

Livre blanc



LES PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE

Mesbanques



EN QUELQUES MOTS

Pourquoi ce livre blanc ?

Ce livre blanc est destiné à celles et à ceux qui ont conscience de l'importance de la gestion de trésorerie mais qui ne se sont pas encore lancés dans l'aventure. Dans un premier temps, il vous aidera à comprendre le concept de la gestion de trésorerie (ce que c'est et à quoi cela va servir) puis dans un second temps, il vous permettra d'avoir une meilleure visibilité sur ce qu'il faut faire pour se lancer.

La gestion de trésorerie, c'est quoi ?

La gestion de trésorerie, c'est prévoir les liquidités de l'entreprise dans le futur pour mieux gérer ! Cela vous permettra de connaître précisément la situation financière de votre entreprise, à un instant T. Vous pourrez alors prendre les bonnes décisions de gestion, au bon moment. Pour établir des prévisions de trésorerie vous devez lister les mouvements prévus pour connaître le solde disponible à n'importe quelle date dans le futur. Mais plus une prévision est éloignée dans le temps, plus il y a d'incertitudes. Il faut donc corriger régulièrement le solde du relevé prévisionnel avec un outil qui offre une grande souplesse.

Comment se lancer ?

Ne vous précipitez pas ! Pour mettre en place un système efficace de gestion des prévisions donnez-vous le temps de la réflexion. Commencez par réaliser une étude préalable pour définir les bonnes procédures et les outils appropriés à votre prévision de trésorerie. Chaque type d'entreprise a une problématique différente. Identifiez bien la vôtre pour clarifier les enjeux et les objectifs de votre prévision de trésorerie. Pour chaque service de votre entreprise, vous devez définir qui sera la personne chargée d'élaborer les prévisions. Vous devez aussi décider de la fréquence à laquelle ces prévisions seront actualisées.

Quel outil choisir ?

Choisir son outil est primordial ! Le tableur présente certains avantages, mais il ne répond pas correctement aux objectifs d'une gestion efficace des prévisions de trésorerie. Un logiciel spécialisé en mode SaaS est donc un choix à privilégier.

Quelles sont les grandes étapes de la mise en place ?

La mise en place d'un logiciel de gestion de trésorerie comportera 3 grandes étapes : paramétrer le logiciel choisi, déterminer les soldes initiaux des comptes de trésorerie et entrer les premières prévisions.

Une fois ces étapes réalisées, il faudra détailler la procédure aux personnes impliquées, les former sur le logiciel choisi et leur communiquer la date de démarrage du projet.

Et ensuite ?

Vous pouvez enfin utiliser vos prévisions !

Vous devrez veiller à fiabiliser vos données (qu'elles soient à jour et complètes). Vous pourrez ensuite faire des arbitrages immédiats (équilibrages de vos comptes, recherche de placements et financements), et gérer votre trésorerie en disposant d'une vision précise de vos liquidités à moyen et long terme.

Ainsi, ce que nous vous proposons dans ce livre blanc, c'est une démarche simple pour mettre en place des prévisions de trésorerie précises et fiables de façon à ce que vous disposiez en permanence des informations dont vous avez besoin pour prendre à temps les bonnes décisions impactant les finances de votre entreprise.



SOMMAIRE

1	GÉNÉRALITES	1
A	Qu'est-ce que les prévisions de trésorerie ?	2
B	Pourquoi faire des prévisions de trésorerie ?	3
C	Prévisions de trésorerie : principes	5
2	COMMENT METTRE EN PLACE DES PREVISIONS DE TRESORERIE	7
A	Effectuer une étude préalable	8
1	Analyser la problématique de trésorerie	9
2	Définir le fonctionnement	10
3	Choisir l'outil	14
B	Mettre en place	19
1	Initialiser les données	19
2	Lancer la gestion des prévisions	20
C	Utiliser les prévisions	21
1	Fiabilisation des données	22
2	Arbitrages immédiats	27
3	Élaboration de prévisions à moyen et long terme	28

1

GÉNÉRALITÉS



A Qu'est-ce que les prévisions de trésorerie ?



Faire des prévisions de trésorerie c'est déterminer comment vont évoluer les liquidités de l'entreprise dans le futur. Ces liquidités peuvent prendre la forme de soldes de comptes bancaires ou de comptes courants inter-sociétés, de dépôts à terme ou d'autres créances mobilisables.

