



# LES 12 CLÉS

## D'UNE SAINTE GESTION FINANCIÈRE D'UNE PME

Dépôt légal - Août 2019  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN : 978-2-550-84715-1 (Imprimé)  
978-2-550-84716-1 (PDF)  
© Gouvernement du Québec



## Table des matières

Votre gestion financière est-elle saine?.....	4
Clé n° 1 : Gérer sa trésorerie.....	5
Clé n° 2 : Gérer ses comptes clients.....	6
Clé n° 3 : Honorer ses engagements.....	7
Clé n° 4 : Gérer ses stocks.....	8
Clé n° 5 : Gérer sa croissance.....	9
Clé n° 6 : Planifier son budget.....	10
Clé n° 7 : Maîtriser ses coûts.....	11
Clé n° 8 : Garder le contrôle.....	12
Clé n° 9 : Financer son entreprise.....	13
Clé n° 10 : Instaurer sa politique d'investissement.....	14
Clé n° 11 : Élaborer son tableau de bord.....	15
Clé n° 12 : Repérer les signes de difficultés.....	16



## Votre gestion financière est-elle saine?

En tant qu'entrepreneur, il est important de vous concentrer sur la vigueur financière de votre entreprise. Avoir une bonne connaissance de votre situation financière permet de déceler les problèmes et d'y remédier en prenant des décisions éclairées.

Ce guide vise à vous fournir douze clés qui vous permettront de vous approprier efficacement les concepts de la gestion financière et, ainsi, de maximiser vos chances de réussite!

# Clé n°1: GÉRER SA TRÉSORERIE

## Quelles sont les liquidités disponibles?

### Qu'est-ce que la gestion des liquidités?

C'est une pratique de gestion à court terme qui permet aux entreprises de respecter leur planification financière et d'éviter de se retrouver avec un manque de liquidités. Elle consiste à surveiller les entrées et les sorties de fonds liées aux activités de l'entreprise. Il s'agit d'encaissements (ventes) et de décaissements (achats, salaires, loyers, financements importants).

### Outil de gestion : Budget de caisse

- Il permet de savoir si les activités de l'entreprise génèrent des liquidités ou si cette dernière doit recourir aux emprunts ou à la marge de crédit.
- Il permet de déterminer à quel moment l'entreprise aura un manque de liquidités afin de prendre des précautions et de prévoir le financement nécessaire.
- En planifiant les entrées et les sorties de fonds à l'aide du budget de caisse, l'entreprise peut s'assurer de recevoir les paiements de ses clients avant d'entreprendre un projet.

### Pourquoi gérer ses liquidités?

Gérer ses risques financiers.

Honorer ses engagements financiers.

Avoir les liquidités nécessaires pour soutenir les activités quotidiennes de son entreprise.

Assurer la stabilité financière et la rentabilité de son entreprise.

### Conseils pratiques pour mieux gérer ses liquidités

Retarder le paiement des fournisseurs.

Placer à court terme les surplus de liquidités.

Accélérer le recouvrement des comptes clients.

Réduire les stocks.

# Clé n° 2 : GÉRER SES COMPTES CLIENTS

## Savoir qui m'est redevable

### Que sont les comptes clients (comptes débiteurs)?

Ce sont les créances qui résultent de la vente de marchandises ou de la prestation de services à des tiers. Plus court est le délai de paiement des comptes clients, meilleure est la gestion des fonds investis dans ces comptes.

### Méthode pour recouvrer les créances : affacturage

La société d'affacturage achète les comptes clients de l'entreprise et lui remet le montant de la vente en exigeant une commission de 1 à 2 % de la valeur des comptes clients<sup>1</sup>.

### Conseils

Une politique de crédit libérale :

- ↑ Comptes clients
- Ainsi :
- ↑ Coût de financement
- ↑ Risque de mauvaises créances

Une politique de crédit restrictive :

- ↓ Clientèle
- ↓ Ventes

### Composantes de la gestion des comptes clients



### Outils pour accélérer les encaissements



1. Affacturage Canada.

# Clé n° 3 : HONORER SES ENGAGEMENTS

## Savoir qui payer et quand

### Que sont les comptes fournisseurs (comptes créditeurs)?

Ce sont les dettes qui résultent de l'achat de marchandises ou du recours à des services provenant des tiers. Ces comptes constituent, pour plusieurs entreprises, la principale source de crédit à court terme.

