

Livre Blanc

de la prévision et du suivi
de trésorerie
en tpe



SOMMAIRE...

<u>Introduction</u> : La trésorerie, nerf de la guerre	p 3
Pourquoi le flux de trésorerie est la première source de difficulté des petites entreprises ?	p 4
Toute entreprise fait face à trois enjeux majeurs, dans sa politique financière	p 5
Les cinq causes de dégradation de la trésorerie	p 6
Les trois objectifs d'une bonne gestion de trésorerie	p 7
Les tensions de trésorerie dans les PME sont monnaie courante. Comment prévenir les risques ?	p 8
Comment bâtir des prévisions de trésorerie ?	p 10
<u>Conclusion</u> : 9 astuces pour mieux gérer votre flux de trésorerie	p 13



Introduction : la trésorerie, nerf de la guerre...

Toutes les entreprises sont tributaires de la trésorerie disponible. Le niveau de liquidité disponible influe directement sur les décisions de gestion prises chaque jour dans l'entreprise. Pour faire simple, le Fonds de Roulement est le montant de cash nécessaire pour permettre à l'entreprise de payer ses dettes (achats, salaires, frais fixes) sans être à court d'argent, en attendant d'encaisser les créances clients.

Les PME/TPE sont particulièrement vulnérables aux retards d'encaissements et/ou à la contraction des délais de décaissements. Dans ce type d'entreprises, le suivi des mouvements de trésorerie et leur anticipation dans un tableau de budget de trésorerie font partie des indicateurs de gestion indispensables pour le pilotage de l'entreprise.

Vos compétences dans le domaine de la gestion de trésorerie sont vitales : crise économique, concurrence exacerbée, fiscalité prépondérante et croissante etc. L'absence d'une gestion de trésorerie peut alors vous mener au dépôt de bilan.



Les réponses de TurboTréso

- 1/ Il n'est pas question de se satisfaire du seul suivi de trésorerie sans prévisionnel.
- 2/ Les prévisions sont rapprochées systématiquement par les mouvements bancaires.
- 3/ TurboTréso conserve la mémoire des mouvements et des soldes : vous pourrez analyser le passé et en tirer des extrapolations pour l'avenir.
- 4/ Pas de terminologie complexe (FR, BFR,...) ni d'attente d'informations comptables datées : seules comptent l'impact sur la trésorerie des décisions prises par le dirigeant.
- 5/ TurboTréso propose, via un outil Excel, un usage simple et accessible pour des résultats puissants. La souplesse est au rendez-vous : recherches par tris, filtres,...



Pourquoi le flux de trésorerie est la première source de difficulté des petites entreprises ?

Pour deux raisons principales :

- **Les entreprises ne sont pas réalistes** dès qu'il s'agit de prévoir leurs revenus et leurs dépenses. Elles surestiment leurs rentrées et sous-estiment leurs dépenses ;

- **Les entreprises ne gardent pas de trésorerie de côté** en cas de grosse dépense imprévue, ou de mois catastrophique en termes de ventes.

En fait, la plus belle entreprise et le meilleur produit au monde ne survivent pas si l'on se retrouve à court de trésorerie.

Que vous soyez en phase de démarrage, en période de développement ou alors même en période de cession, une des choses les plus importantes que vous allez devoir faire : suivre et gérer les flux de trésorerie.

D'ailleurs une expression bien connue est exprimée à juste titre : « **Cash is King** » !

La trésorerie n'est qu'une histoire de flux et non de soldes. Certes le solde peut être important mais ce qui l'est encore plus, ce sont les flux de trésorerie, aussi connus sous le terme de cash-flow.

Le premier conseil de base serait d'encaisser ses clients le plus rapidement possible, de payer ses fournisseurs le plus tard possible et de n'avoir qu'un ou deux comptes bancaires sur lesquels sont centralisés l'ensemble des opérations de trésorerie.



Les réponses de TurboTréso

1/ TurboTréso vous donne chaque jour le solde individuel et consolidé de vos banques.

Une démarche prévisionnelle est indispensable pour anticiper et maintenir la confiance des banquiers... Une mission essentielle pour la survie de l'entreprise !

Toute entreprise doit disposer en permanence des ressources suffisantes pour remplir ses engagements financiers (salaires, fournisseurs, charges sociales et fiscales...).

