

GESTION DE TRÉSORERIE : TROUSSE DE REDRESSEMENT POUR LES ENTREPRISES

JEFFREY D. SHERMAN, FCPA, FCA

JANVIER 2021

Série de balados, webinaires et livrets pour les PME ontariennes

Le [Programme de littératie financière de CPA Canada](#) a réuni un éventail d'outils et de [ressources](#) pour vous aider à gérer au mieux les finances de votre PME en cette période hors du commun. Ces webinaires et documents aux thèmes variés ont pour but d'aider les propriétaires-exploitants d'une PME à traverser une période de grande incertitude et à planifier les choses pour l'avenir. Ces ressources vous sont offertes grâce au généreux soutien du gouvernement de l'Ontario. Pour en savoir plus, visitez le www.cpacanada.ca/OntarioPME.

Table des matières

1. Introduction à la gestion de trésorerie	2
2. Suivi de la trésorerie	5
3. Services bancaires	16
4. Ventes et comptes clients	22
5. Charges et stocks	28
6. Capitaux empruntés et capitaux propres	34
7. Crise de liquidités	36
8. Ressources	38

1. Introduction à la gestion de trésorerie

« Cette planète a – ou plutôt, elle avait – un problème, à savoir celui-ci : la plupart de ses habitants étaient malheureux la plupart du temps. Bien des solutions avaient été suggérées, mais la plupart d’entre elles faisaient largement intervenir la mise en circulation de petits bouts de papier vert, chose curieuse puisque, en définitive, ce n’était pas les bouts de papier vert qui étaient malheureux. »

Douglas Adams, *Le Guide du voyageur galactique*

L’heure est venue de redresser la barre

La pandémie de COVID-19 a donné lieu à de nombreux défis pour nous tous. C’est l’événement le plus perturbateur depuis la Seconde Guerre mondiale, qui a pris fin il y a trois quarts de siècle. Les défis pour les petites et moyennes entreprises (PME) sont particulièrement aigus.

Grâce au généreux soutien du gouvernement de l’Ontario, CPA Canada a élaboré une série de trousse à l’intention des propriétaires-dirigeants de PME.

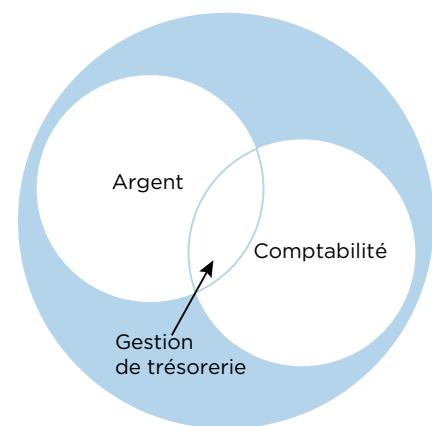
Ces derniers mois, un des principaux défis des entreprises a été le manque d’argent. Le présent guide vous fournit des conseils sur les techniques classiques de gestion des liquidités ainsi que des conseils adaptés à la pandémie, pour vous aider à vous remettre des récentes perturbations et, espérons-le, à prospérer par la suite.

Deux autres guides très utiles sont aussi disponibles : *Stratégie et planification : trousse de redressement pour les entreprises* et *Financement : trousse de redressement pour les entreprises*. Vous pouvez les télécharger sans frais en allant à www.cpacanada.ca/OntarioPME.

Argent et comptabilité

La gestion de trésorerie porte sur les mouvements de trésorerie. Elle recoupe deux grands sujets d’intérêt : l’argent et la comptabilité. Alors que la plupart des gens s’intéressent à l’argent, je me suis fait dire (très souvent par mes enfants) que bien peu partagent ma fascination pour la comptabilité. C’est bien dommage, car la comptabilité est très utile.

Fondamentalement, la comptabilité est une discipline pratique. Il n’y a généralement aucune raison de s’en préoccuper, à moins d’avoir à en tenir compte pour prendre des décisions qui doivent mener à de meilleures décisions encore.



La gestion de trésorerie, elle, est l'application pratique ultime de la comptabilité : elle porte sur un élément qui est à la fois extrêmement simple et étonnamment complexe, à savoir l'argent. Si ce guide vous procure des enseignements utiles sur la gestion de trésorerie, et que le tout vous aide à traverser la période difficile découlant de la pandémie, alors il aura atteint son objectif.

Le terme « gestion de trésorerie » semble aller de soi, mais il peut évoquer différentes choses pour différentes personnes.

Qu'est-ce que la gestion de trésorerie?

En tant que propriétaire-dirigeant d'une PME, vous connaissez l'importance des liquidités pour une entreprise. Votre comptable vous aide à évaluer la performance de l'entreprise en procédant à des calculs et à des analyses nécessaires à la présentation des résultats. De votre côté, vous savez à quel point les fonds en caisse et la possibilité d'y avoir accès en temps voulu sont essentiels au succès, voire à la survie, de votre entreprise.

En fait, le profit est avant tout une mesure permettant d'examiner les résultats sur des périodes mesurées en mois, en trimestres ou en années. Et le calcul du bénéfice est nécessaire pour savoir quoi faire avec les sommes qui s'accumulent sur les périodes comptables. En fin de compte, une entreprise est prospère si elle génère beaucoup plus de fonds pendant sa durée de vie qu'elle n'en utilise. (Savoir ce qu'on entend par « beaucoup plus » est un autre sujet dont nous traiterons plus loin.)

Pour le banquier, la gestion de trésorerie évoque divers services qui permettent de dresser l'état des liquidités, et de virer, d'investir et d'emprunter des fonds.

Pour le trésorier ou le contrôleur, la gestion de trésorerie est le processus de prévision et de planification des encaissements et des décaissements. Récemment, la pandémie nous a rappelé l'importance de disposer de suffisamment de liquidités ou de quasi-liquidités sécuritaires (p. ex. des CPG, par rapport à des actifs plus risqués).

La description de ce que des personnes ayant des responsabilités différentes entendent par « trésorerie » fait écho à l'histoire souvent citée des trois aveugles qui imaginaient la forme de tout un éléphant en se fondant sur la partie qu'ils touchaient. La trompe, les défenses, les pattes et le dos sont toutes des parties différentes d'un éléphant, mais insuffisantes en elles-mêmes pour imaginer l'éléphant tout entier. De même, les différentes conceptions de la gestion de trésorerie nous montrent différents aspects d'un même processus.

Définition

La gestion de trésorerie est un processus qui consiste à gérer les liquidités à court terme de l'entreprise afin d'en tirer un rendement optimal.

Examinons cette définition de façon détaillée.

Processus qui consiste à gérer...

La gestion de trésorerie n'est pas une politique, une règle, un dispositif ni une technique; c'est l'ensemble du processus, y compris le suivi des rentrées et des sorties de fonds, ainsi que l'évaluation et le contrôle des fonds nécessaires à l'exploitation courante de l'entreprise. C'est un des principaux éléments d'une gestion efficace et efficiente.

Les liquidités à court terme...

Ces ressources englobent tout ce qui peut être facilement converti en argent, sans dépendre de l'encaissement des créances (comptes clients) ni de la vente de biens ou services. Elles comprennent les liquidités elles-mêmes, les placements à court terme (c.-à-d. les quasi-liquidités) qui peuvent être facilement transformés en trésorerie (p. ex. des bons du Trésor du gouvernement du Canada) et divers types de dépôts (p. ex. des dépôts à terme) conservés dans une institution financière. Toutefois – et c'est là un élément critique –, le niveau de liquidités et de quasi-liquidités est influencé par de nombreux autres facteurs : emprunts, rapidité des encaissements, décaissements, sommes affectées à l'achat d'actifs à long terme, etc.

Afin d'en tirer un rendement optimal

Si l'on ramène l'exploitation d'une entreprise à l'essentiel, on doit se soucier de deux éléments : faire ce qu'il faut et le faire comme il faut. Pour faire ce qu'il faut, on a besoin de la bonne stratégie, ce qui est traité dans un document complémentaire publié par CPA Canada, intitulé *Stratégie et planification : trousse de redressement pour les entreprises*. Faire les choses comme il faut, c'est-à-dire se soucier d'une bonne exécution de la stratégie, est l'autre élément crucial de la réussite. C'est là qu'une gestion efficace de la trésorerie sera utile.

Pourquoi gérer la trésorerie?

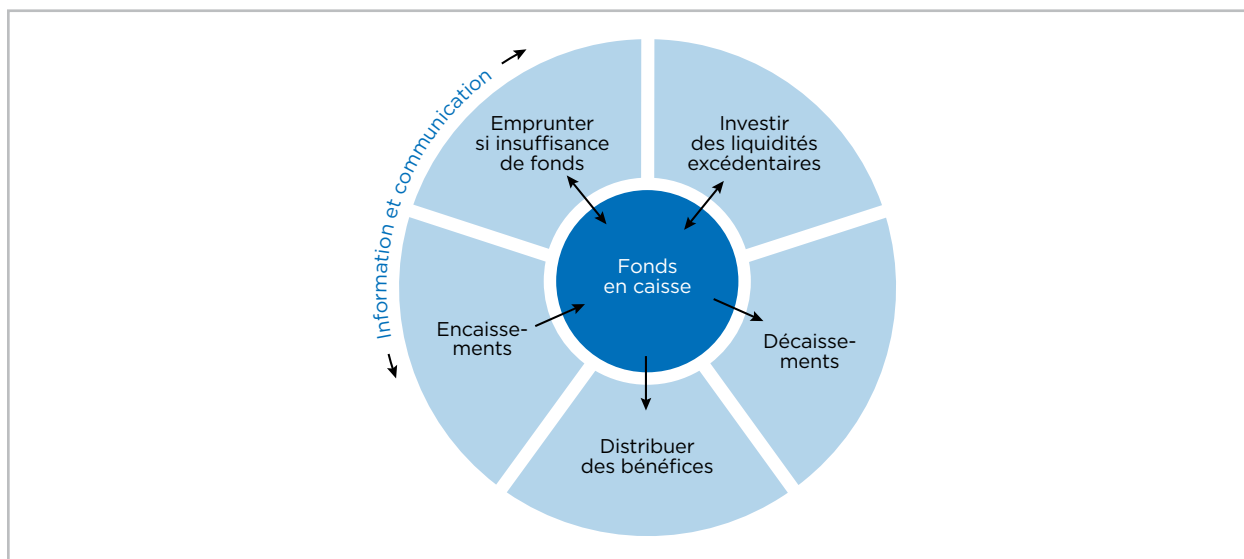
La trésorerie est au centre de l'ensemble des activités de l'entreprise. Elle est essentielle à son démarrage, à son expansion et à son exploitation. Les activités d'exploitation doivent générer des fonds. L'entreprise atteint son but si l'excédent des fonds qu'elle génère par rapport à ceux qu'elle utilise permet de récompenser les efforts déployés et les risques pris lors du démarrage et dans le cadre de l'exploitation. La pandémie, par exemple, a entraîné des défis particuliers qui peuvent être relevés en continuant d'appliquer les techniques classiques de gestion des liquidités. La nature de ces techniques, et la manière de les mettre en application, sont au cœur de la présente publication.

Une gestion efficace de la trésorerie peut aider votre entreprise à survivre lorsque les temps sont difficiles. Ce sera le cas parce que cet effort vous oblige à :

- suivre les rentrées et sorties de fonds;
- gérer les mouvements de trésorerie;
- réaliser des économies (réduire les coûts);
- assurer la stabilité financière de l'entreprise;
- prévoir les problèmes;
- tirer un rendement optimal de la trésorerie.

Le rôle clé joué par la gestion de trésorerie dans toute entreprise explique pourquoi les perceptions sont si variées : elles changent selon le point de vue. La gestion de trésorerie, en fait, vous amène à tenir compte des questions d'exploitation, et non seulement des chiffres.

La trésorerie est au centre des activités de toute organisation, comme le montre le diagramme ci-dessous.



