

# Les clés pour maîtriser votre budget prévisionnel

Analyse des flux, construction de  
scénarios et leur actualisation



## Présentation du livre blanc

Comptabilité de trésorerie, comptabilité d'engagement... tant d'obligations et de nuances juridiques dans le suivi de trésorerie qui pèsent sur les dirigeants d'entreprises. Dans la quête d'une meilleure visibilité, vous vous efforcez sûrement en tant que chef d'entreprise de réaliser vos calculs manuellement sur Excel ou de déléguer cette tâche à votre comptable.

Cependant, la trésorerie n'est pas qu'une question d'obligation comptable ! Elle est centrale pour piloter en toute sérénité votre activité. Pour cela de simples documents comptables ne suffisent pas.

**La clé du succès ?** Les prévisionnels de trésorerie établis de façon méthodique.

**Le budget de trésorerie prévisionnel** (également appelé tableau de trésorerie ou plan de trésorerie prévisionnel) est un tableau qui vous permet d'avoir une vision globale des flux de trésorerie entrants et sortants de votre entreprise sur une période de temps donnée (généralement 12 mois).

Découvrez dans ce livre blanc tout ce qu'il faut savoir à ce sujet.

Grâce à nos conseils, replacez le cash au coeur de votre stratégie et oeuvrez pour protéger votre trésorerie face à toute éventualité.

# Contributeurs au livre blanc



**Justine Lavarenne**

*Justine est Customer Intelligence Manager chez Agicap, un logiciel de gestion de trésorerie.*

## Auteurs du livre blanc



**Polina Zavlyanova**

*Polina est Content Marketing Manager chez Agicap, un logiciel de gestion de trésorerie.*

## Partenaires du livre blanc



Une assurance à la facture contre le retard de paiement conçue pour les TPE et PME.

Entreprise offrant des services financiers pour les entreprises internationales



## Des retours d'expérience de professionnels de différents secteurs



**Maxime Réthoré**

Fondateur de L'agence Watson Web



**Antony Giordano**

fondateur de Père & Fish,  
un établissement de restauration rapide



**Mélanie**

de l'association  
CEV Gueux



**Philippe Colson**

DAF de Lucca, un outil d'automatisation  
des processus administratifs et RH



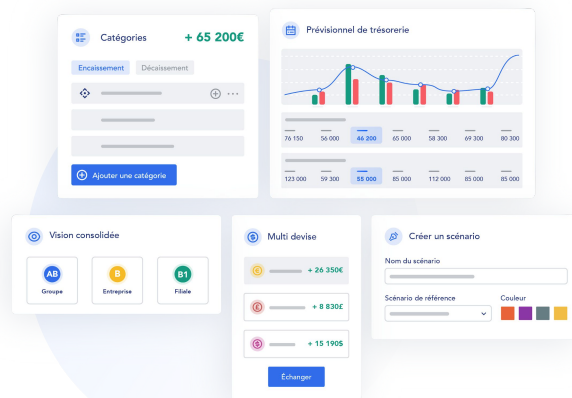
# Cash is King

La communauté des dirigeants  
de TPE - PME

S'inscrire



Pilotez votre entreprise par la trésorerie grâce à  
des prévisions fiables et un suivi en temps réel



Découvrir

## Sommaire

Pourquoi faire un budget prévisionnel ?

6

Quelle approche pour construire votre prévisionnel ?

9

Quels scénarios pour prévoir votre trésorerie ?

16

Comment faire évoluer votre budget prévisionnel

19

Quelques bonnes pratiques : des conseils d'experts

22

Conclusion

26

# 1) Pourquoi faire un budget prévisionnel ?



# Pourquoi faire un budget prévisionnel ?

80% des PME et TPE que nous contactons quotidiennement font leur prévisionnels manuellement (principalement sur Excel), certaines d'entre-elles ne le font tout simplement pas. Pourtant, avoir une idée du budget prévisionnel est indispensable pour piloter l'activité, surtout en période d'incertitude.