A défaut, elle serait déclarée en cessation de paiement et serait éventuellement liquidée.

C'est ce qui arrive trop souvent aux jeunes sociétés, faute de prévisions réalistes !

La trésorerie est donc un domaine très sensible qu'il faut gérer de façon quotidienne avec quelques outils et surtout une véritable stratégie. Mais si la problématique semble basique : « récupérer l'argent qui est dehors », la combinaison des contraintes rend les choses plus complexes.

A la maîtrise des échéances sociales et fiscales s'ajoute, entre autres, la planification des paiements fournisseurs (dont les délais doivent être compatibles avec la capacité à recouvrer les créances clients), **le climat de confiance à instaurer avec les banquiers, les prévisions de l'activité de l'entreprise et la disponibilité de fonds propres suffisants.**

Gérer sa trésorerie, c'est être en permanence en prise directe avec les flux réels et prévisionnels, entrants et sortants, et avec ses banques, pour pouvoir effectuer rapidement les ajustements nécessaires. C'est avant tout anticiper !

La trésorerie est ainsi la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise et des modes de financement retenus.



Toute entreprise fait face à trois enjeux majeurs, dans sa politique financière :

- **Le risque de rentabilité** : sa capacité à créer du résultat de manière récurrente
- **Le risque de solvabilité** : sa capacité à faire face à ses engagements long terme
- **Le risque de liquidité** : sa capacité à honorer ses engagements au quotidien.



Les réponses de TurboTrésor

1/ Vous avez une visibilité instantanée, à quelques jours, semaines et mois.

2/ La variation de trésorerie vous est donnée par période rendant ainsi compte à tout moment de la rentabilité de vos activités.



Les cinq causes de dégradation de la trésorerie

1/ la crise de croissance : une forte augmentation des ventes provoque une augmentation proportionnelle du BFR. Les lignes de crédit à court terme n'étant pas toujours facilement ajustables (dans les délais et dans les proportions nécessaires) les ressources deviennent insuffisantes pour financer l'exploitation...

→ solution : augmenter les capitaux permanents ou anticiper le financement CT avec les banquiers.

2/ la mauvaise gestion du BFR : l'entreprise laisse se dégrader le délai de paiement des clients ou accroît inutilement le niveau de ses stocks. Dans ce cas, le BFR augmente plus vite que les ventes...

→ solution : prendre conscience que des procédures doivent être mises en place et sensibiliser tous les acteurs concernés + financer le poste client ou les stocks.

3/ Un mauvais choix de financement : le FR (fond de roulement) devient insuffisant car l'entreprise autofinance trop d'investissements par rapport à sa rentabilité...

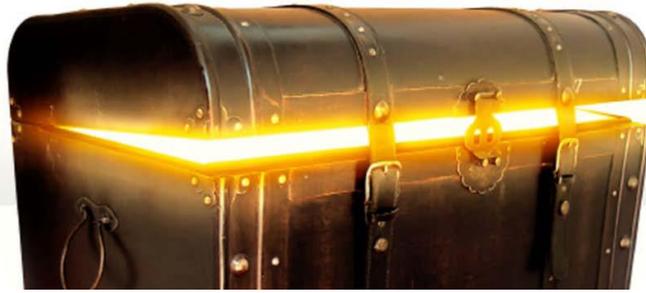
→ solution : recourir à une augmentation de capital ou à un emprunt à long et moyen terme.

4/ La perte de rentabilité : l'accumulation de pertes diminue les capitaux propres et par conséquent, le FR se dégrade...

→ solution : dans tous les cas, il faut reconstituer les fonds propres par une augmentation de capital.

5/ La baisse d'activité : face à une baisse conjoncturelle du chiffre d'affaires, si la production n'est pas ralentie simultanément et les charges fixes amputées drastiquement, le BFR augmente...

→ solution : surveiller régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables chaque fois que c'est possible.



Les trois objectifs d'une bonne gestion de trésorerie

1. Assurer la liquidité de l'entreprise : Le terme de liquidité désigne ici l'aptitude de l'entreprise à faire face à ses échéances. Le dirigeant doit impérativement disposer d'outils prévisionnels afin de mesurer le besoin de financement de l'entreprise sur l'année à venir et négocier dans de bonnes conditions, les lignes de crédit CT correspondantes...

