



Bâtissez votre plan annuel de trésorerie

Chef d'entreprise Magazine N°42 - 01/10/2009 - Anne-Françoise RABAUD

Le plan annuel de trésorerie vous permet de mieux anticiper les pannes de «cash» que vous risquez de rencontrer au fil des mois. Au passage, vous rassurerez votre banquier. Mode d'emploi.

Le plan annuel de trésorerie a pour objectif de prévoir, mois par mois, le solde de votre compte bancaire de l'année à venir. Appelé aussi budget de trésorerie, il s'appuie sur les encaissements et décaissements effectifs. Réalisé par le dirigeant et son comptable en novembre ou décembre, il complète les budgets d'exploitation et d'investissement, qui mettent en évidence les besoins de financement à moyen et long termes. Le plan annuel de trésorerie se présente sous la forme d'un tableau qui compte 12 colonnes, correspondant aux 12 mois de l'année, et autant de lignes que vous avez de types d'encaissements ou de décaissements (ventes, charges salariales, TVA...). Bien entendu, un tel plan est une simple estimation des grandes masses: il ne s'agit en aucun cas de prévoir ses flux de trésorerie à l'euro près. Ce caractère théorique lui est parfois reproché: «*Durant l'année, il faut l'ajuster le plan de trésorerie mois par mois, pour en faire un véritable outil de gestion*», conseille François Chaumont, responsable du pôle banque commercial chez First-Finance, société de conseil en formation. Un avis que partage Philippe Arraou, président du syndicat des experts-comptables de France (ECF), qui conseille «*de réaliser, au plus tard le 10 de chaque mois, un prévisionnel de trésorerie pour les deux mois qui viennent*».



FRANCOIS CHAUMONT, responsable du pôle banque commercial chez First-Finance

« Il faut ajuster, chaque mois, le plan de trésorerie pour en faire un véritable outil de gestion »

1- ANALYSEZ LE PASSE

Pour bâtir votre plan, consultez les deux derniers historiques de votre trésorerie, le plus simple étant d'étudier vos relevés bancaires de l'année passée. Examinez également vos budgets d'exploitation des années précédentes. «*Ventes, charges salariales, impôts et taxes, achats de matières premières... Toutes ces données chiffrées vont vous aider à établir le budget de trésorerie de l'année à venir*», indique Yves Dubois, spécialiste des questions de trésorerie au sein du cabinet de formation Demos. Si, par exemple, vous constatez, de façon récurrente, un différentiel entre votre prévisionnel de chiffre d'affaires mensuel et votre chiffre effectif, intégrez un coefficient correcteur.

2- RETRAITEZ LES DONNEES COLLECTEES

Examinez ensuite votre budget d'exploitation de l'année à venir. Passez en revue, un à un, les charges et les produits en retraitant les données: tenez compte, par exemple, des dates d'encaissement ou de décaissement, et non pas des dates d'enregistrement des écritures comptables. *«Attention, il ne suffit pas d'appliquer la durée moyenne des encaissements, met en garde Yves Dubois (Demos). Il faut affiner les délais pour qu'ils soient le plus en phase avec la réalité.»* Si la durée moyenne de vos encaissements est de 60 jours, ne vous contentez pas d'appliquer ce délai à l'ensemble de vos ventes. Vous devez BBB tenir compte de la particularité des clients, de la fluctuation de ce délai dans l'année... De même, certaines charges sociales, comme les versements aux caisses de retraite, sont mensualisées dans le budget d'exploitation alors qu'elles donnent lieu à des règlements trimestriels.

Par ailleurs, n'oubliez pas que le budget d'exploitation s'entend hors taxes, tandis que le budget de trésorerie s'entend toutes taxes comprises. Il faut donc créer, dans votre plan de trésorerie, une ligne «remboursement de TVA» à la rubrique encaissements, et une ligne «TVA à payer» à la rubrique décaissements. Enfin, pour faciliter la lecture de votre plan de trésorerie et effectuer des analyses d'écart de manière relativement simple, isolez les encaissements d'exploitation de ceux qui sont hors exploitation, et procédez de la même manière pour les décaissements.

3- EVALUEZ VOTRE SOLDE AU 1^{ER} JANVIER PROCHAIN

Contrairement à ce qui prévaut lorsque vous établissez un budget d'exploitation, vous devez, pour le budget de trésorerie, prévoir un solde de départ: le solde estimé de votre trésorerie au 1^{er} janvier de l'année suivante.

4- DETERMINEZ VOS FRAIS OU PRODUITS FINANCIERS

Vous avez bâti votre plan de trésorerie mois par mois? Il vous reste à calculer, à partir des soldes mensuels de fin de mois observés, les charges financières que vous devrez supporter ou, dans le meilleur des cas, les produits financiers dont vous bénéficierez. Ces charges et produits financiers seront intégrés au tableau. Bien entendu, le solde de fin de mois n'est qu'une photographie prise à un moment donné: dans les faits, le solde de trésorerie varie chaque jour. Pour calculer ces charges et produits financiers, considérez les variations de trésorerie en cours de mois que vous avez pu identifier, compte tenu, notamment, des données historiques dont vous disposez.

5- MODELISEZ VOTRE PLAN

Pour que vos projections soient les plus réalistes possibles, modélisez votre plan de trésorerie en faisant varier des données: le chiffre d'affaires (les ventes reculent de 5%), les charges (vous devez recruter un collaborateur), etc. Multipliez les scénarios stratégiques, de façon à identifier, à chaque fois, leur impact sur votre trésorerie. Tableau en main, et en fonction de la situation de votre trésorerie, vous pouvez être amené à revoir vos budgets d'exploitation ou d'investissements. Et repousser, par exemple, l'acquisition d'une machine.