

MODULE · VOLUME 1 H 30

3.2

Plan de trésorerie mensuel

Encaissements · Décaissements · Solde mensuel
Anticiper les ruptures et activer les leviers

COURS

Assurer le Volet Financier

SÉANCE

3 sur 4 — Trésorerie & BFR

FORMATEUR

Alexandre de Beukelaer

1. Introduction et objectifs

2. Le plan de trésorerie : définition et utilité

3. Structure d'un plan de trésorerie sur 12 mois

4. Construire les encaissements mensuels

5. Construire les décaissements mensuels

6. La saisonnalité du chauffage en Belgique

7. Identifier les points de rupture et activer les leviers

8. Cas Dewez Chauffage SRL – plan de trésorerie 2026

9. Solutions de tous les exercices du chapitre

1. Introduction et objectifs

Le module 3.1 a introduit le besoin en fonds de roulement (BFR) comme une vue statique : combien d'argent l'entreprise immobilise en moyenne pour faire tourner son cycle d'exploitation. Cette vue est essentielle mais insuffisante. Elle ne dit rien sur **les moments précis où la trésorerie va manquer**.

Le plan de trésorerie mensuel comble ce vide. Il établit, mois par mois sur les 12 prochains mois, l'inventaire des entrées et des sorties d'argent attendues. Le solde mensuel cumulé révèle les périodes de tension : les mois où le compte bancaire passe sous un seuil critique, voire bascule en découvert. Pour une TPE chauffage, ces périodes sont en général **prévisibles** — saisonnalité de l'activité, échéances fiscales et sociales — et donc évitables si elles sont anticipées.

Une rupture de trésorerie n'est jamais une surprise pour le comptable : c'est une surprise pour le dirigeant qui n'a pas construit son plan de trésorerie. Ce module apprend à construire l'outil et à en tirer les décisions opérationnelles correspondantes.

Objectifs pédagogiques

À l'issue de ce module, vous serez capable de :

- Distinguer un plan de trésorerie d'un compte de résultat et d'un plan de financement
- Structurer un tableau de trésorerie mensuel sur 12 mois
- Convertir un chiffre d'affaires prévisionnel en encaissements mensuels effectifs
- Inventorier l'ensemble des décaissements fixes et variables d'une TPE chauffage
- Intégrer les échéances ONSS, TVA et précompte professionnel selon le calendrier belge
- Identifier les mois de tension et appliquer les leviers correctifs adaptés
- Construire un plan de trésorerie complet sur le cas Dewez Chauffage SRL

Pré-requis

Le module 3.1 (BFR, cycle d'exploitation) est un pré-requis direct : le plan de trésorerie en est l'application opérationnelle mensuelle. Le module 1.2 (compte de résultat, classes 6 et 7) facilite l'identification exhaustive des postes de décaissement.

2. Le plan de trésorerie : définition et utilité

2.1 Définition

PLAN DE TRÉSORERIE MENSUEL

Le **plan de trésorerie mensuel** est un tableau prévisionnel qui recense mois par mois, sur un horizon de 12 mois glissants, **l'ensemble des entrées et des sorties d'argent** attendues sur le compte bancaire professionnel. Le solde mensuel cumulé donne la position de trésorerie projetée à la fin de chaque mois.

2.2 Trois outils financiers à ne pas confondre

Outil	Horizon	Question à laquelle il répond
Compte de résultat	Année passée	Combien ai-je gagné ou perdu en comptable l'an dernier ?
Plan de trésorerie	12 mois glissants	Quand vais-je manquer de cash sur mon compte bancaire ?
Plan financier	3 à 5 ans	Mon projet est-il viable et finançable à long terme ?

Les trois outils sont complémentaires. Le compte de résultat est un constat passé. Le plan financier est une vision stratégique pluriannuelle (cf. module 4.3). Le plan de trésorerie est l'outil **opérationnel du dirigeant** : il guide les décisions du mois et du trimestre à venir.

