

COMMENT CONTRÔLER SES LIQUIDITÉS?

CE QU'IL FAUT SAVOIR

SUR LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

EN AGRICULTURE





L'argent est à la base de n'importe quelle entreprise. Les entrepreneurs et les entrepreneures en ont besoin pour produire des biens ou des services, rémunérer leurs employés, payer leurs fournisseurs, acheter des équipements. En contrepartie, ils ou elles reçoivent le fruit de la vente de leurs produits ou de leurs services.

C'est une gymnastique d'apparence simple, mais qui est plus complexe en réalité.

Le défi réside dans la gestion de ces flux d'argent afin de ne pas en manquer aux moments critiques de l'année. Cela est particulièrement vrai en agriculture. Pendant que les agricultrices et les agriculteurs ont des comptes à payer, ils n'ont parfois pas encore reçu le produit de leurs ventes.

Pour contrôler ses liquidités en tout temps, il importe de s'aligner sur trois grands axes : planifier sa trésorerie, la gérer et l'alimenter.

AUTEURE

Laurence Gendron

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

COLLABORATEURS

Martin Malenfant | Yves Simard | David Nobert | Pascal Cyr | Johanne Guité

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

RÉFÉRENCES

[Comment contrôler ses liquidités-Blogue d'Agri-Réseau](#)



PLANIFIER SA TRÉSORERIE

Plusieurs entrepreneurs et entrepreneures disent ne pas préparer de prévisions de flux de trésorerie. Est-ce par manque de connaissances? De temps? D'intérêt?

Peu importe la raison, **il faut savoir que même les entreprises florissantes peuvent éprouver des problèmes de trésorerie.** Tout gestionnaire d'entreprise devrait s'intéresser à cette notion, et ce, à tout stade de développement de son entreprise.

1. RÉFLÉCHIR

On prend d'abord le temps de réfléchir à ce que l'on souhaite accomplir au cours des 12, voire des 24 prochains mois.

Que dit le plan d'affaires ou le plan stratégique qu'on a préparé (calendrier ou cycle de production, rendement, contrats de vente, etc.)?

Quels sont les projets importants prévus (achat d'équipements, drainage, construction d'un entrepôt réfrigéré, etc.) et les options pour les financer?

Si l'entreprise en est à ses débuts, il y aura inévitablement des frais de démarrage (frais juridiques et de graphisme, frais liés à l'achat de fourniture, etc.). Il faut les prévoir.

2. CHIFFRER

On prépare ensuite les prévisions de rentrées et de sorties de fonds mensuelles en se servant de son expérience, des références techniques et économiques disponibles pour sa production agricole et en considérant les projets à réaliser.

On élabore des scénarios optimistes, réalistes et pessimistes pour se préparer à plusieurs éventualités.

À quelle date doit-on payer ses achats?

À quel mois va-t-on obtenir le financement pour cet important projet?

Quand va-t-on recevoir l'argent de cette vente?

La plupart du temps, les ventes ne sont pas converties en argent immédiatement. Le budget de trésorerie tient compte de cette réalité.

LE SAVIEZ-VOUS?

On peut construire son propre budget de trésorerie à l'aide du tableur Excel, ou encore utiliser un modèle existant. Un gabarit gratuit, préparé par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), est [disponible en ligne](#). Si on n'est pas à l'aise de se lancer seul dans cette démarche, on peut retenir les services d'un agronome spécialisé en gestion (se référer au [réseau Agriconseils](#) de sa région).



3. PRÉVOIR

On constate finalement les moments de l'année où les sorties de fonds devraient être supérieures aux rentrées et on s'assure de disposer des outils pour pallier les manques ponctuels d'argent.

La marge de crédit est un outil fort utile. D'ailleurs, il est préférable d'en avoir une, même si on prévoit s'en servir peu. De cette façon, on évite de devoir recourir à du financement par les fournisseurs (dont les conditions sont souvent moins avantageuses) et on saisit le maximum d'occasions de réduire ses coûts de production (par le biais d'achats avec escomptes de paiement hâtif, par exemple).

Le budget de trésorerie permet de connaître le montant autorisé à prévoir sur la marge de crédit.

