



par
Pascal THIRION
Associé, Trésofi by Sidetrade

LE BUDGET DE TRÉSORERIE PERMET AUX SOCIÉTÉS DE PRÉVOIR LEURS SOURCES DE FINANCEMENT, DE DÉTERMINER UNE POLITIQUE DE PLACEMENT ET DE RÉPONDRE AUX DIFFÉRENTES DEMANDES DES PARTENAIRES FINANCIERS. COMMENT ÉLABORER CE DERNIER ET À L'AIDE DE QUELS OUTILS ?

Budget de trésorerie Une ardente obligation

DANS UNE CONJONCTURE D'ACCÈS FACILE AU CRÉDIT, les entreprises se contentaient d'un budget de trésorerie mensualisé à un an et d'un plan financier annuel à trois ou cinq ans. Élaboré par la trésorerie, la concertation avec les autres services était réduite à sa plus simple expression... La crise financière a remis en cause ce mode de gestion. En effet, face au renchérissement et à la raréfaction du crédit et aux demandes des agences de notation, les entreprises doivent avoir une parfaite maîtrise des cash-flows à moyen et long termes. Cet environnement se traduit par l'obligation pour les sociétés de mettre en place ou d'affiner un budget de trésorerie.

Il incite notamment un nombre croissant de sociétés à étendre l'horizon de leurs analyses mensualisées à trois voire cinq ans et à responsabiliser leurs filiales en les impliquant fortement dans le processus d'élaboration et l'analyse des écarts entre prévisions et réalisations.

COMMENT MENER À BIEN L'ÉLABORATION DU BUDGET ?

Comprendre son intérêt. La transcription d'un budget d'exploitation, comptable par nature, sous forme de flux d'encaissements et de décaissements, procure aux entreprises une véritable visibilité sur leur trésorerie pour la ou les années(s) à venir.

L'intérêt de l'exercice est de pouvoir :

- déterminer une stratégie de financement ou de placement capable d'assurer la liquidité de l'entreprise et la couverture des risques associés ;
- anticiper les besoins en lignes de financement et posséder ainsi les éléments tangibles pour en négocier la mise en place par les banques ;
- optimiser la communication financière.

Le budget de trésorerie offre la possibilité de simuler la couverture des besoins de financement avec une projection des frais financiers associés permettant de renseigner le compte de résultat prévisionnel ; ce n'est pas un document purement statique !

Vérifier la cohérence des informations. Le budget de trésorerie est souvent élaboré en fin d'année à partir du budget mis au point par le contrôle de gestion. Il consiste avant tout en une ventilation des recettes et des dépenses par nature et par mois selon des critères budgétaires, et non par mode de règlement.

Il est important de bien vérifier la cohérence entre les informations de la trésorerie et celles du contrôle de gestion. La construction du budget nécessite

une analyse précise de l'activité, mais aussi des axes analytiques. Le principe repose tout d'abord sur la simplification, par regroupement, du découpage budgétaire effectué par le contrôle de gestion. En effet, le budget doit être mensuellement confronté aux réalisés bancaires, ce qui nécessite d'affecter un code budgétaire à chaque flux bancaire en ayant conscience qu'un trop grand nombre de codes rend le travail sur le réalisé très difficile, voire impossible.

Traduire l'exploitation en flux de trésorerie. Une fois la nomenclature du budget de trésorerie effectuée et les liaisons avec le budget d'exploitation déterminées, il s'agit de traduire l'exploitation en flux de trésorerie. Après avoir transformé le chiffre d'affaires et les charges taxables en montant TTC, par

application des taux de TVA appropriés, les recettes et les dépenses sont positionnées dans le mois du mouvement financier. Pour cela, il est indispensable de tenir compte des délais de règlements effectifs et non théoriques.

Pour élaborer son budget, le trésorier doit donc disposer du budget d'exploitation de la société, mais également

collecter les informations auprès des directions susceptibles de générer des flux (commerciale, achats, comptabilité,

**L'IMPLICATION
DES FILIALES PERMET
DE LES SENSIBILISER
À LA GESTION
DU CASH**

ressources humaines...). Ces différentes directions doivent fournir à la trésorerie tous les éléments susceptibles de se concrétiser par un flux financier : prévisions de commandes, objectifs commerciaux, plan de charge...