L'élaboration de prévisions de trésorerie n'est qu'une activité parmi d'autres de la gestion de trésorerie. Ces autres activités sont :

- Le traitement des décaissements et des encaissements sur les comptes bancaires
- Le suivi des mouvements sur les comptes courants bancaires et intragroupe
- La gestion des placements et des financements liés à l'activité de l'entreprise
- L'optimisation des coûts et des profits liés aux flux financiers
- L'évaluation de la situation globale de la trésorerie et de son évolution
- La gestion des comptes bancaires et de la relation bancaire

Globalement, la gestion de trésorerie a pour objectifs :

- D'optimiser le coût ou la rentabilité des flux financiers et de les sécuriser
- De fournir aux décideurs des informations actualisées et prévisionnelles concernant la capacité financière de l'entreprise

Chacune des différentes fonctions correspond à des enjeux plus ou moins importants selon l'entreprise (en fonction de son activité).

EN BREF

La gestion de trésorerie, c'est prévoir les liquidités de l'entreprise dans le futur.

B Pourquoi faire des prévisions de trésorerie ?

On peut trouver beaucoup de prétextes pour ne pas faire de prévisions de trésorerie :

“ Notre trésorerie est saine et les comptes ne sont jamais à découvert ”

Mais disposer en permanence de bonnes prévisions des disponibilités est un atout essentiel pour le dirigeant.

Ces informations précises lui permettent :

- De réagir vite et de façon appropriée face à une situation imprévue (opportunité commerciale ou de croissance externe, obtention d'un marché exceptionnel, accident industriel, perte d'un marché, etc.)
- D'évaluer clairement la faisabilité de projets stratégiques et de choisir les meilleures solutions financières

“ Personne chez nous n'a le temps ni les compétences pour faire cela ”

Si les prévisions sont mises à jour régulièrement, leur gestion ne demande que peu de temps et elle ne nécessite pas de compétence spécifique;

au contraire, l'établissement de prévisions - ou même simplement de la situation actuelle - est très coûteux et peu fiable s'il est fait « à chaud » pour un besoin ponctuel.

“ Ça ne sert à rien, notre banquier est là pour nous aider quand il y a un problème ”

Solliciter son banquier sans visibilité sur l'avenir et sans connaître en détail les flux financiers gérés chez lui et chez ses concurrents, c'est aborder la discussion en position de faiblesse et en sortir dans les plus mauvaises conditions.

Sans parler de l'inavouable politique de l'autruche qui pousse à éviter de révéler un problème à venir, en se persuadant que « *ça va passer* ».

Inutile de rappeler qu'elle se termine toujours mal !

Si vous avez connaissance à l'avance d'un problème ponctuel à venir, vous pourrez avertir votre banquier ou votre fournisseur, en expliquant clairement votre situation. Vos partenaires apprécieront votre attitude et ils feront leur possible pour vous aider.

En revanche, si vous découvrez le jour du règlement que vous ne pouvez pas payer, ils vous en voudront de leur causer des difficultés imprévues et vous perdrez leur confiance.

EN BREF

Prévoir, pour mieux gérer !

Grâce aux prévisions de trésorerie vous connaîtrez précisément la situation financière de votre entreprise, à un instant T. Vous pourrez alors prendre les bonnes décisions de gestion, au bon moment.

C Prévisions de trésorerie : principes

Les comptes bancaires enregistrent tous les mouvements d'entrée et de sortie de trésorerie et indiquent le solde disponible à un instant donné.

Établir des prévisions de trésorerie consiste à prolonger cet enregistrement dans le futur, sur la base des mouvements prévisibles.



On se trouve ainsi doté de relevés de comptes prévisionnels qui donnent un solde disponible à n'importe quelle date dans le futur.

Les caractéristiques de ces relevés sont les suivantes :

- 1** Le solde au début de la période prévisionnelle doit être égal au dernier solde réel du relevé bancaire.
- 2** Les mouvements de la partie prévisionnelle ont une probabilité plus ou moins élevée de se réaliser comme prévu ; généralement, cette probabilité est de plus en plus faible à mesure que l'on s'éloigne dans le futur, ce qui rend le solde disponible prévisionnel de moins en moins fiable.
- 3** Pour chaque mouvement prévisionnel, il y a trois incertitudes :
 - Le fait qu'il se produise ou non
 - Son montant
 - Et la date à laquelle il se produit

Ces trois paramètres ont chacun un impact indépendant sur le solde disponible à une date donnée.