2. Suivi de la trésorerie

Le contrôleur s'exclama : « Monsieur Forbes, le grand livre affiche un léger bénéfice ce mois-ci ! » Mon père se tourna vers lui et lui dit : « Jeune homme, je me fous de ce que vos livres montrent. Avons-nous de l'argent en banque ? »

Malcolm Forbes

Budgets et prévisions - et liquidités

De nombreux propriétaires-dirigeants accordent peu d'attention aux budgets tout simplement parce qu'ils ne les trouvent pas utiles. En fait, surtout dans les grandes entreprises, le processus budgétaire peut être un exercice laborieux et dysfonctionnel. Selon la méthode traditionnelle d'établissement du budget, c'est la négociation qui est récompensée plutôt que la performance. Le gestionnaire qui budgete une croissance du chiffre d'affaires de 10 % et en réalise une de 12 % est performant, contrairement à celui qui prévoit une croissance de 20 %, mais en réalise une de 18 %.

Trop souvent, l'accent est mis sur le processus et le budget annuel, plutôt que sur l'importance de la mise à jour régulière (mensuelle ou hebdomadaire) des prévisions, qui permettent de voir venir et de gérer les changements contextuels et opérationnels.

Jack Welsh, chef de la direction de General Electric à une époque où celle-ci était très prospère, est bien connu pour ses critiques à l'endroit des budgets. Il est même allé jusqu'à dire que le budget était le fléau des entreprises américaines. On a reproché au processus

budgétaire d'être la « proie » de financiers qui « gèrent en fonction des chiffres » au lieu d'adopter une approche plus intégrée. On lui reproche aussi de mettre un accent indu sur les questions financières au détriment des clients, des employés, de la qualité et du service. Certaines de ces critiques sont bien entendu injustifiées, car aucun gestionnaire raisonnable ne s'attend à ce que le processus budgétaire remplace les autres éléments d'une bonne gestion.

Dans le contexte de la gestion de trésorerie, cependant, les budgets et les prévisions sont en fait des outils puissants et utiles. L'analyse des écarts entre le résultat réel et le résultat budgété permet en effet de tirer des conclusions précieuses.

Les objections normalement formulées à l'encontre du processus budgétaire ne s'appliquent pas à la gestion de trésorerie pour diverses raisons, notamment les suivantes :

- Du fait de la nature des encaissements et des décaissements dans la plupart des entreprises, il y a toujours une certaine variation statistique; par conséquent, il se peut que les petits écarts n'aient tout simplement pas d'importance.
- Les « écarts négatifs » ne sont pas forcément une mauvaise chose. Par exemple, si le bénéfice est inférieur de 30 % au plan, cela est présumé mauvais; si les liquidités sont inférieures de 30 % au plan, cela peut être bon ou mauvais, selon les circonstances et l'incidence que cette réalité peut avoir. Si le chiffre d'affaires est en plein essor (les ventes sont bonnes), la nécessité d'avoir plus de stocks ou de devoir gérer plus de créances peut entraîner une trésorerie inférieure aux prévisions, mais ce n'est pas forcément une mauvaise chose.
- L'analyse est souvent effectuée par le service des finances; il n'y a donc pas (ou il ne devrait donc pas y avoir) de problèmes interservices.
- Étant donné que les soldes de trésorerie et leurs variations n'ont pas les mêmes conséquences que la baisse des ventes, l'augmentation des dépenses ou la diminution des bénéfices, ils peuvent être examinés et discutés de manière plus productive et plus sereine.
- À la différence des profits, les écarts de trésorerie correspondent à des données externes (c'est-à-dire aux opérations passant par vos comptes bancaires). Ils nécessitent donc une attention continue et un suivi proactif.

Les propriétaires-dirigeants savent intuitivement que les liquidités sont très importantes; ils veulent donc souvent signer tous les chèques et prendre connaissance de tous les dépôts. Si vous surveillez la trésorerie, vous avez une assez bonne idée de ce qui se passe réellement dans l'entreprise.

Vous devriez obtenir des rapports mensuels comparant le résultat réel et le résultat budgété, et ces rapports devraient être accompagnés d'indicateurs clés et d'une brève analyse. Même les petites entreprises devraient procéder ainsi : la discipline qu'exige la mise sur papier des causes des écarts constitue une excellente formation pour votre personnel, et vous sera utile dans les rencontres avec vos gestionnaires, vos investisseurs ou votre banque pour comprendre ce qui s'est passé.

Définitions

Budget

Le budget est la prévision « officielle » acceptée concernant les résultats financiers prévus et la situation financière prévue de l'entreprise à la fin d'une période donnée. On dit « officielle » parce que le budget aura été accepté par le conseil d'administration comme étant le point de référence au regard duquel les résultats seront mesurés. Dans une entreprise exploitée par son propriétaire, il est courant que celui-ci soit l'approbateur du budget, car il officie *de facto* comme conseil d'administration, en plus de veiller à la gestion des activités quotidiennes.

Projections et prévisions

Les projections sont les résultats prévus établis en fonction de certaines hypothèses qui ne sont pas nécessairement les plus probables. Les prévisions, elles, sont les résultats prévus établis en fonction des hypothèses les plus probables.

Prévisions pour le bilan

Presque toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, établissent un budget d'exploitation un an d'avance pour pouvoir évaluer les résultats réels au fur et à mesure et prendre des mesures appropriées. La plupart des entreprises actualisent également le budget chaque mois ou chaque trimestre, en établissant des prévisions mobiles sur 12 mois. Mais il est moins courant, surtout dans les petites entreprises, d'établir un budget et des prévisions pour le bilan.

Il n'est pas inhabituel que le propriétaire-dirigeant et d'autres gestionnaires d'une petite entreprise se concentrent sur les résultats plutôt que sur le bilan, et qu'ils soient pris de court si on leur suggère d'établir un bilan prévisionnel. Après tout, il est déjà bien difficile de prévoir les opérations; il serait alors futile de consacrer un temps précieux à la prévision des bilans, se diront-ils peut-être.

Mais les entrepreneurs bien avisés savent qu'ils doivent faire des prévisions concernant le bilan, ce qui implique également de préparer des prévisions de trésorerie. (Des exemples de tableaux des flux de trésorerie sont présentés dans les pages qui suivent.)

Voici un exemple de prévisions pour une petite entreprise.

Exemple inc. ÉTAT DES RÉSULTATS

(condensé)

	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Prévisions, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Ventes	1 756 832 \$	2 350 000 \$	3 290 000 \$
Coût des ventes	987 522	1 269 633	1 777 486
Marge brute	<u>769 310</u>	<u>1 080 367</u>	<u>1 512 514</u>
Recherche et ingénierie	98 752	126 963	177 749
Frais de vente et de marketing	263 525	352 500	493 500
Frais d'administration et frais généraux	316 230	423 000	592 200
Total des charges	<u>678 507</u>	<u>902 463</u>	<u>1 263 449</u>
Bénéfice avant les éléments suivants	90 803	177 904	249 065
Charge d'intérêts	14 400	13 020	11 640
Impôts	21 393	46 167	66 479
Bénéfice net (perte nette)	<u>55 010 \$</u>	<u>118 716 \$</u>	<u>170 946 \$</u>

Ces résultats reflètent la situation d'une entreprise prospère : les ventes ont augmenté de plus du tiers de 2019 à 2020, et le revenu net a plus que doublé. Le budget prévoit une augmentation des ventes de 40 % en 2021 ainsi qu'une augmentation semblable du résultat net.

De nombreuses PME ne font que budgétiser leurs revenus. Dans ce cas, si un bilan budgété devait être établi sur la base de l'état des résultats ci-dessus, le bilan pourrait ressembler à ceci.

Exemple inc. BILAN

(condensé)

	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Prévisions, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Trésorerie et équivalents de trésorerie	87 000 \$	25 213 \$	(69 756) \$
Comptes clients	292 805	470 000	731 111
Charges payées d'avance	67 000	65 000	74 000
Stocks	197 504	253 927	355 497
Total de l'actif à court terme	<u>644 310</u>	<u>814 140</u>	<u>1 090 853</u>
Immobilisations corporelles, nettes	<u>345 842</u>	<u>355 842</u>	<u>365 842</u>
Total de l'actif	<u>990 152</u>	<u>1 169 982</u>	<u>1 456 695</u>
Comptes fournisseurs et frais à payer	<u>262 803</u>	<u>346 917</u>	<u>485 684</u>
Total du passif à court terme	<u>262 803</u>	<u>346 917</u>	<u>485 684</u>
Emprunt hypothécaire	<u>240 000</u>	<u>217 000</u>	<u>194 000</u>
Total du passif	<u>502 803</u>	<u>563 917</u>	<u>679 684</u>
Capital-actions	200 000	200 000	200 000
Bénéfices non répartis	<u>287 349</u>	<u>406 065</u>	<u>577 011</u>
Total des capitaux propres	<u>487 349</u>	<u>606 065</u>	<u>777 011</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u>990 152 \$</u>	<u>1 169 982 \$</u>	<u>1 456 695 \$</u>

Voilà un cas intéressant. Malgré la budgétisation d'activités d'exploitation s'annonçant très positives, les liquidités à la fin de 2021 devraient être négatives. Face à ces données, vous, le propriétaire-dirigeant, avez deux facteurs clés à prendre en compte. Premièrement, comprendre ce qui explique le solde négatif et, deuxièmement, voir s'il y a quelque chose à faire pour l'éviter. (Dans le cas présent, les créances et les stocks ont augmenté sans que les comptes fournisseurs aient connu une hausse semblable).

Deuxièmement, si une situation de trésorerie négative est probable, il faut s'efforcer d'obtenir une protection de découvert auprès de la banque ou de trouver une autre source de liquidités (financement). Par ailleurs, si l'entreprise exerce des activités saisonnières, il faut également revoir le bilan en cours d'année.

Différentes approches pour différents buts

Deux approches et modèles complètement différents sont utilisés pour suivre et prévoir les soldes de trésorerie; tout dépend du but poursuivi. La plupart des entreprises devraient employer les deux méthodes.

Le suivi des liquidités remplira des objectifs différents selon l'horizon temporel considéré.

1. **À court terme** : Assurez-vous que le solde du compte bancaire est suffisant pour demain et le mois prochain.

Si l'on prévoit un problème, il faut tout de suite prendre les mesures qui s'imposent (augmenter les fonds disponibles, obtenir une autorisation de découvert ou un prêt, ou encore avertir la banque qu'un problème risque de survenir). N'attendez pas qu'il y ait un découvert!

2. **À moyen ou à long terme** : Planifiez vos besoins en liquidités pour le prochain trimestre, la prochaine année et plusieurs années.

Les liquidités disponibles sur de longues périodes dépendent des résultats d'exploitation, du recouvrement des créances, du paiement des fournisseurs et de dizaines d'autres facteurs – dont bon nombre seront indépendants de votre volonté.

Les objectifs cités ci-dessus correspondent à deux méthodes différentes de suivi et de prévision des liquidités :

1. La **méthode directe** (ou méthode des encaissements et décaissements), qui est utilisée pour des objectifs à court terme, notamment pour surveiller les comptes bancaires et s'assurer que des fonds sont disponibles pour répondre aux besoins immédiats de l'entreprise.
2. La **méthode indirecte** (ou méthode de la provenance et de l'utilisation des fonds), qui est utilisée pour la plupart des autres objectifs.

À court terme : méthode directe

La méthode directe est utilisée pour le suivi et la prévision des mouvements de trésorerie à court terme. Elle est fondée sur les prévisions d'encaissements et de décaissements. En effet, elle fait fi des différences temporelles ainsi que des régularisations (ajustements) et des reports que les principes comptables généralement acceptés exigent, pour ne prendre en compte que les rentrées et les sorties de fonds. Comme telle, elle n'a pas de rapport direct avec le système d'information financière. Le solde de l'encaisse auquel elle permet d'arriver est en réalité le solde du compte bancaire (c'est-à-dire vos avoirs liquides en banque).

Ce montant diffère du « solde comptable » de la trésorerie figurant dans les documents financiers de l'entreprise, car les chèques sont déduits au moment de leur émission et les dépôts bancaires sont ajoutés même s'ils n'ont pas encore été inscrits dans les documents comptables de l'entreprise. Par exemple, un paiement par carte de crédit de commerçant peut avoir été déposé à la banque, mais pas encore constaté dans les documents comptables de l'entreprise.

