

Gérer les liquidités

SÉRIE PARTENAIRES EN AFFAIRES



- Établir des règles
- Gérer l'emprunt
- Récapitulation

Disposer de liquidités

Situation

Votre entreprise se porte bien de façon générale mais manque toujours de liquidités à la fin du mois. Ses emprunts à court terme coûtent très cher et vous craignez que votre gestion de trésorerie donne à votre banque une mauvaise image de votre entreprise.

Solution

BMO^{MD} Banque de Montréal s'est donné pour mission d'aider les entreprises canadiennes à prendre de l'expansion et à prospérer. La présente brochure de la série Partenaires en affaires a pour but de vous aider à moins utiliser l'argent de votre banque et conséquemment, à faire des économies. Les revenus que nous tirons sur nos prêts s'en trouveraient réduits, certes, mais c'est sans importance si nous pouvons ainsi faire profiter une entreprise comme la vôtre de nos connaissances.

L'argent le moins cher est celui qui est disponible au sein de votre entreprise. Son utilisation suppose simplement de la discipline et une bonne gestion.

En période facile comme en période difficile, il est sage de bien gérer ses fonds, c'est-à-dire ses « liquidités », pour employer un terme comptable. La présente brochure de la série Partenaires en affaires porte sur les liquidités, sur l'art d'utiliser le moindre sou dont votre entreprise dispose. Cela vous aidera à augmenter vos profits et à réduire vos risques.

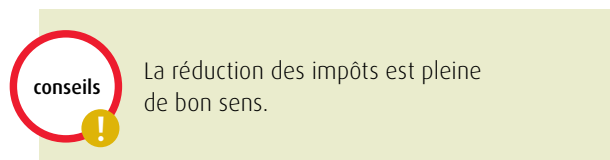
Examinez la roue de la gestion d'entreprise, reproduite ci-dessous. Vous êtes au centre. La gestion de trésorerie commence donc avec vous. Déterminez les éléments qui requièrent la gestion la plus serrée, ceux où il se perd de l'argent. Cette brochure vous aidera à dresser une liste de contrôle complète.



1. Liquidités

Accélérez le mouvement de rentrée des fonds, tout en freinant le mouvement de sortie. Exploitez au maximum les moyens dont vous disposez à cet égard.

- Accélérez le rythme des dépôts :
 - tirez profit des services de gestion de trésorerie de votre banque
 - effectuez des virements électroniques
 - déposez vos chèques tous les jours
 - vérifiez chaque jour les comptes clients en souffrance



- Contrôlez et freinez la sortie des fonds :
 - contrôlez la petite caisse et les avances
 - utilisez les cartes de crédit pour les dépenses des employés (cela facilite la tenue de dossiers et permet de réduire les avances de fonds)
 - payez les taxes et les factures seulement aux dates d'exigibilité
 - examinez les frais payés d'avance, par exemple les primes d'assurance, pour voir s'il est possible de les payer plutôt au fur et à mesure
- Faites travailler vos liquidités :
 - utilisez des services de gestion de trésorerie pour regrouper vos soldes s'il y a lieu
 - placez des sommes en dépôts à court terme productifs d'intérêts

2. Planification fiscale

La fraude fiscale est illégale, cependant, une bonne planification visant à minimiser les impôts est synonyme de bonne gestion.

Une planification judicieuse, élaborée en compagnie de votre comptable et, au besoin, de votre avocat, peut vous aider à réduire vos impôts ou à reporter leur paiement. Cependant, la question fiscale ne doit pas devenir un sujet de préoccupation : votre premier souci est de réaliser un bénéfice.

Le régime fiscal évolue constamment. Avec votre comptable, réexaminez votre situation une fois par an ou après un nouveau budget provincial ou fédéral. Pesez avec soin les avantages respectifs de l'entreprise constituée en société de capitaux (« incorporée ») et de l'entreprise individuelle. En tant que propriétaire d'entreprise, vous avez peut-être plus de latitude que vous pensez. Vérifiez les éléments ci-dessous avec votre conseiller professionnel pour voir comment vous pourriez accroître vos liquidités.