Voici comment ces caractéristiques impactent la gestion de trésorerie :

- ➔ A mesure que le temps passe, les imprécisions des prévisions s'accumulent et le solde du relevé prévisionnel s'écarte de la réalité. Il est donc indispensable de corriger régulièrement le solde du relevé prévisionnel pour que le principe de raccordement avec le solde réel soit toujours respecté.
- ➔ Le responsable des prévisions doit connaître le plus clairement possible la fiabilité de chaque catégorie de mouvements prévisionnels : probabilité qu'ils adviennent, précision de la date prévue et du montant.
- ➔ L'outil utilisé pour élaborer les prévisions doit offrir un maximum de souplesse pour faire varier chacun des trois paramètres prévisionnels de chaque mouvement.

Ces trois éléments déterminent directement la fiabilité du disponible prévisionnel et par conséquent la pertinence des décisions que l'on prendra en fonction de celui-ci.

EN BREF

Établir des prévisions de trésorerie c'est lister les mouvements prévus pour connaître le solde disponible à n'importe quelle date dans le futur.

Mais plus une date de prévision est éloignée dans le temps, plus il y a d'incertitudes. Il faut donc corriger régulièrement le solde du relevé prévisionnel avec un outil qui offre une grande souplesse.

2

COMMENT METTRE EN PLACE DES PRÉVISIONS DE TRÉSORERIE



A Effectuer une étude préalable

De deux choses l'une : soit vous ne faites pas encore de prévisions, soit vous en faites, mais d'une manière qui ne vous convient pas.

Dans les deux cas, votre entreprise fonctionne et il n'y a aucune raison de se précipiter pour mettre en place votre nouvelle gestion. Pour concevoir un système de prévisions de trésorerie simple, peu coûteux en énergie et adapté à vos besoins, **donnez-vous le temps de la réflexion** en effectuant une étude préalable visant à définir les procédures et les outils appropriés.

Cette étude aura pour objets :

- 1 D'analyser la problématique de trésorerie de votre entreprise**
- 2 De définir le fonctionnement opérationnel :**
catégories de mouvements d'entrée et de sortie à gérer, et modalités de recueil des informations prévisionnelles correspondantes
- 3 De choisir l'outil à mettre en place**

Cette démarche méthodique vous permettra non seulement de clarifier les objectifs et d'optimiser l'organisation de vos prévisions de trésorerie, mais elle aura en plus la vertu d'impliquer dès le début les personnes concernées en amont (élaboration des prévisions) et en aval (utilisation des prévisions).

EN BREF

Ne vous précipitez pas ! Pour mettre en place un système efficace de gestion des prévisions donnez-vous le temps de la réflexion. Commencez par réaliser une étude préalable pour définir les bonnes procédures et les outils appropriés à votre prévision de trésorerie.

1 Analyser la problématique de trésorerie

D'une entreprise à l'autre, les problèmes liés à la trésorerie peuvent être très différents, principalement en fonction des caractéristiques de son marché, mais aussi en fonction de nombreux facteurs spécifiques tels que sa situation financière, la maturité de ses produits, son organisation interne, etc.

L'étude de cette problématique dans le cas de votre entreprise vous permettra de clarifier les enjeux et les objectifs de vos prévisions de trésorerie :



Une entreprise de fabrication industrielle en forte croissance devra financer le besoin en fonds de roulement croissant qui accompagnera son activité



Une entreprise de services en position forte sur son marché aura plutôt une trésorerie pléthorique avec des problèmes d'optimisation des placements



Une start-up en train de développer un produit pas encore commercialisé devra surtout justifier ses besoins en trésorerie auprès de ses financiers



Une activité fortement saisonnière nécessitera la sollicitation périodique du banquier pour pallier les creux de trésorerie dans les meilleures conditions

Il se peut que votre activité ait plusieurs volets avec des caractéristiques différentes, ce qui pourra amener à segmenter la gestion des prévisions de trésorerie.

EN BREF

Chaque type d'entreprise a une problématique de trésorerie différente. Identifiez bien la vôtre pour clarifier les enjeux et les objectifs de vos prévisions.

2 Définir le fonctionnement

a. Recenser les types de mouvements

Une fois la problématique de trésorerie établie, il convient de recenser tous les types de mouvements - débiteurs et créditeurs - qui vont composer le(s) relevé(s) prévisionnel(s), et d'établir pour chaque type le mécanisme d'élaboration des prévisions et leur fiabilité.

Les mouvements prévisionnels devront être d'abord saisis dans l'outil de gestion des prévisions.

Ensuite, ce même outil devra permettre leur mise à jour au fil de l'eau. La facilité de ces tâches sera déterminante pour la charge de travail et la qualité du résultat.

