

Planifier la trésorerie

SÉRIE | PARTENAIRES EN AFFAIRES

- Préparer un budget de trésorerie
- Gérer sa trésorerie



Planifier les flux de trésorerie

Situation

L'argent file et on se rend compte souvent trop tard que les caisses sont vides. À ce moment, ni le propriétaire de l'entreprise, ni la banque, ni personne d'autre ne peut y faire quoi que ce soit. La planification des flux de trésorerie ne peut empêcher une entreprise en difficulté de défaillir, mais elle peut aider une entreprise saine à réussir.

Solution

BMO Banque de Montréal^{MD} s'est donnée le mandat d'aider les entreprises canadiennes à croître et à réussir. Cette édition de la série Partenaires en affaires vous permettra de mieux gérer la trésorerie de votre entreprise.

Quoique la gestion de trésorerie semble simple, elle exige que l'on prenne certaines mesures pour établir un budget à cet égard et suivre de près ses mouvements de caisse, de façon que l'entreprise ne se retrouve jamais à court de fonds de roulement.

La planification de vos flux de trésorerie n'est pas une tâche que vous pouvez confier à d'autres, car vous seul connaissez les hypothèses sur lesquelles vous fondez l'exploitation de votre entreprise. Votre comptable peut vous aider, mais il est essentiel de vous familiariser vous-même avec le processus.

Vous trouverez, dans cette édition de Partenaires en affaires :

- un guide détaillé pour la préparation de votre budget de trésorerie
- des conseils pour un suivi soigné de ce budget
- un outil de planification de la trésorerie.

La brochure intitulée *Élaborer un plan d'affaires*, publiée également dans la série Partenaires en affaires, pourrait également vous être utile. Vous la trouverez dans votre succursale BMO Banque de Montréal ou en ligne, à l'adresse www.bmo.com/entreprise, sous la rubrique **Ressources**.

Concept

Deux facteurs importants entrent en considération dans la préparation d'un budget de trésorerie :

- les rentrées de fonds (*recettes*)
- les sorties de fonds (*dépenses*)

Pour établir ces chiffres, vous devrez faire un certain nombre d'hypothèses sur l'exploitation de votre entreprise. Si vos dépenses sont plus élevées que vos recettes, vous saurez, à l'avance, que vous devrez prendre des mesures correctives.

Pour mieux suivre les étapes de l'élaboration d'un budget de trésorerie, reportez-vous à la feuille de travail en dernière page de cette brochure.

Calcul des rentrées de fonds

La préparation d'un budget de trésorerie commence par l'analyse de l'état prévisionnel des résultats sur un an. Si vous n'en avez pas, reportez-vous à la brochure *Élaborer un plan d'affaires*.

L'état prévisionnel des résultats est une sorte de « photographie » de l'état dans lequel vous estimez que votre entreprise sera à une date donnée. Il est basé sur une comptabilité « d'exercice ».

- Les revenus sont comptabilisés immédiatement à la vente d'un bien ou d'un service et les dépenses, au moment où elles ont lieu.

Cette comptabilité « d'exercice » ne tient pas compte :

- de la date à laquelle les fonds entrent effectivement dans les caisses
- ni de la date à laquelle les frais de matériel et de main-d'œuvre rattachés à une vente ont été réellement payés.

Seul un budget de trésorerie vous permettra de constater l'impact important du délai qui s'écoule entre l'entrée et la sortie réelles des fonds. C'est pourquoi l'étape 1 consiste à transformer les prévisions de vente, établies à partir de votre état prévisionnel des résultats, en rentrées de fonds mensuelles.

1. Préparez une liste « chronologique » de vos comptes clients en indiquant les termes de paiement exacts. Vous constaterez que les ventes réalisées pendant un mois donné ne remplissent pas vos caisses immédiatement. Certaines ventes sont payées comptant, d'autres à crédit, avec un délai de 30, 60, parfois 90 jours.

Par exemple, si 20 % de vos comptes clients sont payés en 90 jours, cela signifie que 20 % des ventes du mois de mai ne seront payées qu'en août.

2. Pensez aux rentrées de fonds qui proviennent d'autres sources que les ventes. Il peut s'agir :
 - d'acomptes ou de paiements échelonnés sur des contrats
 - de remises accordées par des fournisseurs
 - de règlements d'assurance ou autres
 - de nouveaux prêts négociés avec la banque
 - d'une injection de capitaux par un nouvel associé ou actionnaire.

ÉTAPE
2

Calcul des sorties de fonds

Il existe généralement trois grandes catégories de sorties de fonds à considérer, mais celles-ci varient selon le type d'entreprise.