Voici les 4 principaux bénéfices de la réalisation des prévisionnels de trésorerie :

Anticiper la rentabilité de votre stratégie de développement

Ex: avant le lancement de votre activité, ouverture d'un nouvel établissement, embauches, lancement de nouveau produit...

Pouvoir régler vos charges (prévenir les retards de paiement, découverts bancaires)

Ex: prévoir les périodes creuses de trésorerie pour pouvoir payer vos charges récurrentes (salaires, paiement fournisseurs...)

Appuyer vos décisions et ne pas passer à côté des nouvelles opportunités

Ex: analyser les impacts de l'appel à un nouveau mode de financement (demande de prêt, levée de fonds...)

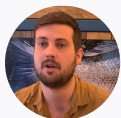
S'assurer de la disponibilité des ressources pour pouvoir réagir rapidement

Ex: en cas de crise, mise en place imprévue de mesures préventives...

# Pourquoi faire un budget prévisionnel ?

Quel que soit votre secteur d'activité, le budget prévisionnel est un outil essentiel !

*La gestion de la trésorerie va nous permettre de faire des investissements, d'embaucher, d'améliorer le restaurant au quotidien. C'est un point sur lequel on doit avoir un oeil attentif.*



Antony Giordano, fondateur de Père & Fish, un établissement de restauration rapide

*J'ai besoin de me projeter sur un ou deux mois afin d'avertir ma direction au bon moment et de communiquer l'état de notre budget au Maire de la commune.*