2.3 Pourquoi un plan de trésorerie séparé du compte de résultat ?

Le compte de résultat enregistre les opérations selon le **principe de spécialisation des exercices** : un produit est comptabilisé à l'émission de la facture, une charge à la réception de la facture fournisseur. Le plan de trésorerie, lui, enregistre les flux selon le **principe de caisse** : un encaissement le jour où l'argent arrive en banque, un décaissement le jour où il en sort.

SPÉCIALISATION VS CAISSE

Le compte de résultat dit ce que l'entreprise a **gagné**. Le plan de trésorerie dit ce qu'elle **peut payer**. Une entreprise peut être très rentable au compte de résultat (forte marge, bon EBE) et incapable de payer ses fournisseurs ce mois-ci parce que les encaissements clients ne sont pas encore arrivés.

2.4 Horizon glissant à 12 mois

L'horizon standard d'un plan de trésorerie de TPE est de 12 mois glissants. Cet horizon couvre l'ensemble du cycle saisonnier du chauffage et inclut toutes les échéances fiscales et sociales annuelles (déclarations TVA, ONSS, IPP, ISoc). Une mise à jour mensuelle suffit pour rester opérationnel.

Pour une entreprise en tension permanente, on resserre l'horizon à 13 semaines glissantes (3 mois) avec une granularité hebdomadaire. Cette vue dite « 13 weeks cash flow » est standard chez les TPE en redressement.

3. Structure d'un plan de trésorerie sur 12 mois

3.1 Architecture du tableau

Un plan de trésorerie mensuel se présente comme un tableau Excel à **13 colonnes** (un libellé + 12 mois) et **4 grands blocs de lignes** :

1. **Solde de trésorerie en début de mois** (ligne unique : reprise du solde en fin du mois précédent)
2. **Encaissements du mois** (plusieurs lignes : ventes encaissées, autres entrées)
3. **Décaissements du mois** (plusieurs lignes : achats, salaires, charges sociales, TVA, frais fixes, investissements)
4. **Solde de trésorerie en fin de mois** (ligne unique : solde début + encaissements – décaissements)

3.2 Maquette type

La maquette ci-dessous est celle qui sera utilisée dans le cas Dewez Chauffage SRL et que chaque participant pourra adapter à sa propre entreprise.

Poste	Jan	Fév	Mar	Avr	...	Déc
Solde début de mois	A	B	C	D	...	L
+ Encaissements clients particuliers	...	...	...	...	...	...
+ Encaissements clients B2B	...	...	...	...	...	...
+ Autres entrées (subsidés, etc.)	...	...	...	...	...	...
= TOTAL ENCAISSEMENTS	...	...	...	...	...	...
– Achats matériel	...	...	...	...	...	...
– Salaires nets	...	...	...	...	...	...
– ONSS (trimestriel)	–	–	–	X	...	–
– TVA	X	–	–	X	...	–
– Précompte professionnel	X	X	X	X	...	X
– Loyer dépôt	X	X	X	X	...	X
– Énergie, carburant, assurances, comptable	...	...	...	...	...	...
– Cotisation INASTI dirigeant (trim.)	–	–	X	–	...	–
– Remboursement crédit camionnette	X	X	X	X	...	X
= TOTAL DÉCAISSEMENTS	...	...	...	...	...	...
= Solde fin de mois	B	C	D	E	...	M

3.3 Règle de reprise du solde

$$\text{Solde fin de mois } N = \text{Solde début de mois } N + \text{Encaissements } N - \text{Décaissements } N$$
$$\text{Solde début de mois } N+1 = \text{Solde fin de mois } N$$

Cette mécanique de report explique l'effet cumulatif : un mois déficitaire dégrade la position de départ des mois suivants. Une succession de deux ou trois mois sous le seuil de sécurité bancaire suffit à provoquer une rupture si rien n'est anticipé.