De même, il doit prévoir un financement adapté pour les investissements sans puiser exagérément dans la trésorerie. (Une règle d'or : le long terme doit être financé par du long terme...) Enfin, il doit suivre l'évolution de son activité et du BFR, mois par mois, afin de détecter à l'avance une dégradation éventuelle et d'y remédier en déclenchant un plan d'actions correctives.

2. Réduire le coût des services bancaires : 4 coûts principaux peuvent être réduits tant par une bonne négociation que par des prévisions fines :

→ Les intérêts débiteurs : agios que la banque facture sur les soldes débiteurs...;

→ Les jours de valeur : date à laquelle un mouvement prend effet sur le compte... ;

→ La commission sur plus fort découvert : calculée en appliquant un taux au plus important solde débiteur de chaque mois...;

→ Les commissions sur opération : c'est le coût de chaque type d'opération;

→ La commission de mouvement : c'est le prélèvement sur tous les mouvements débiteurs : chèques virements, prélèvements...

3. Construire un partenariat bancaire équilibré : Construire une relation équilibrée consiste d'une part à ne pas trop dépendre de son banquier et d'autre part à ne pas lui faire courir des risques qu'il ignore mais pressent.

Pour instaurer un climat de confiance durable, le dirigeant doit donc avoir au moins deux interlocuteurs bancaires qu'il peut mettre en concurrence, dans certains cas, ou qui peuvent intervenir ensemble dans d'autres.

Par ailleurs, pour rassurer, le meilleur outil du dirigeant reste de montrer, qu'il maîtrise la situation, qu'il anticipe les besoins et prévoit des solutions crédibles. Il ne faut jamais être surpris ou surprendre !



Les tensions de trésorerie dans les PME sont monnaies courantes. Comment prévenir les risques ?

Facturez régulièrement et fréquemment

1- Augmentez votre fréquence de facturation

Les entreprises s'accordent souvent des délais de paiement. Elles oublient souvent que le délai de paiement est conditionné par un accord qui fait partie du contrat de vente.

Ainsi une entreprise dont la facturation est réalisée mensuellement peut se retrouver avec un décalage important entre la fin de la prestation et le moment du recouvrement de sa créance. Cela est d'autant plus vrai si votre client applique la procédure suivante : « paiement à 30 jours le 10 du mois suivant ».

Comment être payé plus vite par ses clients ?

Facturer tous les jours pourrait être chronophage (et donc au final coûter plus d'argent que cela n'en rapporte) et pourtant ce serait la meilleure solution. Hors si vous ne pouvez pas facturer à la journée, prévoyez de facturer à la quinzaine voire à la semaine.

Prenons un exemple :

Vous effectuez une prestation le 10 janvier. Vos délais de paiement sont à 20 jours. Si vous facturez le 30 janvier, vous ne serez payé que le 20 février. A l'inverse, si vous facturez à la quinzaine par exemple, vous facturez le 15 janvier et vous serez payé le 5 février. vous gagnez donc 15 jours de trésorerie, ce qui n'est pas négligeable.

Préférez le paiement par virement ou par prélèvement (vous maîtrisez les échéances des règlements) le plus possible.

2- Mettez en place d'une procédure de relance : Rien de plus simple pour se prémunir contre les mauvais payeurs. Ainsi pour une PME ne disposant pas de l'outil informatique permettant de gérer les relances de manière automatique, il suffira de faire une extraction hebdomadaire au format Excel de votre balance auxiliaire clients.

Une simple mise en forme d'un tableau croisé dynamique vous permettra d'agir immédiatement sur les créances les plus anciennes. Vous pourrez ainsi prendre contact avec votre client pour lui rappeler ses obligations. N'hésitez pas dans certains cas à doubler votre appel par une lettre pour les créances les plus anciennes. Cela vous permettra de justifier votre provision comptablement mais surtout au niveau fiscal.

3- Demandez des acomptes et des versements en fonction de l'avancement : commercialement, sur certaines activités, il est d'usage ou possible de demander un acompte à ses clients et/ou le versement d'échéances à chaque fois qu'une étape est franchie ou validée par son client. En immobilier (en VEFA) ou sur le secteur du développement informatique, cette pratique est une règle de fonctionnement.

Il est peut être possible sur votre secteur de développer une telle pratique notamment pour les contrats qui mobilisent de nombreuses ressources.