- Afin de payer moins d'impôt ou d'éviter d'avoir à payer de l'impôt, examinez les points suivants :
 - la déduction accordée aux petites entreprises
 - le partage du revenu
 - le meilleur niveau pour « transférer » les marchandises (si vous avez une entreprise de commerce de gros ou de fabrication)
 - le seuil d'imposition
 - les politiques en matière de crédit-bail; la possibilité d'un crédit d'impôt à l'investissement; l'amortissement accéléré de l'actif; le choix du meilleur moment pour l'achat ou la cession d'éléments d'actif amortissables
- En matière de report fiscal, examinez les points suivants :
 - la participation différée aux bénéfices
 - les REER
 - le gel successoral
 - les régimes de pension agréés
 - les méthodes comptables et le choix de la date de fin d'exercice

3. Pratiques en matière de crédit

Peu d'entreprises peuvent fonctionner en vendant au comptant seulement, c'est-à-dire en n'offrant aucune facilité de crédit. Toutefois, s'agissant de vendre à crédit, il existe un équilibre délicat entre accorder un stimulant pour conclure une vente et perdre la maîtrise de votre actif.

- Fixez des limites pour chaque catégorie de client et tenez-vous-en à ces limites.
- Resserrez les limites lorsque les temps sont difficiles et pour les clients appartenant à des secteurs d'activité précaires.
- Méfiez-vous de l'entreprise de longue date qui souhaite soudainement vous accorder sa clientèle; quelqu'un d'autre l'aurait-il écartée?
- Utilisez les agences de notation, l'information fournie par les banques et les autres sources d'information sur la solvabilité.
- Assurez-vous que la personne responsable de l'octroi du crédit est membre d'une association de gérants du crédit ou d'une autre association professionnelle.
- Songez à assurer vos comptes clients.
- Dans la mesure du possible, réservez votre droit de propriété sur les articles importants; consultez votre avocat à ce sujet, car il est probable que le client doit accepter cette condition par écrit.
- Prélevez des intérêts sur les comptes en souffrance.
- Envisagez la possibilité d'accepter la carte MasterCard^{MD} ou une autre carte de crédit.

4. Comptes clients

Une fois établie votre politique en matière de crédit, n'oubliez pas d'effectuer un contrôle régulier des comptes. Ne craignez pas de vous montrer ferme. Les bons clients respectent ceux qui gèrent leur entreprise de façon rigoureuse.

Facturation et états de compte

- Établissez la facture le jour même où vous expédiez l'article vendu.

- Envoyez des états de compte au moins une fois par mois (si vous avez beaucoup de comptes, vous pouvez produire vos états de compte de façon cyclique, et non seulement à la fin du mois).
- Dans le cas des clients qui paient seulement lorsqu'ils reçoivent leurs états de compte, envoyez les états plus rapidement.

Contrôle

- À des fins de contrôle, répartissez toujours les comptes recevables en trois catégories : 30 jours et moins; de 30 à 60 jours; de 60 à 90 jours; 90 jours et plus.
- Vérifiez souvent, et même tous les jours, les comptes dont le règlement traîne depuis longtemps.
- Cessez toute livraison aux entreprises dont le compte est en souffrance. Vous pouvez envisager les moyens suivants : paiements échelonnés ou partiels; chèques postdatés; paiement sur livraison pour la prochaine commande; prolongation du délai de règlement, conclue par écrit.
- Des clients profitent-ils de rabais même après la date limite prévue? Si oui, ajoutez le montant du rabais à la prochaine facture.
- Recourez à l'affacturage ou au financement de l'actif à court terme en confiant à une entreprise indépendante la gestion de l'ensemble des créances et des comptes clients (voir la brochure de la série Partenaires en affaires intitulée *Trouver des sources de capital* à ce sujet).



Les clients en difficulté fournissent souvent plusieurs indices avant de vous laisser une mauvaise créance sur les bras.

Recouvrement

- Soyez à l'affût des signaux d'alarme. Demandez que l'on porte à votre attention les chèques postdatés; les chèques périmés ou libellés de façon incorrecte; les retours après le délai prévu ou les réclamations au titre de la garantie si elles sont nombreuses; les paiements forfaitaires.

- Ayez un bon système de recouvrement ou de lettres de relance. Utilisez également le courrier électronique et le téléphone.
- Songez à vous adjoindre une agence de recouvrement. Les frais annuels comprennent l'usage de lettres de l'agence et des conseils sur les méthodes de crédit; des frais de recouvrement sont imputés seulement lorsqu'une somme est recouvrée.
- Exercez sans tarder tout privilège que vous avez sur un article.

