

# Le plan de trésorerie : la vision et la stratégie traduites en chiffres

## Confiance accrue envers votre entreprise

Des concepts tels que le cash-flow, EBIT, EBITDA, ROI, ROE , etc. ne relèvent plus exclusivement du jargon des financiers. Tout chef d'entreprise y est confronté tôt ou tard. Le chef d'entreprise dispose-t-il toutefois d'informations suffisantes à leur sujet pour diriger son entreprise ? Nous l'avons demandé à quatre spécialistes de Deloitte Fiduciaire : Martin Beynaerts, Bruno Degrande, Marino Verhellen et Yves Sioncke, qui n'ont pas tardé à proposer le plan de trésorerie de Deloitte Fiduciaire, une alternative plus que sérieuse.



**Les chefs d'entreprise disposent souvent d'un rapport de gestion interne. Cela suffit-il vraiment ?**

**Bruno Degrande :** Toute entreprise a besoin d'un suivi. En règle générale, ce suivi prend la forme de rapports de gestion. Nous constatons toutefois que ces rapports négligent souvent deux éléments : les perspectives d'avenir et l'impact sur les liquidités. Il est souvent utopique de penser qu'un cash-flow positif permettra de financer sans peine la croissance. C'est la raison pour laquelle il est judicieux d'opter pour une planification des liquidités : en élaborant une telle planification, le chef d'entreprise traduit sa conception et sa stratégie en chiffres concrets, qui permettent d'estimer la faisabilité de ses plans. Il faut toutefois souligner que peu de personnes connaissent cette conception et cette stratégie.

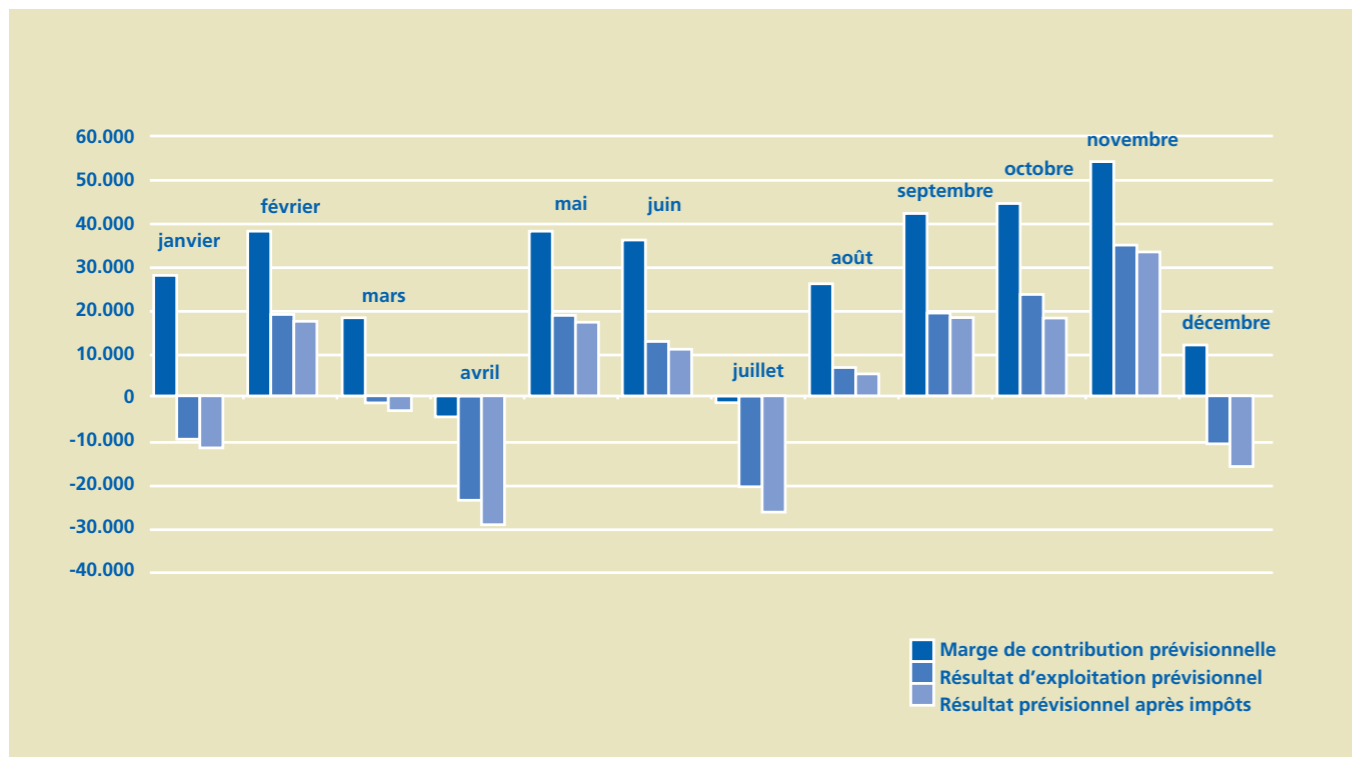
En outre, la grande majorité des entreprises familiales sont encore dépourvues de politique en matière de gestion de trésorerie.

