer d'une réserve de précaution, ne compter que ce qui est encaissé, anticiper les décalages entre recettes et dépenses, etc… — s'appliquent à toute structure, quelle que soit sa taille.

En revanche, la troisième partie relative à l'élaboration d'un plan de financement à moyen / long terme s'adresse en priorité aux organismes de taille intermédiaire à grande. Elle nécessite une bonne vision stratégique avec une analyse du modèle socio-économique et des projets envisagés et en s'appuyant sur un minimum de ressources humaines formées.

Pourquoi piloter la trésorerie ?

La trésorerie, c'est ce que l'organisme a réellement en caisse. Quand elle fait défaut, il est impossible de payer salaires, fournisseurs et charges : c'est la crise de liquidité, qui peut conduire à la liquidation. Le pilotage de la trésorerie est donc un acte de gestion essentiel, quelle que soit la taille de la structure.

Les trois piliers du pilotage

1. La trésorerie de précaution — Constituer une réserve de liquidités équivalente à 2 à 3 mois de charges fixes courantes (salaires, loyers, charges sociales). Ce matelas permet d'absorber les décalages courants entre recettes et dépenses.

2. Le tableau de bord de trésorerie (court terme, 3 à 6 mois) — Actualisé mensuellement, il confronte les flux réels aux prévisions d'encaissements et de décaissements. Il permet de visualiser la saisonnalité et d'anticiper les creux de trésorerie.

3. Le plan de financement (moyen-long terme, pluriannuel) — Fondé sur la capacité d'autofinancement, l'évolution du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et les investissements prévus, il valide la faisabilité financière des projets de l'organisme dans la durée.

Les réflexes essentiels

- **Dissocier court terme et long terme :** un creux de trésorerie passager se gère différemment d'un déficit structurel. Le premier relève du tableau de bord ; le second impose une révision du modèle économique.
- **Ne compter que ce qui est encaissé :** promesses de subventions, partenariats en cours ne sont pas de la trésorerie tant que les fonds ne sont pas sur le compte.
- **Assurer la cohérence budget / trésorerie :** le budget annuel doit intégrer une modélisation des flux de trésorerie pour servir de référence crédible au tableau de bord.
- **Négocier « à froid » :** anticiper ses besoins de financement et négocier les lignes de crédit avant d'en avoir besoin, en s'appuyant sur les prévisions.
- **Se faire accompagner :** un expert-comptable peut aider à structurer le suivi de trésorerie et le plan de financement.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Références

Ce focus thématique s'inscrit dans le cadre de plusieurs **Bonnes Pratiques IDEAS**

Bonne Pratique IDEAS n° 70 qui recommande d'intégrer les prévisions de trésorerie dans le processus budgétaire annuel.

Bonne Pratique IDEAS n° 71 qui présente la nécessité d'identifier les éléments de suivi et d'amélioration de la performance, dont la trésorerie de l'OBNL.

Bonne Pratique IDEAS n° 28 qui demande dans le document de planification stratégique d'expliciter le modèle socio-économique sur lequel repose l'entité, et donc son financement.

Le document détaillé qui suit présente les méthodes et exemples concrets pour mettre en œuvre ces bonnes pratiques.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

QUELQUES CONSTATS

Pourquoi c'est important ?

Quand on n'a pas la trésorerie, qu'on ne peut pas payer ses fournisseurs, ses salaires, ses charges sociales…, qu'on ne peut pas faire face à une échéance, on est en crise de « liquidités ». Cette situation peut n'être que temporaire mais elle peut aussi provoquer l'arrêt d'activité et la liquidation d'un organisme. **Le pilotage de la trésorerie est donc essentiel pour tout organisme** car il permet d'organiser le suivi de ses engagements ou de programmer des projets qui pourront être menés à terme en connaissance de cause.

Comme les recettes arrivent à des dates parfois difficiles à prévoir précisément alors que les dépenses, les salaires en premier lieu, sont plus régulières, la première recommandation est bien sûr de constituer une trésorerie dite **« de précaution »** *(cf note ci-dessous)***.**

Mais encore faut-il que ce soit à la portée de l'organisme et, si c'est le cas, il existe néanmoins une limite à l'ampleur des fonds ainsi gelés au lieu d'investir dans les missions sociales.

Lorsque la trésorerie de précaution n'est pas suffisante, que le recours à des crédits sous une forme ou une autre (découverts bancaires, …) trouve aussi sa limite, une crise de trésorerie peut apparaître.

Celle-ci est facilement perçue comme un déséquilibre fâcheux mais temporaire alors qu'elle peut être le signal avant-coureur de problèmes existentiels. En effet, à terme, un manque durable de trésorerie d'un Organisme à But Non Lucratif (OBNL) ne peut être que la conséquence d'un résultat d'exploitation déficitaire ou d'investissements excessifs par rapport aux possibilités de financement.