5. Politique en matière de vente et de distribution

Il est facile de vendre un produit ou un service à un prix manifestement trop bas. Il est également facile d'attirer des clients si vous offrez un service exagéré ou acceptez tous les retours sans mot dire. Avant d'adopter des usages coûteux, prenez en considération les points suivants.

- Sachez quelle est la marge bénéficiaire brute de chaque produit.
- Rémunérez le personnel de vente selon le bénéfice brut et non selon le volume des ventes. Pourquoi verser une rémunération si le client n'a pas l'intention de payer?
- Adoptez des politiques prudentes en matière de garantie, de reprise et de service; surveillez les comptes et renoncez au besoin aux clients qui abusent.
- Ayez une politique qui impose une quantité minimale pour une commande et une livraison; amenez les clients à regrouper leurs commandes.
- Soyez vigilant en cas de grosse commande ponctuelle, en particulier de la part d'une administration publique ou d'une très grande institution. Si le client met du temps à payer, vous pourriez manquer de liquidités; demandez des paiements échelonnés dans la mesure du possible.
- Sachez qui sont les 20 % de clients qui vous font réaliser 80 % de votre chiffre des ventes.

Déterminez votre place dans le réseau de distribution et ne la quittez pas. Une entreprise de fabrication

dégage une marge bénéficiaire brute élevée, mais doit investir beaucoup en immobilisations, par exemple en usines et en biens d'équipement. Le commerce de gros réalise une marge bénéficiaire brute moins élevée et investit moins en immobilisations, mais plus en stocks. Le commerce de détail, qui considère sa marge bénéficiaire comme son profit brut, investit principalement dans ses stocks et n'a souvent aucune immobilisation.



En période difficile, il est plus aisé et plus sûr de réduire les frais généraux que d'augmenter les ventes.

Une entreprise à cheval sur deux branches d'activité perd souvent la moitié de son efficacité.

- Faites l'essai de différents prix et fixez des prix en accord avec la qualité et l'image de votre entreprise. Sondez vos clients.
- Vérifiez les statistiques de votre secteur d'activité pour voir comment vous vous situez par rapport à la moyenne. Demandez de l'information à votre banquier. Consultez également les bureaux d'information des administrations provinciales et fédérales ainsi que la Banque de développement du Canada (BDC).
- Surveillez votre seuil de rentabilité (voir les brochures de la série Partenaires en affaires intitulées *Mini-glossaire de termes financiers* et *Comment évaluer le rendement* à ce sujet). Si votre marge bénéficiaire brute est de 33,3 %, un dollar de frais indirects épargné correspond à trois dollars de ventes.

6. Politique en matière d'achats

Les achats peuvent constituer une importante sortie de fonds : vous devez donc les surveiller de près. Des achats excessifs peuvent facilement vous faire perdre la maîtrise de votre trésorerie. Prenez en considération les points qui suivent.

- Avez-vous une politique de réapprovisionnement simple, qui prenne en compte le niveau des stocks

dans le passé ainsi que votre objectif de taux de rotation des stocks?

- De qui relèvent les achats?
- Connaissez-vous le coût de maintien de vos stocks (entreposage, manutention, intérêts, etc.)?
- Si vous avez, dans le cas d'un article, un stock suffisant pour trois mois et que le fabricant vous offre un rabais de 10 % à condition que vous en preniez une quantité équivalant à trois autres mois, avez-vous intérêt à accepter? (Il est probable que non. Faites la vérification.)
- Lorsque vous commandez une grande quantité d'articles à un fournisseur important, pouvez-vous demander une répartition en plusieurs livraisons?
- Avez-vous plus d'une source d'approvisionnement?
- Demandez des prix aux plus importants fournisseurs et comparez.
- Si un fournisseur ne respecte pas un délai, pouvez-vous exiger le remboursement des frais occasionnés par le retard?
- Certains fournisseurs peuvent-ils vous aider dans la planification et la gestion de vos stocks?
- Un fournisseur, une banque ou une autre institution financière offrent-ils des services de planification de la trésorerie?
- Quels sont les fournisseurs qui ont une politique de reprise?
- Assurez-vous qu'une augmentation de coût puisse être rapidement compensée par une augmentation de prix.

7. Comptes fournisseurs

Les comptes fournisseurs donnent lieu à des sorties de fonds dans votre compte bancaire. Améliorez le rapport coût-efficacité de vos comptes fournisseurs par une bonne planification.