En général, les principales catégories sont les suivantes :



Mouvements récurrents (quasiment certains) :

Au débit : salaires, loyers, taxes, abonnements (revues, bases de données, etc.), contrats de maintenance, leasings, emprunts amortissables, etc.

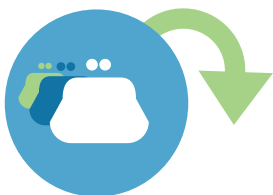
Au crédit : abonnements, contrats de maintenance, locations, etc.



Mouvements réguliers prévisibles (très probables) :

Au débit : fournitures de bureaux, téléphone et internet, énergie, eau, approvisionnements sur les produits à vente régulière, etc.

Au crédit : ventes suffisamment régulières (abonnements, loyers, contrats de prestations, etc.)



Dépenses budgétées :

Certaines dépenses prévisionnelles correspondent au budget d'un projet. Souvent, l'étalement des décaissements peut varier, et, en cours d'année il reste une marge de manœuvre pour diminuer ou augmenter le budget. Ces éléments pourront servir de variable d'ajustement en cas de situation critique.



Prévisions commerciales :

Dans beaucoup d'activités, la prévision des encaissements (directement liée aux prévisions commerciales) est la partie la plus difficile. Souvent, il est opportun de distinguer les prévisions correspondant à un portefeuille de prospects bien qualifiés et les prévisions correspondant à un plan de développement commercial global.

Les premières peuvent donner des chiffres relativement fiables, notamment si le portefeuille comporte un nombre de prospects suffisant pour pouvoir faire des raisonnements statistiques (lorsque l'on connaît le pourcentage de prospects qui finissent par commander). Pour les prévisions liées à un développement commercial global, la fiabilité est plus difficile à évaluer et il est nécessaire de bien les identifier dans le plan prévisionnel de trésorerie afin d'éviter les décisions hasardeuses.

EN BREF

Recensez tous les types de mouvements qui composeront vos prévisions.
Pour chacun d'eux :

- Clarifiez comment seront définies les prévisions (estimation des ventes par vos commerciaux, calcul du prix de vos abonnements récurrents par vos services généraux, etc.)
- Et précisez leur degré de fiabilité : les montants sont-ils sûrs, relativement fiables ou bien très incertains ?

b. Établir les procédures


L'élaboration des prévisions de trésorerie implique plusieurs acteurs dans l'entreprise qui doivent fournir les données prévisionnelles et les compiler. Pour que l'ensemble fonctionne régulièrement et avec un minimum d'effort, il est nécessaire de réfléchir aux détails de son organisation.


Les indications données ci-après ont pour but d'attirer votre attention sur les différents aspects de ce problème.

1. Cycles de traitement

La première question à traiter pour définir ces procédures porte sur la fréquence de révision des prévisions.

Cette fréquence dépend :

 **Globalement** : de la prévisibilité des dépenses et des recettes et de la stabilité de l'activité. Si vos recettes sont exclusivement constituées d'abonnements ou de loyers contractuels très prévisibles et si votre activité est stabilisée, une actualisation trimestrielle peut être suffisante. En revanche, si vous êtes en pleine croissance avec des ventes difficilement prévisibles, une actualisation hebdomadaire voire quotidienne pourra être nécessaire.

 **Service par service** : de la vitesse de variation des données dans l'activité concernée. La masse salariale, par exemple, varie en général lentement et les prévisions correspondantes n'auront besoin d'être révisées qu'en cas d'embauches ou de départs significativement nombreux.

Ainsi, en combinant les deux cycles, on pourra déterminer pour chaque service la fréquence à laquelle il devra communiquer ses nouvelles prévisions de façon à ce que les prévisions globales soient à jour à chaque fois que l'on en a besoin.

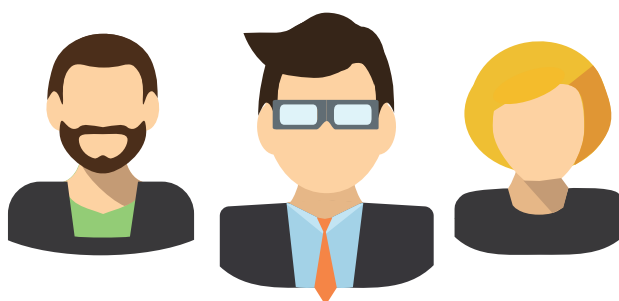


2. Personnes en charge

Dans chaque service, il faut désigner la personne qui sera chargée d'élaborer et d'actualiser les prévisions. Normalement, il s'agit du responsable du service qui est censé avoir la meilleure appréciation de la situation et de l'évolution dans son activité.