Certaines entreprises en démarrage ne génèrent leurs premiers revenus que plusieurs mois, voire quelques années après le début de leurs activités (pertes de démarrage). C'est le cas, par exemple, pour celles qui implantent des arbres à fruits ou qui démarrent une production avec des animaux reproducteurs. **Le budget de trésorerie prévisionnel prépare les propriétaires de ces entreprises à combler le manque de liquidités.**

Ils pourraient prévoir d'injecter des fonds dans l'entreprise ou fixer dès le départ le montant minimal de liquidités nécessaires avant l'arrivée de revenus. Les économies personnelles ou le revenu d'un emploi extérieur, le cas échéant, pourraient alors être utiles pour combler l'écart.

EXEMPLE 1

BUDGET DE TRÉSORERIE MENSUEL (CAS FICTIF)

Dans le tableau ci-dessous, le manque ponctuel d'argent est comblé par la marge de crédit. Celle-ci est utilisée en mars, puis remboursée en avril lors des rentrées d'argent. Notons que peu importe la source d'argent palliant le manque de liquidités opérationnelles (le manque dû au roulement normal de l'entreprise), **il est important que celle-ci soit renflouée ou refinancée au courant de l'année ou à la fin du cycle de production afin qu'elle soit disponible l'année suivante ou au cours du prochain cycle.** C'est le cas notamment de la marge de crédit et de la réserve de liquidités (le coussin de sécurité).

	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL
RECETTES D'EXPLOITATION (A)	0 \$	0 \$	0 \$	26 240 \$
DÉBOURSÉS D'EXPLOITATION (B)	2 031 \$	3 029 \$	1 872 \$	2 328 \$
MARGE MONÉTAIRE D'EXPLOITATION (A-B=C)	-2 031 \$	-3 029 \$	-1 872 \$	23 912 \$
NOUVEAUX EMPRUNTS (+)	40 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$
ACHATS D'ACTIFS (-)	0 \$	15 000 \$	20 000 \$	5 000 \$
INTÉRÊTS SUR LES EMPRUNTS (-)	167 \$	165 \$	163 \$	162 \$
INTÉRÊTS SUR LA MARGE DE CRÉDIT (-)	0 \$	0 \$	0 \$	26 \$
REMBOURSEMENT DE CAPITAL (-)	399 \$	400 \$	402 \$	404 \$
RETRAITS DES PROPRIÉTAIRES (-)	817 \$	817 \$	817 \$	817 \$
AUTRES RENTRÉES ET SORTIES D'ARGENT NETTES (D)	38 617 \$	-16 382 \$	-21 382 \$	-6 409 \$
SOLDE MENSUEL DE LA TRÉSORERIE (C+D=E)	36 587 \$	-19 411 \$	-23 254 \$	17 504 \$
SOLDE BANCAIRE				
AU DÉBUT DU MOIS (F)	0 \$	36 587 \$	17 176 \$	0 \$
À LA FIN DU MOIS ((F+E>0)-G)	36 587 \$	17 176 \$	0 \$	11 426 \$
MARGE DE CRÉDIT				
UTILISATION (F+E<0)	0 \$	0 \$	-6 078 \$	0 \$
REMBOURSEMENT (G)	0 \$	0 \$	0 \$	6 078 \$

LE SAVIEZ-VOUS?

Le fait de comprendre les fluctuations de la trésorerie permet de prévoir les mesures à mettre en place en cas d'urgence. Des solutions de secours peuvent être utilisées (se référer à l'article [Problème d'argent: comment s'en sortir en temps de crise?](#)). On peut maintenir en tout temps une réserve de liquidités, soit un coussin de sécurité qui permettra de poursuivre les opérations pendant un certain nombre de mois, advenant une baisse soudaine des activités. L'importance de cette réserve dépend de chaque entreprise et du secteur dans lequel elle évolue.

L'exemple complet est présenté ici: www.agrireseau.net/blogue/103778/comment-contrôler-ses-liquidite.



GÉRER SA TRÉSORERIE

Une stratégie complémentaire pour garder le contrôle de ses liquidités consiste à agir pour les améliorer de façon durable, c'est-à-dire **comparer les prévisions de trésorerie aux résultats réels, s'ajuster en conséquence et adopter petit à petit les pratiques optimales de gestion de la trésorerie.** L'utilisation du budget de trésorerie demeure à la base de cette approche.



4. SUIVRE

On compare les prévisions de trésorerie mensuelles aux résultats réels.

On observe par conséquent la façon dont les liquidités se comportent par rapport aux prévisions et on en profite pour vérifier les écarts qui pourraient nécessiter des mesures correctives à moyen et long termes.

Pour ce faire, on saisit les résultats, par mois, et on les compare aux prévisions.

Y a-t-il des différences?
Si oui, comment s'expliquent-elles?