4- Utilisez l'affacturage : technique de gestion par laquelle une société financière (le factor) gère, dans le cadre d'un contrat, le poste clients d'une entreprise en achetant ses factures, en recouvrant ses créances et en garantissant les créances sur ses débiteurs.

Cette technique est toutefois coûteuse. Il faut cependant comparer le coût du factor avec celui d'une personne qu'il faudrait mobiliser et/ou avec le coût d'un découvert bancaire.

5- Minimisez vos stocks et encours clients : pour les entreprises gérant des stocks, il convient d'analyser le coût de stockage en comparaison avec une gestion en flux tendu. Il faudra cependant prendre en compte deux notions : le délai de livraison et le coût du transport.

En dehors de l'amélioration de vos marges qui ont un impact direct sur votre trésorerie, ces actions visent à améliorer votre BFR en agissant sur le niveau de vos actifs circulants.

Payez vos créanciers le plus tard possible

A l'inverse du circuit client, le paiement des fournisseurs doit se faire le plus tard possible. Si vous avez 30 jours pour payer, pourquoi régler votre facture tout de suite ? A moins, bien sûr, de bénéficier d'une remise, d'un rabais ou d'une ristourne en guise de récompense.

Les outils financiers pour réguler votre trésorerie

Utilisez l'escompte : l'escompte est une remise financière, à l'inverse des rabais, remises, ristournes qui sont des gestes commerciaux. Ainsi, si vous bénéficiez d'un escompte de 0,5% pour un règlement anticipé de 30 jours, c'est un peu comme si vous placiez votre argent à 12%... pas mal non ?

Réalisez les rapprochements bancaires : effectuer ses rapprochements bancaires permet de constater, bien souvent, que certains clients n'ont pas encore réglé leurs factures. Vous pourrez alors mettre en place un système de recouvrement et de rappel des clients dès lors que leurs factures ne sont pas réglées.

Jouez avec les dates de valeur : sachez que les banques utilisent des dates de valeur et que celles-ci, peuvent très rapidement gréver votre trésorerie. Un chèque par exemple à une date de valeur de 1 jour ouvré. Cela signifie que si vous encaissez votre chèque le vendredi 03 février, même si celui-ci apparaît sur le compte à cette date, sa date de valeur sera le lundi 06 février. Si vous effectuez des dépenses durant le WE, et si vous étiez à découvert, vous risquez très fortement d'avoir des agios et des commissions bancaires importantes.

Apprenez de vos expériences passées : un client paye régulièrement en retard ? Réduisez son délai de paiement ou incitez-le à régler plus rapidement. Mieux, si ce client est insignifiant comparativement à votre chiffre d'affaires : ne travaillez plus avec lui.



2) Le plan de trésorerie glissant : À l'inverse du budget qui constitue une prévision figée à un moment donné, le plan glissant, issu du budget, est actualisé en permanence.

Le Plan de Trésorerie comprend l'historique des encaissements et décaissements de l'entreprise, mois par mois. Les entrées et sorties de fonds sont reportés à date, tout en tenant compte de la TVA. Cela permet selon une périodicité choisie (mois, quinzaine, ...) d'établir le solde et les cumuls de trésorerie.

Une mise à jour quotidienne est une excellente habitude à prendre !

Le financier en fait progresser l'horizon au fur et à mesure du déroulement de l'année. Il peut être mensuel ou hebdomadaire et les prévisions des 13 semaines à venir (un trimestre) côtoient le réalisé des 12 mois écoulés.

Il permet, de positionner les décaissements en face des encaissements et de justifier des demandes de crédits à court terme (escompte, Dailly, découvert,...). A chaque intervalle de temps, le financier compare les flux réalisés avec les prévisions, calcule les écarts ce qui le conduit à actualiser les prévisions.

Le tableau de suivi de trésorerie s'établit en tenant compte de l'expérience du passé (exercice ou mois précédents) mais aussi en fonction des dates d'échéances des achats restant à décaisser (dépenses prévues) et des factures clients restant à encaisser (recettes prévues). Seules les charges variables sont difficiles à estimer et à situer dans le futur.