La difficulté d'effectuer des rapprochements avec les documents financiers constitue un inconvénient majeur de la méthode directe. Supposons, par exemple, que les ventes de janvier de l'entreprise se chiffrent à 200 000 \$. Pour utiliser la méthode directe, il faut créer un modèle prévoyant le pourcentage des ventes qui sera encaissé en janvier, en février, etc. Il peut être utile d'utiliser un tel modèle pour une courte période, mais il se révélera probablement ardu de le faire avec un degré d'exactitude raisonnable sur une longue période.

Voici un exemple établi d'après la méthode directe.

Exemple inc. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Méthode directe (méthode des encaissements et décaissements)

	Chiffres réels, mois terminé le 31 déc. 2020	Chiffres prévus, mois terminé le 31 janv. 2021	Chiffres prévus, mois terminé le 28 févr. 2021	Chiffres prévus, mois terminé le 31 mars 2021
Encaissements				
Ventes au comptant	-	-	-	-
Recouvrement des comptes clients	244 832 \$	260 000 \$	240 000 \$	220 000 \$
Ventes d'immobilisations corporelles	-	1 000	-	-
Total des encaissements	<u>244 832</u>	<u>261 000</u>	<u>240 000</u>	<u>220 000</u>
Décaissements				
Paiement des comptes fournisseurs et autres charges	187 322	120 000	70 000	145 000
Salaires et cotisations sociales	89 554	90 000	90 000	90 000
Frais d'occupation	46 081	42 000	44 000	42 000
Hypothèque et intérêts connexes	3 215	3 000	3 000	3 000
Dépenses en immobilisations	4 538	-	20 000	-
TVH, montant net payé (reçu)	6 543	7 000	7 000	6 000
Acomptes provisionnels d'impôt	4 000	4 000	4 000	4 000
Autres	-	15 000	-	-
Total des décaissements	<u>341 253</u>	<u>281 000</u>	<u>238 000</u>	<u>290 000</u>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(96 421)	(20 000)	2 000	(70 000)
Trésorerie au début de la période	121 634	25 213	5 213	7 213
Trésorerie à la fin de la période	<u>25 213 \$</u>	<u>5 213 \$</u>	<u>7 213 \$</u>	<u>(62 787) \$</u>

Cette méthode permet d'obtenir des informations intéressantes et importantes. Selon les hypothèses posées, il semble que les décaissements de l'entreprise dépasseront ses encaissements de 70 000 \$ en mars, ce qui se traduira par un solde de trésorerie négatif de plus de 62 000 \$. Aussi, on peut voir que les soldes de trésorerie seront très faibles à la fin de janvier et de février, et que tout retard dans le recouvrement entraînera un solde négatif.

Le solde de trésorerie négatif prévu peut être réglé au moyen d'une autorisation de découvert ou d'un prêt obtenu d'avance de la banque. L'entreprise veut certainement éviter l'émission de chèques sans provision ou le blocage par la banque de virements bancaires (salaires et prélèvements à la source) en raison d'une insuffisance de fonds. Cette prévision à court terme permet à l'entreprise d'entrevoir des répercussions négatives et de prendre des mesures en conséquence.

À moyen terme : méthode indirecte

La méthode indirecte est utilisée pour la plupart des prévisions de trésorerie autres que pour de très courtes périodes. Elle commence par le revenu net calculé sur la même base que les états financiers annuels de l'entreprise, puis additionne et soustrait divers éléments pour que le chiffre soit fondé sur les flux de trésorerie.

Étant donné que cette méthode est étroitement liée aux états financiers, elle est plus facile à modéliser et à appliquer. Par exemple, il est très difficile, voire impossible, de prévoir les encaissements provenant du recouvrement des comptes clients dans deux ans. Cependant, prévoir le revenu net, puis l'ajuster en fonction des différents éléments, est faisable (comme nous le verrons avec la déclaration d'Exemple inc. qui suit).

Vous pouvez voir ci-dessous qu'en suivant la méthode indirecte, les informations présentées dans le tableau des flux de trésorerie sont divisées en trois catégories :

- Activités d'exploitation
- Activités de placement
- Activités de financement

Les activités d'exploitation commencent par le bénéfice net (soit le bénéfice figurant dans l'état des résultats). Des éléments sans effet sur la trésorerie, habituellement composés de l'amortissement d'immobilisations corporelles et d'actifs incorporels, sont ajoutés au bénéfice net. Ensuite, la variation du fonds de roulement est ajoutée ou soustraite parce que des éléments tels que les comptes clients, les stocks et les comptes fournisseurs augmentent ou diminuent en raison des activités de l'entreprise et des fluctuations habituelles qui font rentrer, ou sortir, des liquidités.

La variation globale de l'ensemble des éléments du fonds de roulement donne lieu à une augmentation (provenance) ou à une diminution (utilisation) de la trésorerie. Par exemple, si les comptes clients (créances) augmentent de 50 000 \$, cela a pour effet de réduire les liquidités qui seraient autrement disponibles, car cette hausse de l'argent dû équivaut en quelque sorte à une utilisation de liquidités.

Autrement dit, 50 000 \$ sont nécessaires pour financer l'augmentation des comptes clients. À l'inverse, une augmentation des comptes fournisseurs (créditeurs) est pour ainsi dire une source de fonds. Le contraire est aussi vrai : une diminution des créances est une source de liquidités et une diminution des dettes est une utilisation de liquidités.

Exemple inc. TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

Méthode indirecte (méthode de la provenance et de l'utilisation des fonds)

	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Chiffres budgétés, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Flux de trésorerie liés aux :			
Activités d'exploitation			
Bénéfice net (perte nette)	55 010 \$	118 716 \$	170 946 \$
Ajouter (soustraire) les éléments sans effet sur la trésorerie			
Amortissement	40 000	40 000	40 000
Changements dans le fonds de roulement			
Comptes clients	17 433	(177 195)	(261 111)
Charges payées d'avance	3 655	2 000	(9 000)
Stocks	21 000	(56 422)	(101 571)
Comptes fournisseurs et frais à payer	(34 732)	84 114	138 767
Flux de trésorerie liés aux (provenant des) activités d'exploitation	<u>102 366</u>	<u>11 213</u>	<u>(21 969)</u>
Activités de placement			
Dépenses en immobilisations	<u>(50 000)</u>	<u>(50 000)</u>	<u>(50 000)</u>
Flux de trésorerie (provenant des) activités d'investissement	<u>(50 000)</u>	<u>(50 000)</u>	<u>(50 000)</u>
Activités de financement			
Remboursement de l'emprunt hypothécaire	<u>(23 000)</u>	<u>(23 000)</u>	<u>(23 000)</u>
Flux de trésorerie (provenant des) activités de financement	<u>(23 000)</u>	<u>(23 000)</u>	<u>(23 000)</u>
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	29 366	(61 787)	(94 969)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	<u>57 634</u>	<u>87 000</u>	<u>25 213</u>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	<u>87 000 \$</u>	<u>25 213 \$</u>	<u>(69 756) \$</u>

Il est à noter que le solde de trésorerie prévu au 31 décembre 2021 est de (69 756 \$), soit le montant qui figurait dans le bilan prévisionnel se terminant le 31 décembre 2021. Cela démontre la force de cette méthode : celle-ci est liée à l'état des résultats et au bilan, ainsi qu'aux systèmes financiers de l'entreprise.

Lorsqu'on examine les chiffres importants de la prévision de 2021, on constate que l'augmentation des comptes clients donne lieu à l'utilisation de 261 111 \$ en trésorerie, ce qui représente presque 100 000 \$ de plus que le bénéfice annuel. L'augmentation des comptes fournisseurs fournit 138 767 \$ de liquidités, dont la majeure partie est utilisée par l'augmentation des stocks, qui représente ici 101 571 \$.

Ce scénario nous amène à penser que diverses approches pourraient être utilisées séparément ou ensemble pour remédier au déficit de trésorerie (par exemple, réduire les créances en accélérant les recouvrements, réduire les stocks au moyen d'une exploitation plus efficace et augmenter les comptes fournisseurs en ralentissant le rythme des paiements).

À long terme : intégration au processus budgétaire

Un des points forts de la méthode indirecte pour préparer des états des flux de trésorerie, c'est que ceux-ci peuvent être dérivés des états financiers produits dans le cadre des processus de préparation de l'information financière et du budget. Comme les propriétaires-dirigeants peuvent généralement mieux prévoir et projeter les ventes et dépenses que les encaissements et décaissements, leurs prévisions des premières sont habituellement plus précises.

Bien entendu, aucun processus prévisionnel n'est tout à fait exact, et il est possible que les prévisions soient vraiment erronées. Il est donc important de tirer les leçons de ses erreurs en cherchant à comprendre les causes des différences (écarts) et de prendre ensuite des mesures nécessaires.

Pour assurer une gestion de trésorerie efficace, un bon moyen consiste à comparer les résultats d'exploitation réels (ventes, coût des ventes, charges et bénéfice net) aux prévisions budgétaires, puis à cerner et à analyser les causes des écarts. Il est important de faire cette analyse pour comprendre la source des écarts et y remédier.

Les mesures correctives peuvent porter sur l'amélioration des opérations ou sur l'amélioration du processus de prévision lui-même. Il vaut donc la peine de penser à intégrer aux activités courantes un processus de comparaison des prévisions de trésorerie avec les flux de trésorerie réels. On obtient alors un outil d'analyse des variations très puissant, qui peut aider à cerner facilement les éléments à l'égard desquels des mesures correctives gagneraient à être appliquées rapidement.

Enfin, sur une période donnée, cherchez les tendances touchant les flux de trésorerie. Par exemple, votre entreprise a peut-être connu par le passé une augmentation des comptes fournisseurs inférieure à celle prévue au budget parce que votre personnel paie les fournisseurs trop rapidement.

La liste de contrôle ci-dessous vous aidera à déterminer rapidement les points qui exigent un suivi ou une amélioration. Pour les questions dont la réponse est « oui », vous devez être en mesure de fournir des rapports ou des exemples pour étayer votre réponse. Si ce n'est pas le cas, vous aurez peut-être cerné un aspect à l'égard duquel il y a lieu d'améliorer vos méthodes d'exploitation ou votre gestion de la trésorerie.

TABLE 1 - LISTE DE CONTRÔLE - PLANIFICATION ET SUIVI DES LIQUIDITÉS

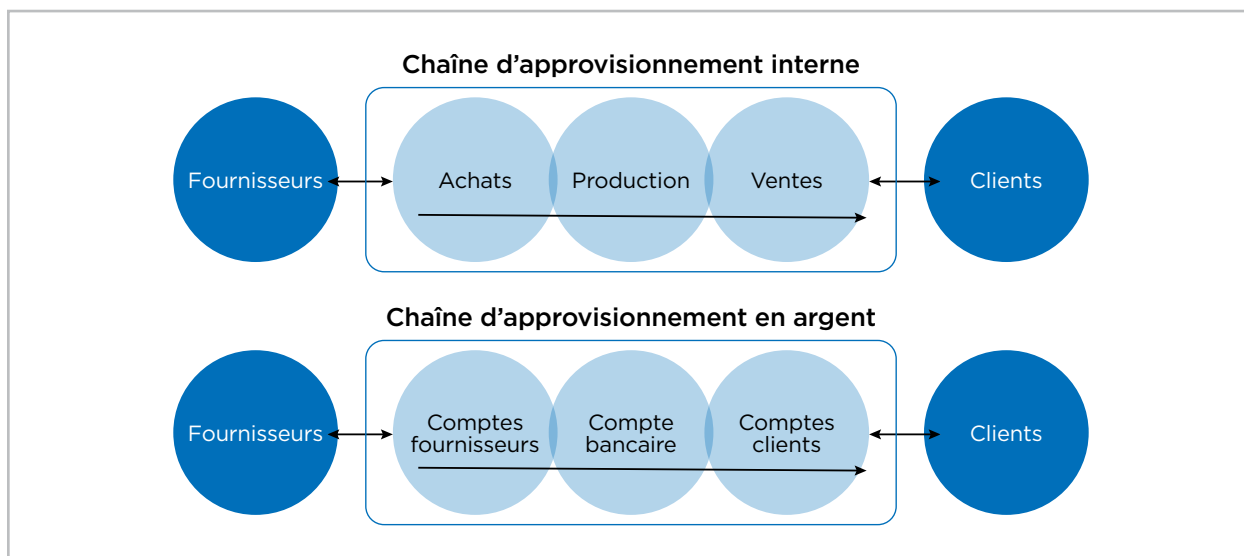
Élément à prendre en considération	Oui	Non	Sans objet	Commentaires/Suivi
1. Établissons-nous des prévisions des flux de trésorerie à court terme au moyen de la méthode directe (encaissements et décaissements)?				
2. Faisons-nous le suivi des écarts par rapport aux prévisions au moyen de la méthode directe?				
3. Établissons-nous des prévisions des flux de trésorerie à moyen terme au moyen de la méthode indirecte (provenance et utilisation)?				
4. Faisons-nous le suivi des écarts par rapport au budget au moyen de la méthode indirecte?				
5. Les responsables de l'exploitation comprennent-ils les répercussions de leurs actions sur les flux et les soldes de trésorerie?				
6. Pouvons-nous nommer trois mesures prises au cours des six derniers mois qui découlaient de notre analyse des flux de trésorerie et de l'identification des écarts?				
7. L'analyse des flux de trésorerie comparant les chiffres réels avec les prévisions est-elle faite en temps utile?				
8. Un état des flux de trésorerie est-il préparé dans le cadre de l'établissement du jeu mensuel d'états financiers?				
9. Des états des flux de trésorerie sont-ils préparés pour certains secteurs d'activité ou certains groupes (qui ont leur propre état des résultats)?				
10. Les effets sur les flux de trésorerie sont-ils pris en compte au moment de l'établissement des objectifs de performance des gestionnaires et de l'évaluation de leur performance?				