Mélanie de l'association CEV Gueux

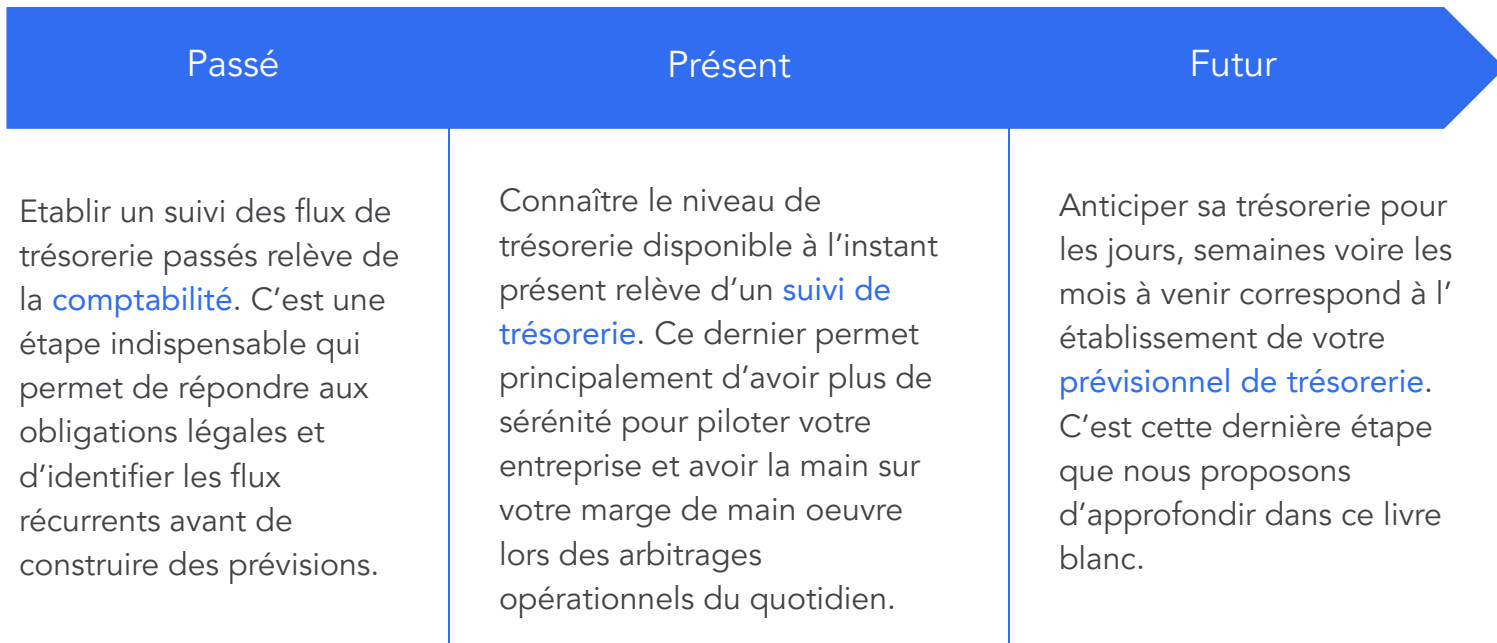


2) Quelle approche pour construire votre prévisionnel ?



# Le prévisionnel de trésorerie : une vision du futur qui se fonde sur le passé et le présent

Piloter son cash en trois temps : savoir distinguer les étapes



# Quelle approche pour construire votre prévisionnel ?

Voici les principales idées à garder à l'esprit dans la construction de votre prévisionnel :

- **Bien catégoriser les encaissements et décaissements** pour avoir la lecture la plus analytique possible : construire une arborescence avec la granularité la plus pertinente.
- **Protéger votre trésorerie** : mettre tout en oeuvre pour maîtriser les flux entrants et sortants et vous assurer de pouvoir faire face à toutes vos échéances de paiement.
- **Anticiper les flux de trésorerie** : réfléchir sur les scénarios anticipés. Votre but est de faire de votre prévisionnel un outil d'aide à la décision pour piloter au mieux votre activité.



# Le prévisionnel de trésorerie : un outil de pilotage et de gestion de crise

Pendant le confinement les entreprises ont pu mettre en place plusieurs actions : geler l'URSSAF, décaler les échéances de leur prêt, faire appel au chômage partiel... Ces actions ont pu être réalisées avec plus de sérénité lorsque la stratégie était construite avec un prévisionnel.

Prendre les bonnes décisions, c'est bien, anticiper les conséquences de celles-ci, c'est encore mieux !

“Le PGE, c’est une ligne de bilan dangereuse, car l’argent facile n’existe pas, un jour ou l’autre il va falloir le rembourser et nous n’avons aucune visibilité aujourd’hui. Jouer un jeu dont les règles se définissent en cours de partie, c’est dur !”

Guillaume Gardin, franchisé Kyriad à Angers

## Comment utiliser le budget prévisionnel en temps de crise ?

1. Intégrer les différentes mesures, telles que le décalage des charges par exemple, dans votre budget prévisionnel
2. Calibrer la somme de demande de prêt plus facilement et de façon plus précise
3. Prévoir le remboursement du prêt dans le temps
4. Fournir aux banques des documents fiables et approcher vos interlocuteurs avec plus de professionnalisme

# Quelle approche pour construire votre prévisionnel ?

## Déterminez vos entrées de trésorerie

### Classez vos facturations clients

Par moyen de paiement

Espèce, carte bancaire, chèque, virement...

Par type de client

Clients particuliers, professionnels...

Par type de facturation

Facturation des prestations comptant, facturation avec des délais de règlement....

Par fréquence

Les encaissements provenant de clients récurrents, ceux de clients ponctuels...

Par taux de TVA

Pour les restaurateurs, les encaissements provenant des ventes de boissons (taux de TVA à 20%), ceux de la vente de nourriture en salle (taux de TVA à 10%)

### Listez vos aides et subventions

- Remboursements URSSAF
- Prime d'emploi
- Crédit Impôt Recherche
- Autres subventions

### Comptabilisez le remboursement du crédit de TVA

- Si votre TVA à déduire est supérieure à celle collectée

### Distinguez vos différentes sources de financement

- Prêt(s) bancaire(s)
- Apport personnel (augmentation de capital par exemple)
- Levée de fonds

# Quelle approche pour construire votre prévisionnel ?

## Déterminez vos sorties de trésorerie

Paiement  
fournisseurs

Vous pouvez les classer selon les catégories exposées sur la page précédente.