On admettra une marge d'erreur, qui s'amenuisera au fur et à mesure que le contrôleur de gestion qui s'y essaie acquiert l'expérience. Un plan de trésorerie est, par ailleurs, d'autant plus facile à mettre à jour si on s'y colle régulièrement.

date	décaissements	encaissements	Consolidé	CA décaiss.	CA encaiss.	CA	SG décaiss.	SG encaiss.	SG
28/09/2014			21 659.52			22 015.57			-356.05
29/09/2014	0.00	0.00	21 659.52	0.00	0.00	22 015.57	0.00	0.00	-356.05
30/09/2014	0.00	0.00	21 659.52	0.00	0.00	22 015.57	0.00	0.00	-356.05
01/10/2014	14 804.16	571.66	7 427.02	14 804.16	571.66	7 783.07	0.00	0.00	-356.05
02/10/2014	2 986.00	0.00	4 441.02	2 986.00	0.00	4 797.07	0.00	0.00	-356.05
03/10/2014	76.62	0.00	4 364.40	76.62	0.00	4 720.45	0.00	0.00	-356.05
04/10/2014	300.00	0.00	4 064.40	300.00	0.00	4 420.45	0.00	0.00	-356.05
05/10/2014	0.00	0.00	4 064.40	0.00	0.00	4 420.45	0.00	0.00	-356.05
06/10/2014	1 740.19	0.00	2 324.21	1 740.19	0.00	2 680.26	0.00	0.00	-356.05
07/10/2014	129.88	0.00	2 194.33	129.88	0.00	2 550.38	0.00	0.00	-356.05
08/10/2014	2 794.86	0.00	-600.53	2 794.86	0.00	-244.48	0.00	0.00	-356.05
09/10/2014	0.00	0.00	-600.53	0.00	0.00	-244.48	0.00	0.00	-356.05
10/10/2014	618.92	0.00	-1 219.45	618.92	0.00	-863.40	0.00	0.00	-356.05
11/10/2014	0.00	10 336.69	9 117.24	0.00	10 336.69	9 473.29	0.00	0.00	-356.05
12/10/2014	0.00	0.00	9 117.24	0.00	0.00	9 473.29	0.00	0.00	-356.05

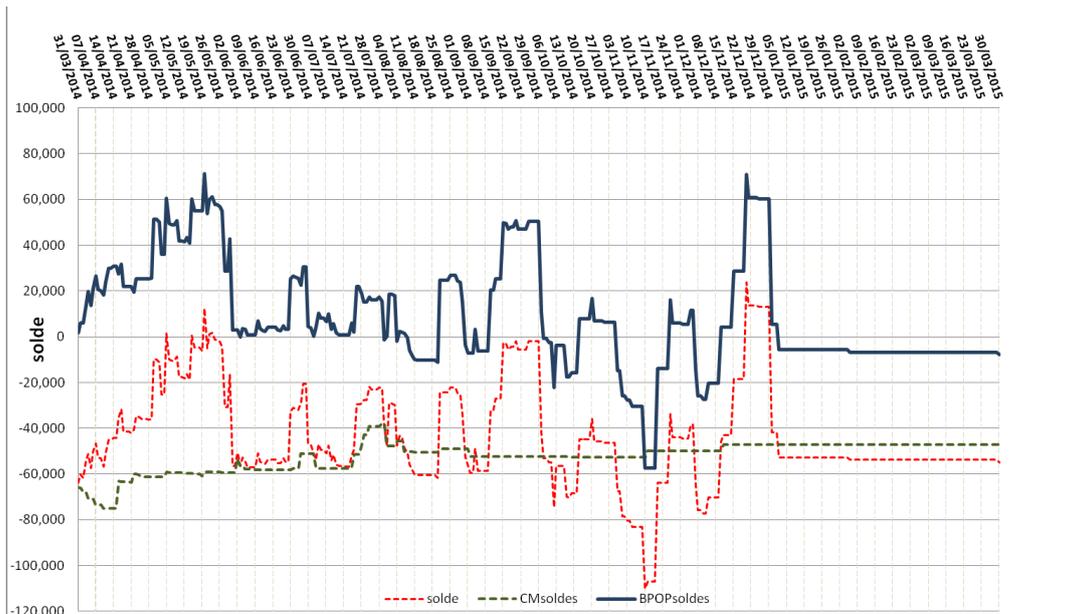
Il faut, en tout cas à chaque fin de mois, de remplacer les données prévisionnelles par les données réelles, conformément au relevé bancaire. Ainsi, le prévisionnel part toujours du dernier solde de liquidités disponible constaté par la (les) banque(s) de l'entreprise.