3. Services bancaires

Approvisionnement en fonds

La banque (ou la coopérative de crédit) est généralement un maillon important de ce qu'on pourrait appeler la « chaîne d'approvisionnement en argent » d'une entreprise. Le concept de chaîne d'approvisionnement s'applique normalement aux activités d'une entreprise : il s'agit de l'ensemble des processus, des personnes, des technologies, des informations et des ressources qui permet d'acheminer les biens et services de vos fournisseurs vers vous, et de vous vers vos clients.

Dans ce contexte, on entend par gestion de la chaîne d'approvisionnement l'intégration des processus d'affaires et d'échange des informations avec les fournisseurs et les clients en vue d'optimiser l'ensemble du processus. Les produits et services vont des fournisseurs à la production, puis aux clients; les rentrées d'argent, elles, vont dans le sens inverse. La notion de chaîne d'approvisionnement nous rappelle que l'information circule dans les deux directions, et que ce flux bidirectionnel est important.



La gestion de la chaîne d'approvisionnement consiste notamment en l'échange d'informations avec les fournisseurs et les clients, de façon à permettre à toutes les entreprises concernées d'optimiser leurs processus en tenant compte de la demande du client ou du consommateur final. De nombreux services bancaires fonctionnent selon un modèle semblable, en ce sens qu'ils visent principalement à fournir de l'information au client, en plus des fonctions routinières de tirage de chèques et de prise de dépôts.

La notion de chaîne d'approvisionnement trouve plusieurs applications. En voici quelques-unes :

- Certaines grandes entreprises (peut-être certains de vos clients) ont entièrement automatisé leur processus de paiement, pour permettre un rapprochement automatique des bons de commande, contrats, commandes, factures et rapports de réception,

moyennant peu d'intervention humaine, ou aucune, pour l'émission d'un chèque ou le paiement par transfert électronique de fonds.

- Si vous faites affaire avec plusieurs banques, votre banque principale peut accéder aux données détenues par les autres banques afin que votre personnel puisse consulter des informations bancaires intégrées sur une seule plateforme.
- Les services bancaires en ligne décrits plus loin dans ce chapitre vous donnent accès à des données détaillées, exploitables par machine, qui peuvent être utiles aux fins de la planification et de la tenue de livres, ou à d'autres fins.

Relations avec votre banque et votre banquier

Les banques occupent une position privilégiée sur les plans de la confiance et de l'autorité. Mais ne vous laissez pas intimider : voyez votre banque comme n'importe quel autre fournisseur, même s'il s'agit d'un fournisseur important. Comme vous le feriez aussi pour n'importe quel fournisseur, vous voudrez prendre les devants et essayer de voir les choses de son point de vue. (Bien sûr, il se peut que vous ayez plus d'un fournisseur de services financiers, ou que vous traitiez principalement ou uniquement avec une seule banque ou coopérative de crédit.)

Comme les principales banques du Canada sont des organisations très grandes et très complexes, il faut une certaine finesse et un certain savoir-faire de la part du banquier – et du client – pour qu'une PME choisisse et utilise les bons produits.

La banque, un fournisseur comme les autres

Votre banque peut jouer plusieurs rôles, notamment ceux-ci :

- traiter vos opérations bancaires courantes (et vous rendre des services connexes);
- vous consentir des prêts;
- vous permettre d'investir vos fonds excédentaires.

Les services bancaires sont fournis par un chargé de relations qui peut avoir un titre tel que responsable du service à la clientèle, directeur de ceci ou de cela ou premier vice-président. Essentiellement, cette personne exerce les fonctions traditionnelles de « directeur de banque ».

En fait, c'est *une équipe* qui fournit les services aux clients. Un banquier de niveau senior s'occupe de la plupart des relations avec les cadres supérieurs du client, tandis qu'un employé de premier échelon s'occupe généralement des opérations bancaires quotidiennes. Souvent, un expert en services de gestion de trésorerie est affecté au compte du client afin d'aider celui-ci à choisir les services qui répondront à ses nouveaux besoins. D'autres employés spécialisés pourraient faire partie du tableau, pour des aspects comme les opérations en devises, les placements dans le marché monétaire, les options sur taux d'intérêt, les contrats d'option sur devises, les lettres de crédit ou le traitement des opérations sur carte de crédit. Lorsque le client veut contracter un emprunt, le service de gestion des risques intervient également. (Les gestionnaires de risque de la banque ont un rôle à jouer même à l'égard des clients qui n'empruntent pas, par exemple concernant le traitement des opérations de cartes de crédit ou des opérations de change.)

Pour vous, l'important est d'entretenir une bonne relation avec le banquier affecté à votre compte. Votre administrateur ou commis comptable traite probablement avec une autre personne au sein de l'équipe de la banque. Souvent, le jugement que vous porterez sur la qualité de votre banque dépendra de la relation que vous entretenez avec les employés affectés à vos affaires. Néanmoins, il faut vous rappeler non seulement que les services varient d'une banque à l'autre, mais aussi qu'ils évoluent au fil du temps au sein d'une même institution.

Stephen Leacock avait bien saisi la mystique du monde bancaire, en 1910, dans *Ma carrière financière*, une nouvelle humoristique sur les dépôts :

Le directeur se leva et ouvrit la porte. Il appela le comptable : « Monsieur Durlot, criez-vous regrettablement fort, ce gentleman ouvre un compte chez nous, il va déposer 560 nouveaux francs. »

Je me levai. Une grande porte de fer était ouverte d'un côté du bureau. « Bonjour », dis-je, et je pénétrais dans le coffre-fort.

- « Sortez », dit le directeur, froid, et il me montra l'autre porte.

Je gagnai le guichet du comptable à qui je tendis ma boule de billets d'un mouvement convulsif et rapide, tel un prestidigitateur. Mon visage était d'une pâleur spectrale. « Voilà, lui dis-je, inscrivez ça à mon compte. » Mon ton semblait signifier : accomplissons cet acte pénible avant que la fièvre tombe. Il prit l'argent, qu'il tendit à un autre employé. Il me fit noter la somme sur un morceau de papier et signer de mon nom dans un registre. Je ne savais plus ce que j'étais en train de faire. La banque flottait autour de moi.

« C'est déposé? » demandai-je d'une voix creuse et chevrotante.

- « Oui », répondit le comptable.

L'aura associée au secteur bancaire a disparu au fur et à mesure que ces institutions ont commencé à se positionner comme des détaillants ou des firmes de services-conseils. Elles s'attachent maintenant à renforcer les relations clients en se présentant autant comme des conseillers que des institutions de dépôt. De nombreux services bancaires sont bien différents, et d'autres ont été introduits pour suivre l'évolution de la façon de brasser des affaires.

Il est important pour les propriétaires-dirigeants de comprendre la relation entre banque et client du point de vue de la banque. Par exemple, on entend parfois des clients se plaindre que leur banque refuse de financer certaines activités nouvelles. N'oubliez pas : les banques prêtent de l'argent moyennant des intérêts. Et du fait que les rendements tirés de ces activités peuvent être modestes, elles souhaitent que les risques soient peu élevés eux aussi (les banques n'ont pas pour vocation de financer des initiatives risquées). Si vous devez financer des activités comportant des risques importants, vous aurez besoin de fonds propres, que vous pourrez obtenir en conservant des bénéfices (au lieu de les distribuer sous

forme de dividendes ou de primes) ou en levant de nouveaux capitaux propres, ou encore en empruntant auprès d'une autre source. À ce sujet, le chapitre 6 saura vous éclairer.

Il existe un lien entre le risque d'entreprise, inhérent à l'exploitation de votre entreprise, et le niveau de risque financier qui sera tolérable pour les banques. Le risque financier est mesuré par l'effet de levier, soit le ratio des prêts et des dettes par rapport aux capitaux propres. Les banques elles-mêmes peuvent bénéficier d'un effet de levier élevé parce qu'elles maintiennent leur propre risque d'entreprise à des niveaux peu élevés.

À noter que les crises bancaires survenues aux États-Unis et en Europe en 2007-2008 tenaient au fait que des banques à fort effet de levier avaient assumé un risque commercial excessif – dont elles n'étaient pas conscientes, dans bien des cas. Cela dit, les jeunes entreprises sans antécédents, notamment comme emprunteurs, sont perçues comme étant un risque commercial élevé pour une banque.

Gestion des comptes bancaires

Une petite entreprise peut avoir plusieurs comptes auprès de sa banque principale, par exemple :

- un compte d'opérations (parfois appelé « compte courant ») pour les opérations courantes de dépôt et de tirage de chèques;
- un compte d'épargne portant intérêt, pour les fonds inutilisés à court terme;
- un compte-chèques en dollars américains (voir la rubrique Devises, ci-dessous).

De plus, vous pouvez ouvrir des comptes distincts si votre masse salariale est importante (si la paie n'est pas confiée à un service de paie externe), si vous émettez des chèques à l'ordre de consommateurs ou de citoyens, ou si vous émettez un grand nombre de chèques d'un montant peu élevé, comme dans le cas des remises. Avec des comptes distincts, il est plus facile de repérer les erreurs ou actes frauduleux éventuels, et donc d'y remédier rapidement.

Selon la taille de votre entreprise et selon que vous ayez un teneur de livres à temps plein ou non, vous devriez faire des rapprochements bancaires quotidiens ou hebdomadaires en consultant vos relevés bancaires en ligne. Un rapprochement bancaire en bonne et due forme peut être préparé une fois par mois et soumis à la direction. Tout ce qui apparaît comme un élément de rapprochement dans un mois donné doit avoir été rapproché le mois suivant.

En outre, vous devriez vérifier vos informations en ligne aussi souvent que possible, pour détecter rapidement les erreurs ou les activités frauduleuses. Vos rapports financiers ne doivent jamais être retardés parce que le comptable attend un relevé de compte. S'il existe un processus de rapprochement efficace et continu, le compte peut être consulté en ligne un jour après la fin du mois, et il ne devrait pas y avoir de surprises.

De nombreux services facilitent les rapprochements bancaires et la gestion quotidienne du compte d'opérations. Ces services se caractérisent par divers degrés de sécurité, d'assurance et de gain de temps et, bien sûr, les frais de service et les exigences qui y sont liés varient. Les banques désignent habituellement ces services par l'expression « services de gestion de trésorerie ».

Presque tous les services bancaires sont maintenant accessibles sur le Web. Comme les banques changent souvent leurs offres, il est important de vérifier régulièrement quels services vous utilisez, et comment. À vous de voir aussi s'il existe un nouveau produit qui offre des fonctionnalités meilleures ou moins coûteuses. Voici quelques services bancaires types qui pourraient vous aider à gérer votre trésorerie.