4. Construire les encaissements mensuels

4.1 Du chiffre d'affaires aux encaissements

Le chiffre d'affaires prévu pour un mois donné ne se traduit pas par un encaissement le même mois. Le décalage moyen est égal au DEC (cf. module 3.1). Pour passer du CA aux encaissements, il faut **décaler les ventes prévisionnelles du nombre de jours correspondant au DEC**.

$$\text{Encaissements du mois N} = \text{Ventes du mois (N - DEC/30) encaissées en N}$$

Exemple 1 — Décalage CA → Encaissements

Une TPE chauffage prévoit **15 000 € HTVA de CA en mars** sur des chantiers facturés à des particuliers. DEC moyen : **35 jours**.

Les ventes de mars seront encaissées avec environ 35 j de décalage, soit principalement en avril (et marginalement en mai pour les retardataires).

Encaissements d'avril issus du CA mars (TVA 21 % comprise) $\approx 15\,000 \times 1,21 = 18\,150 \text{ € TTC}$.

4.2 Ventiler par typologie de client

Les délais d'encaissement varient fortement selon le type de client. Une TPE qui mélange particuliers, B2B et marchés publics doit ventiler son CA prévisionnel par typologie pour appliquer le bon DEC à chacun.

Typologie client	DEC moyen	Modalités courantes
Particulier — pose	15 à 30 j	Acompte commande + solde réception, virement ou Bancontact
Particulier — SAV	0 à 8 j	Paiement comptant sur place ou virement immédiat
B2B — petite entreprise	30 à 45 j	Facture à 30 j fin de mois
B2B — promoteur, syndic	45 à 75 j	Facture à 60 j, retenue 5 % à la livraison
Marché public	60 à 120 j	Délai légal 30 ou 60 j, dérives fréquentes

4.3 Anticiper les acomptes

Les acomptes (cf. module 2.3) **avancent** les encaissements dans le temps. Un acompte de 30 % à la commande sur un chantier de 15 000 € TTC dont la pose est prévue dans six semaines apporte **4 500 €** de trésorerie immédiate, avant tout achat matériel et avant tout coût main d'œuvre. Le plan de trésorerie doit intégrer ces acomptes au mois de leur encaissement effectif, pas au mois de la facture finale.

ATTENTION – TVA COLLECTÉE SUR ACOMPTE

Un acompte reçu d'un client est légalement assujéti à TVA dès l'encaissement (article 17 du Code de la TVA belge). L'entreprise doit reverser cette TVA collectée sur acompte à l'échéance TVA suivante, indépendamment de la date d'achèvement du chantier. Le plan de trésorerie doit anticiper ce décaissement TVA.

4.4 Autres entrées à ne pas oublier

- **Remboursement TVA** si la déclaration est créditrice (achats > ventes, typique d'un mois de gros investissement)
- **Subsides régionaux** (Wallonie, Bruxelles, Flandre) : primes investissement, aides à l'emploi (article 60 §7, plan Activa)
- **Apport en compte courant associés** ou augmentation de capital
- **Encaissement d'un crédit court terme** (escompte, ligne d'avance, crédit de caisse)
- **Indemnités d'assurance** (sinistre véhicule, dégât dépôt)

5. Construire les décaissements mensuels

5.1 Inventaire exhaustif des sorties

L'erreur classique du plan de trésorerie débutant est d'oublier des décaissements périodiques. Les sorties d'une TPE chauffage se répartissent en cinq familles, dont quatre ont des échéances strictement encadrées par la loi belge.