En pratique, un bon pilotage des flux de trésorerie associé à une trésorerie de précaution devrait permettre de maîtriser les incidents de parcours pendant 3 à 6 mois.

Au-delà en effet, la trésorerie est le reflet de l'évolution réaliste du résultat d'exploitation prévisionnel (hors amortissements et provisions comptables) ainsi que de l'évolution du besoin en fonds de roulement et des investissements en cours ou prévus.

Il faut donc dissocier la gestion de la trésorerie à court terme (3 à 6 mois) du « financement » à plus long terme de l'organisme sur la base des fondamentaux de son activité, de la tendance de ses résultats et des décisions prises.

Le pilotage adéquat de la trésorerie est donc un aspect essentiel des bonnes pratiques et de la gestion des risques.

Note : La nécessité d'une trésorerie de précaution est due au fait que l'incertitude sur les recettes est plus grande que sur les dépenses, et en particulier les salaires. En règle générale, cette trésorerie de précaution devrait représenter l'équivalent de 2 à 3 mois de charges fixes courantes (salaires, loyers, charges sociales). Ce niveau peut varier selon le type d'activité, la régularité des recettes et le degré de dépendance à des financeurs spécifiques.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

LE PILOTAGE A COURT TERME DE LA TRÉSORERIE

Un véritable **tableau de bord de trésorerie** est nécessaire**.** Il s'appuiera sur l'analyse des flux réels récents de la trésorerie en préalable à la mise à jour des prévisions d'encaissements et de décaissements, Ainsi, en visualisant bien la situation actuelle de la trésorerie et son évolution probable, il devient possible de préparer les décisions permettant d'assurer un équilibre.

Pour mettre en place un système efficace, certaines dispositions doivent être respectées.

Dans le cas où l'on dispose de plusieurs **comptes courants bancaires** actifs, les données réelles de chacun doivent être collectées pour permettre une vision d'ensemble (1) (2).
En revanche,
- les montants en comptes d'épargne rémunérés et autres placements aisément disponibles, qui constituent la **trésorerie de précaution,** sont **à exclure** du tableau de bord. En effet, ils ont vocation à compenser des creux de trésorerie anticipés ou à rémunérer des excédents. A noter, les comptes à terme si mobilisables sous un délai raisonnable (environ 30 jours) peuvent être considérés comme partie intégrante de cette trésorerie de précaution.
- les flux de retraits ou de placements quant à eux devront apparaître clairement dans les prévisions.

Le **rythme d'actualisation** du tableau de bord est en général **mensuel**. En conséquence, les avoirs en compte courant doivent être suffisants pour gommer les creux éventuels générés par les mouvements au jour le jour (exemple : salaires en début de mois alors que les recettes prévues tomberont en fin de mois). Si ce n'était pas le cas, il conviendrait d'anticiper et de transférer un montant suffisant du compte d'épargne ou équivalent.

Le rythme mensuel permet de réaliser de façon cohérente :
- l'**analyse des mouvements réels** du mois qui vient de s'écouler et
- la **mise à jour des prévisions** sur les quelques mois devant soi.

Cette mise à jour peut ainsi prendre en compte :
- la **tendance constatée** des recettes et des dépenses à caractère « récurrent »
- les **décalages réels constatés sur les mouvements « spécifiques »** relatifs à tel ou tel projet identifié clairement dans les prévisions.

(1) Par simplification, les avoirs en caisse locale ne font en général pas partie du tableau de bord. Les montants normalement minimes au regard des prévisions de trésorerie sont ainsi considérés comme déjà dépensés. Une comptabilité de ces caisses locales et un inventaire périodique sont toutefois à réaliser régulièrement.
(2) De même, les comptes courants éventuels en devises peuvent aussi être exclus si le montant des flux reste limité. Sinon, il convient de les intégrer en les convertissant sur la base d'un taux de change fixe (celui du budget par exemple)

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Il n'existe pas de méthode détaillée ni de formulaires qui réponde aux besoins de l'ensemble des organismes, en raison de la taille et des spécificités de chacun mais aussi des contraintes de ressources. En revanche, quel que soit le tableau de bord retenu, il est fortement conseillé que celui-ci couvre **l'ensemble d'un exercice comptable** (en général une année calendaire).

Il sera ainsi possible :
- **d'initialiser** le document **avec les données du budget annuel mensualisées** pour le mieux en fonction de la visibilité sur les projets ou par 1/12èmes.
- **d'ajuster**, mois après mois, **les prévisions pour au moins les 3 mois suivants** à partir des informations récentes (« pipe line » de projets pondérés, …).

Il convient de **limiter le nombre de lignes** suivies dans le tableau de bord à celles pour lesquelles :
- les **informations réelles** sont **facilement accessibles** au mois le mois sans nécessiter d'imputation comptable détaillée préalable.
- un **budget annuel** de chaque ligne est disponible et **significatif** en proportion de la taille de l'organisme.