Au niveau de l'entreprise, il faut désigner le responsable des prévisions dans leur ensemble, c'est à dire la personne chargée :

- De faire remonter en temps et en heure les actualisations
- De vérifier la qualité des données prévisionnelles
- D'élaborer le ou les plan(s) prévisionnels
- D'effectuer les transferts de fonds nécessaires



Selon la taille de l'entreprise et la complexité des prévisions, il peut s'agir du dirigeant lui-même, du responsable de la comptabilité, du contrôleur de gestion, ou même d'un responsable dédié à la trésorerie.

EN BREF

Pour chaque service de votre entreprise, vous devez définir qui sera la personne chargée d'élaborer les prévisions. Vous devez aussi décider de la fréquence à laquelle ces prévisions seront actualisées.

3 Choisir l'outil

a. Tableur ou logiciel spécialisé

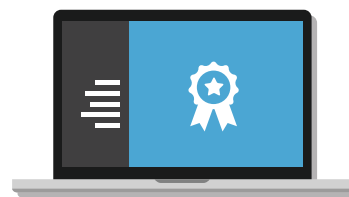
La gestion de trésorerie fait partie des activités financières (comptabilité, banque, placements et emprunts, change, etc.). Toutefois, elle procède d'une problématique spécifique et elle nécessite peu ou pas d'interfaces informatiques avec les autres activités.

A ce titre, le choix de l'outil est très ouvert.

On peut envisager deux approches :



Un logiciel universel
de type tableur



Un logiciel spécialisé

Le tableur est un outil disponible et couramment utilisé dans tous les services comptables et financiers des entreprises.

- Son utilisation pour les prévisions de trésorerie n'implique donc aucun surcoût, ni en licence logicielle, ni en formation.
- On peut facilement bâtir un plan de trésorerie en mettant en colonne les périodes et en ligne les rubriques de dépenses et d'encaissements.
- Les montants prévisionnels sont entrés dans les cases du tableau, et l'évolution du solde de trésorerie peut alors être calculée en reportant la somme de chaque colonne dans la colonne suivante.

Mais une telle solution, quoique facile à mettre en œuvre, ne répond pas correctement aux objectifs d'une gestion de prévisions de trésorerie efficace, car :

- Elle impose de créer sans cesse manuellement de nouvelles colonnes pour repousser l'horizon de prévision
- Elle ne permet pas de gérer facilement différentes « mailles » de prévision : jour, semaine, mois, trimestre, année. Une gestion jour par jour dans un tableur conduit rapidement à un très grand nombre de colonnes, ce qui est gênant (ou à la nécessité d'effacer l'historique)
- Elle n'est pas du tout adaptée à une utilisation partagée : le responsable des prévisions est obligé de mettre à jour lui-même toutes les prévisions et il est finalement le seul à savoir manipuler le tableau
- Elle ne permet pas de bénéficier des fonctionnalités spécifiques que proposent nativement les logiciels dédiés : génération automatique de mouvements récurrents, éclatement d'une prévision en plusieurs mouvements, report d'une partie d'une prévision (encaissements en nombre par chèques), recadrage automatisé des soldes, gestion multi-devise, etc.

Ainsi, le décalage dans le temps d'une prévision (retard d'un encaissement, par exemple) implique :

- Dans un tableur, de mettre à jour la cellule où était renseignée la prévision, puis de mettre à jour la cellule de la colonne correspondant à la nouvelle date prévisionnelle (avec une possibilité d'erreur dans les montants)
- Dans un logiciel dédié, de changer simplement la date de la prévision

b. Choisir un logiciel de gestion de trésorerie

Concernant les logiciels dédiés, on peut distinguer deux approches :



Un produit installé sur le poste du trésorier



Un produit partagé, en mode SaaS ou en client/serveur dans l'entreprise

Le logiciel partagé est à privilégier car il permet une adaptation optimale à l'organisation de l'entreprise :

- La saisie et la mise à jour des prévisions peut être effectuée directement par les personnes compétentes et disposant des informations nécessaires
- La diffusion des informations prévisionnelles peut s'effectuer sans délai et de manière contrôlée par les accès au logiciel

Le mode SaaS, s'il n'est pas contraire à la politique de l'entreprise, présente des avantages pratiques bien connus :

- Mise en place immédiate, sans contrainte technique
- Sécurité informatique assurée par le fournisseur (sauvegardes, accès, disponibilité)
- Maintenance comprise, ne nécessitant aucune intervention de l'utilisateur
- Accessibilité depuis tout point Internet



Une fois ces choix de principe effectués, il convient, comme pour tout choix de logiciel, de **vérifier l'adéquation des fonctionnalités proposées avec les besoins de l'entreprise** :

- Vis à vis de la gestion des prévisions (saisie, mises à jour, arbitrages, suivi)
- Vis à vis de l'organisation du travail (répartition des tâches et des responsabilités)

Pour cela, l'étude préalable décrite précédemment constituera un référentiel efficace.