5. AJUSTER

On ajuste certaines de nos pratiques de gestion.

Le fait d'opter pour un recouvrement accéléré des comptes clients et de procéder à des sorties de fonds plus lentes (autrement dit, «exiger d'être payé plus rapidement» et «attendre jusqu'à la date d'exigibilité avant de payer ses comptes») donne un coup de pouce à la trésorerie en permettant de garder l'argent plus longtemps dans ses coffres.

Serait-il possible d'implanter un calendrier de paiements anticipés avec ses clients? Dans la production maraîchère, la commercialisation selon la formule de l'Agriculture soutenue par la communauté (ASC) est un excellent moyen pour les entreprises de maintenir de bonnes liquidités. En payant généralement au printemps, soit avant de recevoir leurs premiers légumes, les acheteurs des paniers financent la production de l'année en cours.

Si les sources de revenus sont plutôt cycliques, pour plus de stabilité, on peut diversifier ses activités de façon à obtenir des rentrées de fonds à divers moments dans l'année.

6. OPTIMISER

Les projets de démarrage ou de croissance d'une entreprise devraient être financés par des emprunts amortis sur un nombre d'années correspondant au plus à la durée de vie utile des biens achetés, plutôt qu'à même les liquidités personnelles ou commerciales (l'argent disponible dans le compte bancaire ou par l'entremise de la marge de crédit).

Bien qu'une part d'autofinancement puisse être exigée, **il est essentiel de conserver le maximum de liquidités pour assurer le roulement de l'entreprise et pour pallier un imprévu, tels un gel, une maladie ou la perte d'un client important.**





Si un manque de liquidités survient, car on les a immobilisées dans des actifs, il peut être trop tard pour obtenir des fonds d'urgence de la banque : «prêter à une entreprise dont les finances sont précaires et qui a [...] fait preuve d'un manque de planification est un risque que les banquiers n'aiment pas prendre » (BDC, 2020c).

LE SAVIEZ-VOUS?

La règle d'or est d'assortir le type de financement au type de dépenses. « **Ce qui dure longtemps se finance longtemps** ». C'est ainsi qu'un actif qu'on prévoit utiliser pendant 10 ans (durée de vie) devrait faire l'objet d'un financement d'une durée inférieure ou égale à 10 ans. Il sera toujours possible de faire des remboursements accélérés si les liquidités se portent particulièrement bien et que les prévisions de trésorerie sont bonnes.

EXEMPLE
2

FINANCEMENT D'UN INVESTISSEMENT DE 40 000 \$ DONT LA DURÉE DE VIE UTILE EST DE 10 ANS

	 APPROCHE A	 APPROCHE B
FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT	À l'aide d'un emprunt Période d'amortissement de 10 ans, taux d'intérêt de 5 %	À mêmes les liquidités
EFFET SUR L'ENCAISSE	-5 091 \$ par année, pendant 10 ans (intérêts et capital) Le paiement de 5 091 \$ est effectué à chaque année pendant 10 ans. L'approche A permet de conserver près de 35 000 \$ de plus dans l'encaisse à l'année 1 que l'approche B.	-40 000 \$ à l'année 1 L'approche B fait en sorte qu'on débourse 40 000 \$ maintenant pour un investissement qui durera 10 ans. Elle exerce à l'année 1 une pression sur les liquidités qui risque d'avoir des répercussions les années suivantes.
CONSTAT	Comme l'investissement durera 10 ans, il est normal de répartir son paiement sur cette durée. Certes, il faut payer des frais d'intérêts, ce qui constitue une dépense additionnelle. Ceux-ci sont cependant plus faibles que ceux d'une marge de crédit. Surtout, s'il s'agit d'un investissement rentable (productif, comme ceux que l'on priorise normalement), les gains annuels qu'il permettra de générer couvriront les intérêts. Les avantages de l'approche A compenseront ainsi les intérêts payés sur l'emprunt. Par ailleurs, un remboursement accéléré de l'emprunt est toujours possible si la situation financière de l'entreprise le permet en cours de route.	L'approche B réduit la capacité de l'entreprise d'honorer ses obligations à court terme (payer les factures courantes comme les semences, l'électricité, la moulée, etc.). Les conséquences peuvent être multiples et coûteuses : empêcher d'obtenir les rabais lors de l'achat d'intrants, exercer une pression à la hausse sur l'utilisation de la marge de crédit bancaire à taux plus élevé que celui d'un prêt à terme, réduire la marge de manœuvre devant les imprévus ou les occasions d'investissements productifs à saisir.
CONCLUSION	 Approche à privilégier	 Approche à proscrire



ALIMENTER SA TRÉSORERIE

Lorsque les profits d'une entreprise sont absents, même les plus grands efforts de planification et de gestion de la trésorerie n'auront pas l'effet escompté.