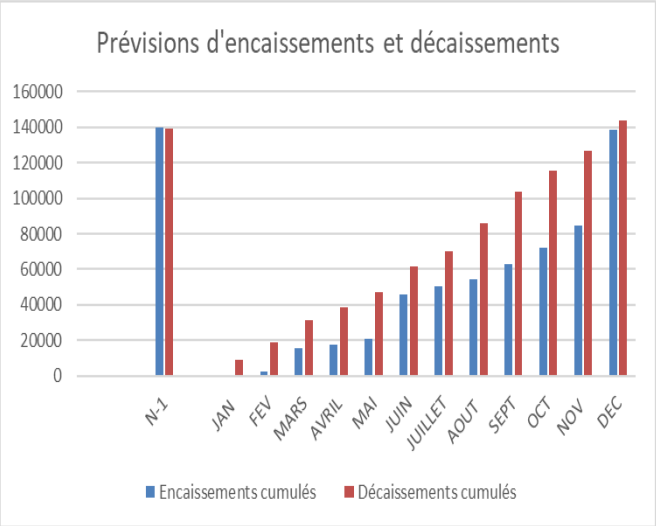
Il s'agit en général :
- de chacun des **principaux types de recettes** (produits facturés et encaissés, subventions reçues, cotisations et dons ..)
- des **dépenses « récurrentes »** (salaires et charges sociales, notes de frais, loyers, charges d'assurance, frais bancaires et financiers…)
- de l'ensemble **des dépenses « non récurrentes »** car liées aux projets (achats et fournitures, prestations de service, investissements…)

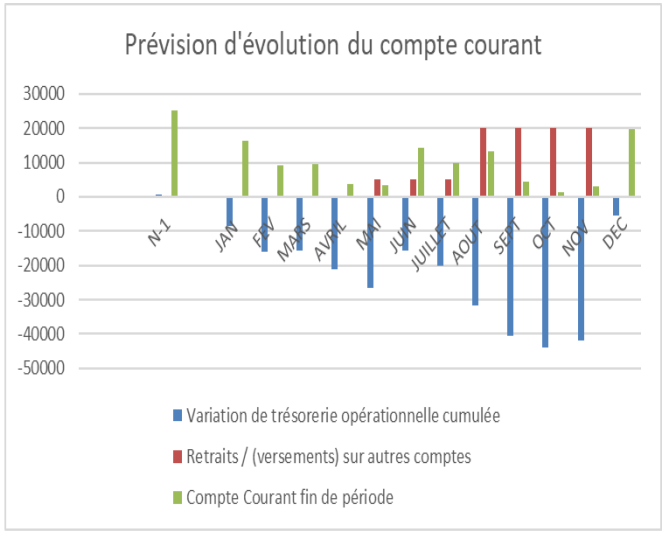
Une ligne **« divers »** sera à réserver pour :
- recevoir les mouvements réels ne correspondant pas aux lignes identifiées ci-dessus,
- intégrer un volant de prudence en particulier si le budget d'origine n'a pas été remis à niveau en cours d'année.

Avec la mise à jour du tableau de bord sur chacune des lignes retenues (réalité des périodes passées plus prévision revue), des écarts apparaissent par rapport au budget initial. Ces écarts doivent être analysés et bien compris. En effet ils peuvent être dus à des évolutions de l'activité mais aussi, plus prosaïquement, à des double-comptes ou les oublis purs et simples.

Une fois le cadrage des prévisions pour les prochains mois ainsi que de la projection annuelle réalisé, l'impact classique de **la saisonnalité de la trésorerie** avec des recettes tardives dans l'année **apparaît clairement.** Il est alors possible d'évaluer assez précisément les dates et les montants à sortir de la « trésorerie de précaution » pour éviter les découverts bancaires.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED





Les exemples de synthèse ci-dessus ne sont possibles que lorsque l'ensemble des données du tableau de bord de trésorerie ont été réunies. Ici, on voit qu'il faut pouvoir mobiliser 20000 € en cours d'année en attendant les fortes recettes de décembre.

Le travail nécessaire pour préparer de telles synthèses peut sembler assez lourd mais il est nécessaire pour la crédibilité de l'ensemble. Heureusement, **une fois correctement initialisé, la mise à jour mensuelle devient de plus en plus allégée**, surtout si une extraction synthétique des flux passés est automatisée.