Au-delà des prévisions de trésorerie, il convient également de se préoccuper des possibilités d'évolution ultérieure que permettra le logiciel.

Dans les fonctions de gestion de trésorerie, en plus des prévisions, on envisage en général :

- La communication bancaire automatisée, particulièrement utile en cas de multi-bancarité (lorsque l'entreprise travaille avec plusieurs banques)
- Le traitement des paiements et des encaissements, notamment sous l'aspect de la sécurité contre les fraudes
- La génération de rapports de synthèse destinés à la direction

Ainsi, lors du choix de votre logiciel, assurez-vous qu'il vous permettra ces extensions dans des conditions satisfaisantes par rapport à vos besoins.

En résumé, les questions clefs pour le choix de l'outil sont les suivantes, dans l'ordre :

- 1** Logiciel partagé ou non ?
- 2** Logiciel installé ou en SaaS ?
- 3** Les fonctionnalités proposées par le logiciel correspondent-elles à mon besoin ? Sont-elles assez détaillées ?
- 4** Quelle est la capacité d'évolution du logiciel ?



Au-delà de ces éléments principaux, les critères habituels de choix d'un logiciel sont à prendre en compte, notamment :

- La facilité de prise en main
- La qualité de l'ergonomie
- La documentation (aide en ligne, guides, vidéos)
- Le support aux utilisateurs

Un logiciel proposant une période d'essai gratuite est particulièrement intéressant pour se faire une idée concrète.

EN BREF

Choisir son outil est primordial ! Le tableur présente certains avantages, mais il ne répond pas correctement aux objectifs d'une gestion efficace des prévisions de trésorerie. Un logiciel spécialisé en mode SaaS est donc un choix à privilégier.

B Mettre en place

1 Initialiser les données

La mise en place d'une gestion de prévisions de trésorerie n'est pas une opération compliquée. Comme toute nouvelle gestion, elle nécessite néanmoins un minimum de méthode.

Il appartient au trésorier de mettre en place les conditions initiales pour le fonctionnement de son organisation, c'est-à-dire :



Paramétrer le logiciel choisi

Le paramétrage du logiciel porte essentiellement d'une part sur les entités gérées (sociétés, filiales, etc.) avec leurs comptes bancaires et intragroupes, et d'autre part sur les utilisateurs avec leurs droits. Il est également possible de renseigner la codification de catégories de flux permettant un suivi analytique plus poussé.



Déterminer les soldes initiaux des comptes de trésorerie

Pour chaque compte enregistré lors du paramétrage du logiciel, il est nécessaire de saisir le solde à une date donnée, de façon à ce que le logiciel puisse calculer, en fonction des mouvements prévisionnels que vous enregistrerez, le solde prévisionnel du compte à toute date postérieure à cette date initiale.



Entrer les premières prévisions

Enfin, pour compléter son initialisation, le trésorier doit entrer tous les mouvements prévisionnels connus au départ. En général, les logiciels comprennent une fonction d'importation qui permet d'entrer ces données au moyen d'un fichier de type csv. Si votre volume de données initiales est important, cette fonctionnalité sera à vérifier pour le choix de votre logiciel. Le recueil des premières données prévisionnelles est une bonne occasion de former les personnes responsables de fournir ces informations aux procédures qu'elles devront appliquer régulièrement par la suite (cf. ci-après).