Rémunérations

- **Salaires** : cadres, non cadres, intérim, indemnisation du/des gérant(s), stagiaires, apprentis...
- **Charges sociales et patronales** : URSSAF / RSI (cotisations sociales et patronales), mutuelle (couverture des salariés), remboursement des frais de transports, tickets restaurants...

Frais généraux

- **Abonnements** : Internet, logiciels divers, téléphone...
- **Assurances** : Locaux, véhicules, téléphones, d'exercice d'activité...
- **Divers** : Remboursement des clients, cadeaux et fournitures clients, fournitures de bureau et fournitures administratives, entretien des locaux, frais de déplacement...

Prestataires

Expert comptable, avocat, sous-traitance, auditeurs, conseiller en gestion...

Locaux

Loyer, électricité, eau...

Banques

Remboursement de prêts, frais financiers (frais de tenu de compte...), commission d'intervention (découvert bancaire)

Impôts

Cotisations foncières des entreprises, taxe d'apprentissage (financement des formations techniques et professionnelles), impôts sur les sociétés

TVA

Si votre TVA collectée est supérieure à la TVA déductible

Marketing

Publicités (journaux, TV, etc.), moteurs de recherche (Adwords), réseaux sociaux (campagnes publicitaires), salons (location de l'espace), Flyers (création et impression)

# Quelle approche pour construire votre prévisionnel ?

## *Protéger votre trésorerie*

Pour assainir votre trésorerie, nous conseillons de vous poser 3 questions. Celles-ci vous permettront d'identifier les charges qui nuisent à l'état de santé financière de votre entreprise et ainsi de protéger votre trésorerie future !

### 1. Quelles sont les dépenses indispensables pour votre entreprise ?

Parmi ces dépenses vous trouverez par exemple des factures qui dépendent de la loi (les primes du personnel, les diverses assurances complémentaires, les frais de licence ou d'adhésion à une organisation professionnelle...), des charges directement liées à votre processus de vente (les salaires, les coûts de sous-traitance, les coûts de production et de livraison...) et des charges indispensables pour faire fonctionner votre entreprise (location de locaux, les frais d'électricité...)

### 2. Quelles sont les dépenses utiles à votre entreprise ?

Une dépense peut ne pas être indispensable, mais être utile au développement de votre entreprise. Si vous pouvez mesurer le retour sur investissement d'une dépense (coûts d'une campagne marketing par exemple), vous pouvez facilement identifier celles qui sont efficaces et valent le coup d'être gardées. Certaines dépenses peuvent également favoriser la productivité de vos salariés (organisation d'événements de rencontre entre salariés ou dépenses pour des outils d'automatisation par exemple). Ne faites pas table rase des dépenses qui permettent de maintenir la culture de votre entreprise et le bien être de vos collaborateurs !

### 3. Quelles sont les dépenses inutiles à votre entreprise ?

Une fois que vous avez identifié les dépenses indispensables et utiles, analysez toutes les charges restantes et posez-vous la question de leur intérêt. Si une charge n'est pas indispensable et qu'elle ne vous rapporte pas plus que ce qu'elle vous coûte, c'est qu'elle mérite d'être revue. Tentez de négocier le prix si cela est possible ou trouver une autre offre, sinon, pensez à l'éliminer le plus vite possible.



3) Quels scénarios pour prévoir votre trésorerie ?





# Quels scénarios pour prévoir votre trésorerie ?

## Exemples de scénarios

Pour construire votre prévisionnel en fonction des différents scénarios il s'agit de vous projeter dans l'avenir en distinguant les hypothèses optimistes et les hypothèses pessimistes. S'il est normal de pouvoir être ambitieux dans la saisie de vos objectifs à atteindre, nous conseillons de prévoir au moins un scénario pessimiste pour que vous soyez prêts au pire et pour sécuriser ainsi votre trésorerie. Envisagez tous les scénarios possibles !