ORGANISME:

TABLEAU DE BORD DE TRESORERIE

K€	RAPPEL N-1		JAN	FEV	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL	BUDGET	ECART /
	TOTAL	Moyenne mensuelle	Réel	Réel	Réel	Réel	Prév.	Prév.	Prév.	Budget	Budget	Budget	Budget	Budget	Année N	Année N	BUDGET
Encaissements sur contrats	40000	3333		2000	10000	1000	3000	2000	4000	3750	3750	3750	3750	3750	40750	45000	-4250
Subventions reçues	60000	5000						20000						30000	50000	50000	0
Cotisations, dons et divers	40000	3333	200	500	3000	500	500	3000	500	500	5000	5000	9000	20000	47700	50000	-2300
Total encaissements	**140000**	**11667**	**200**	**2500**	**13000**	**1500**	**3500**	**25000**	**4500**	**4250**	**8750**	**8750**	**12750**	**53750**	**138450**	**145000**	**-6550**
Salaires nets versés	40000	3333	3300	3300	3300	3350	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3400	3400	40450	40800	-350
Charges sociales	17000	1417			4200			4220			4300			4300	17020	17300	-280
Fournitures et notes de frais	5000	417	100	300	500	300	400	400	400	417	417	417	417	417	4484	5000	-516
Loyers	12000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1010	1008	1008	1008	1008	1008	12051	12100	-49
Assurances	2000	167			510			510			513			513	2046	2050	-4
Frais bancaires et financiers	500	42	40	38	45	42	43	43	43	43	43	43	43	43	505	510	-5
(1) Dépenses "récurrentes"	**76500**	**6375**	**4440**	**4638**	**9555**	**4692**	**4843**	**9573**	**4853**	**4868**	**9681**	**4868**	**4868**	**9681**	**76556**	**77760**	**-1204**
Dépenses s/projet A	30000	2500	2500	2500											5000	5000	0
Dépenses s/projet B	5000	417	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000			10000	10000	0
Dépenses s/projet C		0		500	1000	1000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	3500	20000	20000	0
Dépenses s/projet D		0								2000	2000	2000	2000	2000	10000	10000	0
Dépenses sur autres projets	15000	1250	800	1200	1000	500	1000	1500	1000	1000	1000	2000	2000	2000	15000	15000	0
Investissements immobilisables	10000	833								5000	2000				7000	7000	0
(2) Dépenses " non récurrentes"	**60000**	**5000**	**4300**	**5200**	**3000**	**2500**	**4000**	**4500**	**4000**	**11000**	**8000**	**7000**	**6000**	**7500**	**67000**	**67000**	**0**
(3) Autres dépenses diverses	**3000**	**250**	**52**	**34**	**72**	**23**	**30**	**30**	**30**						**271**		**271**
Total décaissements (1)+(2)+(3)	**139500**	**11625**	**8792**	**9872**	**12627**	**7215**	**8873**	**14103**	**8883**	**15868**	**17681**	**11868**	**10868**	**17181**	**143827**	**144760**	**-933**
Variation de trésorerie opérationnelle	**500**		**-8592**	**-7372**	**373**	**-5715**	**-5373**	**10898**	**-4383**	**-11618**	**-8931**	**-3118**	**1883**	**36570**	**-5377**	**240**	**-5617**
Retraits / (versements) sur autres comptes							**5000**			**15000**				**-20000**	**0**		
Compte Courant fin de période calculé			**16408**	**9036**	**9409**	**3694**	**3322**	**14219**	**9837**	**13219**	**4289**	**1171**	**3054**	**19623**			
Compte Courant fin de période réel	***25000***		***16408***	***9036***	***9409***	***3694***											
Vérification			*0*	*0*	*0*	*0*											

L'exemple de tableau de bord de trésorerie ci-dessus, réalisé sur des éléments théoriques, montre la possibilité de **vérifier la cohérence d'ensemble** (référence à l'année N-1, exploitation des données sur les mois passés de l'année N, prévisions détaillées sur les quelques prochains mois en rouge, référence au budget mensualisé au-delà et écarts de la prévision par rapport au budget annuel).

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

SI LA CRISE DE TRÉSORERIE ARRIVE ?

Si malgré les efforts de gestion, les échéances mensuelles commencent à inquiéter l'organisme…

Préliminaire : Identifier la cause et si possible essayer de la maitriser, de réduire ces effets.

Action indispensable : limiter les effets et trouver des solutions au quotidien

- **Le crédit bancaire ?**

Rarement utilisable dans ces périodes de tension. Sauf cas très particuliers et exceptionnels (comme le PGE du COVID) le crédit bancaire ne finance ni déficit, ni passif (on ne rembourse pas une dette avec une nouvelle dette !). La règle habituelle c'est de **financer un actif tangible**, comme :

- un investissement (avec parfois la possibilité d'un post financement intervenant quelques mois après un investissement non financé, voire un lease-back)
- une créance certaine. A ce titre, si l'entité gère une activité économique, elle peut avoir des clients « entreprises privées ou publiques » ou « collectivités » ou attendre des subventions promises. Dans ces cas, la banque peut préfinancer les créances « certaines » soit par un financement « Dailly » (pour des subventions), soit par de l'affacturage (la facture envoyée au client stipule de régler directement au « factor »). Ces mécanismes sont relativement complexes et longs à mettre en place (en pratique, plusieurs semaines voire mois pour de l'affacturage) .

En situation de crise, on ne recherchera pas de découvert, ou de « crédit en blanc », sauf pour des montants extrêmement modiques.