**Martin Beynaerts :** Pour donner un exemple, le budget d'une entreprise présente une forte variation du résultat d'un mois à l'autre, comme le montre le graphique 1 (p.14). Pourtant, selon ce graphique, la société réalise, sur une base annuelle, un cash-flow positif de plus de 76.000 EUR et un résultat de 31.762 EUR. Le straight loan disponible de 25.000 EUR est lui aussi dépassé de mai à fin juin et d'août à mi-octobre.

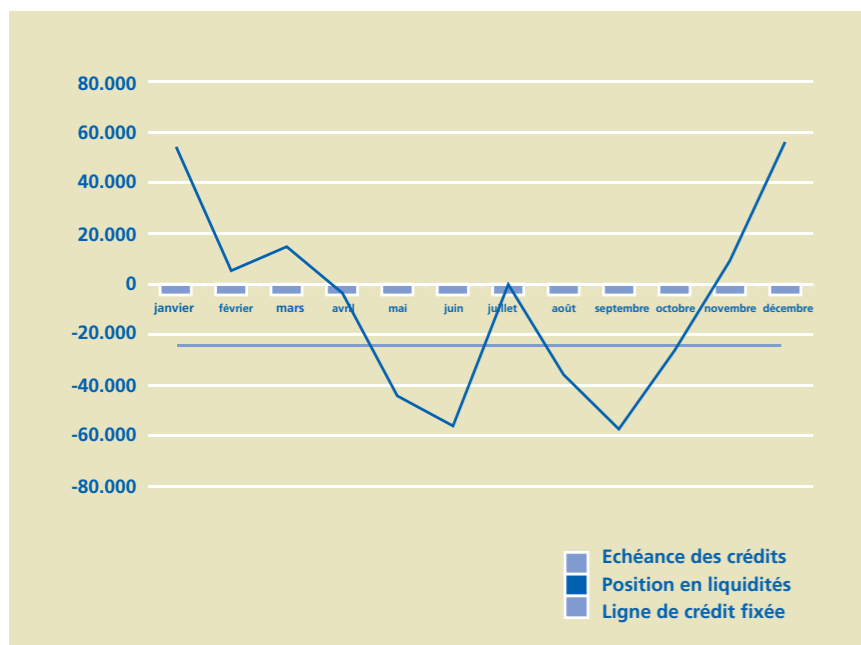
Avec notre logiciel spécifique, le plan de trésorerie de Deloitte Fiduciaire, nous pourrions prédire le moment, l'importance et la raison d'un besoin de liquidités, et dès lors élaborer à l'avance les solutions qui s'imposent.