### Astuces pour optimiser la gestion des comptes fournisseurs

- Profiter des possibilités d'escompte.
- Signer des ententes avec les fournisseurs.
- Utiliser le crédit commercial.

### Conseils

Un délai de paiement des fournisseurs trop court :

- Renonciation à du financement gratuit
- Possibilité d'escompte

Un délai de paiement des fournisseurs trop long :

- Mauvaise réputation
- ↑ Risque de perdre des fournisseurs

Ainsi :

- ↓ Ventes

### Éléments d'analyse pour les comptes fournisseurs

Choix du fournisseur

Politique d'approvisionnement

Paiement des factures

Évaluation de la gestion des comptes fournisseurs

### Est-ce que l'entreprise a la capacité de supporter sa dette?

#### Capacité à supporter la dette à court terme

- Ratio de liquidité générale (actif court terme (CT)/passif CT)
- Ratio de liquidité relative ( $(\text{actif CT} - \text{stocks}) / \text{passif CT}$ )

#### Capacité à supporter la dette à long terme

- Capacité de l'entreprise à payer ses intérêts (bénéfices avant intérêts et impôts (BAII)/intérêts)
- Capacité de l'entreprise à payer ses intérêts et le remboursement de capital (flux de trésorerie générés par l'exploitation/remboursement de capital)

# Clé n° 4 : GÉRER SES STOCKS

## Atteindre l'équilibre parfait

### Objectifs d'une gestion des stocks

Une **gestion des stocks efficiente** permet de diminuer les coûts et de livrer les commandes rapidement.

- Répondre efficacement à la demande des clients.
- Réaliser des économies d'échelle.
- Liquidier les produits vieillissants de façon optimale.
- Profiter des occasions opportunes (ex. : utiliser les rabais des fournisseurs de manière optimale).
- Libérer des liquidités.

Ultimement, augmenter la rentabilité de l'entreprise.



### Stocks trop élevés

- Coût d'entreposage élevé
- Problème de liquidités et de financement (intérêts sur le prêt de la marge de crédit)
- ↑ Risque de détérioration et de désuétude des produits
- Profit net réduit

### Insuffisance de stocks

- ↑ Risque de rupture de stocks (frais de commande élevés)
- Délai de livraison
- Perturbation des activités (heures supplémentaires)

### Outils



#### Méthode ABC

- Regrouper les produits en stock en ordre de priorité et en trois catégories (A, B et C).
- Réviser cette méthode périodiquement (variation des quantités).



#### Réapprovisionnement à quantité fixe et à intervalle variable

- Système à point de commande
- Méthode juste-à-temps
- Système à révision périodique



#### Méthode hybride

- Système minimum/maximum
- Fréquemment utilisé pour les entreprises manufacturières



#### Méthode du premier entré, premier sorti

- Utile pour des produits périssables
- Évite d'avoir des stocks détériorés ou démodés

# Clé n° 5 : GÉRER SA CROISSANCE

## Puis-je passer à plein régime?

### Pourquoi la gestion de la croissance?

Elle permet de déterminer le niveau de croissance des ventes qu'une entreprise peut se permettre sans mettre en péril sa situation financière, en se basant sur sa croissance soutenable.

### Qu'est-ce que la croissance soutenable?

Il s'agit du pourcentage annuel des ventes que peut se permettre une entreprise compte tenu de sa situation et de ses politiques financières, afin de préserver les possibilités de croissance future.

### Si la croissance soutenable > la croissance anticipée

#### Surplus de liquidités

- Possibilité d'une plus grande croissance de l'entreprise
- Occasions d'investissement (projet, équipement ou matériel nouveaux)

### Si la croissance soutenable < la croissance anticipée

#### Problèmes de financement

- Pression sur les liquidités de l'entreprise
- Augmentation de la dette à court terme

## Étapes de la gestion de la croissance

### Prêt pour la croissance

- Avoir un esprit entrepreneurial.
- S'entourer de gestionnaires compétents.
- Être capable de déléguer les tâches.

### Planification

- Émettre des hypothèses pour déterminer la croissance soutenable.
- **IMPORTANT : Évaluer les possibilités de croissance (ratio coûts-bénéfices).**

### Stratégies

- Choisir une structure de capital appropriée.
- Se tailler une plus grande part de marché.
- Trouver de nouveaux marchés.
- Acquérir une autre entreprise.
- **IMPORTANT : Agir en fonction du marché.**

### Financement

- Assortir le type de financement avec le type de dépense.
  - Augmenter les liquidités par le financement.
  - Programmes de financement au Québec
- Entreprises Québec**  
(<https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec>)

# Clé n° 6 : PLANIFIER SON BUDGET

## Savoir combien d'argent est reçu, dépensé et épargné

### Qu'est-ce qu'un processus budgétaire?

C'est un ensemble de prévisions financières faites de façon structurée pour une période de temps limitée. Un budget est une forme d'engagement.