- **Télévirement, dépôt direct, débit direct, paiements préautorisés** : Il existe de multiples façons de payer des employés ou des fournisseurs par voie électronique. Examinez attentivement les divers produits de virement électronique de fonds, pour vous assurer d'avoir celui qui convient le mieux.
- **Télévirement pour marchands** : Ce service permet aux clients de vous payer par voie électronique.
- **Rapprochement automatisé** : À partir de votre progiciel de grand livre général, les éléments payés peuvent être téléchargés et rapprochés automatiquement dans votre système comptable. La banque peut aussi effectuer un suivi des effets émis et des effets payés, et effectuer le rapprochement pour vous.
- **Opérations quotidiennes de compensation** (« paiement négatif », dans le jargon bancaire) : Vous êtes informé chaque jour des chèques débités de votre compte (par télésaisie des données ou par imagerie des chèques). Vous informeriez la banque si des effets ne devaient pas être payés en raison d'une altération, d'une falsification ou d'un autre type de fraude.
- **Paiement positif** : Vous informez la banque des chèques tirés. Par la suite, lorsqu'un chèque présenté pour paiement ne correspond pas à l'information fournie, la banque communique avec vous avant d'effectuer le paiement en question. La correspondance peut être fondée sur le numéro de série et le montant du chèque, ou sur d'autres données telles que la date et le nom du bénéficiaire.
- **Service de dépôt** : Ce service assure la coordination et la centralisation de l'enregistrement des dépôts effectués dans d'autres succursales ou d'autres institutions financières.
- **Concentration des liquidités, approche miroir, gestion centralisée des liquidités** : Vous obtenez les soldes nets de différents comptes bancaires afin de ne gérer qu'un seul solde net (comme un découvert net, ou pour investir).
- **Services de carte de crédit** : Ces services ne font pas expressément partie des services liés à votre compte bancaire, mais ils sont tout aussi importants; ils englobent les cartes de crédit d'entreprise et les services de carte de crédit aux marchands si vous acceptez les paiements par ce moyen.

Pour maintenir une bonne relation avec votre banque, vous devriez rencontrer l'équipe chargée de votre compte au moins une fois l'an. Ce sera une bonne occasion pour votre équipe de rencontrer le personnel de la banque avec lequel elle ne communique autrement que par courriel ou par téléphone. Une telle réunion permet également de déterminer si vous disposez des services adéquats, compte tenu des changements survenus dans votre entreprise et des modifications apportées aux offres de la banque. À noter qu'une rencontre en personne est tout aussi importante même si vous n'êtes pas un emprunteur.

Devises

Pour de nombreuses entreprises canadiennes, il est courant de facturer et de payer des biens et services dans d'autres devises que le dollar canadien, souvent en dollars américains, mais aussi en euros, en livres sterling, en yens japonais ou en dollars de Hong Kong, par exemple. En matière d'opérations en devises, quelques efforts peuvent vous faire économiser beaucoup.

Conseils sur la gestion des coûts liés au change

Si vous n'avez pas pris d'arrangement préalable avec votre banque pour l'achat ou la vente d'une devise, il vous en coûtera plus cher pour effectuer ces opérations. Même si la banque ne vous fait pas officiellement payer une commission, le taux de change qui s'appliquera alors sera le taux affiché, qui peut être jusqu'à 3 % supérieur au taux moyen des marchés de gros. (Ce taux de change est appelé taux en succursale ou « taux de bulletin »; il ne change normalement qu'une fois par jour.)

L'écart fonctionne aussi bien à l'achat qu'à la vente. Ainsi, si vous convertissez 1 000 \$ en euros, puis les reconvertissez en dollars, vous vous retrouverez avec environ 60 \$ en moins, soit 6 % de moins que le montant initial. La banque réduira cet écart, mais seulement si vous le lui demandez : le montant de la réduction dépendra du volume d'opérations attendu de votre part et de la concurrence sur le marché.

En fonction des volumes, de la fréquence des opérations et des devises, vous pourrez peut-être traiter avec les cambistes de la banque par téléphone ou par un système de change automatisé en ligne. Le taux de change sera meilleur que le taux de bulletin, et parfois bien meilleur, car il sera basé sur les marchés de gros.

Par exemple, l'écart supplémentaire par rapport au taux moyen des marchés de gros pourrait être de seulement un dixième de 1 % – donc, 1 \$ sur 1 000 \$, au lieu de 30 \$. En discutant avec le cambiste, vous pourrez également savoir ce qu'on prévoit sur les marchés et conclure des accords plus élaborés.

Dollar canadien et dollar américain

Le Canada est le seul pays à disposer de systèmes de compensation distincts pour les effets en dollars canadiens et ceux en dollars américains. Si vous achetez ou vendez des articles dont le prix est en dollars américains, il est rentable d'avoir un compte libellé en dollars américains pour réduire le coût et le volume des conversions de devises.

Il existe plusieurs types de comptes en dollars américains. Le type le plus économique peut être pratique pour les paiements en dollars américains effectués au Canada, mais les fournisseurs des États-Unis pourraient alors devoir payer des frais importants et attendre plusieurs semaines avant que la compensation soit effectuée. Un autre type de compte est celui où le paiement est effectué (normalement) par un établissement financier new-yorkais (banque, société de fiducie, succursale) apparenté à votre banque, par l'intermédiaire du système de compensation américain. Il est aussi possible d'avoir un compte dans une banque américaine affiliée à votre banque canadienne principale; ses chèques sont en tous points semblables à des chèques américains.

Opérations internationales

Des spécialistes de votre banque pourront en outre vous proposer divers services pour soutenir vos activités à l'étranger :

- opérations par correspondants bancaires (pour faciliter les opérations internationales, notamment les encaissements et les décaissements);
- paiements électroniques (semblables aux transferts électroniques de fonds), y compris les virements internationaux et l'accès aux systèmes de paiement américains;
- crédit documentaire à l'importation (lettre de crédit pour financer le paiement des importations ou des stocks en transit);
- crédit documentaire à l'exportation (lettre de crédit pour réduire votre risque de créances lié aux ventes à l'exportation);
- lettre de garantie (*standby letter of credit*), garantie de paiement, encaissements documentaires, pour réduire le risque pour vous ou vos contreparties;
- autres services de financement du commerce, par exemple conseils ou mise en relation avec des prestataires de services à l'étranger.

Il y a souvent plusieurs façons d'atteindre un objectif donné. Pour vos activités commerciales internationales, il est particulièrement important de parler aux bons experts, au sein de votre banque, lorsque vous évaluez les besoins de votre entreprise.

4. Ventes et comptes clients

Qu'entend-on par « efficacité »? C'est *faire* les choses, plutôt que de souhaiter les faire, rêver de les faire ou vous demander si vous pouvez les faire.

Frank Crane

Optimisation des liquidités

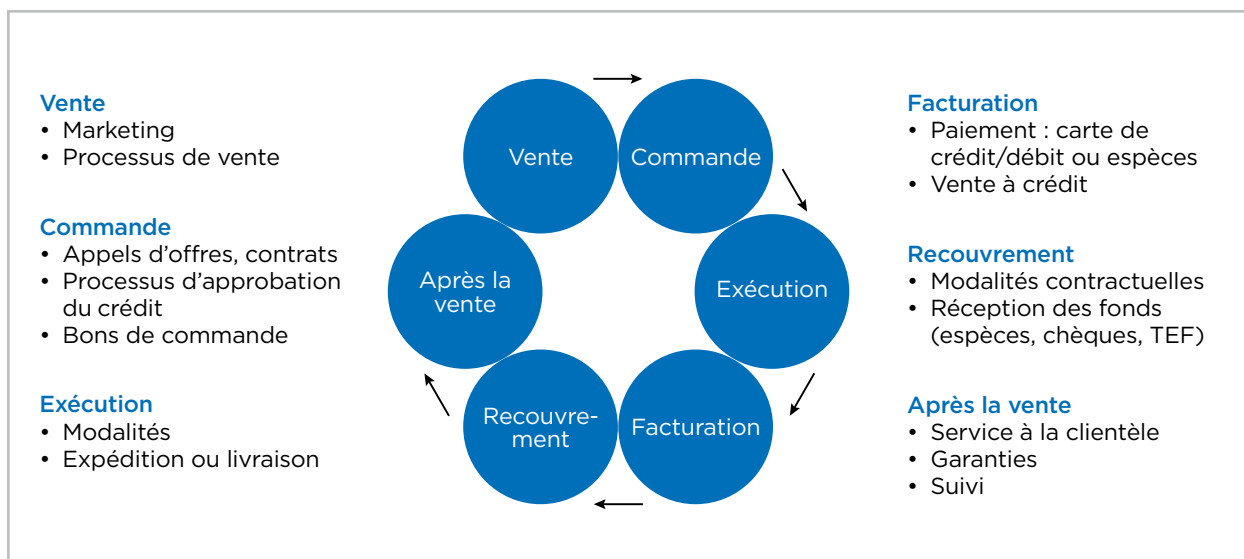
Un aspect essentiel de la gestion de trésorerie consiste à maximiser les liquidités disponibles en exploitant l'entreprise avec efficacité et en gérant efficacement le fonds de roulement ainsi que les autres actifs et passifs.

Les avantages d'une telle discipline sont multiples et se traduisent par l'amélioration des contrôles, de la gestion générale, de la qualité, du service à la clientèle ainsi que du moral – et, par ricochet, du rendement – des employés.

Une saine exploitation engendre des cercles « vertueux » et déclenche une chaîne de réaction positive à plusieurs niveaux. Chaque étape du cycle présenté ci-après augmentera la trésorerie; et chaque étape renforce les étapes subséquentes.

Le cycle « ventes, comptes clients, encaissements »

Il peut être utile de diviser l'exploitation en plusieurs cycles financiers. Le cycle des ventes est également connu sous le nom de cycle ventes, comptes clients, encaissements, ces trois éléments étant pour une large part à l'origine des rentrées de fonds. Ce cycle concerne tous les aspects de la vente des biens et services, de la facturation et du suivi des comptes clients et fournisseurs.



N'oubliez pas l'importance du recouvrement. Les ventes entraînent une rentrée de fonds, tandis que les créances représentent un retard dans l'arrivée des fonds. Réduire les délais de paiement se traduit par une hausse des liquidités. Voici d'autres points à considérer :

- Si vous ne recouvrez pas l'argent qui vous est dû, l'effort déployé pour mener aux ventes aura été vain.
- Les problèmes de recouvrement peuvent être un avertissement précoce de l'insatisfaction des clients, peut-être en raison de problèmes touchant vos produits ou services - ou alors le client a lui-même des problèmes de trésorerie.
- Plus le règlement du compte client tarde, plus le recouvrement devient difficile.
- Comme les comptes clients peuvent représenter un montant élevé dans votre bilan, le fait de les réduire le plus possible revient à disposer d'une source importante de fonds.

Voici certains ratios calculés en fonction des résultats de la société Exemple inc. présentés plus haut.

Le cycle « ventes, comptes clients, encaissements »	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Prévisions, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Ventes	1 756 832 \$	2 350 000 \$	3 290 000 \$
Comptes clients (date de clôture)	292 805 \$	470 000 \$	731 111 \$

Si les ventes sont réparties uniformément dans l'année, vous pouvez calculer la rapidité avec laquelle les créances sont recouvrées.

Taux de rotation des comptes clients =	$\frac{\text{Ventes}}{\text{Comptes clients}}$	
Pour 2019:	$\frac{1\,756\,832}{292\,805}$	= Six fois par année
Délai moyen de recouvrement* =	$\frac{365}{\text{Le taux de rotation des comptes clients est de 6 fois par année.}}$	= 61 jours

* Nombre moyen de jours nécessaires pour recouvrer les comptes clients

Le taux de rotation des comptes clients et le délai moyen de recouvrement sont deux facettes d'une même réalité. (Notez que si les ventes fluctuent considérablement au cours de l'année, ce calcul doit être fondé sur les ventes trimestrielles ou mensuelles précédentes.) Le calcul du taux de rotation des comptes clients et du délai moyen de recouvrement donne les résultats suivants.