Voici une liste d'exemples de scénarios que vous pourrez anticiper en partant de votre scénario de base :

### Scénario de base

En fonction des flux passés, anticiper un scénario de base : reprendre les charges fixes, anticiper les charges variables et estimer les recettes en fonction des tendances du moment

### Suppression de charges

Annulation d'un abonnement, report de paiement, licenciement, vente de locaux...

### Nouvelle source de revenu

Accès à un financement, obtention d'un prêt bancaire, augmentation du découvert autorisé, obtention d'une aide de l'Etat...

### Nouveau projet

Nouvelle embauche, achat/location de nouveaux locaux, ouverture d'un nouvel établissement, lancement d'un nouveau produit...

### Événements incertains

Re-confinement, règles sanitaires plus strictes, autres contraintes légales...

# Quels scénarios pour prévoir votre trésorerie ?

## *Les principales idées à retenir*

### Un scénario isolé ne constitue pas un prévisionnel

Le principe d'un prévisionnel est de vous préparer à de différentes situations. Vous serez donc sûrement amenés, en créant de prévisionnels, à devoir multiplier vos scénarios afin de faire face à d'éventuels décalages entre l'attendu et le réalisé.

Osez anticiper tous les scénarios possibles ! Plus vous avez de scénarios, plus vous limiterez les décalages entre ce que vous avez prévu et la réalité.

### Un scénario est un outil, pas une protection

Votre budget prévisionnel n'est pas une protection en soi, mais il vous permet de prévoir la trésorerie nécessaire pour réagir convenablement dans différents cas et prendre vos décisions sans arrières pensées.

Retenez que les scénarios sont essentiellement des outils qui permettent de mieux anticiper vos ressources disponibles et construire vos solutions.

### Les bons scénarios sont ceux qui changent et évoluent en permanence

Une fois votre prévisionnel établi, contrairement à ce que l'on pourrait penser, tout le travail n'est pas encore finalisé. Un prévisionnel doit vivre, être ajusté, mis à jour régulièrement pour rester fiable. Un prévisionnel est là pour vous guider et permettre de mieux orienter la stratégie de votre entreprise et non pas pour vous induire en erreur.

Nous conseillons fortement d'ajuster votre prévisionnel au fur et à mesure en fonction des nouvelles opportunités et de celles qui ne sont plus d'actualité. Nous expliquons ce travail d'actualisation plus en détails sur les pages suivantes.

4) Comment faire évoluer  
votre budget prévisionnel ?



# Comment faire évoluer votre budget prévisionnel ?

Faute de prévisions de trésorerie et de visibilité sur leur cash, des milliers de TPE et PME sont contraintes de mettre la clef sous la porte. La mise en place et le suivi d'un budget prévisionnel aurait pu éviter ces situations.

Le budget prévisionnel contient des informations indispensables pour piloter votre entreprise avec plus de précision et en toute sérénité.

Pourquoi faire évoluer votre budget prévisionnel ?

Ajuster son outil d'aide à la prise de décision

Quels changements prendre en compte ?

- L'apparition de nouvelles possibilités de financement (appel à projet, aides de l'Etat...)
- Négociation des délais de paiement et leur variation
- Un contexte économique incertain (aléas pouvant affecter votre activité et/ou celle de vos fournisseurs et autres partenaires)
- Nouvelles opportunités de développement pour l'entreprise

# Comment faire évoluer votre budget prévisionnel ?

## *Prendre en compte les différentes variations*

### Automatisez l'actualisation de votre trésorerie

Mettez à jour vos flux de trésorerie quotidiennement pour ajuster vos objectifs

Ex : optimisez votre temps pour vous concentrez sur votre prévisionnel. Dans la mesure du possible, simplifiez et automatisez votre suivi de trésorerie pour visualiser rapidement les objectifs réalisés.

