



# Planification des flux de trésorerie

pour les fabricants d'aliments et de boissons

## Conseil pratique

Comment la rentabilité de votre entreprise se compare-t-elle à celle d'autres entreprises canadiennes? Découvrez-le en consultant l'**Outil de comparaison de la productivité de la BDC.**

# L'amélioration de votre planification **commence ici**

La planification des flux de trésorerie comporte de nombreux avantages. Elle fournit des indications précieuses, permet de mesurer votre progrès et vous donne l'heure juste sur votre situation financière. Dans le présent guide, nous vous montrons comment vos flux de trésorerie peuvent :



Vous fournir l'information indispensable afin de déterminer quand vous devez passer plus de temps pour accroître vos ventes, ou quand limiter les dépenses et effectuer des achats éclairés.



Vous aider à vous concentrer sur l'investissement dans de nouveaux produits, sur le recrutement d'employés ou sur l'expansion de votre entreprise, et à suivre vos progrès vers l'atteinte de vos objectifs.



Optimiser votre relation avec votre prêteur en vous permettant d'établir un plan de remboursement détaillé qui vous convient à tous les deux.

# Les flux de trésorerie, qu'est-ce que c'est?

Les flux de trésorerie sont une estimation de toutes les rentrées et sorties de fonds prévues au cours d'une période donnée. Ces estimations peuvent être mensuelles, bimestrielles ou trimestrielles, et devraient comprendre les ventes, les produits et les charges, comme les salaires, les loyers, les coûts des matières premières, les actifs, ainsi que d'autres dépenses.

Les flux de trésorerie visent uniquement les flux monétaires, pas le revenu net ou les bénéfices. Toutefois, des flux de trésorerie positifs et viables sont un bon indice de votre rentabilité. N'oubliez pas que si l'entreprise arrive à gérer ses flux de trésorerie sans devoir augmenter les dettes d'exploitation ou l'utilisation des cartes de crédit, elle est probablement bien positionnée pour être rentable.

	Janvier 2021	Février 2021	Mars 2021	Avril 2021	Total CDA
Budget de trésorerie	500 000 \$	519 510 \$	534 810 \$	458 465 \$	500 000 \$
<b>TRÉSORERIE D'OUVERTURE</b>					
Produits de la vente	885 000 \$	855 000 \$	820 000 \$	845 000 \$	3 405 000 \$
Remises du fournisseur				60 000 \$	60 000
Débiteurs	100 000 \$	95 000 \$	95 000 \$	100 000 \$	390 000 \$
Gains sur disposition d'actifs	-	-	-		
Subventions	12 000 \$	12 000 \$	12 000 \$	12 000 \$	48 000 \$
Investissement des actionnaires					-
<b>RENTREES DE FONDS TOTALES</b>	<b>997 000 \$</b>	<b>962 000 \$</b>	<b>927 000 \$</b>	<b>1 017 000 \$</b>	<b>3 903 000 \$</b>
<b>SORTIES DE FONDS</b>					
<b>Coûts des revenus</b>					
Achats (c.-à-d., paiements pour les matières premières)	827 000 \$	790 000 \$	850 000 \$	850 000 \$	3 317 000 \$
Frais de transport à l'achat et droits de douane	70 \$	75 \$	75 \$	75 \$	295 \$
Métiers et sous-traitance	25 000 \$	26 000 \$	26 000 \$	26 000 \$	103 000 \$
Salaires et main-d'œuvre occasionnelle	15 000 \$	15 000 \$	16 000 \$	16 000 \$	62 000 \$
Services de transport par camion et de livraison	3 500 \$	3 300 \$	3 500 \$	3 500 \$	13 800 \$
Réparations et entretien	3 500 \$	3 700 \$	3 700 \$	3 500 \$	14 400 \$
Fluctuation des stocks	2 100 \$	2 000 \$	3 000 \$	2 100 \$	9 200 \$
<b>Frais d'exploitation</b>					
Dépenses en informatique	50 \$	50 \$	50 \$	50 \$	200 \$
Honoraires d'experts-conseils	1 200 \$	1 200 \$	1 200 \$	1 000 \$	4 600 \$
Location d'équipement	250 \$	240 \$	250 \$	250 \$	990 \$
Intérêts débiteurs et frais bancaires	480 \$	470 \$	470 \$	440 \$	1 860 \$
Intérêts sur la dette à long terme	22 000 \$	22 000 \$	22 000 \$	22 000 \$	88 000 \$
Frais de bureau	2 000 \$	1 800 \$	1 500 \$	1 200 \$	6 500 \$
Honoraires professionnels	4 000 \$	3 500 \$	3 500 \$	3 000 \$	14 000 \$
Impôt foncier	300 \$	300 \$	300 \$	300 \$	1 200 \$
Réparations et maintenance	3 500 \$	3 400 \$	3 400 \$	3 500 \$	13 800 \$
Services publics	3 500 \$	3 600 \$	3 300 \$	3 500 \$	13 900 \$
Avantages sociaux	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	1 500 \$	6 000 \$
Assurance	1 300 \$	1 300 \$	1 300 \$	1 300 \$	5 200 \$
Salaires des gestionnaires	23 000 \$	23 000 \$	23 000 \$	23 000 \$	92 000 \$
Recherche et développement	5 000 \$	6 000 \$	6 000 \$	6 500 \$	23 500 \$
Marketing et commercialisation	10 000 \$	15 000 \$	10 000 \$	15 000 \$	50 000 \$
Amortissement	11 000 \$	11 000 \$	11 000 \$	11 000 \$	44 000 \$
Impôt sur le revenu	4 600 \$	4 600 \$	4 600 \$	4 600 \$	18 400 \$
<b>Activités de financement</b>					
Remboursement d'un prêt FAC	7 640 \$	7 665 \$	7 700 \$	7 700 \$	30 705 \$
Autres remboursements de prêts					
<b>SORTIES DE FONDS TOTALES</b>	<b>977 490 \$</b>	<b>946 700 \$</b>	<b>1 003 345 \$</b>	<b>1 007 015 \$</b>	<b>3 934 550 \$</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE RÉSULTANT DES ACTIVITÉS D'AFFAIRES</b>	<b>19 510 \$</b>	<b>15 300 \$</b>	<b>-76 345 \$</b>	<b>9 985</b>	<b>-31 550 \$</b>
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE</b>	<b>519 510 \$</b>	<b>534 810 \$</b>	<b>458 465 \$</b>	<b>468 450 \$</b>	<b>-468 450 \$</b>



