

NOTICE

Construction d'un plan de trésorerie prévisionnel

Notice réalisée le 16 avril

Vous n'avez pas de plan de trésorerie ? Cette notice accompagne le [document excel « plan de trésorerie prévisionnel »](#) et vous apporte conseils et méthodes pour le renseigner.

Cette notice vise à démarrer un plan de trésorerie prévisionnel.

Les éléments spécifiques, liés à la crise actuelle, à y intégrer figurent dans la [FICHE TECHNIQUE « actualiser son plan de trésorerie en prenant en compte les mesures »](#)

L'utilisation d'un plan de trésorerie prévisionnel présente plusieurs intérêts :

- S'assurer que l'entreprise pourra faire face aux décaissements programmés sur les jours, semaines ou mois à venir
- Évaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement
- En cas d'activité saisonnière, vérifier que la trésorerie permettra de faire face aux périodes creuses.

Le plan de trésorerie est également utilisé en phase de création de l'entreprise, dans le cadre de la réalisation du bilan prévisionnel. Il permettra :

- De s'assurer qu'avec les prévisions retenues, l'entreprise parvient à dégager de la trésorerie et à faire face aux dépenses budgétées
- De mettre en évidence le besoin de financement du projet de création d'entreprise.

C'est un **document de pilotage et de gestion prévisionnelle**, il doit être un document « vivant » et **faire l'objet de mises à jour régulières**. En effet, il doit permettre d'avoir une vision des dépenses et des rentrées d'argent la plus réaliste possible. Ainsi, il permet d'anticiper une éventuelle période de tension de trésorerie.

Construire un plan de trésorerie prévisionnel

PRÉSENTATION DU DOCUMENT

Le plan de trésorerie reprend tous les mouvements de flux financiers de l'entité, il est constitué de deux grandes parties, les encaissements et décaissements.

- Sur chaque ligne du document, vous allez **lister vos encaissements puis vos décaissements tels qu'ils sont prévus**
- **Les intitulés des lignes sont libres** (même si nous donnons quelques exemples) : ils doivent être adaptés à votre structure afin de faciliter les mises à jour avec votre relevé de banque (à la fin de chaque mois par exemple)
- **Vous pouvez créer autant de lignes qu'il vous semble nécessaire** (sans créer une usine à gaz non plus !)

Ensuite vous y trouverez :

- Les lignes « total des encaissements » et « total des décaissements » (**calculs automatiques**) pour chacun des mois
- Une ligne solde mensuel (**calcul automatique**) correspond à la différence entre total encaissements et total décaissements du mois, ce solde a valeur d'information uniquement.
- Une ligne solde de début de mois :
 - Il s'agit du **cumul des soldes de vos différents comptes bancaires**, y compris compte sur livret
 - Ce solde n'est à renseigner qu'une seule fois, au démarrage de votre plan de trésorerie : dans notre **tableau**, il s'agit donc de saisir le solde bancaire du 31/12 de l'année n-1 en **ligne 2/colonne B**.
 - Les soldes de début de mois des mois suivants **se mettront à jour automatiquement**.
- Une ligne solde de fin de mois (**calculs automatiques**) : il correspond à la différence entre solde de début de mois et solde mensuel. C'est ici que vous évaluez votre situation de trésorerie sur les prochains mois et vos **éventuelles tensions de trésorerie à venir**.

Attention : Si vous démarrez votre plan de trésorerie en cours d'année, par exemple en mars, contentez-vous de changer les mois du tableau en démarrant à partir de mars (au lieu de janvier), **il n'y a aucun intérêt à le rendre rétroactif, le plan de trésorerie n'a d'intérêt que pour prévoir et anticiper l'avenir !**

COMMENT LE REMPLIR ?

En premier lieu, il est important et indispensable d'être exhaustif : **tous les mouvements financiers doivent figurer dans le plan de trésorerie prévisionnel.**

Les documents dont vous aurez besoin et pourquoi faire :

- **Votre budget prévisionnel** : reporter vos prévisions de chiffres d'affaires, subventions, charges etc. en prenant soin de déconnecter les périodes de facturation de celles des paiements effectivement réalisés. En effet, apparaissent dans le plan de trésorerie les périodes de **paiement effectif et non de facturation**. Par exemple, une prestation réalisée en novembre mais qui sera payée et donc encaissée seulement en février de l'année suivante n'apparaît pas dans le plan de trésorerie de l'année.
- **Vos relevés de banque n-1** : ils vous permettent d'identifier les mois d'encaissement et décaissement de certaines dépenses/recettes. Par exemple, il vous aide à retrouver les modalités de versement d'une subvention : l'acompte en février et son solde en janvier n+1. Là aussi, le solde pour la subvention de l'année en cours n'apparaît pas dans le plan de trésorerie de l'année ; en revanche, le solde de cette subvention de l'année n-1 apparaît bien dans le mois de janvier.
- **Votre bilan comptable n-1** : il vous permet d'identifier les créances et dettes dues au 31/12/n-1. Vous allez donc reporter les échéances prévues sur ces créances et dettes dans votre plan de trésorerie année n.
- **Votre compte de résultat détaillé n-1** : il vous aide à lister toutes les dépenses et recettes pour alimenter les lignes encaissements et décaissements. Il faudra estimer leur évolution probable sur l'année à venir.
- **Les éléments « hors exploitation »** : il est nécessaire de faire apparaître les éléments qui ne figurent pas dans le budget prévisionnel, à savoir les subventions d'investissements, les emprunts, les apports en fonds propres, les investissements réalisés, les remboursements d'emprunts, etc...