2 Lancer la gestion des prévisions

Le bon fonctionnement de la gestion des prévisions de trésorerie nécessite la participation des personnes qui sont à la source de l'information : comptables, commerciaux, acheteurs, RH, etc. Il est indispensable de s'assurer de leur implication. Pour cela, le trésorier doit gérer le lancement de son organisation :

- ➔ **Former ces personnes aux procédures définies pour la remontée des informations prévisionnelles**
- ➔ **Former au logiciel ceux qui auront à l'utiliser, pour la saisie de leurs prévisions ou pour la consultation de rapports**
- ➔ **Communiquer la date de démarrage, à l'avance et au lancement**

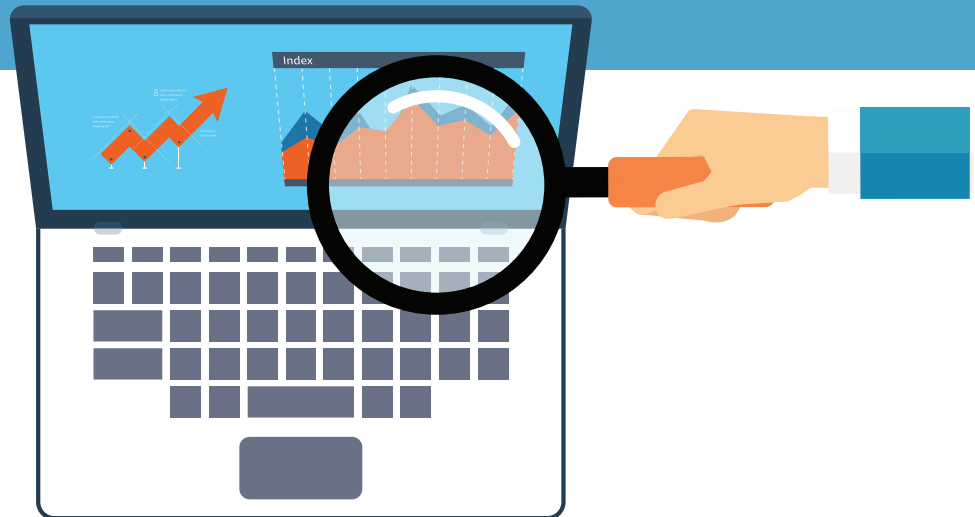
Le trésorier doit avoir à l'esprit le fait que la production des données prévisionnelles est une tâche supplémentaire qui n'apporte pas de bénéfice direct à ceux qui devront la faire. Pour cette raison, ils auront naturellement tendance à la mettre en priorité secondaire et ce sera toujours au trésorier de se préoccuper d'obtenir en temps et en heure les données dont il a besoin. Dans une pareille situation, la communication est essentielle.

EN BREF

La mise en place de votre solution comportera 3 grandes étapes : paramétrer le logiciel choisi, déterminer les soldes initiaux des comptes de trésorerie et entrer les premières prévisions.

Une fois ces étapes réalisées, il faudra détailler la procédure aux personnes impliquées, les former sur le logiciel choisi et leur communiquer la date de démarrage.

C Utiliser les prévisions



La fréquence de travail sur les prévisions de trésorerie est très variable d'une entreprise à l'autre, mais ce travail comprend toujours les trois volets suivants :



1 Fiabilisation des données



2 Arbitrages immédiats



3 Elaboration de prévisions à moyen et long terme

1 Fiabilisation des données

Le but des prévisions de trésorerie est de prendre des décisions de nature financière visant à optimiser la disponibilité et l'utilisation des liquidités.

Il est donc nécessaire, avant d'interpréter les résultats, de vérifier :

- ➔ **Que les données prévisionnelles sont complètes et le plus à jour possible**
- ➔ **Que les soldes des comptes à la date du jour dans le plan de trésorerie sont égaux à ceux du relevé de banque (comptes bancaires) ou de la comptabilité (comptes courants intragroupe)**

Ce dernier point est essentiel : il permet de garantir que les soldes prévisionnels sont calculés en partant d'une situation exacte à la date du jour.



a. Données prévisionnelles

Le responsable de la gestion de trésorerie doit s'assurer qu'il a obtenu des différents services :

- Les nouvelles données prévisionnelles
- L'actualisation des informations sur les données déjà enregistrées



Il se souciera en particulier de l'actualisation de la date des montants les plus importants de façon à avoir le maximum de précision sur l'évolution au jour le jour des soldes des comptes.

b. Soldes des comptes



Si l'on ne fait qu'entrer et actualiser des données prévisionnelles dans le plan de trésorerie d'un compte, le solde de ce compte se décale progressivement par rapport au solde réel. Cela est dû :

- Aux mouvements non prévus
- Aux erreurs de date et de montant dans les mouvements prévus







RECALER DES SOLDES DE COMPTES

Il est donc nécessaire de recalculer régulièrement les comptes prévisionnels sur les comptes réels en ajoutant le ou les mouvements enregistrés sur le compte réel et qui n'avaient pas été prévus, et en rectifiant les erreurs de date et de montant afin que le dernier solde connu du compte réel soit égal à celui du compte prévisionnel à la même date. Pour cela, il faut procéder méthodiquement de la façon suivante :