1. **Les frais généraux** sont « fixes » et ne fluctuent généralement pas beaucoup en fonction du chiffre d'affaires. Payés mensuellement, dans la plupart des cas, ils comprennent le loyer, le téléphone, les salaires, les charges salariales, le chauffage et l'électricité. Cependant :
 - Le coût des services publics peut changer selon les saisons.
 - Les périodes de fermeture pour congés payés sont généralement précédées d'une double paie et suivies d'une paie partielle le mois suivant.
 - Le loyer peut comprendre un pourcentage du chiffre d'affaires.
2. **Le coût des produits** et autres coûts variables dépendent en partie du chiffre d'affaires, du niveau des stocks et des conditions de paiement. Voici un exemple :

Supposons que le coût de vos marchandises représente 50 % du prix de vente et que vous ayez décidé de conserver un stock de trois mois.

- Si vous prévoyez des ventes de 200 000 \$ pour le premier trimestre de votre exercice, vous devrez disposer de 100 000 \$ de marchandises (au prix coûtant) en stock au début de ce trimestre. Cela n'indique pas, toutefois, le montant des sorties de fonds nécessaires pour payer ce stock.
 - Vous devez tenir compte de la date de paiement réelle de ce stock. Une partie, notamment les frais de main-d'œuvre directs dans une entreprise de fabrication, est payée très tôt. Les matériaux bruts, en revanche, peuvent être achetés à crédit avec des délais de paiement de 10 à 90 jours ou plus.
3. **Les frais occasionnels** sont importants et doivent être pris en compte dans le calcul des sorties de fonds. Ce sont :
- les remboursements de prêts
 - l'achat de matériel et d'outillage
 - les cautions de soumission
 - les dividendes
 - les acomptes provisionnels sur impôts et taxes
 - les primes d'assurance
 - les déplacements, les frais de formation, etc.
 - les projets spéciaux.

3 ÉTAPE

Préparation du budget de trésorerie

Le meilleur moyen de vous aider à préparer votre premier budget de trésorerie est encore de vous présenter un exemple. Vous trouverez, à la fin de cette brochure, le budget de trésorerie d'une entreprise de fabrication pour les mois de mai à juillet.

Les catégories de rentrées et de sorties de fonds seront légèrement différentes si votre société est d'un autre type (*détaillant, société de service, société contractuelle, etc.*). Vous pourrez en ajouter dans les espaces prévus à cet effet.

Un budget mensuel sur 12 mois suffit pour la plupart des entreprises. Il peut être cependant utile, pour les sociétés qui enregistrent des flux de trésorerie très importants, comme les détaillants ou les restaurants, de prévoir un budget hebdomadaire, particulièrement pendant les périodes de pointe.

CONSEIL

- Datez votre feuille de travail chaque fois que vous la modifiez.
- Notez toujours vos hypothèses, même si les résultats réels sont différents.
- Chaque colonne de budget mensuel est suivie d'une colonne vide pour les chiffres réels – car les budgets ne sont jamais tout à fait précis. À moins que l'écart soit important, attendez deux à trois mois avant de revoir votre budget en fonction des chiffres réels, car toute modification doit être répercutée sur l'ensemble du budget (*voir les chiffres de mai sur la feuille de travail*).

Le processus

Examinons le budget de trésorerie qui se trouve en dernière page.

La situation particulière de votre entreprise est peut-être différente, mais le principe reste le même.

- 1 — Selon les hypothèses, 10 % des ventes seront payées comptant. On indique par conséquent 5 000 \$ sur les ventes de 50 000 \$ projetées pour le mois de mai (voir l'état des résultats). On indique ensuite 40 000 \$ pour les ventes effectuées en avril et exigibles en 30 jours (40 000 \$ = 40 %), puis 30 % des ventes de mars exigibles en 60 jours (30 % = 15 000 \$), et ainsi de suite.
- 2 — Sous *Autres*, le propriétaire s'attend à recevoir une remise d'un fournisseur en juin. Il pourrait aussi y avoir d'autres rentrées de fonds spéciales, des remboursements, des règlements d'assurance, des nouveaux prêts. etc.
- 3 — On peut à présent faire le total des *Rentrées de fonds* pour le mois. Dans cet exemple, elles s'élèvent à 70 000 \$ pour le mois de mai.
- 4 — Dans la rubrique *Sorties de fonds*, on tient compte du fait que le propriétaire a décidé, dans ses hypothèses, de conserver environ quatre mois de stocks. S'il s'agissait d'un détaillant ou d'un distributeur, il n'aurait besoin que d'un calendrier d'acquisitions.