# Méthode **simple** pour établir des **prévisions**

## 1. Déterminez la période pour laquelle vous souhaitez planifier

Planifiez aussi longtemps d'avance que vous pouvez prévoir avec précision. Si votre entreprise est bien établie, que vous disposez de données historiques et de ventes prévisibles, vous pourriez planifier pour une plus longue période. Si votre entreprise est nouvelle et que vous possédez peu de données, plus la période pour laquelle vous faites vos projections est longue, moins celles-ci seront précises. Les prêteurs peuvent exiger des projections des flux de trésorerie pour une période de 12 à 24 mois.

## 2. Dressez la liste de tous vos revenus

Créez une colonne pour chaque période (par exemple, pour chaque mois de votre exercice), faites une ligne pour chacune des sources de revenus. L'important est d'inscrire les bonnes données dans les bonnes périodes. Votre budget de trésorerie permettra de mettre en lumière les principaux effets des écarts entre les rentrées et sorties de fonds pendant une période donnée.

Commencez par les ventes. Assurez-vous de tenir compte des modalités de paiement. Dans certains cas, comptabiliser les ventes à un mois donné ne signifie pas nécessairement que les recettes de ces ventes le seront au cours de ce même mois. Si certains de vos produits sont saisonniers, tenez-en compte.

Pensez à inclure les remises des fournisseurs, les acomptes sur contrat, les remboursements d'impôts, les subventions, les investissements des actionnaires, les nouveaux prêts, etc.

Totalisez les montants de chaque colonne afin d'obtenir vos rentrées de fonds pour cette période.

## 3. Dressez la liste de toutes vos dépenses

Pour chacune des colonnes (c.-à-d. chaque mois), inscrivez les sorties de fonds à chaque ligne. Incluez les dépenses (c.-à-d. les paiements de matières premières, la main-d'œuvre directe), les frais généraux (c.-à-d. le loyer, les factures de téléphone, les salaires, les retenues à la source, le chauffage, l'électricité) et les dépenses intermittentes (c.-à-d. le remboursement de prêts, les achats d'équipement, les impôts sur le revenu et les autres taxes, les primes d'assurance, les frais de formation, d'autres dépenses d'immobilisation, les dividendes ou les primes).

Calculez la somme des colonnes pour obtenir le total des sorties de fonds.

## 4. Déterminez votre flux net de trésorerie

Soustrayez le total de vos dépenses (sorties de fonds) au total de vos revenus (rentrées de fonds). Vous obtiendrez ainsi un surplus ou un déficit de trésorerie pour cette période.



## Maîtrisez vos **flux de trésorerie**

Évaluez régulièrement vos besoins de trésorerie et prenez note des périodes où les insuffisances et les surplus de fonds sont les plus importants. Cela vous aidera à déterminer les périodes où vous disposez de fonds excédentaires et à établir des calendriers de remboursement en conséquence.

## Conseil pratique

Même s'il est possible qu'il vous reste des fonds à la fin d'un mois, vous pourriez néanmoins avoir besoin de ces fonds pour couvrir des manques à gagner futurs. Assurez-vous de toujours revoir le rendement annuel avant de dépenser ces fonds pour être certain que vous n'en aurez pas besoin plus tard.

Que votre trésorerie soit positive ou négative, voici quelques lignes directrices à suivre :

### TRÉSORERIE POSITIVE



Conservez vos liquidités. Vous pourriez en avoir besoin pour couvrir les dépenses d'exploitation des prochains mois. Un excédent de trésorerie n'a pas besoin de se traduire par une dépense.



