

CHAPITRE I : GENERALITES

Par [Thierry Goemans](#)

Qu'est-ce qu'un plan de trésorerie ?

C'est un tableau sur lequel sont portés tous les encaissements et décaissements prévus, en les ventilant mois par mois, quinzaine ou semaine.

Chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations assujetties à la TVA) est portée dans la colonne de la période (mois, semaine) où elle doit normalement se produire : par exemple, un achat effectué en janvier et payable en mars, est imputé dans la colonne des décaissements de mars.

Le plan de trésorerie est un outil de gestion essentiel ; affaire de logique : le cash est le sang de l'entreprise.

Aucun chef d'entreprise, aucun DAF, aucun responsable comptable ne doit jamais se dire que ce type d'exercice de gestion n'est pas pour lui. Personne n'est à l'abri d'un problème de trésorerie : baisse d'activité, décalage d'une commande, défaillance de paiement d'un client etc. De nombreuses sociétés, dont l'augmentation de chiffres d'affaires était très forte, dont le compte de résultat présentait un bénéfice confortable, ont mis la clé sous la porte car les besoins de trésorerie augmentaient aussi vite si ce n'est plus vite que l'augmentation de chiffre d'affaires. Et sans que les dirigeants en aient mesuré les conséquences.

A quoi sert-il ?

Grâce à ce tableau, on connaît :

- le solde de trésorerie à un instant choisi
- l'évolution du solde cumulé.

Il s'agit de vérifier si les dettes présentes et à venir pourront être payées en temps voulu, grâce aux disponibilités du moment. En effet si le tableau fait apparaître un solde négatif à un moment, il va falloir trouver une solution pour combler le déficit de l'entreprise. Cette anticipation est essentielle car il sera plus aisé de trouver des financements avant de mettre le banquier devant le fait accompli.

Un excédent de trésorerie permettra des placements ou le financement du développement de l'entreprise.

[La chaine Youtube de l'auteur : Thierry Goemans](#)
[Son blog et le site web formation-compta-tpe.fr](#)

Recueillir des données objectives

Etablir un prévisionnel financier objectif repose sur la collecte de données concrètes. Le trésorier doit réfléchir, en permanence, à l'évolution des dépenses et recettes et à leur positionnement sur l'axe du temps. Le total des recettes et des dépenses ne sera pas linéaire durant l'année. Un très grand nombre d'activités connaissent une saisonnalité, les factures des clients ne sont pas toujours encaissées le mois de leur établissement, certaines dépenses sont annualisées (comme les assurances par exemple), d'autres sont peut-être payées au trimestre (ex : charges sociales sur salaires).

Gare au pièges : *Ne confondez pas recettes et chiffres d'affaires, ni dépenses et charges. Un amortissement est une charge mais pas une dépense. Un remboursement de capital d'emprunt est une dépense mais pas une charge. De plus, recettes et dépenses sont toujours exprimées en valeur TTC, alors que les produits et charges sont valorisés hors taxe.*

Recenser les éléments à prendre en compte à chaque mise à jour du plan de trésorerie

Certains paramètres, impactant les flux de trésorerie, varient selon les spécificités de chaque entreprise. Cependant, en matière de prévisions de trésorerie, la plupart des facteurs à prendre en compte peuvent être généralisés :

Prévisions de recettes

- L'état des factures non encaissées, avec leurs dates d'échéance (*source : comptabilité*)
- L'état des carnets de commandes à livrer avec une approche des dates de livraison prévisibles (*source : service commercial ou ADV*)
- La prévision de chiffre d'affaires (*source : direction ou service commercial*)
- Les valeurs à l'encaissement
- Les recettes exceptionnelles attendues (CIR, subventions, ventes d'immobilisations, etc) (*sources : comptabilité et direction de l'entreprise*).

Prévisions de dépenses

- L'état des factures d'achats comptabilisées mais non payées, avec leur date d'échéance (*source : comptabilité*)
- L'état des achats connus mais non enregistrés en comptabilité (commandes passées en attente de réception, avec leur date de réception prévisionnelle) (*source : service achats*)
- L'état prévisionnel des salaires et charges sociales à payer, séquencés sur l'axe du temps (*source : service RH ou direction comptable*)
- L'échéancier prévisionnel des taxes et impôts estimés à payer (*source : direction comptable*)
- Liste des échéances de remboursements d'emprunts et autres dettes hors exploitation (*source : direction comptable*)
- L'état des investissements prévus et de leur mode de financement (*source : direction*).