Famille	Périodicité	Postes types
1. Achats d'exploitation	Mensuelle (selon DPF)	Matériel grossiste, sous-traitance, consommables dépôt, carburant
2. Personnel	Mensuelle (salaires) + trimestrielle (ONSS)	Salaires nets, précompte professionnel mensuel, ONSS trimestriel
3. Fiscalité indirecte	Mensuelle ou trimestrielle	TVA à payer, IPP versement anticipé, ISoc versement anticipé
4. Charges fixes	Mensuelle ou annuelle	Loyer, énergie, assurances, comptable, téléphone, marketing
5. Dirigeant et financement	Trimestrielle ou mensuelle	Cotisation INASTI dirigeant, remboursement crédits, rémunération gérant

5.2 Le calendrier fiscal et social belge

Quatre échéances structurent le plan de trésorerie d'une SRL chauffage belge. Leur oubli est la première cause de rupture imprévue chez les TPE.

Échéance	Périodicité	Mois de paiement type
TVA déclaration mensuelle	Le 20 du mois suivant	Janvier (TVA déc), février (TVA jan), etc.
TVA déclaration trimestrielle	Le 20 du mois suivant le trim.	Avril, juillet, octobre, janvier
ONSS travailleurs salariés	Trimestrielle	Avril, juillet, octobre, janvier
Précompte professionnel	Mensuelle ou trimestrielle	15 du mois suivant la paie
Cotisation INASTI dirigeant	Trimestrielle	20 mars, 20 juin, 20 septembre, 20 décembre
Versement anticipé ISoc	Trimestrielle	10 avril, 10 juillet, 10 octobre, 20 décembre

Calendrier issu de l'administration fiscale belge : TVA mensuelle articles 53 §1 du CTVA ; ONSS calendrier publié par l'Office national de sécurité sociale ; précompte professionnel sous régime trimestriel disponible si versement annuel précompte < 50 000 €.

5.3 Le piège des « gros mois »

Le calendrier fiscal et social belge concentre quatre grosses sorties simultanées en **avril, juillet, octobre et janvier** : déclaration TVA trimestrielle, paiement ONSS, versement anticipé ISoc, cotisation INASTI. Pour une TPE chauffage de 2 ouvriers (3 ETP dirigeant inclus), ces quatre mois cumulent typiquement entre **14 000 € et 24 000 €** de sorties fiscales et sociales en plus des décaissements courants.

ATTENTION – LES MOIS CRITIQUES FISCALEMENT

Avril, juillet, octobre et janvier sont structurellement les mois les plus tendus pour toute SRL belge employant du personnel salarié. Le plan de trésorerie doit projeter explicitement ces décaissements quatre mois à l'avance pour permettre de mettre de côté les sommes correspondantes ou de négocier un crédit court terme à temps.

5.4 Sorties oubliées les plus fréquentes

- **Pécule de vacances** versé en mai-juin pour les salariés
- **Prime de fin d'année (13^e mois)** versée en décembre
- **Régularisation TVA annuelle** en avril si écart entre TVA déclarée et TVA réelle
- **Renouvellement assurance pro** en début ou milieu d'année (sortie annuelle)
- **Investissements ponctuels** (renouvellement camionnette, outillage, formation continue)
- **Régularisation cotisations INASTI** deux ans après l'exercice (effet sur les revenus réellement constatés)

6. La saisonnalité du chauffage en Belgique

6.1 Profil annuel du chiffre d'affaires

L'activité chauffage présente une saisonnalité marquée. Trois sous-activités y contribuent différemment :

- **L'entretien annuel obligatoire** (chaudières gaz et mazout en Wallonie et Bruxelles) : concentré sur septembre, octobre, novembre — campagne pré-hivernale.
- **Le dépannage et SAV** : pic absolu novembre-décembre-janvier, creux en juin-juillet-août.
- **La pose et le remplacement** : pic mars-avril-mai (préparation hiver suivant après devis hiver), creux décembre-janvier (occupé sur dépannages).

6.2 Répartition mensuelle type

Pour une TPE chauffage à activité mixte (pose + SAV + entretien), la répartition mensuelle du CA annuel suit typiquement le profil ci-dessous.