Évaluez vos états des résultats et assurez-vous que cette disponibilité de fonds indique aussi que vous enregistrez des profits.



Achetez vos matières premières d'avance et tenez compte des stocks requis pour la prochaine période, et envisagez la possibilité d'achats en gros ou de bloquer des prix.



Évaluez tout projet d'expansion ou d'achat en établissant des scénarios. Est-ce le bon moment d'entreprendre une rénovation ou d'acheter un nouvel équipement?



Augmentez les versements sur vos prêts.

### TRÉSORERIE NÉGATIVE



Cernez des possibilités de limiter des coûts, des dividendes et l'ampleur de projets à venir; revoyez le salaire accordé au propriétaire et trouvez des gains d'efficacité que vous pouvez réaliser. Examinez vos coûts opérationnels, fixes et variables.



Accélérez la perception des montants figurant à vos comptes débiteurs, par exemple en offrant des escomptes au comptant. Voyez les possibilités de report de vos comptes créditeurs en négociant des modalités.



Trouvez des moyens de réaliser des ventes supplémentaires. Y a-t-il de l'équipement que vous n'utilisez pas et que vous pourriez vendre aux enchères? Pouvez-vous louer de l'espace d'entreposage ou exercer un emploi secondaire?



Si votre entreprise est incapable de faire face à une hausse des taux d'intérêt, optez pour un taux fixe.

## Conseil pratique

Examinez les causes du manque de liquidités. Évaluez si une marge de crédit d'exploitation est une solution appropriée.

## Conseil pratique

Établissez trois différents scénarios de trésorerie : le meilleur, le pire et le plus probable. Cela vous aidera à trouver ce qui convient à votre entreprise, à préparer l'avenir et à faciliter le processus d'emprunt.

## Qu'est-ce que **l'établissement de scénarios**?

L'établissement de scénarios vous aide à vous préparer à des situations hypothétiques. Comment vous préparez-vous en vue des circonstances imprévues ? Est-ce le bon moment d'acheter un nouvel équipement pour vos installations? À quelles autres rentrées de fonds avez-vous accès? Avez-vous songé à investir dans le développement de nouveaux produits?

Élaborez des scénarios quant à vos finances mensuelles, trimestrielles ou annuelles. Ces scénarios permettent de déterminer les périodes où votre trésorerie sera négative et celles où elle sera positive. Cela orientera la prise de décisions importantes et facilitera votre planification à long terme.



Documentez les hypothèses utilisées pour préparer le budget des flux de trésorerie pour chaque scénario. Cela vous sera utile lorsque vous reviendrez vous y référer. Votre prêteur peut également en tirer profit, car il apprend à comprendre votre entreprise plus rapidement.



Si vous utilisez cet outil pour faire vos prévisions, revoyez et révisez votre plan de trésorerie en le comparant avec les données réelles à une date ultérieure, pour valider la précision des scénarios que vous avez établis.



# Flux de trésorerie et prêts

## Conseils de votre prêteur

**Selon votre situation, un prêt pourrait être une bonne option pour vous aider à gérer vos flux de trésorerie. Voici quelques façons d'utiliser la planification des flux de trésorerie pour gérer vos prêts :**

- Prêts à court terme (matières premières et petit équipement) : La planification des flux de trésorerie vous aidera à déterminer les modalités et le calendrier de remboursement qui vous conviennent le mieux.
- Prêts à long terme (bâtiments, construction d'envergure) : Tenez compte des taux fixes et des taux variables dans vos prévisions de trésorerie. Si les taux d'intérêt augmentent, serez-vous tout de même en mesure d'effectuer les paiements pour rembourser votre prêt?
- Prêts multiples : Optez à la fois pour des prêts à court terme, à moyen terme et à long terme. Vous bénéficierez ainsi d'un coussin de sécurité si les taux d'intérêt augmentent et serez avantagé lorsque les taux d'intérêt sont bas.

### **Règles d'or à garder à l'esprit :**

- Surveillez les marges de crédit d'exploitation. Assurez-vous que les sommes dépensées sont remboursées au cours du même exercice.
- N'utilisez pas votre prêt d'exploitation pour effectuer des achats d'immobilisations. Cela risque d'accaparer les fonds dont vous avez besoin pour acheter des matières premières.
- Discutez avec votre prêteur pour évaluer si le financement d'actifs sur une période correspondant à leur amortissement serait une bonne option pour vous. Si un actif (comme de l'équipement) est amorti sur dix ans, serait-il profitable pour votre entreprise de le financer sur dix ans?
- Lorsque vous disposez de liquidités, soupesez si le remboursement de vos dettes plus rapidement est préférable, ou s'il serait mieux de garder des liquidités pour un projet futur ou une mise de fonds éventuelle.

Le plus important est de demander conseil à votre prêteur. Il est là pour vous aider!

---

**Travaillons ensemble.** Communiquez avec une équipe FAC près de chez vous.

1-800-387-3232 | [fac.ca/PourNousJoindre](https://fac.ca/PourNousJoindre)





*RÊVER. BÂTIR. RÉUSSIR.*

*FAC.CA*