Dans le cas d'un groupe, ces prévisions sont, dans un premier temps, réalisées société par société par les services financiers des filiales. Puis la trésorerie groupe assure le contrôle de cohérence des budgets et les consolide pour établir un budget groupe. L'implication des filiales permet de les sensibiliser à la gestion du cash en leur faisant prendre conscience de leur situation de trésorerie.

Actualiser régulièrement le budget.

Le budget de trésorerie qui est préparé en fin d'année sert de référence toute l'année suivante. Il doit cependant être actualisé régulièrement. Tous les mois, le trésorier collecte l'ensemble des flux bancaires par affectation budgétaire et met à jour son budget de trésorerie réalisé. Il remplace la prévision par le réel et affine l'horizon prévisionnel immédiat (trois mois en général). Il calcule et explique les écarts par rapport à son budget initial. Pour ce faire, il doit être régulièrement en contact avec les services et filiales qui lui ont fourni les prévisions et leur demander de justifier les différences constatées.

Rester vigilant. Pour qu'un budget de trésorerie permette au trésorier d'accroître sa visibilité financière et qu'il puisse ainsi réagir plus tôt, plus vite et mieux, il convient d'être vigilant sur plusieurs points :

- avoir une même compréhension des termes cash-flow, date de valeur, nombre de jours clients (DSO), etc. ;
- développer une culture du cash à l'intérieur de l'entreprise afin d'avoir des informations de qualité (issues des opérationnels) ;
- mettre en place et faire vivre un processus continu d'amélioration, particulièrement par l'analyse des écarts entre le réel et la prévision.

QUELS OUTILS CHOISIR ?

La création du budget et sa mise à jour représentent une charge de travail relativement importante et utilisent principalement l'expertise Excel des trésoriers, plutôt que leurs compétences d'analyse. Excel est certes utile, mais très consommateur de temps, source d'erreurs de manipulation et non pérenne. Il faut donc mettre en place des outils et des processus permettant aux trésoriers de s'affranchir des problèmes techniques, non générateurs de valeur ajoutée, afin qu'ils se concentrent pleinement sur

l'analyse du prévisionnel et des écarts ainsi que sur la révision du budget.

Il existe sur le marché plusieurs éditeurs qui ont développé des logiciels de gestion de budget de trésorerie permettant d'éviter les ressaisies. Ces systèmes gèrent également la consolidation de l'ensemble des budgets effectués par les filiales et, pour certains d'entre eux, permettent de relier automatiquement le budget de trésorerie avec des bilans et tableaux de financement prévisionnels.

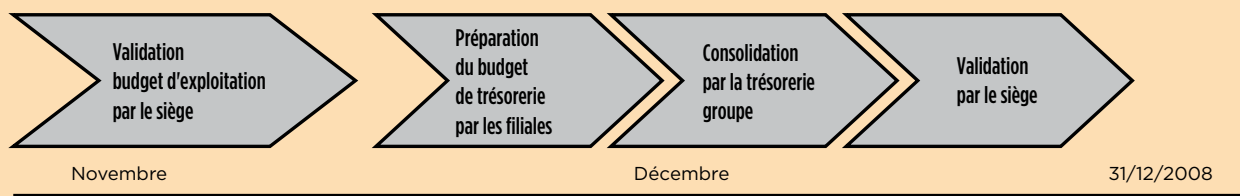
Les entreprises se dotent également de processus et de logiciels permettant aux différents intervenants de se consacrer pleinement aux données en oubliant le support. Cette évolution impose encore plus qu'hier une implication très forte de la direction financière groupe et le soutien de la direction générale pour qu'un projet de mise en place de budget de trésorerie aboutisse et soit pérennisé sur le long terme.

Enfin, quels que soient les processus mis en place, l'important n'est pas une prévision proche de la réalisation, mais des écarts entre les deux correctement justifiés. ■

1. Source GT News 2007 : 72 % des trésoriers utilisent Excel pour leurs prévisions de trésorerie.

Les grandes étapes du budget de trésorerie

Élaboration du budget



Exploitation des données