Mois	% du CA annuel	Activité dominante
Janvier	10 à 12 %	Dépannages urgents, fin de saison hiver
Février	7 à 9 %	Transition, devis pose printemps
Mars	8 à 10 %	Démarrage pose printemps
Avril	9 à 11 %	Pose printemps en plein
Mai	9 à 11 %	Pose et primes investissement
Juin	6 à 8 %	Creux d'été qui commence
Juillet	4 à 6 %	Congés, activité minimale
Août	4 à 6 %	Congés, activité minimale
Septembre	9 à 11 %	Campagne entretien annuel
Octobre	10 à 12 %	Pic entretien + premiers dépannages
Novembre	10 à 12 %	Pic dépannages et pannes
Décembre	8 à 10 %	Dépannages, ralenti en fin de mois

6.3 Le décalage encaissement vs CA

La saisonnalité du **CA prévisionnel** ne correspond pas à celle des **encaissements**. Avec un DEC moyen de 35 jours, les encaissements d'un mois donné reflètent essentiellement le CA du mois précédent. Le creux d'encaissement réel se

décale donc de septembre-octobre (CA juillet-août) plutôt que de juillet-août eux-mêmes.

6.4 La double peine : creux activité + pic fiscalité

Pour une TPE chauffage employant du personnel, le mois de **juillet** cumule :

- Encaissements faibles (reflet du CA juin déjà en baisse)
- Salaires nets normaux à payer en début de mois
- Pécule de vacances dû en juin-juillet pour les salariés
- Échéance ONSS trimestrielle le 15 juillet
- Versement anticipé ISoc le 10 juillet
- Déclaration TVA trimestrielle à payer le 20 juillet

Sans plan de trésorerie anticipé, ce mois est **la première cause documentée d'appels au comptable en urgence** chez les TPE chauffage belges. Le levier de réponse rapide est documenté en section 7.3.

7. Identifier les points de rupture et activer les leviers

7.1 Définition d'un point de rupture

POINT DE RUPTURE DE TRÉSORERIE

Un **point de rupture** est un mois où le solde de trésorerie projeté en fin de mois passe sous le **seuil de sécurité** défini par le dirigeant. Le seuil de sécurité standard pour une TPE chauffage est compris entre **1 et 2 mois de décaissements fixes**, soit typiquement entre 5 000 € et 15 000 € selon la taille.

7.2 Lecture du tableau de trésorerie

Un plan de trésorerie bien construit fait apparaître visuellement les zones de tension. Les conventions de lecture standard :

- **Solde fin de mois $\geq$ seuil de sécurité** : zone verte, aucune action requise
- **Solde fin de mois entre 0 et seuil** : zone orange, action préventive recommandée
- **Solde fin de mois < 0** : zone rouge, action curative obligatoire avant l'échéance

7.3 Cinq leviers d'action sur la trésorerie

Selon que le point de rupture est dans 1 mois, 3 mois ou 6 mois, les leviers disponibles diffèrent. Le tableau ci-dessous synthétise les leviers par horizon et par effet attendu.

Levier	Horizon	Effet trésorerie	Conditions
1. Étaler les charges sociales	Court (1 mois)	+5 000 à +15 000 €	Plan d'apurement amiable ONSS : demande motivée avant l'échéance, accord en 5 à 10 j
2. Activer un crédit court terme	Court (2 à 4 sem.)	Variable	Ligne de découvert pré-négociée ou demande nouvelle au banquier (3 à 4 sem. instruction)
3. Accélérer les encaissements clients	Court (1 à 2 mois)	+10 % à +25 % du CA	Relance proactive (mail + tél), escompte commercial 1 à 2 % pour paiement comptant
4. Reporter des investissements	Court ou moyen	Variable	Décision dirigeant, sans contrainte externe
5. Lever des fonds propres	Moyen (3 à 6 mois)	Variable	Apport associés en compte courant ou augmentation de capital, formalité notaire

7.4 La règle des trois mois

Un plan de trésorerie doit donner **au moins trois mois de visibilité** avant un point de rupture pour permettre la mise en œuvre du levier le plus économique (étalement ONSS, crédit court terme). Sous trois mois, les leviers utilisables se réduisent et leur coût augmente (intérêts de retard, agios, escompte commercial coûteux).