- **Actions concernant les débiteurs et les créditeurs**

- Relancer les débiteurs…. Administrations, usagers, clients …
- Freiner **les achats** et réduire les stocks (par exemple avec des **budgets d'achats** mensuels ou hebdomadaires) et rechercher toutes les réductions et reports de charge possibles…,
- Contacter les **fournisseurs** et les prestataires pour solliciter « à titre exceptionnel » des reports d'échéance,
- **Avec l'Urssaf** on pourra demander un étalement sur plusieurs mois d'une cotisation mensuelle (à hauteur des charges patronales). Attention, à ne pas superposer 2 demandes d'étalement concomitantes. Un mécanisme similaire peut être appliqué pour **la TVA** si assujettis.

- **L'organisation :**

- **Concentrer sur une personne unique** (le dirigeant ou le trésorier, ou le DAF) l'ensemble des décisions de paiement (et d'achats). Et s'assurer qu'il dispose de toutes les informations…
- Limiter autant que possible les paiements par prélèvement.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Une chose impossible à reculer : le paiement des salaires à la date habituelle, « une fois par mois ». (le cas échéant cela provoque immédiatement la cessation de paiement).

Une chose à éviter : l'entrée en contentieux avec un fournisseur ou un autre créditeur.

ATTENTION :

Les dispositions légales concernant les entreprises en difficulté s'appliquent également aux OBNL ayant une activité économique.

- Si la crise de trésorerie s'annonce profonde et/ou durable, il faut peut-être préparer un « dépôt de bilan » ou plus exactement, placer l'entité en difficulté sous contrôle judiciaire (procédures de sauvegarde, de redressement ou de liquidation judiciaire), ou sous mandat ad/hoc devant les tribunaux civils.
- La poursuite d'une activité durablement déficitaire engage la responsabilité personnelle du dirigeant, de même que la poursuite d'activité en cas de cessation de paiement avérée. Des sanctions pénales lourdes peuvent être encourues (condamnation au passif, interdiction de gérer…)
- La bonne utilisation des moyens judiciaires de restauration des capacités financières de l'entité nécessite une anticipation de plusieurs semaines pour « organiser » la mise sous contrôle judiciaire, préparer l'information comptable à fournir, et ajuster / optimiser la structure du passif.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

LE FINANCEMENT DE L'ACTIVITÉ

L'objectif d'un plan de financement est de faire le pont entre d'un côté l'analyse de la situation financière passée et actuelle de l'organisme et de l'autre la modélisation socio-économique de son plan stratégique.

Son élaboration est particulièrement nécessaire pour valider la faisabilité des projets d'ampleur de l'organisme sur plusieurs années. Il doit donc rester globalement pertinent dans la durée et s'appuyer sur les fondamentaux de l'activité de l'organisme, ses tendances lourdes et ses décisions structurantes (investissement, embauches, …). L'élaboration d'un plan de financement nécessite donc un travail assez important pour réunir les différents éléments nécessaires, les modéliser et, le cas échéant, présenter différents scénarios. Un tel travail n'est accessible qu'aux organismes qui disposent des ressources et compétences nécessaires.

Du côté du passé, **l'analyse,** même succincte, **des documents financiers** (bilan et résultats) relatifs aux 2 ou 3 derniers exercices **permet de comprendre comment les flux de trésorerie sont reliés aux résultats comptables.** Un tableau de passage dit « des flux de trésorerie », souvent fourni en standard dans les logiciels comptables, permet d'identifier l'origine et l'emploi des fonds de l'Organisme.

Du côté du futur, il est nécessaire de s'appuyer sur une **vision réaliste de l'évolution de l'activité, des investissements nécessaires et des résultats espérés**.

Ceci est appelé dans le monde des entreprises le « **business plan** » (ou en français « plan d'affaires ») et dans le secteur non lucratif on parle plutôt de la « **modélisation socio-économique** » adossée au plan stratégique (voir **BP28**).

La présentation du plan de financement pluri-annuel est celle du tableau des flux de trésorerie. Sa crédibilité en est nettement accrue si les perspectives pour les années futures sont présentées en regard des résultats passés sur le même document.