Votre solde doit être conforme et recoupé par vos soldes bancaires.



Les réponses de TurboTrésor

- 1/ TurboTrésor fournit deux visions de vos flux de trésorerie : 13 semaines et 12 mois.
- 2/ Ces deux tableaux présentent à la fois des données du futur et du passé.
- 3/ Des soldes sont calculés pour chaque banque puis consolidés.
- 4/ L'état de vos mouvements comporte très astucieusement 4 choix :
 - Prévisionnel : notamment pour les prévisions de chiffre d'affaires
 - Estimé : pour un encaissement ou décaissement dont on ne connaît pas le montant
 - Connu : pour un encaissement ou décaissement dont on ne connaît le montant exact
 - Payé : débité ou crédité à la banque.



Conclusion : 9 astuces pour mieux gérer votre flux de trésorerie

1/ Dépensez le moins possible : c'est spécialement important si vous démarrez votre entreprise. A chaque fois que vous prévoyez une dépense, demandez-vous "en ai-je vraiment besoin" ? Dans la négative, vous pouvez vivre sans.

2/ N'achetez pas du matériel dont vous n'avez pas besoin : en rapport avec l'astuce ci-dessus, mais c'est plus spécifique au matériel que vous utiliserez tous les jours. Par exemple, n'achetez pas le dernier téléphone fixe à 250 euros. Ou un écran plat 22 pouces si cela n'a rien à voir avec votre business initial.

3/ Repérez les sources d'économies possibles : certains postes sont-ils si indispensables ? Ne peut-on les réduire ? Analysez leur évolution (par exemple la téléphonie ou les affranchissements et prenez des mesures).

4/ Soyez ultra réaliste : surestimez toujours vos dépenses et surestimez toujours vos revenus. Prenez toujours le pire scénario pour gérer votre flux de trésorerie.

Si vous savez gérer votre entreprise dans les pires conditions, vous vous pavanez comme un nanti si cela se déroule mieux qu'anticipé.



5/ Ne laissez aucun client être en retard dans ses paiements : faites la course aux paiements dès qu'une facture est en retard (voir ce dossier pour se faire payer). Si les clients sont en retard, c'est par ailleurs plus difficile d'avoir un plan de trésorerie fiable.

6/ Mettez fréquemment à jour votre plan de trésorerie : à mesure que le temps passe, vous vous rendrez compte que vous aurez fait des erreurs dans vos prévisions. Lorsque cela arrive, modifiez les chiffres afin que le plan soit plus juste.

Pendant la première année, une mise à jour hebdomadaire minimum me paraît raisonnable. Si vous êtes très exigeant, mettez à jour votre trésorerie chaque matin !

7/ Considérez que les clients ne paient pas toujours à l'heure : lorsque vous prévoyez vos rentrées de trésorerie, comptez toujours sur le fait qu'un client ne paie pas toujours aussi rapidement qu'escompté.

Assurez-vous que votre plan de trésorerie ne soit pas dépendant de quelques paiements attendus à l'heure. Si votre trésorerie prévue dépend de la ponctualité de paiements, contactez bien à l'avance les clients afin de vous assurer qu'ils ne seront pas en retard.

8/ Prenez l'habitude d'analyser les écarts entre vos prévisions et les réalisations : votre budget deviendra de plus en plus précis avec l'expérience.

9/ Voyez loin avec votre plan de trésorerie : certaines dépenses telles que les URSSAF ou la TVA peuvent tomber tous les trimestres.

Ce sont souvent de gros chiffres. Remplissez avec des chiffres qui vous paraissent représentatifs afin de voir ou vous en serez dans plusieurs mois. Si vous ne regardez qu'à un mois prêt, vous pourriez avoir de très mauvaises surprises.

Nos deux derniers conseils

1/ Nous vous conseillons de consulter notre blog www.facturez-plus.com et de vous procurer l'ouvrage « Facturez Plus ! » aux Editions Maxima **pour amener votre gestion et votre trésorerie au top !**

2/ **Faites-vous aider par votre expert-comptable** non seulement pour mettre au point votre budget prévisionnel **mais également pour mettre en route son suivi : c'est vital !**

