

Planifier la trésorerie



- Préparer les prévisions de trésorerie
- Se maintenir sur la bonne voie



Le flux de trésorerie

Situation

L'argent sort plus vite qu'il n'entre, 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 mouvements de trésorerie ne peut empêcher une mauvaise entreprise de faire faillite, mais elle peut en aider une solide à prospérer.

Solution

À BMO Banque de Montréal, nous avons à cœur de contribuer au développement et au succès des entreprises canadiennes. La présente brochure de la série Partenaires en affaires vous aidera à prendre en main la trésorerie de votre entreprise.

Qu'est-ce que la trésorerie?

Bien que la trésorerie soit une idée simple à comprendre, vous devrez prendre plusieurs mesures pour en gérer adéquatement le flux et établir un budget qui en tient compte afin que votre entreprise ne soit jamais à court de fonds d'exploitation.

Planifier la trésorerie n'est pas une tâche que vous pouvez vous permettre de confier à d'autres, car vous seul connaissez toutes les hypothèses sur lesquelles vous vous fondez pour exploiter votre entreprise. Votre comptable peut vous aider, mais il est essentiel de vous familiariser vous-même avec le processus.

Dans cette brochure de la série Partenaires en affaires, vous trouverez :

- un programme détaillé pour élaborer un budget de trésorerie
- des lignes directrices pour effectuer le suivi de votre budget
- un planificateur de budget de trésorerie

Nous vous recommandons d'avoir aussi en main le guide d'accompagnement *Élaborer un plan d'affaires* de la série Partenaires en affaires, que vous trouverez en ligne à bmo.com/principal/entreprise/nouvelles.

Concept

Deux éléments clés entrent en ligne de compte dans la préparation d'un budget de trésorerie, à savoir :

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

Pour obtenir ces chiffres, vous devrez formuler une série d'hypothèses sur l'exploitation de votre entreprise. Si vos dépenses sont supérieures à vos recettes, c'est l'un des premiers signes qu'il faut prendre des mesures correctives.

Pour vous aider à suivre les étapes de préparation d'un budget, reportez-vous à la feuille de travail des flux de trésorerie que vous pouvez télécharger à bmo.com/principal/entreprise/nouvelles. La situation particulière de votre entreprise peut être différente, mais les principes demeurent les mêmes.

Étape 1 | Calcul des rentrées de fonds

Pour préparer un budget de trésorerie, vous devez d'abord produire un état prévisionnel des résultats sur un an. Si vous ne l'avez pas fait, reportez-vous à la brochure *Élaborer un plan d'affaires*.

L'état prévisionnel des résultats est un aperçu des profits et des pertes anticipés pour votre entreprise à une date précise. Il se fonde sur la méthode de la comptabilité d'exercice.

- Les revenus sont comptabilisés immédiatement à la vente des biens ou des services et les dépenses, au moment où elles ont lieu.

Cette comptabilité d'exercice ne tient pas compte des éléments suivants :

- les dates de rentrée des fonds
- les dates auxquelles les dépenses en matériel et en main-d'œuvre rattachés aux ventes ont été payées

Seul un budget de trésorerie vous permettra de constater l'incidence de la période qui s'écoule entre les rentrées et les sorties réelles de fonds. C'est pourquoi la première étape consiste à convertir vos prévisions de vente, établies à partir de votre état prévisionnel des résultats, en rentrées de fonds mensuelles.

1. Préparez une liste de vos comptes clients en fonction des délais de paiement en indiquant les modalités de paiement exactes. Vous constaterez que les ventes réalisées pendant un mois donné ne se traduiront pas nécessairement en recettes encaissables le même mois : certaines ventes sont payées comptant et les autres sont à crédit, et seront payées dans un délai de 30, de 60, voire de 90 jours.

Par exemple, si 20 % de vos comptes clients sont payés dans 90 jours, cela signifie que 20 % des paiements pour vos ventes de mai ne vous seront versés qu'en août.

2. Tenez compte des rentrées de fonds qui proviennent d'autres sources que les ventes comme :

- les acomptes ou les paiements échelonnés en vertu de contrats
- les remises accordées par des fournisseurs
- les règlements d'assurance ou d'autres types de règlements
- les nouveaux prêts négociés auprès de la banque
- les injections de capitaux par un nouvel actionnaire ou un associé

Étape 2 | Calcul des sorties de fonds

En règle générale, il y a trois types de sorties de fonds à prendre en considération, même si les dépenses varient selon votre type d'entreprise.

1. Les frais généraux sont généralement « fixes » et ne fluctuent donc pas beaucoup selon votre volume de ventes. Habituellement réglés mensuellement, les frais généraux comprennent notamment le loyer, les frais liés au service téléphonique, les salaires, les retenues salariales et les frais de chauffage et d'électricité. Gardez à l'esprit que certains de ces frais peuvent toujours changer. Par exemple :

- les coûts des services publics peuvent varier selon les saisons
- les périodes de fermeture entraînant des 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 volume de vos ventes

2. Les sorties de fonds pour l'achat de biens et les autres coûts variables sont en partie déterminés par le volume de vos ventes, le niveau de vos stocks et les modalités de paiement. Voici un exemple :

Supposons que le coût des marchandises représente 50 % de votre prix de vente et que vous avez décidé de conserver des stocks qui vous dureront trois mois.