L'exemple ci-dessous, volontairement assez caricatural, montre qu'après des résultats financiers très négatifs enregistrés en N-1, l'organisme n'avait pas ou plus les ressources pour réinvestir en vue de relancer la croissance de l'activité. Sans l'emprunt souscrit en N-1, un accident de trésorerie aurait été inévitable.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Année	*N-2*	*N-1*	*N*	*N+1*	*N+2*	*N+3*
Produits de l'activité	**140**	**130**	**150**	**180**	**190**	**200**
Résultat net	**5**	**-10**	**10**	**1**	**4**	**5**
Dot. Aux amortissements	*5*	*5*	*5*	*8*	*8*	*8*
Variation des provisions	*6*	*-10*	*8*		*3*	
Capacité d'auto-financement	**16**	**-15**	**23**	**9**	**15**	**13**
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	*-7*	*7*	*-5*	*-5*	*-5*	*-5*
Acquisition d'immobilisations	*-2*	*-1*	*-15*	*-10*	*-2*	*-2*
Flux de trésorerie opérationnel	**7**	**-9**	**3**	**-6**	**8**	**6**
Nouveaux emprunts		*20*				
Remboursement emprunts			*-3*	*-3*	*-3*	*-3*
Variation annuelle de trésorerie	**7**	**11**	**0**	**-9**	**5**	**3**
Trésorerie fin de période	**5**	**16**	**16**	**7**	**12**	**15**
Besoin de fonds de roulement à fin	*-27*	*-20*	*-25*	*-30*	*-35*	*-40*
Elim. du BFR à fin d'année précédente	*20*	*27*	*20*	*25*	*30*	*35*

C'est la force d'un plan de financement d'avoir permis d'anticiper les problèmes. Reste maintenant à concrétiser le redressement.

Un tel tableau, lorsqu'on n'est pas familier du domaine, peut apparaître difficilement compréhensible. Il convient donc de reprendre pas à pas le détail de ces calculs qui permettent de modéliser les variations de trésorerie à partir des projections d'activité et de résultats. L'année N est décrite ci-dessous à titre d'exemple.

ETAPE 1 - La première étape (1) est de calculer la capacité d'autofinancement de l'organisme **en éliminant** du résultat net comptable **les variations de provisions et amortissements comptables** car celles-ci n'ont pas d'impact sur les flux de trésorerie.

	Année N
Résultat net	**10**
Dotation aux amortissements	+5
Dotation aux provisions pour fonds dédiés	+12
Reprises de provisions pour fonds dédiés	-7
Autres variations de provisions : Dot. / (Repr.)	+3
Reprises sur subventions d'investissement	0
>> (1) Capacité d'auto-financement	**23**

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

La capacité d'auto-financement peut ainsi se trouver être d'un montant sensiblement différent du résultat comptable.

Face à cette capacité, il faut maintenant prendre en compte les flux de trésorerie qui n'ont pas encore eu d'impact sur le résultat. Il s'agit des **investissements** réalisés en Année N (matériels et logiciels **immobilisés et amortis** sur plusieurs années) mais aussi de **l'évolution** entre fin d'année N-1 et fin d'année N **du Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** associé aux opérations réalisées.

Le BFR opérationnel **est constitué**, à une date donnée, de l'ensemble **des actifs** opérationnels circulants **(stocks, comptes clients et divers) diminué des passifs** opérationnels circulants **(dettes fournisseurs, sociales, fiscales et diverses).**

Si toutes les transactions réalisées sur un exercice étaient payées instantanément, le BFR serait égal à zéro. Mais ce n'est jamais le cas (encaissements et paiements différés, projets seulement partiellement exécutés…). L'ampleur du BFR à une date donnée est liée au type d'activité de l'organisme (durée moyenne des projets, …), à la saisonnalité de l'activité et à la qualité de sa gestion (relance des paiements en retard…).

Son évolution suit généralement la croissance de l'activité. Par simplification, l'analyse du passé permet donc d'établir un ratio de BFR par rapport aux produits d'une année. L'expérience montre que ce ratio (souvent assez élevé, possiblement 20% voire plus) est assez stable sauf événement très particulier.

Exemple simplifié de calcul du BFR

Soit un organisme dont les produits annuels s'élèvent à 500 K€. À la clôture, on relève :

Créances clients et subventions à recevoir : +80 K€
Charges constatées d'avance et autres actifs circulants : +20 K€
Dettes fournisseurs, sociales et fiscales : – 30 K€
Produits constatés d'avance : – 15 K€

BFR = (80 + 20) – (30 + 15) = 55 K€, soit 11 % des produits annuels

Ce ratio de 11 % signifie que l'organisme doit mobiliser en permanence 55 K€ pour financer son cycle d'exploitation. Si l'activité progresse de 10 % (produits à 550 K€), le BFR augmentera d'environ 5,5 K€ supplémentaires à financer.

ETAPE 2 - La deuxième étape (2) est donc de calculer le **flux de trésorerie opérationnel** (de l'activité).

	Année N
Capacité d'auto-financement	**23**
BFR à fin d'année N (à financer) :	-25
Elimination du BFR à fin N-1 :	+20
Acquisition d'immobilisations	-15
>> (2) Flux de trésorerie opérationnel	**3**

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

ETAPE 3 - La troisième (3) et dernière étape pour analyser la variation de la trésorerie nette de l'organisme prend en compte les flux à caractère purement financier.

Dans le monde des Organismes à But Non Lucratif, ces flux sont limités (pas de mouvement de capital ni de dividendes) et concernent essentiellement les emprunts et leur remboursement.