- Répartissez vos comptes fournisseurs en périodes de 30, de 60, de 90 et de plus de 90 jours.
- Répartissez les comptes fournisseurs par catégories : ceux qui offrent une remise; ceux qui sont contraignants; ceux qui accordent un délai important; ceux qui imputent des intérêts en cas de retard.
- Vérifiez s'il est possible d'obtenir une prolongation du délai de règlement auprès de vos principaux fournisseurs pendant une période délicate de l'année ou à un autre moment.
- Dans une situation exceptionnelle, tel fournisseur acceptera-t-il des chèques postdatés? Acceptera-t-il un paiement sur livraison pour les nouvelles livraisons? Acceptera-t-il de prolonger le délai de règlement moyennant un taux raisonnable?



Songez au juste à temps comme système susceptible de réduire les stocks.

8. Stocks

Pour beaucoup d'entreprises, les stocks constituent une nécessité. Cependant, des stocks trop importants peuvent transformer un bénéfice en perte. N'investissez pas dans des éléments d'actif qui ne rapportent rien.

- Analysez le cas de chaque article et, pour chaque article, les matières premières, les produits finis et ainsi de suite.
- Déterminez combien de fois vous renouvelez le stock de chaque article important au cours d'une année.
- Comparez vos chiffres à la moyenne dans votre secteur d'activité (vous pouvez obtenir des



statistiques auprès d'associations industrielles ou commerciales, de Dun & Bradstreet et peut-être de Statistique Canada ou dans des rapports annuels de sociétés ouvertes).

- Fixez-vous des objectifs réalistes, puis instaurez un système de réapprovisionnement.
- Liquidez ou retournez les matières et les marchandises qui sont désuètes ou qui s'écoulent trop lentement; elles deviendront encore plus difficiles à vendre avec le temps.
- Est-il possible d'obtenir un financement sur récépissés d'entrepôt? (Voir la brochure de la série Partenaires en affaires intitulée *Trouver des sources de capital* à ce sujet.)
- Étudiez la possibilité de faire fabriquer votre produit sous licence plutôt que de le fabriquer vous-même.
- Êtes-vous trop exigeant au chapitre du contrôle de la qualité?
- Vos moyens de sécurité préviennent-ils le vol?
- Utilisez la méthode ABC et adoptez l'inventaire permanent pour tous les articles importants appartenant à la catégorie A.

9. Production et exploitation

Assurez-vous que votre personnel connaît les coûts afin qu'il puisse mieux contribuer à la bonne gestion de la trésorerie.

- Maintenez les coûts fixes bas; lorsque cela est possible, transformez les coûts fixes en coûts variables (voir la brochure de la série Partenaires en affaires intitulée *Comment évaluer le rendement* à ce sujet).
- Tenez des réunions périodiques pour vérifier le respect des calendriers (ventes, production, etc.).
- Veillez à ce que votre commis-comptable connaisse et vérifie les frais négociés avec vos fournisseurs et vos prestataires de services (par exemple le taux d'escompte imputé sur les transactions réglées au moyen d'une carte de crédit).
- Conservez toujours une certaine marge de manœuvre, par exemple sous forme de capacité d'emprunt inutilisée et de liquidités suffisantes pour faire face à l'augmentation des coûts.

10. Gestion de l'emprunt

L'emprunt peut être fort utile lorsqu'on y recourt à bon escient.

- Empruntez à long terme pour les besoins à long terme; empruntez à court terme pour les besoins à court terme.
- Essayez de faire correspondre le terme du prêt et la durée de vie utile de l'actif, c'est-à-dire de contracter par exemple un prêt d'une durée de cinq ans pour un actif dont la durée de vie utile est de cinq ans.
- Les prêteurs vérifient la stabilité de votre entreprise; ils prennent en considération les bénéfices non répartis, l'évolution passée des profits et des flux de trésorerie ainsi que les garanties que vous pouvez offrir.
- Maintenez un ratio emprunts/capitaux propres acceptable : de préférence 1:1, et jamais plus de 3:1.
- Assurez-vous que votre flux de trésorerie vous procure une bonne marge de sécurité à l'égard du service de la dette, soit de deux à deux fois et demie le service de la dette. Exemple : le service de la dette représente une somme de 25 000 \$ par année; un bénéfice de 50 000 \$ avant amortissement mais après impôt constitue une marge de sécurité égale à deux fois le service de la dette.
- Étudiez diverses sources possibles de capital; attendez-vous à recevoir le meilleur traitement de la part de ceux qui vous connaissent ou qui connaissent votre secteur d'activité.
- Si vous prévoyez rencontrer des problèmes, parlez-en à votre banquier ou à vos autres créanciers importants avant que la catastrophe se produise.
- Avant de prendre quelque décision au sujet d'un mode de financement et de l'importance d'un financement, n'oubliez pas que l'essentiel, c'est le bénéfice réalisé sur le montant total de capital investi.

conseils



Ayez un plan d'affaires et un plan de gestion de la trésorerie à jour afin de pouvoir emprunter plus facilement.