Pour avoir le contrôle des liquidités, il faut bâtir une entreprise rentable.

Les profits générés alimenteront la trésorerie. On peut alors se rattacher à deux grands principes : la connaissance de son coût de production et les analyses comparatives.



7. CONNAÎTRE SON COÛT DE PRODUCTION

Le coût de production est l'ensemble des coûts associés à la production d'un bien ou à l'offre d'un service.

Ces coûts ne comprennent pas seulement les coûts d'opérations qu'on identifie facilement pour un produit agricole (intrants, carburant, électricité, etc.). Ils comprennent aussi le coût du travail (les salaires et les prélèvements) et le coût du capital (la dépréciation des actifs, la rémunération de l'avoir). Même s'il s'agit là d'un des éléments cruciaux à connaître en gestion agricole, un nombre élevé d'entrepreneurs et d'entrepreneures ne savent pas combien leur coûte la production d'un bien.

La vente de services ou d'un produit agricole doit permettre de couvrir l'ensemble des coûts de production qui lui sont associés. Certaines exceptions existent (comme les produits d'appel dont l'objectif est d'attirer les consommateurs qui achèteront également des produits plus rentables), mais elles ne doivent pas être la norme, car les liquidités en souffriraient.

Obtenir un prix de vente qui couvre les coûts de production est donc l'objectif à atteindre. Si le prix ne peut être augmenté, les coûts devront être réduits.

PROBLÈME DE DISPONIBILITÉ OU D'ORGANISATION DES DONNÉES?

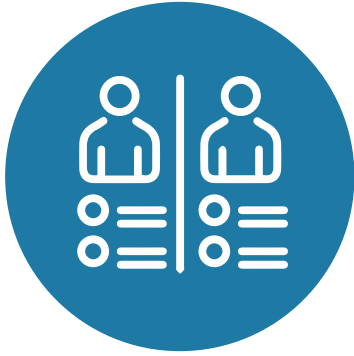
Des spécialistes offrent la mise en place de systèmes de comptabilité pour les entreprises agricoles. On s'informe au [réseau Agriconseils](#) de sa région pour les détails.

LE SAVIEZ-VOUS?



On peut calculer le coût de production, ou le coût de revient, de ses produits agricoles ou alimentaires à l'aide du tableur Excel, ou utiliser un modèle existant. Un gabarit gratuit, préparé par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), est [disponible en ligne](#).

On peut aussi retenir les services d'un agronome spécialisé en gestion pour être aidé dans cette démarche (se référer au [réseau Agriconseils](#) de sa région), ou consulter le [Guide sur les coûts de production en agriculture](#) pour en apprendre davantage sur les principales étapes de calcul.



8. SE COMPARER À SOI-MÊME ET AUX AUTRES

Comparer les résultats actuels de son entreprise à ses résultats antérieurs permet de détecter si certains points se sont améliorés ou si d'autres se sont détériorés récemment. Au cours des dernières années, a-t-on réalisé des investissements très productifs qui ont amélioré la productivité et la rentabilité (drainage, irrigation, etc.)? À l'inverse, a-t-on réalisé des investissements qui ont généré peu de nouveaux produits ou de réduction de coûts au sein de l'entreprise (étable, tracteur, etc.)? L'objectif est que chaque dollar dépensé rapporte rapidement le plus de dollars de revenus possible, et ce, particulièrement en phase de démarrage ou de croissance.

De même, **comparer les résultats de son entreprise à ceux d'autres entreprises œuvrant dans le même secteur permet d'apprécier son efficacité par rapport à celle des autres.** Quels aspects de l'entreprise constituent des forces? Que pourrait-on faire différemment pour dégager de meilleures marges de profit? Les solutions sont diverses : adopter de nouvelles pratiques, abandonner une production moins rentable au profit d'une autre qui l'est davantage, faire des achats anticipés pour bénéficier d'escomptes, recruter de nouveaux clients,

LE SAVIEZ-VOUS?

Parmi les options qui existent pour réduire le coût des investissements en ne compromettant pas l'efficacité, il y a l'[achat de matériel ou d'intrants en CUMA](#), la location d'équipement, l'achat de matériel usagé et le travail à forfait.