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Prévisions, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Taux de rotation des comptes clients (nbre de fois par année)	6	5	4,5
Délai moyen de recouvrement des comptes clients (nbre de jours)	60,8	73,0	81,1

Comme on peut le constater, la rapidité du recouvrement s'est détériorée, et le délai de recouvrement des comptes clients a augmenté. Le budget pour 2021 prévoit que cette tendance s'aggravera et que le délai de recouvrement des comptes clients passera de 73 jours à la fin de 2020 à 81 jours à la fin de 2021. Sur cette base, il est maintenant possible de faire une analyse par simulation. Que se passerait-il si, à la fin de 2020 et de 2021, l'entreprise recouvrait les comptes clients avec la même efficacité qu'en 2019? Autrement dit, quels seraient les chiffres si le taux de rotation des comptes clients était de 6 fois par année?

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Prévisions, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Ventes	1 756 832 \$	2 350 000 \$	3 290 000 \$
Comptes clients	292 805	470 000	731 111

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Prévisions, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Comptes clients avec le même taux de rotation qu'en 2019	292 805	391 667	548 333
Diminution des comptes clients		78 333	182 778

Ces chiffres montrent que l'entreprise peut s'attendre à ce que le solde des comptes clients à la fin de 2021 diminue de 182 778 \$, soit de 25 %, si elle réussit à atteindre en 2021 le même taux de rotation des comptes clients qu'en 2019.

À noter qu'un taux de rotation de 6 fois par année (délai de recouvrement de 61 jours) n'est pas très bon si, par exemple, le client a 30 jours pour régler sa facture sans payer d'intérêt. Voyons donc ce qui se produirait si l'entreprise recouvrait ses comptes clients en 45 jours plutôt qu'en 61 jours.

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Prévisions, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Ventes	1 756 832 \$	2 350 000 \$	3 290 000 \$
Comptes clients	292 805	470 000	731 111
Comptes clients si le recouvrement a lieu en 45 jours	216 596	289 726	405 616
Diminution des comptes clients	76 209	180 274	325 495

Voilà un résultat impressionnant! Rappelons que dans le budget initial, le déficit prévu de trésorerie à la fin de 2021 était de 69 756 \$. En améliorant l'efficacité du recouvrement des comptes clients, l'entreprise pourra renverser cette situation et dégager un excédent de trésorerie de 255 739 \$ (182 778 \$ + 69 756 \$). Et ne serait-ce qu'en améliorant l'efficacité au niveau réel de 2020, l'entreprise dégagerait un excédent de trésorerie de 113 022 \$.

Crédit et recouvrement

Un des meilleurs moyens de réduire le solde des comptes clients est d'établir des modalités de paiement très claires et d'appliquer des mesures énergiques lorsqu'elles ne sont pas respectées. Cela dit, il est important de garder le contact avec les clients et de comprendre leurs problèmes. Au moyen d'appels téléphoniques, de courriels ou de visites régulières, on peut faire d'une pierre deux coups : offrir un service à la clientèle impromptu (« La commande vous a donné satisfaction? ») et réaliser une première démarche subtile de recouvrement (« Notre service des comptes clients me dit qu'il n'a pas encore reçu votre paiement... Êtes-vous insatisfait du service? »).

La liste qui suit vous aidera à cerner rapidement les éléments à améliorer en ce qui a trait au crédit, aux ventes et au recouvrement. Ne répondez par « Oui » que lorsqu'il vous vient à l'esprit des rapports ou des exemples pour étayer votre réponse. Si ce n'est pas le cas, vous aurez cerné un aspect exigeant un suivi.

Liste de contrôle – Crédit, ventes et recouvrement	Oui	Non	Sans objet	Commentaires/Suivi
CRÉDIT				
1. Avons-nous une politique écrite en matière de crédit?				
2. Évaluons-nous la solvabilité de chaque client pour lui attribuer une limite de crédit?				
3. Reconsidérons-nous chaque année les limites de crédit des clients?				
4. Avons-nous des mécanismes d'échange d'information entre le service des ventes et le service des finances au sujet des changements qui pourraient avoir une incidence sur la solvabilité des clients?				
VENTES				
5. Envoyons-nous rapidement les factures aux clients? <ul style="list-style-type: none"> • par la poste • par un service de messagerie • par courriel • facturation en ligne (portail) • rapprochement automatisé par client 				
6. Faisons-nous un suivi des ventes par téléphone, par courriel, ou en personne auprès des clients pour nous assurer que les problèmes éventuels sont réglés?				
RECOUVREMENT				
7. Notre processus d'exécution et d'expédition des commandes est-il optimal?				
8. Nos clients comprennent-ils les modalités de paiement?				
9. Les modalités de paiement sont-elles à jour et ont-elles été mises par écrit?				

Liste de contrôle – Crédit, ventes et recouvrement	Oui	Non	Sans objet	Commentaires/Suivi
10. Les dérogations aux modalités de paiement sont-elles soumises à la direction? (Par exemple, faut-il continuer d'accorder du crédit à un client qui règle souvent ses factures en retard?)				
11. Les dossiers des clients sont-ils à jour? Les demandes de prix, les contrats, la correspondance, etc., sont-ils conservés au dossier et facilement accessibles?				
12. La direction est-elle tenue au courant des plaintes des clients ou d'autres problèmes?				
13. Offrons-nous aux clients divers moyens de paiement? <ul style="list-style-type: none"> • carte de crédit • chèque • espèces • débit direct • virement électronique • virement bancaire 				
14. Les paiements en souffrance font-ils rapidement l'objet d'un suivi? <ul style="list-style-type: none"> • par courriel • par un appel téléphonique • par une visite en personne 				
15. Les paiements en souffrance sont-ils portés à l'attention de la direction pour que d'autres mesures soient prises?				
16. Des mesures sont-elles en place en cas de retards de paiement? <ul style="list-style-type: none"> • restriction des ventes futures • limitation du service à la clientèle • inscription d'une note au dossier au sujet des problèmes de crédit • signalement aux agences d'évaluation du crédit • recours à un service de recouvrement 				
17. La liste chronologique des comptes clients fait-elle l'objet d'un examen assidu? Les paiements non affectés sont-ils traités?				
18. La liste chronologique des comptes clients est-elle examinée par la direction?				

5. Charges et stocks

Budgets et charges

Principal instrument de suivi et de contrôle des dépenses au cours de l'exercice, le budget est à la fois une liste détaillée des dépenses prévues et un plan complet visant l'atteinte des objectifs de l'entreprise au cours d'une année donnée. C'est, bien sûr, un élément important du système de contrôle. Toutefois, le processus d'établissement du budget doit être réalisé correctement, les dépenses réelles doivent être surveillées et comparées au budget, et les écarts doivent être analysés.

Une erreur souvent commise par les petites et moyennes entreprises consiste à se concentrer sur les catégories de dépenses (p. ex. les fournitures de bureau) plutôt que sur la répartition des dépenses par service (p. ex. le service des ventes). Certes, il vous faut examiner les détails, mais vous devez aussi considérer les chiffres globaux : « De combien les dépenses de notre service des ventes ont-elles augmenté par rapport à l'année dernière? » est une question probablement plus pertinente que « De combien nos dépenses en fournitures de bureau ont-elles augmenté par rapport à l'année dernière? »

Examinons plus en détail le budget présenté initialement. Pour ce faire, il faut procéder à une analyse verticale et à une analyse horizontale.

Analyse verticale

	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020		Chiffres budgétés, exercice se terminant le 31 déc. 2021	
Ventes	2 350 000 \$	100,0 %	3 290 000 \$	100,0 %
Recherche et ingénierie	126 963	5,4	177 749	5,4
Frais de vente et de marketing	352 500	15,0	493 500	15,0
Frais d'administration et frais généraux	423 000	18,0	592 200	18,0
	<u>902 463 \$</u>	<u>38,4 %</u>	<u>1 263 449 \$</u>	<u>38,4 %</u>

L'analyse verticale consiste à envisager chaque chiffre comme un pourcentage d'un chiffre de référence - en l'occurrence celui des ventes. En effectuant une analyse verticale, on constate que chaque service a budgété le même pourcentage de ventes en 2021 que les résultats réels de 2020. Ce qui devrait vous faire tiquer, car pourquoi en serait-il ainsi?

Analyse horizontale

	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Chiffres budgétés, exercice se terminant le 31 déc. 2021	Augmentation
Ventes	2 350 000 \$	3 290 000 \$	40,0 %
Recherche et ingénierie	126 963	177 749	40,0
Frais de vente et de marketing	352 500	493 500	40,0
Frais d'administration et frais généraux	423 000	592 200	40,0
	902 463	1 263 449 \$	40,0 %

L'analyse horizontale consiste à exprimer, en pourcentage, l'évolution d'un poste par rapport à la période précédente – en l'occurrence, l'écart entre les chiffres réels de 2020 et les chiffres budgétés de 2021. Cette analyse montre la même information d'une manière différente : puisque l'augmentation des ventes prévue est de 40 %, les dépenses de chaque service ont été établies en fonction du même pourcentage. Là aussi, pourquoi les dépenses de chaque service devraient-elles augmenter au même rythme que les ventes?

Regardons la situation sous un autre angle : si l'entreprise pouvait atteindre le même volume de ventes sans augmentation des dépenses dans les trois services, son bénéfice avant impôt augmenterait de 360 986 \$ (1 263 449 \$ - 902 463 \$). Ce n'est peut-être pas une attente raisonnable, mais budgéter une augmentation des dépenses de certains services au même rythme que l'augmentation des ventes n'est pas forcément raisonnable non plus.

Salaires et traitements

La rémunération du personnel est souvent la dépense la plus importante d'une entreprise. Comme pour toutes les charges, les salaires devraient être ventilés par service afin qu'une analyse de leur évolution par rapport à la période précédente puisse être effectuée. On peut ensuite recenser chacun des postes (y compris les postes vacants et les nouveaux postes) et additionner les salaires qui s'y rattachent pour obtenir un total pour chaque service.

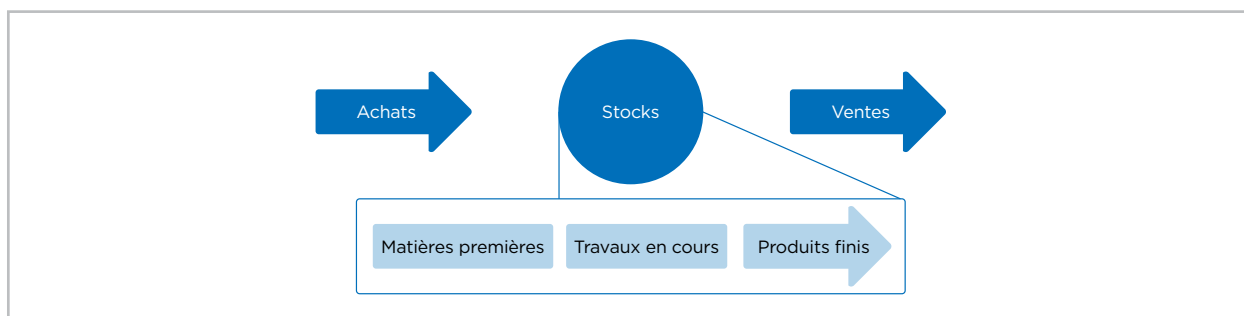
L'examen des totaux par service et de leur évolution au fil du temps vous permettra d'évaluer le caractère raisonnable, de cerner les tendances et d'avoir une vue d'ensemble, ce qui vous empêchera de vous noyer dans les détails concernant les employés pris isolément. Assurez-vous d'effectuer à la fois une analyse horizontale et une analyse verticale, c'est-à-dire une analyse de l'évolution des salaires dans chaque service par rapport à l'exercice précédent, et une analyse des salaires dans chaque service exprimés en pourcentage des ventes.

Le moment pourrait aussi être venu de prendre du recul et de vous demander s'il y a d'autres enjeux tels que ceux-ci :

- évaluer l'incidence des programmes d'aide publics pendant et après la pandémie;
- examiner s'il y a lieu de créer des postes, de pourvoir les postes vacants, ou s'il faut modifier les responsabilités inhérentes à certains rôles, compte tenu de la croissance ou du ralentissement des affaires de l'entreprise, entre autres raisons;
- décider de ce qu'il convient de faire à propos des employés au rendement insatisfaisant;
- examiner les enjeux concernant la formation ou la requalification du personnel, si vous avez constaté des problèmes ou des lacunes dans le courant de l'année;
- discuter au moins une fois par année avec votre agent d'assurances ou votre conseiller en matière d'avantages sociaux des modifications à apporter aux avantages autres que les salaires, pour maîtriser les coûts;
- régler les problèmes associés aux ressources humaines.