Autres données utiles

- Tous les journaux de trésorerie des périodes écoulées (*source : comptabilité*)
- Les rapprochements bancaires et les états de valeurs en portefeuille ainsi que les promesses émises (effets à payer...).

CHAPITRE II : METHODOLOGIE

Procédure pour la mise à jour d'un plan de trésorerie

Avant de commencer sa synthèse, le trésorier doit s'assurer que toutes les informations utiles sont à jour (cfr. ci-dessus : « Recenser les éléments à prendre en compte à chaque mise à jour du plan de trésorerie »).

A cet effet, le responsable des prévisions de trésorerie devra communiquer avec les responsables de la comptabilité, des achats, des ventes et avec la direction de l'entreprise pour s'assurer que chacun des services de l'entreprise a mis ses bases de données à jour.

Astuce : *Il est recommandé d'officialiser et de formaliser la collecte d'informations récurrentes, à délivrer systématiquement par tous les chefs de service concernés. Exemple : Si le prévisionnel de trésorerie est présenté tous les 10 du mois, la procédure prévoira que les différents services doivent mettre les bases de données à jour pour le 8 du mois. Cela laisse deux jours au trésorier pour traiter les données, exercer son sens critique et faire apporter les correctifs nécessaires si des incongruités sont détectées. Il est conseillé d'impliquer les chefs de services, en les rendant acteurs de la transmission de leurs données au trésorier en temps et heure.*

Le trésorier devra donc faire preuve de pédagogie et se montrer persévérant dans la collecte et la vérification des données issues des services tiers, mais dont il répond, *in fine*.

Attention : Le prévisionnel de trésorerie devrait être assorti d'une courte note précisant tous les cas où le trésorier a dû travailler sur la base d'estimations ou de données approchées, en l'absence de données vérifiées, il est de la responsabilité du trésorier d'alerter les destinataires de sa synthèse chiffrée sur l'incertitude relative de certains postes.

CHAPITRE III Prévisions de recettes

1 - L'état des factures non encaissées, avec leurs dates d'échéance (source : comptabilité)

Une comptabilité clients à jour permet d'éditer la balance âgée des factures de ventes restant à encaisser à un instant « t ». Ce même état renseigne le trésorier sur la date d'échéance de paiement accordée au client.

2 - L'état du carnet de commande (source : service commercial ou ADV)

Au-delà des données comptables, le trésorier doit disposer d'un *carnet de commandes* à jour. Soit il se fait systématiquement remettre une copie des bons de commande validés, soit le service chargé d'enregistrer les commandes clients s'engage à lui transmettre régulièrement un tableau à jour des commandes non facturées, avec la date de facturation probable et, donnée essentielle pour le plan de trésorerie, les conditions et le terme de règlement consentis. Le trésorier se montrera attentif aux cas d'acomptes ou de paiements échelonnés qui viendront impacter son plan d'encaissements.

3 - La prévision de chiffre d'affaires (source : direction ou service commercial)

La tenue à jour du carnet de commande ne suffit pas au trésorier ; ce dernier doit se faire communiquer régulièrement la tendance des contrats en cours de négociation mais pas encore signés, de manière à avoir une idée sur l'évolution du volume des ventes à moyen terme. La connaissance de l'entreprise permettra en outre au trésorier d'inclure les effets de saisonnalité de l'activité dans sa réflexion.

En tendance haussière, l'entreprise devra peut-être faire face à des dépenses supplémentaires pour produire ou servir les clients. En cas de contraction du volume d'affaires, le trésorier sera alerté sur d'éventuelles baisses des recettes futures, qui grèveront la trésorerie.

4 - Les recettes en attente d'encaissement (source : comptabilité)

Des chèques ou des effets de commerce en portefeuille peuvent être détenus par l'entreprise. Une comptabilité à jour et un suivi des effets remis à l'encaissement ou à l'escompte suffit à positionner ces recettes sur l'axe du temps dans le tableau prévisionnel de trésorerie.