- Si vous prévoyez des ventes de 200 000 \$ au premier trimestre de l'exercice, vous aurez besoin de 100 000 \$ de marchandises (au prix coûtant) en stock au début de ce trimestre. Cela n'indique pas, toutefois, les sorties de fonds nécessaires pour payer ces stocks.
- Vous devez tenir compte de la date de paiement réelle de ces stocks. Certains de ces paiements, comme ceux liés au coût de la main-d'œuvre dans une société de fabrication, sont effectués rapidement. En revanche, les matières premières peuvent être achetées à crédit assorti de délais de paiement de 10 à 90 jours ou plus.

3. Les frais occasionnels sont importants et ne doivent pas être négligés dans le calcul des sorties de fonds. Ces frais sont les

suivants ou sont rattachés aux éléments suivants :

- les remboursements de prêts
- l'achat de machinerie ou d'équipement
- les cautions de soumission (conclusion de contrats)
- les dividendes
- les acomptes provisionnels pour l'impôt sur le revenu et autres obligations fiscales
- les primes d'assurance
- les frais de déplacement et de formation
- les projets spéciaux

Étape 3 | Préparation du budget de trésorerie

Le meilleur moyen de vous aider à préparer votre premier budget de trésorerie est de vous présenter un exemple de feuille de travail, que

vous pouvez télécharger à bmo.com/principal/entreprise/nouvelles.

Examinez l'extrait tiré du planificateur de budget de trésorerie dûment rempli présentant les mois de mai à juillet. Dans ce cas-ci, il s'agit d'une entreprise de fabrication.

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

Pour la plupart des entreprises, un budget de trésorerie annuel présenté par mois est suffisant. Pour les sociétés qui enregistrent des flux de trésorerie très importants, comme les détaillants ou les restaurants, il peut être utile cependant de prévoir un budget hebdomadaire, particulièrement pendant les périodes de pointe.

Flux de trésorerie

Examinons le budget de trésorerie à l'aide de la feuille de travail que vous avez téléchargée. La situation particulière de votre entreprise peut être différente, mais les principes demeurent les mêmes.

1 Selon les hypothèses, 10 % des ventes seront payées au comptant. Par conséquent, on a entré 5 000 \$ sur des ventes de 50 000 \$ projetées en mai (voir l'état prévisionnel des résultats). On indique ensuite 40 % des ventes effectuées en avril (30 jours = 40 000 \$), 30 % des ventes effectuées en mars (60 jours = 15 000 \$), et ainsi de suite, selon le mois.

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 exceptionnelles, des remboursements, des règlements d'assurance, de 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 mai.

4 Sous *Sorties de fonds*, on tient compte du fait que le propriétaire a décidé, dans ses hypothèses, de conserver environ quatre mois de stocks. Si le propriétaire de l'entreprise était un détaillant ou un distributeur, il n'aurait besoin que d'un calendrier d'acquisitions. Une entreprise de fabrication se doit toutefois d'établir un calendrier de production tenant compte des frais généraux, des frais de main-d'œuvre et du coût d'achat des matériaux. Les hypothèses sont détaillées et les chiffres correspondants en tiennent compte.

5 Les hypothèses sur les ventes et les frais d'administration sont fondées sur une ventilation du total des ventes et des frais d'administration indiqué dans le plan d'affaires.

6 Il ne faut pas oublier les prêts à court et à long terme en tenant compte des dates de paiement des intérêts et du 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 rentrées et vous dégagerez l'excédent ou le déficit pour le mois. Dans notre exemple, il y a un déficit net de 4 500 \$.

9 Enfin, ajoutez ou soustrayez ce montant du solde de trésorerie à l'ouverture afin de calculer le flux de trésorerie net. Il s'élève à 1 500 \$ dans notre exemple.

La trésorerie en action

Votre premier budget de trésorerie peut vous surprendre ou même vous effrayer. Examinons néanmoins comment il peut vous être utile.

Supposons que la société prise en exemple soit la vôtre et que vous n'avez aucun prêt non réglé en début d'exercice.

- La dernière ligne du planificateur de budget de trésorerie indique que vous aurez besoin de 33 700 \$ en juillet. Demandons alors 40 000 \$ à la banque pour être certains de ne pas manquer de fonds.
- Pour évaluer 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 des stocks est d'environ 260 000 \$ (production/achats de mars à juin).