Stocks

Les stocks peuvent être achetés à des fins de revente, ou être soumis à un processus de production qui les convertira en d'autres types de stocks destinés à la vente.



Le revendeur, par exemple un détaillant ou un grossiste, n'a pas de processus de production, mais il peut procéder à un réemballage ou à une autre transformation afin de rendre les articles disponibles à la vente. Les entreprises qui vendent des services au lieu de biens (ou en plus de biens) ont également des stocks, sous la forme du facteur de production qu'est la main-d'œuvre, laquelle procure les services.

Dans certains cas, il existe un élément de stocks considérable puisque la facturation survient après la prestation d'un grand volume de services (pensons aux cabinets de services professionnels comme ceux des avocats, des ingénieurs ou des comptables). Dans d'autres cas, les services sont facturés peu après leur prestation (pensons aux services médicaux ou aux services d'entretien paysager), et bien peu de stocks entrent en jeu.

Gestion des stocks

Il n'est pas rare que 80 % du volume des ventes provienne de 20 % des articles d'une gamme donnée. Pour optimiser les stocks, il importe de déterminer ceux qui peuvent être réduits sans nuire au service à la clientèle ni à l'efficacité de la production. Dans certains cas, les entreprises constatent que les articles à rotation lente sont vendus à des clients

non rentables, ce qui indique qu'une analyse plus complète est nécessaire pour envisager d'éliminer non seulement ces articles, mais aussi les clients non rentables. Par ailleurs, si vous avez besoin d'avoir une vaste gamme d'articles en stock pour des raisons stratégiques, vous devez trouver d'autres façons de rentabiliser davantage ce processus.

On peut s'inspirer des fabricants d'appareils et des constructeurs automobiles : ceux-ci peuvent fournir une large gamme de pièces pour des produits qui ne sont plus vendus, mais ils prévoient des marges bénéficiaires juteuses sur ces articles. Ainsi, une garniture en caoutchouc qui ne coûte que 1 \$ à fabriquer peut se vendre 100 \$ et plus à un client qui en a vraiment besoin.

En reprenant les chiffres du budget initial, il est possible de calculer l'efficacité de l'utilisation des stocks pour déterminer le taux de rotation des comptes clients.

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Chiffres budgétés, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Coût des ventes	987 522 \$	1 269 633 \$	1 777 486 \$
Stocks (date de clôture)	197 504	253 927	355 497

Si les ventes sont réparties uniformément dans l'année, vous pouvez faire le calcul comme suit.

$$\begin{aligned} \text{Rotation des stocks} &= \frac{\text{Coût des ventes}}{\text{Stocks}} \\ \text{Pour 2019 :} &= \frac{987\,522 \$}{197\,504 \$} = 5 \text{ fois par année} \\ \text{Délai moyen de rotation des stocks} &= \frac{365}{\text{Rotation des stocks}} = 73 \text{ jours} \end{aligned}$$

La rotation des stocks et le délai moyen de rotation des stocks représentent deux facettes d'une même réalité. (À noter que si les ventes fluctuent considérablement au cours de l'exercice, le calcul sera fondé sur le coût des ventes du trimestre ou du mois qui précède.)

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Chiffres budgétés, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Taux de rotation des stocks (nbre de fois par année)	5	5	5
Délai moyen de rotation des stocks (nbre de jours)	73	73	73

Ce tableau montre que la rotation des stocks a été faible en 2019 et en 2020, et que le budget suppose que le même niveau de rotation se maintiendra en 2021. Une rotation des stocks de 5 fois par année, ou tous les 73 jours, n'a rien d'impressionnant. Il est probable qu'en se focalisant sur le processus de production et l'identification des goulots d'étranglement, ou encore sur les stocks de matières premières ou de produits finis qui sont élevés, on pourrait améliorer le taux de rotation. Si ce taux passait de 5 à 6 fois par année, voici ce qu'on obtiendrait comme amélioration.

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Chiffres budgétés, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Coût des ventes	987 522 \$	1 269 633 \$	1 777 486 \$
Stocks, selon le taux de rotation de 5 fois	197 504	253 927	355 497
Stocks, si le taux de rotation passait à 6 fois	164 587	211 606	296 248
Réduction des stocks	32 917	42 321	59 249

Une rotation des stocks de 6 fois par année n'est toutefois pas exceptionnelle dans la plupart des secteurs et, dans de nombreux cas, s'employer à atteindre ce niveau n'exige pas beaucoup d'efforts. Cela permettrait de libérer un montant de 59 249 \$ en 2021. Si l'entreprise était en mesure de réaliser une rotation des stocks de 8 fois par année, ses stocks à la fin de 2021 s'élèveraient à 222 186 \$ et dégageraient 133 331 \$ de liquidités, comparativement au scénario de base.

Pour replacer ces chiffres dans leur contexte, rappelons que le budget initial prévoyait un déficit de trésorerie de 69 756 \$ à la fin de 2021. En améliorant la gestion des stocks, il est possible de transformer ce déficit en un excédent de trésorerie.

Contrats et bons de commande

Dans de nombreuses PME, le processus de commande de stocks est informel. Si possible, tâchez de faire jouer la concurrence. Souvent, il peut être préférable de structurer davantage ce processus et de consigner les modalités clés par écrit. Pour ce faire, on peut, par exemple, passer un contrat d'approvisionnement ou veiller à ce que toutes les modalités soient énoncées clairement sur le bon de commande.

En mettant par écrit tous les points importants, vous réduisez le risque qu'un malentendu se transforme en conflit. Le temps investi dans la préparation d'ententes écrites peut faire gagner beaucoup de temps au bout du compte. Cela permet de réduire les désaccords et d'établir clairement les modalités et les prix convenus.

Voici des modalités types qu'il faut envisager d'inclure dans un contrat ou sur un bon de commande :

- la dénomination sociale exacte du vendeur et de l'acheteur;
- la liste détaillée de ce qui est acheté;
- les spécifications et les critères de qualité;
- les modalités de livraison;
- le prix;
- le numéro d'inscription à la TPS/TVH;
- une précision concernant la taxe de vente provinciale (incluse / sans objet / produit ou service exempté);
- les modalités de paiement;
- les garanties;
- d'autres déclarations;
- le mécanisme prévu de résolution de litiges.

Nul besoin d'un contrat complexe pour vous protéger; il suffit de traiter ces questions sur le bon de commande ou dans une courte lettre. Dans les cas plus complexes, il peut être utile d'avoir un contrat ou un bon de commande permanent, puis de faire les différents achats selon les modalités qui y sont précisées.

6. Capitaux empruntés et capitaux propres

« Ne sois ni emprunteur ni prêteur,
car le prêt fait souvent perdre et l'argent et l'ami,
et l'emprunt émousse le tranchant de l'économie. »

William Shakespeare, *Hamlet*

Structure du capital

On entend par structure du capital la combinaison des capitaux empruntés et des capitaux propres utilisés pour financer l'entreprise. En théorie, le montant de la dette et le montant des capitaux propres figurant au bilan de votre entreprise découlent d'efforts délibérés visant à réduire au minimum le coût total des emprunts et des capitaux propres (« coût du capital »).

Si les capitaux empruntés représentent une petite fraction du financement total, ils reviendront moins cher que les capitaux propres du fait que les prêteurs détiendront un droit plus sûr sur les actifs de l'entreprise et que le coût d'un emprunt (intérêts) est déductible d'impôt. Toutefois, à mesure que le montant de la dette augmentera par rapport au total, le taux d'intérêt augmentera en raison des risques associés à un niveau d'endettement plus important.

En théorie, il existe un niveau optimal d'endettement, et votre propre niveau devrait être fondé sur celui-ci.

La réalité est pourtant bien différente. Les niveaux d'endettement sont habituellement fondés sur un certain nombre de facteurs d'ordre pragmatique :

- le montant du financement par emprunt disponible auprès des banques et d'autres prêteurs;
- le montant du financement par emprunt nécessaire après distribution des bénéfices sous la forme de primes ou de dividendes;
- les clauses restrictives des contrats d'emprunt bancaire qui exigent un certain niveau de capitaux propres.

Il se peut très bien que ces facteurs donnent lieu à un niveau d'endettement correspondant au montant optimal théorique, même si ce sont plutôt la disponibilité du financement et les exigences des prêteurs qui prendront le pas sur la réduction au minimum du coût total et l'optimisation de la position des propriétaires.

Il arrive souvent que la structure du capital d'une entreprise évolue au fil du temps sans que les propriétaires-dirigeants lui accordent beaucoup d'attention. Cependant, vous devez aborder la structure de votre capital de manière stratégique : réfléchissez à ce qui est logique pour vous et pour l'entreprise. Vous pouvez avoir diverses contraintes, comme le fait de vouloir éviter une nouvelle émission d'actions parce que vous ne souhaitez pas céder le contrôle. Ou encore, vos prêteurs vous ont peut-être dit qu'il était temps de trouver de nouvelles sources de capitaux propres pour assurer la croissance de l'entreprise.

Endettement et risque d'entreprise

Dans l'exemple de bilan présenté précédemment, la dette (une hypothèque) semble assez faible et plutôt accessoire aux fins de l'analyse. Examinons le niveau d'endettement de l'entreprise d'un point de vue stratégique.

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Chiffres budgétés, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Bénéfice avant intérêts et impôts	90 803 \$	177 904 \$	249 065 \$
Charge d'intérêts	14 400	13 020	11 640
Couverture des frais financiers	6,3 fois	13,6 fois	21,3 fois

Le ratio de couverture des intérêts correspond au quotient obtenu en divisant le bénéfice de l'exercice compte non tenu des intérêts débiteurs et des impôts sur les bénéfices, par les intérêts débiteurs de l'exercice. Un ratio de 1 ou 2 fois, par exemple, indiquerait que les activités d'exploitation de l'entreprise permettent tout juste de couvrir l'obligation relative aux intérêts débiteurs. Toutefois, dans le cas qui nous occupe, les ratios sont très élevés et vont en augmentant, ce qui donne à entendre que l'entreprise dispose d'une capacité d'emprunt supplémentaire qui pourrait être utilisée au besoin.

Paramètres	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2019	Chiffres réels, exercice terminé le 31 déc. 2020	Chiffres budgétés, exercice se terminant le 31 déc. 2021
Emprunt hypothécaire	240 000 \$	217 000 \$	194 000 \$
Total des capitaux propres	487 349	606 065	777 011
Ratio emprunts/capitaux propres	0,49	0,36	0,25
Ratio emprunts/emprunts + capitaux propres	0,33	0,26	0,20

Savoir utiliser aux mieux les capitaux empruntés et les capitaux propres, c'est-à-dire au bon moment et dans des proportions sensées, est une composante essentielle de la gestion de trésorerie. Vous pourrez en savoir plus à ce sujet en lisant notre publication complémentaire intitulée *Financement : trousse de redressement pour les entreprises*.

7. Crise de liquidités

« Revenu annuel, 20 livres; dépense annuelle, 19 livres, 19 shillings, 6 pence... résultat : bonheur. Revenu annuel, 20 livres; dépenses annuelles, 20 livres, 6 pence... résultat : misère. »

M. Micawber, dans *David Copperfield*, de Charles Dickens

En raison de la pandémie, des entreprises prospères se sont soudainement retrouvées dans une situation de manque à gagner ou de baisse importante des revenus, ce qui a conduit à de graves problèmes de trésorerie. Voici un résumé des éléments à prendre en compte pour faire face à une crise de liquidités.

Parlez à vos principaux fournisseurs

Parlez à votre banque, au propriétaire des locaux que vous louez peut-être et à vos autres fournisseurs principaux, pour les tenir informés de votre situation. S'ils comprennent que vous vous démenez pour composer avec la crise de manière logique et systématique, peut-être vous laisseront-ils un peu de mou. Peut-être vous offriront-ils une remise ou accepteront-ils une promesse de paiement à une date ultérieure. S'ils sont coopératifs, vous pourrez avoir une discussion productive et, qui sait, parvenir à une solution.

Réduisez les dépenses

Vous l'avez probablement déjà fait. Mais, même si c'est le cas, examinez ce que vous pourriez faire de plus. Jetez un coup d'œil à toutes les dépenses qui passent dans votre compte bancaire. Éliminez tout ce qui n'est pas nécessaire.