	Année N
Flux de trésorerie opérationnel	**3**
Emprunts souscrits	0
Remboursement d'emprunts	-3
>> (3) Variation de trésorerie	**0**
Rappel trésorerie fin année N-1	*16*
>> Trésorerie à la clôture fin année N	***16***

Pour aller plus loin : quelques indicateurs clés d'analyse

Au-delà du tableau de bord, plusieurs indicateurs permettent de suivre la santé financière dans la durée et d'objectiver les décisions :

• **Nombre de jours de trésorerie disponible** = (Trésorerie disponible / Charges d'exploitation annuelles) × 365. Mesure combien de jours l'organisme pourrait fonctionner sans aucune rentrée.

• **Ratio de liquidité générale** = Actif circulant / Passif circulant. Un ratio supérieur à 1 signifie que les actifs CT couvrent les dettes CT. En dessous de 1, vigilance accrue est nécessaire.

• **Ratio BFR / Produits annuels** — Caractéristique du type d'activité (souvent entre 10 % et 25 %), il doit rester stable. Une dérive traduit une dégradation des délais de paiement ou de recouvrement.

• **Délai moyen de recouvrement des créances** = (Créances / Produits annuels) × 365. Plus ce délai est court, plus la trésorerie est fluide. Un allongement progressif est un signal d'alerte.

• **Taux de couverture des charges fixes** = (Trésorerie + Placements mobilisables) / Charges fixes mensuelles. Exprime directement le nombre de mois de « survie » en cas d'interruption des recettes.

• **Capacité d'autofinancement / Produits** — Mesure la capacité de l'organisme à dégager des ressources propres. Un ratio tendanciellement en baisse doit alerter.

Ces indicateurs gagnent à être suivis dans le temps (sur 3 à 5 exercices) pour identifier les tendances, plutôt qu'en valeur absolue à un instant donné.

Les signaux d'alerte à ne pas ignorer

Certaines situations, prises isolément, peuvent sembler bénignes. Mais leur accumulation ou leur persistance constituent de véritables signaux d'alerte :

• **Retards récurrents de paiement des fournisseurs** — traduit une insuffisance de trésorerie courante et peut dégrader les relations commerciales.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

• **Recours croissant et prolongé au découvert bancaire** — s'il devient structurel, il révèle un problème de fond (résultat déficitaire, BFR en dérive).

• **Allongement des délais de recouvrement** — quand les subventions ou paiements arrivent de plus en plus tard, le BFR augmente mécaniquement.

• **Écarts persistants entre budget et réalisé** — des recettes systématiquement inférieures ou des dépenses supérieures remettent en cause le modèle économique.

• **Érosion de la trésorerie de précaution** — quand les réserves mobilisées ne sont pas reconstituées d'un exercice à l'autre, l'organisme perd sa capacité d'absorption des chocs.

• **Dépendance excessive à un financeur unique** — si un seul financeur représente plus de 30 à 40 % des ressources, tout retard ou désengagement peut provoquer une crise immédiate, et même le retrait (voire le remboursement) de financements (parfois déjà utilisé...) lorsque les conditions ne sont plus remplies (exemples : projet subventionné non réalisé, non respect du contrat d'engagement républicain, etc)

• **Reports répétés de projets faute de financement** — peut signaler une inadéquation entre le plan stratégique et les moyens réels de l'organisme.

En résumé, la trésorerie ne ment pas. Son suivi rigoureux, articulé entre court terme et long terme, est le meilleur rempart contre les crises évitables et le fondement d'une gestion pérenne de l'organisme.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

BESOIN DE COHÉRENCE ET D'ACTION

A l'issue de la présentation des méthodes de pilotage de la trésorerie à court terme, on comprend aisément que **la crédibilité des prévisions diminue rapidement au-delà des quelques premiers mois devant soi**, durant lesquels l'écoulement des projets en cours est prédominant. Les projections fondées sur des extrapolations prudentes, voire trop, risquent fort de diverger par rapport à la véritable tendance de l'activité. Et surtout, face à la prudence, **il convient aussi de stimuler les actions nécessaires (relance des créances en retard…).**

A l'opposé de cette **approche** dite **« directe »** de la trésorerie, **l'approche « indirecte »** présentée pour **l'élaboration des plans de financement** inclut un bouclage économique incontestable fondé sur des perspectives de résultats et d'investissement et des hypothèses d'évolution du besoin en fonds de roulement. **Ces objectifs d'action doivent néanmoins tenir compte des contraintes et fluctuations de court terme.**

Ce besoin de cohérence entre court terme et plus long terme **se cristallise lors de l'élaboration du budget.** Classiquement, ce dernier est élaboré en commençant par le niveau d'activité et les coûts d'exploitation de façon à valider l'objectif de résultat. Bien souvent le flux de trésorerie associé n'est pas réellement modélisé et encore moins optimisé. Il peut être tentant de considérer, par simplification, que produits et encaissements seront des montants proches et que le résultat prévu correspond donc peu ou prou au flux de trésorerie prévisionnel alors que ce n'est généralement pas le cas, surtout en période de croissance de l'activité.