### Suivez les différentes annonces du gouvernement

Les nouvelles mesures ou annonces du gouvernement peuvent fortement affecter vos décisions

Ex : suivez et décryptez régulièrement les communications du gouvernement pour rester au courant des opportunités qui s'offrent à vous et des contraintes éventuelles qui s'imposent à votre activité

### Echangez avec vos client et fournisseurs

Ayez une vision claire sur les délais de paiement à venir

Ex : prenez régulièrement des nouvelles de vos fournisseurs pour mettre à jour vos délais de paiement.  
25% des TPE et PME font faillite à cause des retards de paiement !

### Prenez en compte les opportunités de financement

Etudiez les différentes sources de financement qui s'offrent à vous

Ex: analysez toutes les sources possibles de financement (demande de prêt, levée de fonds...) afin de choisir celle qui vous convient le mieux.

## 5) Quelques bonnes pratiques : les conseils d'experts



# Quelques bonnes pratiques : des conseils d'experts

“Dans une période de recrutement où j'étais dans l'optique d'une levée de fonds (...) j'ai pu simuler deux-trois types de levées de fonds qui m'ont permis de voir où se situerait ma trésorerie sur 3-6 mois et voir si je faisais le bon choix pour ma levée de fonds”



Maxime Réthoré, Fondateur de l'Agence Watson Web

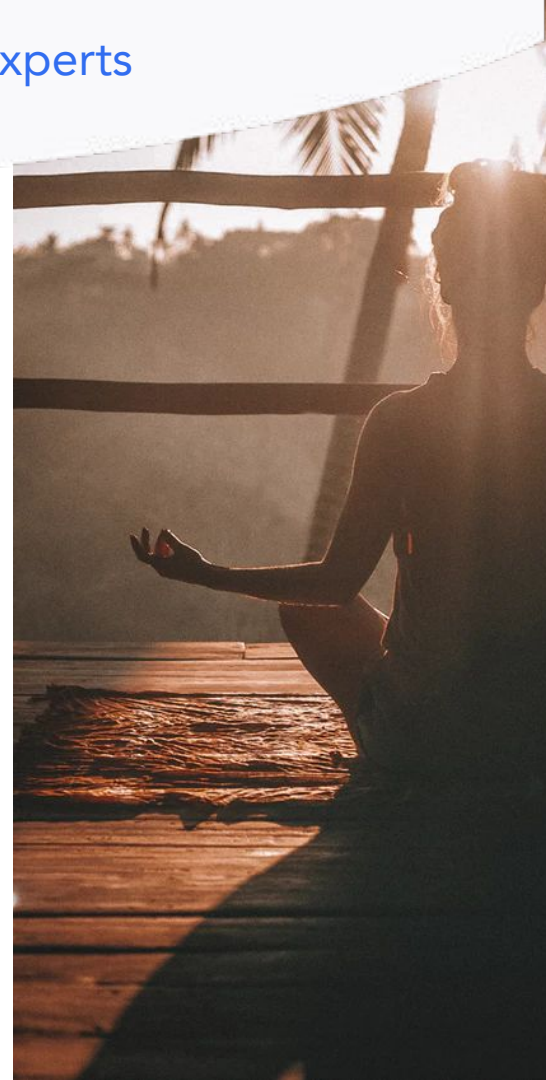
“Je compare régulièrement les écarts entre le réalisé et l'objectif, ce qui me permet de corriger ces écarts s'il le faut et d'avoir immédiatement une nouvelle prévision à long terme (...) Ça m'aide énormément quand je vais discuter avec la banque pour obtenir des financements.”



Philippe Colson, DAF de Lucca, un outil d'automatisation des processus administratifs et RH