Par exemple, pendant la pandémie, les magasins de détail ont soigneusement revu leurs dépenses en main-d'œuvre pour s'assurer que chaque heure de travail est essentielle, compte tenu du niveau d'activité actuel. Le service à la clientèle ne sera peut-être pas optimal, mais les clients comprendront que vous traversez une période difficile.

Autre exemple : celui des paiements mensuels automatisés, qui doivent être revus. Ainsi, une petite épicerie s'est rappelé qu'elle payait chaque mois pour avoir accès à un système d'information sur les ressources humaines qui lui était inutile et pouvait être remplacé par une tenue de livres manuelle.

Concentrez-vous sur les marges de profit

Examinez les informations que vous obtenez de vos systèmes comptables. Où pouvez-vous rendre les opérations plus efficaces? Par exemple, pendant la pandémie, les restaurants ont privilégié les menus qui n'exigeaient pas des ingrédients de qualité supérieure, afin de réduire le gaspillage si jamais les ventes ne se concrétisaient pas en raison d'un nouveau confinement. D'autres ont rapidement modifié leur stratégie en reconfigurant leurs locaux pour la vente au détail et la vente de repas pré-cuits à emporter.

Exploitez les programmes d'aide des gouvernements fédéral et provincial

Le gouvernement du Canada et le gouvernement de l'Ontario offrent tous deux aux PME plusieurs programmes qui sont souvent actualisés. Le chapitre 8 recense des liens vers des ressources et des idées qui pourraient vous être utiles.

Accélérez le recouvrement des créances

Il existe plusieurs techniques pour accélérer le recouvrement des créances. Elles ne s'appliquent pas toutes à tous les cas, mais voici tout de même quelques idées :

- Facilitez à vos clients le paiement électronique (carte de débit ou carte de crédit).
- Demandez des avances ou des paiements anticipés.
- Envoyez les factures rapidement et souvent (n'attendez pas la fin du mois).
- Faites un suivi auprès des clients qui, généralement, tardent à régler leurs factures.

Retardez le paiement des factures

Outre l'accélération du recouvrement, vous pourriez envisager, de votre côté, de payer moins rapidement vos fournisseurs. Voici quelques idées qui, là encore, ne s'appliquent pas à toutes les entreprises :

- Payiez-vous rapidement vos factures jusqu'ici? Si c'est le cas, profitez de votre bonne réputation et discutez avec vos fournisseurs de la possibilité de ralentir la cadence.
- Si vous aviez l'habitude de régler vos comptes rubis sur l'ongle, vous pourriez prolonger temporairement le délai de paiement d'une semaine ou deux.
- De nombreuses entreprises sont aujourd'hui confrontées à de graves problèmes de trésorerie. En discutant avec vos fournisseurs, vous pourriez trouver des solutions gagnantes pour chaque partie, telles que l'octroi de remises pour paiement rapide ou la prolongation des délais de règlement.

Faites preuve de créativité pour financer votre entreprise

L'affacturage des créances* et l'acceptation de stocks en consignation (vous ne les payez qu'après les avoir vendus) sont d'autres moyens de libérer des fonds. Aussi, y a-t-il des actifs que vous pourriez vendre pour obtenir des liquidités et ainsi vous aider à maintenir l'entreprise à flot? Comme nous l'avons mentionné plus haut, la lecture de notre publication complémentaire *Financement : trousse de redressement pour les entreprises* pourrait vous être utile.

Parlez à un expert

Votre CPA ou votre avocat pourraient vous aider à voir les choses autrement. Les spécialistes en insolvabilité (dont beaucoup sont des CPA) s'occupent également de restructuration et pourraient vous présenter des idées novatrices sur la manière dont on peut maintenir une entreprise en activité pendant la pandémie.

* Opération par laquelle une entreprise cède des créances à un établissement de crédit spécialisé qui, moyennant une commission et des intérêts, se charge de leur recouvrement en assumant les risques de pertes éventuelles.

8. Ressources

Établissement d'un plan

Pour faire face à une crise et en sortir victorieux, il faut être systématique et avoir un plan. La liste de contrôle ci-dessous comporte une série d'étapes à suivre. Un plan n'a pas à être compliqué : il suffit de dresser la liste des mesures à prendre pour respecter les délais prévus. Et pensez à le revoir à intervalles réguliers, voire à en dresser un nouveau si les circonstances l'exigent.

1. Déterminez vos flux de trésorerie pour les trois prochains mois
 - Préparez un tableau des flux de trésorerie en utilisant la méthode des encaissements et décaissements (voir le chapitre 2).
 - Prenez en compte les idées suggérées dans le présent document, plus particulièrement celles du chapitre 7.
 - Réexaminez les prévisions et apportez les modifications nécessaires.
 - Réfléchissez à la manière de modifier votre stratégie ou votre plan d'entreprise à la lumière de la pandémie. Peut-être voudrez-vous consulter la publication *Stratégie et planification : trousse de redressement pour les entreprises*.
2. Considérez les ressources à votre disposition
 - Que vous indiquent les prévisions de trésorerie?
 - Envisagez de nouvelles façons de générer des liquidités. À ce sujet, nous vous invitons à lire notre publication *Financement : trousse de redressement pour les entreprises*.
 - Renseignez-vous sur les programmes d'aide de l'État et les règles à respecter (voir les coordonnées ci-après).
 - Parcourez les ressources Web énumérées ci-après pour trouver de nouvelles idées que vous pourriez envisager.
3. Établissez un plan
 - Assemblez toutes les pièces du puzzle. Pouvez-vous mettre en place des mesures à effet rapide?
 - Faites appel à vos partenaires commerciaux, à vos gestionnaires et à vos employés pour la création de votre plan, s'il y a lieu.
 - Mettez votre plan par écrit sous forme de liste d'étapes et d'échéances.
4. Revenez à la première étape et voyez s'il est pertinent de modifier votre plan ou d'en dresser un nouveau.

Suivez ce processus pas à pas et consignez votre plan par écrit. Puis, surveillez-en la mise en œuvre pour évaluer vos progrès. Enfin, mettez votre plan à jour de temps en temps, selon l'évolution de la situation.

Ressources des gouvernements fédéral et provinciaux

Du fait que les modalités des divers programmes d'aide aux entreprises changent souvent, nous vous conseillons de vous tenir à jour à leur sujet en consultant régulièrement les pages Web pertinentes.

De nombreux programmes d'aide sont proposés par les gouvernements fédéral et provinciaux. Par exemple, au moment de la rédaction du présent document (décembre 2020), il y a ceux-ci : prêts sans intérêts dans le cadre du Compte d'urgence pour les entreprises canadiennes (CUEC); Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (SUCL); Crédit d'urgence pour les grands employeurs (CUGE); ainsi que diverses mesures d'aide d'urgence pour des secteurs en particulier.

En outre, chaque province a ses propres programmes, et certaines municipalités offrent divers types de soutien. Étant donné que tous ces programmes changent constamment, il vous revient de suivre régulièrement l'actualité à leur sujet. Les liens fournis ci-dessous constituent un point de départ. Ils vous dirigeront vers des liens spécifiques aux entreprises, qui peuvent changer eux aussi au fil du temps. Où que vous soyez, privilégiez toujours l'information qui concerne le Canada et la province ou le territoire où vous exploitez votre entreprise.

Gouvernement de l'Ontario : Information sur la pandémie de COVID-19 et liens vers des renseignements spécifiques

- La COVID-19 (le coronavirus) en Ontario (covid-19.ontario.ca/fr)
- Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce (www.ontario.ca/fr/page/ministere-du-developpement-economique-de-lacreation-demplois-et-du-commerce)

Gouvernement du Canada : Information sur la pandémie de COVID-19 et liens vers des renseignements spécifiques

- Maladie à coronavirus (COVID-19) (www.canada.ca/fr/sante-publique/services/maladies/maladie-coronavirus-covid-19.html)
- Plan d'intervention économique du Canada pour répondre à la COVID-19 (www.canada.ca/fr/ministere-finances/plan-intervention-economique.html)

CPA Canada : évolution des répercussions de la pandémie de COVID-19 sur le plan économique

- Sources d'information sur la COVID-19 (www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/ressources-covid-19)
- COVID-19 et finances (www.cpacanada.ca/fr/la-profession-de-cpa/le-programme-de-litteratie-financiere-de-cpa-canada/ressources-en-litteratie-financiere/covid-19-finances)
- Littératie financière : ressources pour les PME ontariennes (www.cpacanada.ca/fr/la-profession-de-cpa/le-programme-de-litteratie-financiere-de-cpa-canada/ressources-en-litteratie-financiere/ressources-pme-ontariennes)

De nombreuses municipalités ont aussi des pages Web consacrées à la pandémie, bien qu'elles s'adressent souvent davantage au grand public qu'aux entreprises.

Brampton : letsconnect.brampton.ca/general

Hamilton : www.hamilton.ca/coronavirus

Kitchener : www.kitchener.ca/en/city-services/storm-and-emergency-updates.aspx#

London : london.ca/covid-19-coronavirus-information

Mississauga : web.mississauga.ca/city-of-mississauga-news/covid-19-recovery

Ottawa : www.santepubliqueottawa.ca/fr/public-health-topics/novel-coronavirus.aspx

Peel (région) : www.peelregion.ca/coronavirus

Toronto : www.toronto.ca/home/covid-19

Vaughan : www.vaughan.ca/news/COVID19/Pages/default.aspx

Waterloo : www.waterloo.ca/en/living/covid-19-response.aspx

York (région) : www.york.ca/wps/portal/yorkhome/health/yr/covid-19/covid19/

Autres ressources

Des informations actualisées sont disponibles sur le site Web de grands cabinets de services professionnels, de cabinets d'avocats et autres. En voici quelques exemples (tous sont des sites canadiens ou contenant de l'information de référence à l'intention de la population canadienne). Nous vous rappelons de toujours vous assurer que l'information qu'on y trouve est à jour, et de recouper cette information avec d'autres conseils pour fonder votre réflexion.

Cabinets de CPA

Baker Tilly : www.bakertilly.ca/fr/btc/covid-19-business-guidance

BDO : www.bdo.ca/fr-ca/covid-19/home/

Deloitte : www2.deloitte.com/ca/fr.html?icid=site_selector_ca

EY : www.ey.com/fr_ca

Grant Thornton : www.grantthornton.ca/insights

KPMG : home.kpmg/ca/fr/home/insights/2020/03/the-business-implications-of-coronavirus.html

MNP : www.mnp.ca/fr

PwC : www.pwc.com/ca/fr/covid-19.html

Welch : www.welchllp.com/covid-19/

Bon nombre d'autres cabinets de CPA offrent également des services-conseils.

Cabinets d'avocats

Des cabinets d'avocats canadiens ont aussi d'excellentes ressources en ligne. Vous trouverez ci-dessous quelques endroits par où commencer. Bien entendu, de nombreux autres cabinets d'avocats proposent des ressources du genre. Ceux qui sont énumérés ci-dessous ont une page d'accueil traitant tout particulièrement des questions liées à la pandémie en cours.

Blakes : www.blakes.com/covid-19/articles

BLG : www.blg.com/fr/insights/2020/03/covid-19-breaking-developments-and-essential-resources

Gowling WLG : gowlingwlg.com/fr/topics/covid-19-how-will-coronavirus-impact-your-business/overview/

Miller Thomson : www.millerthomson.com/fr/ressources-sur-la-covid-19/

Stikeman Elliott : www.stikeman.com/fr-ca/savoir/guides/COVID-19-Canadian-Legal-Resources

Torys : www.torys.com/covid19

Pour en savoir plus, visitez le :
www.cpacanada.ca/OntarioPME

AVERTISSEMENT

Les points de vue exprimés dans cette série ne font pas autorité et n'ont pas été officiellement avalisés par CPA Canada ni par le gouvernement de l'Ontario. La présente publication contient uniquement des informations de nature générale; elle ne saurait se substituer à la consultation d'un professionnel.

CPA Canada, le gouvernement de l'Ontario et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation de la présente ressource.

© 2021 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ni transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour toute question relative à cette autorisation, veuillez écrire à litteratiefinanciere@cpacanada.ca.