Cette exigence est mise en évidence dans la **Bonne Pratique IDEAS n° 70 -** Equilibre Emplois-Ressources : Le budget comprend la présentation des emplois et des ressources, ventilés par mission(s) faisant ressortir l'évolution de la situation financière de l'entité. Il comprend également un tableau de trésorerie prévisionnelle mensuelle sur 12 mois.

Comme les **flux de trésorerie budgétés** sont évalués selon la **méthode dite « indirecte »** (incluant des objectifs établis le plus souvent sur la base de ratios de BFR), il est donc indispensable de les transcrire en **méthode « directe »** dans le tableau de bord de trésorerie annuel. Ce travail devra être recalé sur l'atterrissage final de la trésorerie de l'année N-1 et ajusté pour tenir compte des décalages imprévus (reports ou anticipations d'une année sur l'autre) par rapport aux hypothèses du budget.

Ce travail initial d'établissement d'une **référence budgétaire de trésorerie crédible** balisera les actions à entreprendre pour réellement piloter et optimiser la trésorerie et contribuera à éviter les (mauvaises) surprises. La crédibilité de cette référence repose sur la qualité des hypothèses retenues : cohérence avec les résultats passés, prise en compte des saisonnalités connues, pondération réaliste des projets en cours et intégration d'une marge de prudence proportionnée aux incertitudes identifiées !

De façon à éviter une situation de crise, il est également recommandé (dans la mesure du possible) de négocier « à froid » les différents outils possibles et les conditions de prêts pour le financement des investissements. En s'appuyant sur les prévisions de trésorerie et le plan de financement, l'organisme sera en meilleure position pour obtenir des conditions favorables auprès de ses partenaires bancaires, plutôt que de devoir négocier dans l'urgence.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

GOUVERNANCE

Le rôle de la gouvernance

Le pilotage de la trésorerie ne peut être efficace que s'il est inscrit dans les pratiques de gouvernance de l'organisme. Les responsabilités doivent être clairement réparties :

• **Le trésorier (ou le responsable financier)** assure le suivi opérationnel : mise à jour mensuelle du tableau de bord, rapprochements bancaires, suivi des encaissements et des décaissements, et alerte en cas d'écart significatif.

• **Le Bureau** est informé régulièrement (au minimum trimestriellement) de la situation de trésorerie. Il valide les décisions importantes : mobilisation de la trésorerie de précaution, recours à un découvert, ajustement du plan de financement.

• **Le Conseil d'Administration** doit recevoir, au moins une fois par trimestre voire par semestre, une synthèse de la situation de trésorerie assortie des prévisions à 3-6 mois. En cas de tension significative, un point de trésorerie devrait figurer à l'ordre du jour de chaque réunion.

Pour répondre à un problème, une question spécifique, une urgence…il est recommandé de s'appuyer sur les compétences d'un professionnel. Ces professionnels peuvent accompagner l'organisme dans l'élaboration des plans de trésorerie, des plans de financement et dans la bonne utilisation de la notion de besoin en fonds de roulement.

Document réalisé par l'Institut IDEAS / Sous licence CC BY-NC-ND 4.0 DEED

LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

Bonne Pratique 70 **Equilibre Emplois-Ressources :** Le budget comprend la présentation des emplois et des ressources, ventilés par mission(s) faisant ressortir l'évolution de la situation financière de l'entité.
Il comprend également un tableau de trésorerie prévisionnelle mensuelle sur 12 mois.

Bonne Pratique 28 Existence d'un document de planification stratégique.
Découlant du projet associatif, il s'organise en référence à la vision, la mission et les valeurs formulées dans le projet afin de tendre à sa réalisation,

- explicitant le modèle socio-économique sur lequel repose l'entité,
- incluant les thèmes de Responsabilité Sociétale et la référence aux objectifs de développement durable sur lesquels l'entité choisit de s'engager,
- tenant compte des risques stratégiques, sectoriels et environnementaux propres à l'entité,
- définissant des objectifs stratégiques, il les décline en projets opérationnels pour leur réalisation,
- établi en connaissance des attentes des parties prenantes pour :
  - l'identification des besoins,
  - l'élaboration (ou l'amélioration) des actions et les modalités de leur mise en œuvre,
  - l'entrée dans une démarche de mesure d'impact.

Bonne Pratique 71 : Performance : Le budget annuel présente les actions, les coûts associés, les objectifs poursuivis, les résultats déjà réalisés et les prévisions, mesurés au moyen d'indicateurs précis et motivés

Ce document a été réalisé par l'Institut IDEAS.

Il est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons **CC BY-NC-ND 4.0 DEED**
Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International

Cela signifie que l'Institut IDEAS permet l'utilisation et le partage de ce document afin d'encourager la diffusion et l'appropriation de ces connaissances.