11. Immobilisations

Le but premier d'un bon propriétaire-dirigeant d'entreprise est de bien gérer, et non de posséder, les éléments d'actif, qui ne sont pas nécessairement des sources de profit.

- Si votre entreprise a des éléments d'actif inutilisés ou sous-utilisés, par exemple un immeuble ou un bien d'équipement, vous pouvez les louer, les vendre ou les confier à un sous-traitant pendant la période de sous-utilisation.
- Vous pouvez envisager la vente et la cession-bail assortie d'une option d'achat que vous pourrez exercer lorsque vous disposerez de fonds plus importants.
- Si la valeur de vos éléments d'actif a augmenté par rapport à la valeur après amortissement inscrite aux registres, vous disposez peut-être d'une capacité d'emprunt inutilisée; utilisez-la de façon judicieuse.
- La valeur de vos éléments d'actif exige que vous les conserviez en bon état; assurez-vous d'avoir des calendriers de maintenance et d'entretien qui répondent aux besoins.
- Avant d'acheter un élément d'actif, assurez-vous de pouvoir en tirer un bon rendement; à cette fin, prenez en considération la totalité des frais, y compris les intérêts, le coût de la main-d'œuvre, les frais généraux, l'impôt foncier, etc.
- Toute décision d'achat doit tenir compte du flux de trésorerie. Même si l'investissement peut procurer un profit, il est contre-indiqué si vous ne disposez pas de liquidités suffisantes pour en assurer le service.

Récapitulation

Examinez la roue de la gestion reproduite au début de la brochure. Vous en constituez l'élément central. Effectifs et biens corporels gravitent autour de vous.

- Vos employés constituent votre atout le plus précieux, car ce sont eux qui réalisent vos plans et vos objectifs. Mettez-les dans le coup : ils ne pourront vous aider s'ils ne savent pas ou ne comprennent pas ce qui se passe.

- Utilisez les biens corporels à 100 % et de façon judicieuse; s'il en est que vous ne pouvez utiliser, vendez-les ou confiez-en l'utilisation à quelqu'un d'autre dans le cadre d'une sous-traitance.

Votre travail est de diriger, de faire en sorte que votre effectif et votre actif travaillent ensemble de façon efficace.

- Établissez des objectifs à court terme, sur un an et sur des périodes allant jusqu'à cinq ans. Traduisez-les en chiffres de ventes, bénéfices bruts, prix de vente et frais généraux, y compris les intérêts et le bénéfice avant impôts.
- Élaborez un plan en collaboration avec votre personnel. Il y adhèrera ainsi plus facilement (voir la brochure de la série Partenaires en affaires intitulée *Élaborer un plan d'affaires* à ce sujet).
- Traduisez vos objectifs budgétaires en sommes d'argent et en délais précis.
- Un dirigeant doit contrôler et mesurer. Comme vous ne pouvez pas tout surveiller en même temps, utilisez le système des « signaux avertisseurs » décrit dans la brochure de la série Partenaires en affaires intitulée *Comment évaluer le rendement*.
- Renseignez votre personnel afin qu'il sache ce qui se passe; si vous effectuez des changements, tenez vos employés au courant et faites-les participer à l'établissement des objectifs et des plans nouveaux.
- La gestion ne connaît pas de temps mort : il s'agit d'un processus continu et dynamique, et votre réussite est fonction de la façon dont vous faites participer et utilisez tous vos actifs.

L'argent est votre élément d'actif le plus facile à mesurer. Gardez un œil dessus et faites-en bon usage.



Un bon dirigeant ne laisse pas ses partenaires dans l'ignorance.



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 très utiles 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-nous directement au **1-877-262-5907** ou
- visitez notre site Web, à l'adresse **bmo.com/affaire-ressources**

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.

^{MD*} Marque de commerce déposée de MasterCard International Incorporated.

5081014 (10/11)