ATTENTION – LE LEVIER QUI AGGRAVE LE PROBLÈME

Reporter le paiement d'une dette fiscale ou sociale n'est pas un levier neutre. Le SPF Finances et l'ONSS appliquent des intérêts de retard (4 % à 7 % annuels) et peuvent bloquer le compte bancaire ou inscrire un privilège. Le seul levier dette publique acceptable est le **plan d'apurement formel**, négocié avant l'échéance.

8. Cas Dewez Chauffage SRL – plan de trésorerie 2026

Application du plan de trésorerie aux données de Dewez Chauffage SRL (cf. module 3.1 pour le contexte). Thomas Lemaire construit avec David Dewez le plan prévisionnel 2026 en intégrant les nouveaux tarifs (62 €/h vs 35 €/h) et la nouvelle structure d'acomptes (30/40/30).

8.1 Hypothèses 2026

Hypothèse	Valeur
CA prévisionnel HTVA 2026	200 000 € (+ 11 % vs 2024)
Mix CA	70 % particulier pose + 25 % SAV + 5 % B2B
DEC moyen 2026 cible	22 j (avec acomptes 30/40/30)
Salaire Thomas (stagiaire 4/5)	1 250 € net/mois sur 11 mois
Rémunération dirigeant David	2 100 € net/mois sur 12 mois
Charges fixes mensuelles	2 240 € (loyer 900 + énergie 150 + carburant 430 + assu 185 + compta 150 + télé 60 + INASTI mensualisé 365)
Solde compte courant au 1 ^{er} janvier 2026	3 800 €
Seuil de sécurité fixé	5 000 €

8.2 Plan de trésorerie 2026 (chiffres résumés)

Poste (€ TTC)	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jun	Jul	Aoû	Sep	Oct	Nov	Déc
Solde début	3 800	4 880	2 410	1 920	8 110	10 030	7 360	1 050	3 880	5 990	10 240	15 770
+ Encaissements clients	22 000	17 500	19 500	23 000	24 200	20 000	15 000	10 800	20 000	23 800	26 100	25 200
= TOTAL ENCAISSEMENTS	22 000	17 500	19 500	23 000	24 200	20 000	15 000	10 800	20 000	23 800	26 100	25 200
– Achats matériel	9 000	7 500	10 200	11 200	10 800	8 200	5 200	3 900	9 200	11 100	11 900	10 800
– Salaires nets (David + Thomas)	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350	3 350
– Pécule vacances Thomas	–	–	–	–	–	1 950	–	–	–	–	–	–
– Prime fin d'année Thomas	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1 250
– ONSS trim. (Thomas)	1 100	–	–	1 100	–	–	1 100	–	–	1 100	–	–

Poste (€ TTC)	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jun	Jul	Aoû	Sep	Oct	Nov	Déc
– Précompte prof. trim.	650	–	–	650	–	–	650	–	–	650	–	–
– TVA trimestrielle	3 600	–	–	4 200	–	–	4 800	–	–	4 100	–	–
– Charges fixes (loyer, énergie, etc.)	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240	2 240
– Versement anticipé ISoc	–	–	–	1 200	–	–	900	–	–	600	–	400
– Remboursement crédit camionnette	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
– Investissement (outillage S2)	–	–	–	–	4 100	–	–	–	–	–	–	–
= TOTAL DÉCAISSEMENTS	20 420	13 570	16 270	24 420	20 970	16 220	18 720	9 970	15 270	23 620	17 970	18 520
= Solde fin de mois	5 380	8 810	5 640	500	11 340	13 810	3 640	1 880	8 610	6 170	18 370	22 450

Note : les montants sont arrondis et illustratifs. Le plan complet avec formules est fourni en template Excel séparé.