Au niveau des encaissements, les éléments essentiels sont les suivants : le chiffre d'affaires prévisionnel, les apports en fonds propres, les subventions de fonctionnement (comprenant notamment les aides aux postes) et d'investissement reçues, et les remboursements d'impôts et/ou de TVA. La principale difficulté réside dans l'estimation correcte d'un montant de chiffre d'affaires.

Au niveau des décaissements, ils sont la plupart du temps constitués par : les achats de matériaux/matières premières TTC, les frais généraux TTC (loyers, honoraires, entretiens, assurance, dépenses de transport...), les salaires et charges sociales, les impôts et taxes, les investissements, les remboursements d'emprunts.

À l'aide des documents cités ci-dessus et de votre connaissance du passé, vous allez répartir ces encaissements/décaissements dans les différents mois de l'année.

Pour simplifier l'exercice et, quand il est difficile d'avoir une vision sur la répartition des montants, il est possible de les proratiser en les répartissant uniformément sur les 12 mois. (Dans chaque mois, on met 1/12 de l'encaissement prévu).



Attention à ne pas généraliser cette méthode et à ne l'utiliser qu'en cas de nécessité, car elle peut conduire à fausser les prévisions de trésorerie.

Or, comme nous l'avons déjà dit, il est important d'être au plus près de la réalité pour que l'outil ait un intérêt.

N'oubliez pas aussi d'incorporer toutes les nouvelles dépenses/recettes liées au développement d'activité, investissement, recrutement, nouvel emprunt...

Remarque : Pour les structures assujetties à la TVA, **les achats et les ventes sont à enregistrer TTC**, et non en hors taxes. La structure règle en TTC puis reverse aux impôts l'excédent de TVA collectée ou récupère le surplus de TVA déductible.



À retenir/Rappels essentiels

- Les recettes sont **affectées au mois de leur encaissement** et non au mois de la vente.
Par exemple, une opération de vente effectuée en février et encaissée en mars va apparaître dans les encaissements de mars. Il en va de même pour les décaissements sur achats. Ce délai dans le paiement **induit des décalages de trésorerie**. **L'intérêt du plan de trésorerie prévisionnel est bien d'identifier ces décalages** : un plan de trésorerie n'est pas un budget mensuel de fonctionnement.
- **Les soldes bancaires concernent l'ensemble des comptes bancaires de la structure, y compris « comptes sur livret »**. Le plan de trésorerie concerne bien le **cumul des soldes de vos différents comptes bancaires**, y compris

QUAND ET COMMENT LE METTRE À JOUR ?

Un plan de trésorerie prévisionnel se construit en général sur 1 année : il permet ainsi d'avoir une vision et d'anticiper des tensions de trésorerie à venir.

Fréquence de mise à jour

En général, ce document se met à jour **chaque fin de mois**, mais la fréquence de mise à jour dépend de la situation financière de la structure. En effet, une structure qui a une trésorerie « tendue » peut avoir besoin de mises à jour par quinzaine, voire au jour le jour pour les situations les plus problématiques. A l'inverse, une structure qui a une trésorerie très confortable sur l'ensemble de l'année pourra s'autoriser à des mises à jour moins régulières, au trimestre par exemple.

Méthode de mise à jour

- Chaque fin de mois, **vous allez pointer avec votre relevé de banque les encaissements/décaissements** qui ont réellement eu lieu et mettre à jour le plan de trésorerie en conséquence.
- Concrètement, dans le plan de trésorerie, vous allez remplacer les montants du mois échu par ceux de votre relevé bancaire. Si certains décaissements/encaissements n'ont pas eu lieu comme vous l'aviez prévu, **il faudra les décaler et réajuster vos prévisions des mois suivants.**
- Une fois cet exercice terminé, **vous devez retrouver un solde de fin de mois équivalent à celui qui figure sur votre relevé bancaire.** Pour rappel, le solde de fin de mois dans le plan de trésorerie est un **calcul automatique**, il ne faut en aucun cas y saisir un montant. C'est justement le **calcul automatique** et la comparaison avec le solde du relevé bancaire qui vous permet de vérifier votre mise à jour. Si ces soldes ne sont pas égaux après la mise à jour, c'est qu'il y manque des éléments comme décrit dans le point précédent.
- Enfin, une fois cette mise à jour terminée, nous vous conseillons de **l'identifier par une couleur** : vous pouvez mettre la colonne du mois en jaune par exemple. Cela permet de distinguer les mises à jour réalisées de la prévision.

Comme vous l'aurez compris, une fois la mise à jour du mois réalisée, les éléments correspondent exactement à votre situation bancaire réelle et c'est bien l'objectif. Cela vous permet de mesurer au plus juste l'incidence en trésorerie sur les mois suivants, d'avoir un regard sur les prévisions de solde de fin de mois de trésorerie ajustées et d'anticiper le cas échéant de potentielles tensions.

Enfin, **n'oubliez pas que le plan de trésorerie est vivant et dynamique**, vous devez y intégrer chaque nouvelle décision, évènement qui aura un impact financier.

Comment expliquer rapidement une trésorerie négative ?

Elle peut être liée à :

- une baisse de chiffre d'affaires
- une baisse de la rentabilité et/ou de la marge commerciale
- une mauvaise gestion du Besoin en Fond de Roulement, induit par un décalage entre l'encaissement du paiement client (trop long) et le décaissement du paiement fournisseur (trop court)
- une saisonnalité inhérente à l'activité de la structure
- ou encore un évènement exceptionnel comme la crise que nous traversons !

Pour aller plus loin dans l'analyse, INAE propose la formation « La gestion économique et financière de ma SIAE ».

Pour toute question : Daphné GRENECHE

d.greneche@inae-nouvelleaquitaine.org

et Maël DOUBLET

m.doublet@inae-nouvelleaquitaine.org