5 - Les recettes exceptionnelles attendues (CIR, subventions, emprunts, ventes d'immobilisations, augmentations de capital, etc)

Comme pour la prévision de chiffre d'affaires (cfr 3 – supra) la prise en compte, dans le prévisionnel de trésorerie de données exceptionnelles impliquent que le trésorier soit informé des opérations « hors exploitation courante » décidées par la direction ou subies par l'entreprise.

CHAPITRE IV Prévisions de dépenses

1 - L'état des d'achats comptabilisées mais non payées, avec leur date d'échéance (source : comptabilité)

Une comptabilité fournisseurs à jour permet d'éditer la balance âgée des factures d'achats comptabilisées mais non payées à un instant « t ». Ce même état renseigne le trésorier sur les échéances de règlements fournisseurs à payer. La comptabilité renseignera également le trésorier sur le montant et les échéances des effets à payer et autres promesses en circulation.

2 - L'état des achats connus mais non enregistrés en comptabilité (source : service achats)

Cette rubrique concerne les commandes passées mais en attente de réception, avec leur date de réception prévisionnelle. Grâce à cette liste et à la connaissance des délais de paiement convenus avec les fournisseurs, le trésorier pourra estimer le montant des factures à recevoir et situer leur date de règlement sur son prévisionnel de trésorerie.

Le trésorier cherchera également des données actualisées concernant l'évolution des principaux frais généraux (loyers, assurances, ...).

Le suivi des factures d'achats à recevoir sur les commandes passées et en attente de réception se fait sur la base des bons de commandes dûment validés. Le plus souvent, c'est le responsable des achats qui transmet cet état à son collègue trésorier.

Le trésorier devra aussi obtenir un chiffrage des commandes prévues mais pas encore passées. Cette estimation est d'autant plus cruciale si les délais de règlement des fournisseurs de l'entreprise sont courts.

3 - L'état prévisionnel des salaires et charges sociales à payer (source : service RH ou direction comptable)

Les rémunérations et charges sociales constituent souvent un poste de dépenses très important. Pour les situer sur le plan de trésorerie, il convient de tenir à jour un tableau des effectifs, prenant en compte les mouvements de personnel (entrées et sorties) prévisibles et les salaires bruts.

Le décaissement des charges sociales (payées chaque mois ou chaque trimestre) est prévisible en considérant le taux moyen des charges patronales (souvent entre 40 et 45% des salaires bruts). Le trésorier se fera communiquer un prévisionnel de tous les éléments de rémunérations non récurrents, qui pourraient venir grever la trésorerie (primes, indemnités de rupture, intéressement ou participation, etc).

4 - L'échéancier prévisionnel des taxes et impôts estimés à payer (source : direction comptable)

Le positionnement de ces dépenses, récurrentes et en principe bien connues des services comptables ne présente, en général, pas de difficultés majeures, dès lors que la comptabilité de l'entreprise est tenue à jour et que les dépenses fiscales sont régulièrement actualisées en même temps que le prévisionnel de résultat.

5 - Liste des échéances de remboursements d'emprunts et autres dettes hors exploitation (source : direction comptable)

Les tableaux d'échéances des dettes d'origine autres que commerciales permettent de situer précisément les dépenses correspondantes dans le plan de trésorerie. Ce poste ne pose pas de difficultés majeures pour la mise à jour le plan de trésorerie. Le trésorier devra cependant s'assurer d'avoir connaissance des contrats le plus en amont possible du début du remboursement, pour pouvoir les inclure dans son prévisionnel de trésorerie à moyen et long terme.

6 - L'état des investissements et autres dépenses à caractère exceptionnel (source : direction)

Le responsable du suivi de trésorerie devra s'efforcer de connaître le plus en amont possible les projets d'investissements, de distribution de dividendes, de remboursements anticipés de dettes et, en général de toutes les décisions stratégiques qui viendront impacter son plan de trésorerie, à plus ou moins long terme.

CHAPITRE V Confronter prévisions et réalité

En réalité, la mise à jour du plan de trésorerie est un exercice de réflexions de tous les instants. Le plan de trésorerie n'est jamais figé, puisque des événements, des faits économiques nouveaux surviennent tous les jours.