Conseils

- Datedez votre feuille de travail chaque fois que vous la modifiez.
- Notez toujours vos hypothèses, même si les résultats réels seront nécessairement différents.
- À côté des colonnes de chiffres du budget mensuel, on trouve une colonne vide allouée aux chiffres réels – les budgets ne sont jamais tout à fait précis. À moins qu'il y ait un écart important, attendez deux ou trois mois avant de revoir votre budget en fonction des chiffres réels, car toute modification aura des répercussions sur l'ensemble du budget (voir les chiffres de mai sur la feuille de travail).



Utiliser l'information à votre avantage

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

- accélérer le recouvrement des comptes clients en offrant des rabais, par exemple
- 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 pourriez 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 de l'équipement

L'objectif du budget de trésorerie est de vous aider à exploiter votre entreprise efficacement et avec succès. Il constitue un excellent système d'alerte. Nous vous conseillons 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'écarts significatifs 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 Jan.	Mois 2 Févr.	Mois 3 Mars	Mois 4 Avril	Mois 5 Mai	Mois 6 Juin	Mois 7 Juillet	Mois 8 Août
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 net avant impôts	\$ 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)

Ventilation chronologique des comptes clients (selon les ventes)	10 % - courant 40 % - 30 jours 30 % - 60 jours 20 % - 90 jours
Autres rentrées de fonds	Remise du fournisseur - 5 000 \$ due en juin

Sortie de fonds (dépenses)

Coûts de production ou d'achat	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 détaillé de production ou d'achat	Mars 60 000 \$ Avril 60 000 \$ Mai 70 000 \$ Juin 70 000 \$ Juillet 70 000 \$
Frais de vente	Les salaires et les commissions sont payés mensuellement. Une prime de 5 % est versée chaque trimestre pour dépassement des objectifs de vente.
Administration	Ces frais devraient demeurer relativement les mêmes, sauf en période d'augmentation du personnel en juillet.
Prêt bancaire	Intérêts mensuels au taux moyen de 14 %.
Dettes à long terme	Remboursement de capital de 2 000 \$, plus intérêts courus, d'ici chaque trimestre.

Vous trouverez des exemplaires vierges de cette feuille de calcul en ligne à bmo.com/principal/entreprise/nouvelles. Vous pouvez en modifier le format selon vos besoins.



3. Planificateur de budget de trésorerie (en milliers de dollars)

Le propriétaire se reporte à l'état prévisionnel des résultats ① dont il est question dans la brochure *Élaborer un plan d'affaires* et énonce ses hypothèses ② dans le bas du planificateur de budget de trésorerie.

Il utilise ensuite les deux documents pour dresser son budget de trésorerie ③.

Indiquer les mois	Mois 5 Mai		Mois 6 Juin		Mois 7 Juill.		Mois 8 Août	
Rentrées de fonds	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel
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 : Remise du fournisseur			5					
Total des rentrées de fonds :	70,0	70,7	70,0		65,0		85,0	
Sorties de fonds								
Coût de production ou d'achat								
<i>Main d'œuvre</i>								
<i>Matériaux</i>								
<i>Frais généraux</i>								
Frais de vente <i>Courants</i>								
<i>Primes</i>								
Frais d'administration	5	5	5		6		6	
Remboursement de prêt à long terme			2					
Intérêt sur la dette à long terme			1					
<i>Prêt bancaire</i>					0,2		0,4	
<i>Autres</i>								
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)		1,1	
• 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	1,2	(14,5)		(33,7)	
• en fin de mois	1,5	1,2	(14,5)		(33,7)		(32,6)	

Tous les chiffres indiqués dans le *planificateur de budget de trésorerie* ci-dessus sont au comptant. Toutefois, vous devez toujours commencer par établir les projections 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 cette somme durant le même mois. Comme vous pouvez l'observer dans cet exemple, le propriétaire prévoit des rentrées de fonds de plus de 50 000 \$ en mai, principalement parce que ses ventes ont été

plus élevées au cours du mois précédent. De la même manière, alors que le coût des marchandises vendues a été évalué à 34 000 \$ pour le mois de mai dans l'état prévisionnel des résultats, les sorties de fonds projetées au mois 5 ci-dessus peuvent désormais être établies à 74 500 \$. C'est la synchronisation des dates des rentrées et des sorties de fonds qui compte – voilà pourquoi vous devez utiliser un *planificateur de budget de trésorerie*.



Pour obtenir de plus amples renseignements sur la façon dont 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**
- ouvrez une session sur **bmo.com/principal/entreprise/nouvelles**

À BMO Banque de Montréal, nous avons à cœur de soutenir l'essor et la réussite des entreprises canadiennes. Notre série Partenaires en affaires contient de l'information qui peut optimiser la valeur des ressources financières de votre entreprise. Comme les brochures de la série se concentrent sur les aspects essentiels de la gestion financière, vous pouvez ensuite mieux vous concentrer sur l'efficacité de l'exploitation de votre entreprise.

BMO  **Banque de Montréal**

Ici, pour vous.^{MC}

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 (03/16)