### Moyens et suivi budgétaire

#### Moyens pour diminuer les difficultés liées au processus budgétaire

- Réserve au budget pour les imprévus
- Hypothèses réalistes et atteignables
- Explications des compressions pour avoir la coopération des dirigeants

#### Suivi budgétaire

- Analyses mensuelles
- Rétroaction
- Suivi des projets d'investissement

### Objectifs du processus budgétaire

#### Planifier

- Stratégie par rapport à l'opérationnel
- Inspection des ressources disponibles et de leur utilisation efficace

#### Contrôler

- Définition des causes des écarts et analyse
- Rétroaction

#### Coordonner

- Alignement du travail de toutes les unités administratives
- Complémentarité des travaux des unités

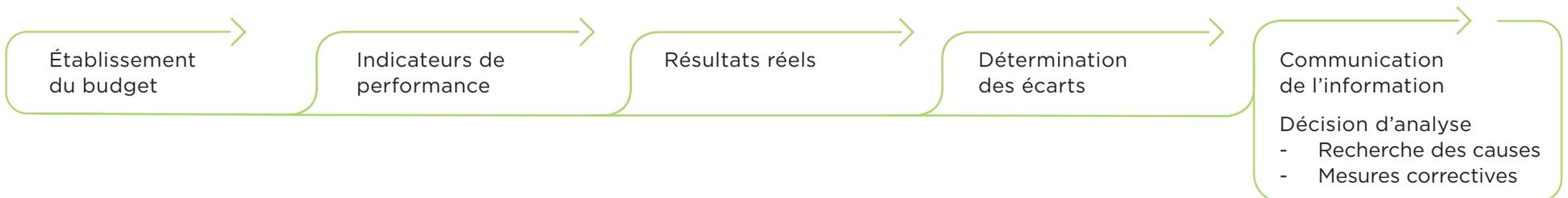
#### Communiquer

- Communication des buts et des stratégies à tous les niveaux hiérarchiques
- Partage des expertises

#### Motiver

- Rémunération directe : salaire
- Rémunération indirecte : avantages en fonction de l'atteinte des objectifs

### Composantes du processus budgétaire



### Démarche du processus budgétaire



# Clé n° 7: MAÎTRISER SES COÛTS

## Un prix toujours à jour

### Qu'est-ce qu'un coût de revient?

Le coût de revient est une évaluation détaillée de tous les coûts prévus ou assumés dans la fabrication d'un produit ou la prestation d'un service. Il vous amènera notamment à recentrer vos activités vers les produits ou les services les plus rentables. L'estimation du coût de revient est un outil de gestion stratégique qui peut faciliter la prise de décision pour un gestionnaire, surtout en ce qui a trait à l'établissement du prix de vente et à la maîtrise des marges de l'entreprise.

### Coûts à considérer

#### Coûts directs

- Matières premières
- Main-d'œuvre directe
- Emballage et fournitures directes

#### Coûts indirects

- Main-d'œuvre indirecte
- Amortissement
- Frais administratifs et financiers
- Loyer et assurances

#### Coûts variables

- De fabrication (matières premières et main-d'œuvre directe)
- Hors fabrication (commissions et frais de livraison)

#### Coûts fixes

- De fabrication (loyer, amortissement, machinerie, salaires)
- Hors fabrication (entreposage et frais administratifs)

### Les trois principales méthodes

#### Contribution marginale

- Différence entre le chiffre d'affaires et l'ensemble des coûts variables attribuables à un produit ou à un service.
- Méthode simple pour prendre des décisions à court terme.

#### Coût complet

- Répartition des frais de fabrication variables et fixes aux produits ou aux services par l'utilisation d'une ou de plusieurs bases de répartition.
- Implique des décisions à long terme.

#### Coût par activité (CPA)

- Répartition des coûts indirects aux objets de coûts (produits ou services) en analysant les activités et en suivant un inducteur de coûts.
- Méthode plus complexe qui permet d'éliminer la distorsion dans la distribution des coûts.

# Clé n° 8 : GARDER LE CONTRÔLE

## Savoir s'entourer

### Qu'est-ce que le contrôle interne?

Le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, des mécanismes de contrôle et de la structure administrative mis en place en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise.