# Quelques bonnes pratiques : les conseils d'experts

- **Un peu de pessimisme pour les charges variables**  
Soyez particulièrement prudent avec vos charges variables. Il est assez simple de sous-estimer des dépenses à venir. Nous vous conseillons donc d'appliquer des hypothèses conservatrices, pour couvrir les dépenses que vous n'auriez pas anticipées.
- **De la vigilance pour les délais de paiement**  
Soyez attentif aux délais de paiement de vos clients et/ou de vos fournisseurs. C'est un point assez simple à retenir, mais il est nécessaire de bien l'intégrer pour éviter des erreurs qui pourraient mettre votre société en difficulté. La date d'encaissement ou de décaissement doit être renseignée avec le plus de précision possible.
- **Prenez en compte la saisonnalité si votre activité y est soumise**  
Ne faites pas des prévisions de vente en été égales à celles d'hiver si vous tenez une enseigne de location de skis, par exemple. Si vous travaillez principalement avec des entreprises, il est fort probable que le mois d'août soit un mois "creux".
- **N'hésitez pas à dupliquer vos scénarios**  
Déclinez votre plan de trésorerie pour créer plusieurs cas de figure (pessimiste, réaliste et optimiste) et confrontez ces prévisions entre elles. Plus vous expérimentez, plus vos prévisions seront précises et moins vous aurez de chances de vous laisser surprendre.





# Les erreurs à éviter : les conseils d'experts

- **Négliger les petites sommes**

Vous vous dites sûrement que seules, elles ne représentent grand-chose... Mais si vous les additionnez, elles peuvent devenir un facteur stratégique à ne pas sous-estimer. Notre recommandation : affectez un budget significatif à une catégorie "divers", de l'ordre de 2% à 5% de votre chiffre d'affaires.

- **Ignorer les retard de paiement**

Prenez en compte le risque de subir des retards de paiement. Les ignorer peut vous mettre en difficulté puisque c'est un élément central dans votre plan de trésorerie prévisionnel.

- **Multiplier ses projets sans prendre de recul**

Vous avez réussi à acquérir une bonne réserve de trésorerie ? C'est très bien, mais ce n'est pas pour autant une raison pour aller dépenser votre cash dans tous les projets possibles que vous avez imaginé. Chaque centime investi doit au moins vous rapporter autant que ce que vous avez dépensé. Nous vous conseillons de vous poser les 3 questions suivantes avant d'enclencher de nouvelles dépenses :

1. Est-ce que cet achat est réellement nécessaire ?
2. S'il l'est vraiment, est-ce le moment optimal pour l'effectuer ?
3. Puis-je mesurer le retour sur investissement (ROI) de cette action ?



# Conclusion



# Comment établir un budget prévisionnel

## En synthèse

1. **Identifier les flux passés** : *classez vos flux par catégories pour auditer vos dépenses et identifier vos principales sources de revenu*
2. **Suivez votre trésorerie disponible** : *actualisez vos données concernant vos flux de trésorerie réels tout en prenant soin de bien enregistrer le jour de l'encaissement ou du décaissement*
3. **Anticipez les différents scénarios** : *explorez tous les scénarios possibles pour affiner vos prévisions et anticiper vos différentes stratégies de développement*
4. **Prévoyez votre trésorerie future en prenant en compte** :
  - les différents scénarios et les revenus et charges qu'ils représentent
  - vos besoins
  - l'actualité (annonces du gouvernement, effets de mode...)
5. **Faites évoluer vos prévisions** : *classez vos flux par catégories pour auditer vos dépenses et identifier vos principales sources de revenu*



# Conclusion

## *Pour aller plus loin*

- Vous serez sûrement intéressés par les 4 principaux tableaux financiers prévisionnels. A ce sujet, vous pouvez consulter nos articles de blog traitant de ce sujet et où vous pouvez télécharger nos modèles Excel :
  - Le bilan prévisionnel : il estime le patrimoine de votre entreprise à l'issue de chaque année
  - Le compte de résultat prévisionnel : les charges et les produits de l'entreprise
  - Le plan de trésorerie prévisionnel : il indique le niveau futur de votre trésorerie
  - Le tableau de financement prévisionnel : il informe de vos modalités de financement choisis

## *Contact*

- Vous avez des retours ou des questions sur ce livre blanc ? N'hésitez pas à nous contacter :
  - Justine Lavarenne : justine.lavarenne@agicap.fr
  - Polina Zavlyanova : polina.zavlyanova@agicap.fr