Une entreprise de production exige toutefois un calendrier de production tenant compte des frais généraux, des frais de main-d'œuvre et du coût des matières premières. Les hypothèses sont détaillées et les chiffres correspondants sont indiqués.

5

Les hypothèses de frais de vente et d'administration sont basés sur une ventilation du total indiqué dans le plan d'affaires.

6

Il ne faut pas oublier les prêts à court et à long terme et tenir compte les dates de versement des intérêts et de remboursement du capital.

7

Faites le total des sorties de fonds. Dans cet exemple, elles s'élèvent à 74 500 \$ pour le mois de mai.

8

Soustrayez le total des sorties de fonds du total des entrées et vous dégagerez l'excédent ou le déficit de fonds pour le mois. Dans notre exemple, il y a un déficit de 4 500 \$.

9

Il faut ensuite ajouter ou soustraire ce montant du solde de trésorerie à l'ouverture afin de calculer le montant de trésorerie net. Il s'élève à 1 500 \$ dans notre exemple.

La trésorerie en action

Votre premier budget de trésorerie peut vous réserver des surprises, parfois effrayantes. Mais il peut vous être très utile.

Supposons que l'entreprise que nous avons prise en exemple soit la vôtre et que vous n'ayez aucun prêt en cours au début de l'exercice.

- La dernière ligne du budget de trésorerie vous indique que vous aurez besoin de 33 700 \$ en juillet. Vous demanderez alors 40 000 \$ à la banque pour plus de sûreté.

- Pour considérer votre demande de prêt, la banque voudra connaître le montant de vos comptes clients et la valeur de vos stocks. Or, au début de juillet, vos comptes clients à 90 jours ou moins s'élèvent à 90 000 \$ (90 % des ventes de juin, 50 % des ventes de mai, 20 % des ventes d'avril). La valeur de vos stocks s'établit à environ 260 000 \$ (production/achats de mars à juin).

Comment utiliser l'information à votre avantage

Pour la période de juillet-août, vous pourriez envisager un plan qui consisterait à :

- accélérer la perception de vos comptes clients, notamment en offrant des rabais, et
- ralentir le paiement des comptes fournisseurs en négociant des délais plus longs.

Après le mois d'août, votre entreprise disposera probablement d'un excédent de trésorerie. Vous pourrez alors :

- placer la somme dans des certificats de dépôt ou un autre instrument de placement rémunérateur
- régler vos comptes fournisseurs plus rapidement
- rembourser votre dette à l'avance
- rénover ou remplacer du matériel.

Le budget de trésorerie doit vous permettre de gérer votre entreprise efficacement. Il constitue un excellent système d'alerte. Nous vous suggérons de le mettre à jour au moins une fois par mois. Prenez soin, cependant de ne retravailler votre budget qu'après plusieurs mois consécutifs d'écart significatif et lorsque vous êtes en mesure d'établir des hypothèses viables.

1. État prévisionnel des résultats (en milliers de dollars)

(Tiré de la brochure *Élaborer un plan d'affaires de la série Partenaires en affaires*)

Indiquer les mois		Mois 1 <i>Janv.</i>	Mois 2 <i>Fév.</i>	Mois 3 <i>Mars</i>	Mois 4 <i>Avril</i>	Mois 5 <i>Mai</i>	Mois 6 <i>Juin</i>	Mois 7 <i>Juil.</i>	Mois 8 <i>Août</i>
Ventes	\$	100	50	50	100	50	50	100	200
Coût des marchandises vendues		62	34	34	62	34	34	62	119
Bénéfice brut	\$	38	16	16	38	16	16	38	81
Frais de vente et d'administration		15	10	11	15	10	11	17	29
Bénéfice avant impôt	\$	23	6	5	23	6	5	21	52

2. Hypothèses (Version condensée des hypothèses de la brochure *Élaborer un plan d'affaires*)

Rentrées de fonds (recettes)

Calendrier des comptes clients (basé sur les ventes).

- 10 % — Courant
- 40 % — 30 jours
- 30 % — 60 jours
- 20 % — 90 jours

Autres rentrées de fonds

Remise de fournisseur — 5 000 \$ due en juin

Sorties de fonds (dépenses)

Coûts de production/d'acquisition

- 10 % de frais généraux, payés en cours de mois
- 45 % de matériaux, payables en 30 jours
- 45 % de main-d'œuvre, payés en cours de mois
(Usine fermée pendant deux semaines en août, mais les employés sont payés pour l'ensemble du mois)

Stocks

Maintenus à quatre mois de ventes (au prix coûtant).