On l'a vu, le plan de trésorerie est un travail d'équipe dans lequel le rôle du trésorier est de réaliser régulièrement une synthèse, tout en exerçant son sens critique. Pour ces raisons, le responsable du planning de trésorerie devra avoir une très bonne connaissance globale du fonctionnement de l'entreprise et bénéficier de la confiance des dirigeants, qui devront lui confier des informations parfois encore confidentielles.

Schématiquement, les données disponibles pour mettre à jour le plan de trésorerie sont, soit certaines (comme celles issues de la comptabilité), soit estimées (comme le prévisionnel de ventes ou d'achats).

Le rôle du trésorier est de sécuriser et automatiser au maximum la collecte de toutes les informations connues et certaines tandis qu'il approche au mieux la réalité de toutes les recettes et dépenses dont le montant ou la date de survenance relève d'estimations.

Que les données soient certaines ou estimées, le trésorier n'aura de cesse que de faciliter leur collecte, améliorer leur précision et s'assurer que sa synthèse est comprise de tous ceux qui en ont l'utilité.

Dans la pratique, la responsabilité du trésorier est de pondérer l'ensemble des données reçues. Par exemple, en matière de prévisions de ventes, le trésorier pourra mettre un bémol prudent sur les prévisions d'un directeur commercial connu pour son optimisme parfois excessif. Dans le même temps, il convient peut-être de modérer les chiffres d'achats délivrés par un acheteur déprimé ou trop prudent.

L'un des outils permettant au trésorier d'améliorer sa vision des composantes les moins certaines du plan de trésorerie est la confrontation des prévisions passées avec la réalité des flux financiers. A cet effet, le trésorier utilisera les journaux financiers de l'entreprise pour comparer systématiquement les recettes et les dépenses réellement constatées lors d'une période donnée et les prévisions établies à priori. L'analyse d'écarts significatifs permettra d'identifier les postes de recettes ou de dépenses pour lesquels la procédure de prévision doit être remise en question.

Conclusion : le prévisionnel de trésorerie est un exercice qui concerne l'ensemble des décideurs de l'entreprise. La synthèse des données prévisionnelle sera d'autant plus pertinente que les données traitées sont vérifiées ou estimées de manière appropriée et constante dans le temps. En général, l'expérience aidant, le plan de trésorerie gagne en précision au fil du temps. Le trésorier devra faire preuve de constance et de persévérance et entraîner les différents chainons de l'entreprise à sa suite, pour affiner l'une des données les plus essentielles, le cash disponible ou les liquidités à trouver.

CHAPITRE VI Le tableau de suivi de trésorerie – en général

On ouvrira un tableau de suivi de trésorerie pour chaque source de financement possible (soit chaque compte bancaire). Les données seront ensuite consolidées dans un tableau présentant la situation de trésorerie générale de l'entreprise à un moment donné.

La structure d'un tableau de suivi de trésorerie se décompose en 4 parties (voir Plan de trésorerie en annexe et le tableau Excel correspondant).

1. Le solde initial
2. Les encaissements (recettes)
3. Les décaissements (dépenses)
4. Le solde de fin de mois.

1 – Le solde initial

Le solde initial devient une donnée certaine après chaque opération de rapprochement bancaire. Avec l'accès aux relevés d'opérations bancaires par internet, le rapprochement comptabilité/banque peut être effectué de manière quotidienne, si besoin.

2 – Les encaissements

Les encaissements (recettes) prévus sont renseignés sur la ligne correspondant à leur nature et dans la colonne correspondant à leur date prévisionnelle.

3 – Les décaissements

Les décaissements (dépenses) prévus sont renseignés sur la ligne correspondant à leur nature et dans la colonne correspondant à leur date prévisionnelle.

4 – Le solde final

Le solde final prévisionnel correspond au solde initial auquel on ajoute les encaissements prévus et dont on retranche les dépenses prévues ($4 = 1+2-3$).

Astuce : dans un fichier Excel, on créera une page par compte bancaire, en veillant à ce la structure de chaque page soit et reste rigoureusement identique à toutes les autres. Ainsi, on pourra créer aisément une page de synthèse globale de la trésorerie de l'entreprise, qui présente le cumul de tous les comptes.

Et d'un point de vue pratique ?