- 1 Analyser le relevé prévisionnel** sur un intervalle de dates autour de la date du jour correspondant à la marge d'erreur normale sur les dates des mouvements (par exemple ± 15 jours); dans cet intervalle, il peut y avoir des mouvements qui étaient prévus avant la date du jour mais qui ne se sont pas encore produits, et des mouvements qui étaient prévus après la date du jour mais qui se sont déjà produits; ces deux types de mouvements doivent être déplacés respectivement après et avant la date du jour.
- 2 Vérifier** sur le relevé réel que, parmi les mouvements réalisés, il n'y a pas d'erreur de montant sur le mouvement prévisionnel correspondant; **corriger** le montant le cas échéant.
- 3 Comparer** le solde entre le compte réel et le compte prévisionnel : l'écart est dû aux mouvements réalisés qui n'étaient pas prévus. L'écart peut alors être annulé soit par la saisie de mouvements prévisionnels correspondant à chaque mouvement réel, soit par la saisie d'un mouvement unique de régularisation englobant tous les mouvements réels.

Les logiciels de trésorerie comportent généralement des fonctionnalités d'assistance à cette opération de recalage :

-  **Possibilité de saisir les soldes réels des comptes et de générer automatiquement le mouvement de recalage dans le compte prévisionnel**
-  **Utilitaire de rapprochement (manuel et automatique) entre les mouvements prévisionnels et les mouvements réels**

L'utilisation du rapprochement nécessite l'importation des relevés de compte réels dans le logiciel pour disposer du détail des mouvements réels.

2 Arbitrages immédiats

Une fois les tâches de fiabilisation achevées, le plan prévisionnel de trésorerie présente l'évolution à venir, et la plus fiable possible, des soldes des comptes.

Il permet alors de prendre les éventuelles décisions qui s'imposent :

- **Pour la situation du jour :**

Les équilibrages, c'est-à-dire les transferts de fonds entre les comptes excédentaires et les comptes à découvert. Vous pouvez négocier avec votre banque le fait que vos ordres, à condition d'être envoyés avant la fin de la matinée, soient pris en compte le jour même de telle sorte qu'ils annulent le découvert constaté le matin.

- **Pour les situations persistant sur une certaine durée :**

Les placements d'excédents ou le lancement d'une recherche de financement selon le cas.

Remarque : N'oubliez pas que le transfert de fonds entre comptes bancaires de sociétés différentes ne peut se faire que dans le cadre d'une convention de trésorerie signée entre ces sociétés.



3 Élaboration de prévisions à moyen et long terme

Une fois le plan de trésorerie rodé, il devient un outil précieux pour une gestion à plus long terme. Il vous permettra notamment d'étudier :

- L'évolution de la situation en fonction de différentes hypothèses de prévisions commerciales
- L'impact d'un projet d'investissement
- Les possibilités de placements ou les nécessités de financement à moyen ou long terme
- Etc.

Grâce à une gestion au jour le jour peu coûteuse, vous disposerez en permanence de toutes les données nécessaires pour gérer aussi bien une réflexion stratégique qu'une situation imprévue.



EN BREF

Vous pouvez enfin utiliser vos prévisions !

Vous devrez veiller à fiabiliser vos données (qu'elles soient à jour et complètes). Vous pourrez ensuite faire des arbitrages immédiats (équilibrages de vos comptes, recherche de placements et financements), et gérer votre trésorerie en disposant d'une vision précise de vos liquidités à moyen et long terme.

CONCLUSION

Nous espérons que ce livre blanc vous aura permis d'avoir une meilleure compréhension des prévisions de trésorerie et qu'il vous permettra de vous lancer dans l'aventure avec moins d'appréhension.

Au final la gestion de trésorerie est simple, elle demande simplement de l'organisation.

Mais ne vous précipitez pas ! Pour mettre en place un système efficace de gestion des prévisions donnez-vous le temps de la réflexion.

Pour vous lancer après la lecture de ce livre blanc, vous pouvez commencer par réaliser une étude préalable pour définir les bonnes procédures et les outils appropriés à votre prévision de trésorerie.

Ce livre blanc vous est proposé par les distributeurs Mesbanques et Exalog,
éditeur de logiciels de gestion des paiements et de la trésorerie

www.mesbanques.com

Copyright : Exalog est une marque déposée. © Exalog Tous droits réservés.