Calendrier de production/d'acquisition détaillé

<i>Mars</i>	60 000 \$
<i>Avril</i>	60 000 \$
<i>Mai</i>	70 000 \$
<i>Juin</i>	70 000 \$
<i>Juillet</i>	70 000 \$

Frais de vente

Les salaires et commissions sont payés mensuellement.
Prime de 5 % pour dépassement des objectifs versée chaque trimestre.

Administration

Ces frais devraient être relativement constants, excepté en période d'augmentation du personnel en juillet.

Prêt bancaire

Intérêt mensuel au taux moyen de 14 %.

Dette à long terme

Remboursement de capital de 2 000 \$, plus intérêts courus, dû chaque trimestre.

3. Budget de trésorerie (en milliers de dollars)

Indiquer les mois	Mois 5 <i>Mai</i>		Mois 6 <i>Juin</i>		Mois 7 <i>Juillet</i>		Mois 8 <i>Août</i>	
	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel
Rentrées de fonds								
Produit des ventes : Courant	5	5,3	5		10		20	
30 jours	40	38,9	20		20		40	
60 jours	15	17,1	30		15		15	
90 jours	10	9,4	10		20		10	
Autres : <i>Remise de fournisseur</i>			5					
Total des rentrées de fonds	70,0	70,7	70,0		65,0		85,0	
Sorties de fonds								
Coût de production/d'acquisition								
<i>Main-d'œuvre</i>	31,5	31,1	31,5		31,5		31,5	
<i>Matériaux</i>	27,0	27,3	31,5		31,5		31,5	
<i>Frais généraux</i>	7	7	7		7		3,5	
Frais de vente <i>Courants</i>	4	4	5		8		11	
<i>Primes</i>		11	3					
Frais d'administration	5	5	5		6		6	
Long terme <i>Remboursement du prêt</i>			2					
Intérêt sur dette à long terme			1					
<i>Prêt bancaire</i>					0,2		0,4	
Autres								
Total des sorties de fonds	74,5	75,5	86,0		84,2		83,9	
Sommaire des flux de trésorerie mensuels								
Excédent de trésorerie (déficit)								
• Mensuel	(4,5)	(4,8)	(16,0)		(19,2)		11	
• À ce jour	(13,5)	(13,8)	(29,5)		(48,7)		(47,6)	
Fonds disponibles (ou nécessaires)								
• au début du mois	6,0	6,0	1,5	12	(14,5)		(33,7)	
• en fin de mois	1,5	1,2	(14,5)		(33,7)		(32,6)	

Tous les chiffres indiqués dans le **Budget de trésorerie** ③ ci-dessus sont au comptant. Mais vous devez toujours commencer par la projection de vos ventes et de vos dépenses. N'oubliez pas que des ventes de 50 000 \$ réalisées pendant un mois ne signifient pas que vous disposerez de la somme pendant le même mois. Comme vous pouvez le voir dans cet exemple, le propriétaire prévoit des rentrées de fonds de plus de 50 000 \$ en mai, parce que ses ventes ont été plus élevées au cours du mois précédent. De même, alors que le coût des marchandises vendues est de 34 000 \$ pour le mois de mai, les sorties de fonds projetées pour le Mois 5 ci-dessus sont de 74 500 \$. C'est la synchronisation des dates d'entrées et des sorties des fonds qui compte. C'est pour cela que vous avez besoin d'un **Budget de trésorerie**.

Le propriétaire se reporte à l'état des résultats ① établi dans *Élaborer un plan d'affaires* et établit des hypothèses. Il utilise ensuite les deux documents pour dresser son budget de trésorerie ③. ^{Ndt}

Fidèle à sa promesse de soutenir l'essor des entreprises canadiennes, BMO Banque de Montréal est heureuse de mettre à votre disposition une nouvelle série de brochures intitulée « Partenaires en affaires ». Conçues dans le but de vous aider à accroître les ressources financières de votre entreprise et à mieux les exploiter, ces brochures traitent chacune d'un aspect important de la gestion des finances d'une entreprise et peuvent vous être d'un précieux recours pour optimiser son fonctionnement.

Pour savoir comment BMO Banque de Montréal peut vous aider à gérer votre entreprise :

- ✓ consultez votre directeur – Comptes d'entreprises;
- ✓ appelez nos Services bancaires en direct pour entreprises, au **1-877-262-5907**;
- ✓ visitez notre site Web, à l'adresse **www.bmo.com/entreprise**.

Le présent document se veut une source de renseignements généraux et non de conseils. Si vous désirez obtenir de l'information sur une question particulière à votre entreprise, veuillez vous adresser aux personnes compétentes.

^{MD} Marque de commerce déposée de la Banque de Montréal.

5033813 (05/09)