8.3 Diagnostic des points de rupture

La lecture du tableau fait apparaître **deux mois critiques** :

- **Avril** : solde fin de mois projeté à 500 €, soit nettement sous le seuil de sécurité de 5 000 €. Cause : cumul ONSS + précompte + TVA + versement anticipé ISoc + achats matériel élevés (démarrage pose printemps).
- **Juillet** : solde fin de mois projeté à 3 640 €, sous le seuil. Cause : cumul pécule vacances en juin + ONSS + précompte + TVA + versement ISoc + faible saisonnalité estivale.

Un troisième mois, **août**, présente un solde fin de mois faible (1 880 €) mais c'est le report mécanique du mois précédent : aucune action curative spécifique en août.

8.4 Décisions opérationnelles

Anticipation faite en novembre 2025 (3 mois avant le premier point de rupture d'avril 2026) :

1. **Pour avril 2026** : pré-négociation d'une ligne de crédit court terme de 8 000 € auprès du banquier (instruction sur novembre-décembre 2025, mise à disposition janvier 2026). Coût indicatif : 7 % annuel, soit ≈ 470 €/an si utilisation moyenne 50 %.
2. **Pour juillet 2026** : étalement de l'ONSS trimestriel sur 2 mois (juillet + août) via plan d'apurement amiable ONSS, demande déposée 2 semaines avant l'échéance.
3. **Investissement outillage** : maintien en mai (mois excédentaire à 11 340 €) plutôt que reporter.
4. **Revue mensuelle** : actualisation du plan le 5 de chaque mois sur la base des encaissements réels du mois précédent et glissement de l'horizon 12 mois.

Avec ces décisions, le solde fin de mois reste au-dessus du seuil de 5 000 € sur l'ensemble de l'année 2026. La trésorerie en fin d'année (22 450 €) permet de financer le BFR cible sans recours au crédit court terme structurel.

9. Solutions de tous les exercices du chapitre

Solution exercice 1 — Décalage CA → Encaissements

Calcul

CA mars HTVA : 15 000 € → CA mars TTC : $15\,000 \times 1,21 = \mathbf{18\,150\,€}$.

Avec un DEC de 35 j, ces 18 150 € sont encaissés principalement en avril ($\approx 90\%$) et marginalement en mai ($\approx 10\%$ pour les retardataires).

Dans le plan de trésorerie, la ligne « encaissements clients particuliers » d'avril reçoit donc environ **16 335 € TTC** issus du CA de mars, plus les encaissements résiduels de février non encore reçus.

Exercice de synthèse — Construire son propre plan

Démarche en 6 étapes

1. Reprendre le CA prévisionnel mensuel et appliquer le DEC moyen pour obtenir les encaissements mensuels (TVA comprise).
2. Ajouter les autres entrées (acomptes, subsides, apports).
3. Inventorier les décaissements en cinq familles (achats, personnel, fiscalité, charges fixes, dirigeant/financement).
4. Placer les échéances trimestrielles ONSS, TVA, précompte, INASTI, ISoc dans les bons mois (avril, juillet, octobre, janvier en priorité).
5. Calculer le solde mensuel par addition : solde début + encaissements – décaissements.
6. Reporter le solde fin sur la colonne suivante comme solde début. Identifier les mois sous seuil de sécurité et activer les leviers correspondants au moins 3 mois à l'avance.

Bon réflexe — Mise à jour mensuelle

Routine de pilotage

Le 5 de chaque mois, le dirigeant ou son comptable consacre **30 minutes** à actualiser le plan : remplacer la colonne « prévision » du mois écoulé par les chiffres réels relevés sur le compte bancaire, glisser l'horizon d'un mois (ajout d'une colonne en fin), et lire le nouveau profil de trésorerie projetée. Un plan mis à jour mensuellement sur 12 mois glissants prévient 95 % des ruptures évitables.