LE SAVIEZ-VOUS?

Si on est client de La Financière agricole du Québec, on peut consulter son [Analyse financière personnalisée](#) qui présente l'évolution de ses résultats annuels tout en les situant par rapport à ceux du secteur d'activité.

Le [Centre d'études sur les coûts de production en agriculture](#) produit périodiquement des études de coûts de production dans différents secteurs; on peut s'y référer pour s'y comparer.

Si on travaille avec un agronome spécialisé en gestion, ce dernier peut fournir de précieuses informations sur la situation financière de l'entreprise (se référer au [réseau Agriconseils](#) de sa région).

Pour évaluer la gestion et la planification au sein de son entreprise et s'améliorer, il existe [un outil de réflexion gratuit](#) (sur la page Web, cliquez en haut à droite pour obtenir la version française) développé par l'Institut de gestion agroalimentaire.

GLOSSAIRE

BUDGET DE TRÉSORERIE

Le **budget de trésorerie** ou les **prévisions de flux de trésorerie** sont des prévisions financières axées sur le moment où l'on croit que l'argent sera réellement décaissé (sortie de fonds) ou encaissé (rentrée de fonds). Elles peuvent être mensuelles ou hebdomadaires. Le montant d'argent disponible dans le compte bancaire (encaisse) ou le solde de la marge de crédit est d'ailleurs reporté d'une période à l'autre (d'un mois ou d'une semaine à l'autre).

FLUX DE TRÉSORERIE

Les **flux de trésorerie** représentent les mouvements d'argent dans l'entreprise : les rentrées comme les sorties de fonds. Combien l'entreprise reçoit-elle par rapport à ce qu'elle dépense et, surtout, à quel moment de l'année?

LIQUIDITÉS

Les **liquidités** représentent l'argent disponible pour acquitter les coûts d'opération et de capital à court terme. Les agricultrices et les agriculteurs ont des comptes à payer; d'où proviendra l'argent pour honorer leurs obligations? La gestion des liquidités, ou de la **trésorerie**, s'aborde donc sur un horizon de temps assez court (souvent un an ou selon le cycle de production).

RENTABILITÉ

La **rentabilité de l'entreprise** ou de ses diverses activités a un effet indéniable sur les liquidités de cette dernière. Une entreprise rentable enregistre des revenus supérieurs aux dépenses. Elle génère des profits qui, eux, alimentent la trésorerie. À l'inverse, une entreprise non rentable, ou dont certaines des activités ne le sont pas, génère peu ou pas de profits. Les liquidités sont grugées, petit à petit. Dans ce cas, même les plus grands efforts de gestion de la trésorerie n'auront pas l'effet escompté. Il est donc essentiel de s'attarder à cet aspect pour contrôler ses liquidités.

FONDS DE ROULEMENT

L'**actif à court terme** est ce dont les agricultrices et les agriculteurs disposent pour respecter leurs obligations. Il s'agit de l'argent dans leur compte en banque (l'encaisse), de leurs inventaires (les ventes potentielles : porcs, grains, produits transformés, etc.), des comptes clients (les ventes réalisées, mais pour lesquelles ils attendent toujours le paiement) et d'autres sommes à recevoir (produits d'assurance, retour de taxes, impôts, subventions, etc.). Le **passif à court terme** représente leurs obligations. Il s'agit de la dette sur la marge de crédit et sur les cartes de crédit, des comptes fournisseurs (les achats sont faits : foin, semences, paillis, compost, etc., mais l'argent n'est pas encore sorti du compte en banque) et des exigibles sur les emprunts.

La soustraction de l'actif par le passif à court terme constitue le **fonds de roulement** et doit être positive. Cela signifie alors que l'entreprise a accès à suffisamment de liquidités pour acquitter ses obligations de l'année dans l'éventualité où certains revenus ne se réalisent pas. Autrement dit, elle a des actifs qui peuvent être convertis assez rapidement en argent pour payer des comptes.

Il se peut que le budget de trésorerie soit déficitaire même si le fonds de roulement est positif. En effet, les actifs à court terme ne représentent pas tous une source d'argent utilisable immédiatement. Par exemple, un compte client est en réalité une vente qui n'est pas encore payée par le client. Même si son effet est positif sur le fonds de roulement, il ne l'est pas sur la trésorerie. **Afin de respecter ses propres exigences en liquidités, on peut surveiller les délais de paiement de ses clients.**