Bruno Degrande, Expert-comptable

<sup>1</sup> EBIT: earnings before interest in tax; EBITDA: earnings before interest, tax, depreciation and amortization; ROI: return on investment; ROE: return on equity.



Graphique 1 – Le budget de cette entreprise fluctue nettement d'un mois à l'autre.



Graphique 2 – En dépit d'un cash flow positif et d'un résultat de 31.762 EUR, le straight loan disponible est largement dépassé sur quelques mois.

Yves Sioncke, Expert-comptable



Marino Verhellen, Partner

plémentaires. Et c'est précisément cela, entreprendre ; c'est créer de la valeur.

**Quelle structure est nécessaire pour un plan de trésorerie de bonne qualité ?**

**Marino Verhellen :** Une planification mensuelle est réalisée ; elle est adaptée à la stratégie et à la conception du chef d'entreprise ou de son équipe de management. Le calcul des résultats peut se baser sur le passé. Les résultats sont transcrits sous une forme analytique, ce qui permet notamment de représenter la marge de contribution (et ensuite de la suivre de près). Cette marge de contribution nous offre la possibilité de vérifier l'évolution logique et réaliste des chiffres. Outre les flux de liquidités qui résultent d'investissements et de financements, nous prévoyons également la modification des besoins en fonds de roulement. Dans ce contexte, ce sont les clients et les fournisseurs qui sont à l'origine des flux de liquidités les plus importants. Il va de soi que ces postes doivent recevoir toute l'attention qu'ils méritent.

**Qu'est-ce qui empêche un chef d'entreprise de mettre sur pied un plan de trésorerie ?**

**Yves Sioncke :** Il existe un préjugé tenace, à savoir que la planification des liquidités n'est utile qu'aux entreprises en difficulté. Dans le cas d'un important retard de paiement à l'ONSS et au précompte professionnel, il est souvent déjà trop tard et la planification des liquidités ne servira plus à rien. Elle est très utile aux entreprises matures ou en croissance, voire en début d'activité. Ainsi, dans une entreprise mature, elle

**Le plan de trésorerie offre-t-il d'autres avantages que la transparence ?**

**Yves Sioncke :** Il s'agit d'un véritable outil de communication, par exemple à l'heure de rendre visite à son banquier. Dans un seul document, il dispose en effet de la traduction en chiffres de la stratégie et de la conception de l'entreprise, ainsi que du cycle d'exploitation pour les 12 prochains mois, sans oublier les conséquences des variations saisonnières, qui restent une inconnue dans de nombreux cas. Le banquier peut en outre identifier un besoin donné en capitaux, celui-

“Anticipez et ne vous laissez pas désarçonner par les obstacles financiers”

permet de budgétiser le moment où une position de liquidités précise sera atteinte. Ce faisant, on peut chercher, au moment adéquat, l'opportunité d'investissement la plus appropriée, qui garantira à son tour un rendement supplémentaire. En d'autres termes, elle générera des liquidités sup-

ci n'étant pas seulement calculé, mais aussi représenté sous la forme d'un graphique. De plus, au cours de l'entretien, le chef d'entreprise a l'occasion d'expliquer toute la complexité de son activité et le plan de trésorerie devient une base de dialogue avec le banquier.

Martin Beynaerts, Expert-comptable

**Martin Beynaerts :** Il est donc tout à fait erroné de penser qu'un plan de trésorerie ne peut être utile qu'à une entreprise en difficulté ou confrontée à un problème structurel de liquidités; c'est tout le contraire ! Un plan bien ficelé renforce (encore) la confiance du banquier envers votre entreprise, ce qui vous permet de mieux gérer votre évaluation bancaire (rating). Grâce au plan de trésorerie, on peut déterminer les moteurs de création de valeur, comme le besoin en fonds de roulement, la politique d'investissement et la stratégie de financement, sans oublier le rendement escompté. Mon conseil aux chefs d'entreprise est donc le suivant : anticipez... anticipez et ne vous laissez pas désarçonner par les obstacles financiers !

