

Comment améliorer la fiabilité d'un budget de trésorerie ?

Par Clotilde de Perthuis, Consultant associé JGC Consultants

La liste des bénéfices à retirer d'une prévision de trésorerie fiable n'est plus à faire. Pour les sociétés qui mettent en place les moyens de récupérer des informations fiables et d'appliquer la bonne méthodologie, le budget de trésorerie est rentable à la fois au niveau financier et stratégique. Si les prévisions sont fiables, et c'est le grand si, alors les sociétés en savent plus sur leur avenir et peuvent donc réagir plus tôt, plus vite et mieux.

Mais bien souvent, les budgets de trésorerie subissent une crise de confiance de la part du management. Il leur est reproché d'être le résultat d'une accumulation d'encaissements et de décaissements qui ne peuvent être expliqués *a posteriori*. Il existe cependant des moyens efficaces d'améliorer la qualité des informations.

Valider son budget de trésorerie par un bilan prévisionnel

Dans la mesure où votre budget de trésorerie est ancré dans des données provenant de votre système comptable (dettes et créances au bilan), et repose sur le budget d'exploitation et d'investissement opérationnel, vous disposez de toutes les informations pour le calcul d'un bilan prévisionnel. Les écarts entre les soldes de bilan prévisionnel et les soldes de situations comptables antérieures seront analysés et expliqués, pour détecter toute erreur de prévision.

Il est également utile de calculer un tableau de financement prévisionnel pour analyser notamment les évolutions du besoin en fonds de roulement (créances



clients, dettes fournisseurs, niveaux de stock).

Expliquer les écarts entre le réalisé et le prévisionnel

Des mesures systématiques entre le réalisé et le prévisionnel doivent être effectuées pour expliquer les écarts et améliorer de manière continue la fiabilité de la prévision (validité des informations collectées, intervalles de révision des prévisions, validité du modèle utilisé).

Trouver les meilleures sources d'informations prévisionnelles

Effectuer une prévision de trésorerie fiable nécessite une excellente connaissance des flux d'activité de l'entreprise, et notamment de ceux qui constituent le besoin en fonds de roulement. Qu'il s'agisse des prévisions de chiffre d'affaires, des comportements payeurs des clients, du mode d'approvisionnement pour les entreprises de négoce et industrielles,...le trésorier doit savoir trouver la bonne information, ou la susciter lorsqu'elle n'existe pas. Pour cela, il a besoin de l'aide des opérationnels.

Se doter d'un outil professionnel

Les modèles de prévision de trésorerie construits avec Excel sont souvent source d'erreurs et très consommateurs en temps (le temps passé à maintenir le modèle est au moins équivalent à celui consacré aux chiffres). Ils doivent donc être écartés au bénéfice d'outils professionnels qui permettent d'effectuer des mises à jour de prévision de manière aisée, et qui automatise les tâches répétitives et techniques. De plus, les données de synthèse doivent offrir une traçabilité vers les données de travail pour expliquer les écarts entre le réalisé et la prévision.

Former et motiver les filiales

Il est souvent difficile d'obtenir des prévisions de trésorerie de la part des filiales, car elles s'additionnent à la liste déjà longue des reportings financiers requis par le groupe. La relation peut être davantage compliquée par une mauvaise compréhension du processus de prévision et des informations nécessaires. Obtenir des prévisions fiables passe par la formation des filiales à la prévision de trésorerie et la fourniture d'un outil s'adaptant aux particularités locales, ergonomique et auto-contrôlant (bilan prévisionnel).

Enfin, sachez que fiabiliser une prévision de trésorerie nécessite des efforts humains et financiers, mais ceux-ci sont de proportion infime en regard de ceux générés par une crise de trésorerie non anticipée.●