Chaque entreprise pourra adapter la dénomination des postes de recettes et de dépenses présentées en ligne, dans le plan de trésorerie, en fonction de son activité et du degré de détail souhaité. En revanche il est essentiel d'être constant dans l'imputation des recettes et dépenses au fil du temps, pour tirer les meilleurs enseignements possibles du comparatif entre les prévisions et les flux de trésorerie réels.

Le nombre de colonnes utilisées dépendra à la fois de la périodicité de mise à jour du tableau de suivi de trésorerie. Une colonne peut représenter un mois, une quinzaine ou une semaine.

Les recettes et les dépenses prévisionnelles sont renseignées TTC.

A chaque fin de période (correspondant à une colonne), les données réelles, issues des journaux comptables financiers, sont renseignées dans le tableau en lieu et place des prévisions. Les prévisions sont cependant archivées et il est de la responsabilité du trésorier d'analyser minutieusement les écarts entre prévisions et réalité afin d'en expliquer les causes et de prendre éventuellement des mesures pour améliorer les prévisions. En effet, l'outil de prévision de trésorerie s'améliore par l'expérience de ceux qui le font vivre.

Astuce : réaliser un tableau de passage entre les imputations comptables utilisées dans les journaux de banque et les rubriques du plan de trésorerie. Avantages : 1° être sûr d'être constant dans le temps – 2° Rendre possible l'automatisation du passage des journaux de banque vers les données réelles qui viendront remplacer les prévisions, à l'issue d'une période donnée.

CHAPITRE VII Le tableau de suivi de trésorerie – en détail

1 – Le solde initial

Le solde initial correspond forcément au solde final de la période précédente, que ce solde soit prévisionnel ou avéré et constaté.

Le solde initial est parfois une donnée certaine et constatée, en haut et à gauche dans le tableau, quand, au début de la première période de prévision, le trésorier connaît le solde bancaire réel, au soir de la veille et que ce solde a été réconcilié avec la comptabilité de l'entreprise.

2 – Les encaissements

Il s'agit bien sûr des règlements à recevoir des clients, mais aussi des autres ressources possibles de l'entreprises comme les emprunts, les apports en capital ou apports d'associés en compte courant, des subsides, etc.

3 – Les décaissements

Cette partie peut être, très détaillée, comme dans notre tableau exemple (en annexe), dont les rubriques de dépenses correspondent peu ou prou aux natures de charges que l'on retrouve dans un compte de résultat comptable, pour les dépenses d'exploitation et des catégories de dépenses d'investissements, pour les dépenses hors exploitation courantes, qui rappellent la nomenclature du haut de bilan comptable.

L'entreprise peut également prendre le parti pris de synthétiser davantage en adoptant des regroupements de charges, comme, par exemple :

- Règlements des Fournisseurs marchandises
- Règlements des Frais généraux
- Dépenses marketing et publicité
- Dépenses de salaires et charges sociales
- Règlements d'impôts et taxes
- Règlements de frais financiers
- Dépenses d'investissements (achats d'immobilisations),
- Etc.

Conseil 1° :

L'adoption d'une structure plus synthétique dispense le lecteur du plan de trésorerie de détails inutiles pour la prise de décision en matière de gestion des liquidités. La rigueur reste « de rigueur » pour celui qui est responsable de la mise à jour des données. Celui-ci devra se tenir prêt à fournir le détail de toute somme centralisée par lui, qui susciterait commentaires ou doutes de la part des destinataires du tableau. Ici encore, il est indispensable de formaliser un tableau de passage qui permettra de vérifier que les données sont regroupées de manière identique d'une période à l'autre.

Conseil 2° :

Une attention particulière doit être apportée aux prévisions de dépenses de TVA à payer, dont le montant est interdépendant des variations du chiffre d'affaires de l'entreprise, pour les sociétés soumises à la TVA sur les débits, mais dépend des encaissements reçus, dans les entreprises soumises à la TVA sur les encaissements.

Conseil 3° :

Le trésorier pourra commencer par poser, dans son prévisionnel de trésorerie, toutes les dépenses dont la survenance présente peu d'incertitude, ni quant à leur montant, ni quant à leur date. D'une manière générale, la prévision se construit en partant des données les plus fiables pour finir par celles qui reposent sur des hypothèses de travail.

[La chaine Youtube de l'auteur : Thierry Goemans](#)

[Son blog et le site web formation-compta-tpe.fr](#)