Pour être efficace, le contrôle interne doit concerner toutes les personnes de l'entreprise.

### Causes d'un contrôle interne inefficace

- Manque de formalisation des procédures
- Mauvaise séparation des fonctions
- Contrôle directorial désintéressé de ce qui a trait à l'administration et à la comptabilité

### Méthodes pour avoir un contrôle efficace

#### Ventes

- L'autorisation de crédit est obtenue avant la production.
- Un dossier de mauvaise créance est analysé par une personne responsable.

#### Achats

- Il faut autoriser toute dépense non budgétée.
- Tout paiement est préalablement autorisé et le chèque est signé par une personne responsable.

#### Salaires

- Si la paie est produite à l'extérieur, un contrôle rigoureux des communications ainsi qu'une conciliation des résultats sont réalisés sous la surveillance d'une personne responsable.

#### Stocks

- Une comparaison est faite entre l'inventaire physique et le registre permanent.
- Les marchandises sont remisées dans des endroits convenables, sécuritaires et contrôlés.

### Objectifs

Maintien de systèmes de contrôle fiables

Préservation du patrimoine

Optimisation des ressources

Prévention et détection des erreurs et des fraudes

Amélioration de la performance

# Clé n° 9 : FINANCER SON ENTREPRISE

## Diversifier ses sources de financement

### Détermination du besoin de financement

#### Besoins à court terme

- Financement du fonds de roulement
- Assurance de créances
- Crédit documentaire

#### Besoins à long terme

- Développement des marchés
- Financement des investissements en innovation technologique

- Financement d'actifs intangibles
- Financement des immobilisations corporelles
- Financement de la croissance

### Sources de financement

#### Aide du gouvernement

- Subventions et aides financières
- Prêts à terme
- Garanties de prêts
- Crédits d'impôt

#### Banques

- Prêts hypothécaires
- Crédits-bails
- Cartes de crédit
- Marges de crédit
- Emprunts bancaires

#### Sociétés de financement spécialisées

- Prêts à terme
- Location-acquisition
- Contrats de vente

### Financements par capital

#### Capital de proximité

- Fonds investis par la famille et les amis des propriétaires de l'entreprise.

#### Investisseurs providentiels

- Fonds provenant d'investisseurs privés, communément appelés *investisseurs providentiels*.

#### Capital de risque

- Type de financement pour les nouvelles entreprises qui présentent un risque élevé.
- Participation des investisseurs à la gestion de l'entreprise.

#### Bourse

- Collecte de fonds avec une entrée en bourse.
- Risque de perdre le contrôle de son entreprise.

### Problèmes financiers courants pour les PME

Problèmes de liquidités récurrents et de gestion du fonds de roulement

Marge de profit inadéquate, pertes

Difficultés à trouver un financement externe

Difficultés à gérer sa dette

# Clé n° 10 : INSTAURER SA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

## Intégrer les considérations

### Pourquoi mettre en place une politique d'investissement?

La mise en place et l'application d'une politique d'investissement permettent aux dirigeants de **maximiser la valeur de leur entreprise** en sélectionnant les projets qui sont créateurs de richesse.



### Politique de surinvestissement<sup>1</sup>

- Manque d'expérience et de connaissances en gestion financière : les dirigeants des PME ont tendance à être plus optimistes et à investir davantage sans évaluer la rentabilité des projets.
- Baisse du taux de distribution de dividendes.

### Politique de sous-investissement<sup>2</sup>

- Mise en œuvre seulement des projets que l'entreprise est en mesure d'autofinancer → évite d'aller chercher du financement externe et d'avoir à partager le contrôle.
- Manque d'expertise pour la recherche et l'évaluation de projets rentables.

### Outil de gestion : *Business case*

#### QUI?

N'importe quel employé ayant une idée ou une suggestion d'amélioration de l'entreprise peut soumettre un *business case*.

#### QUOI?

Outil qui sert à appuyer la prise de décision ou à favoriser l'atteinte des résultats visés.

Exemples de décisions : acquisition d'entreprise, implantation d'un nouveau système d'information ou développement d'un nouveau marché.

#### OÙ?

Le projet ou l'idée peut avoir un effet sur un simple service d'une unité administrative à une échelle locale, tout comme il peut toucher l'ensemble des structures, des unités ou des divisions de l'entreprise.

#### QUAND?

Outil de planification  
Il peut aider à obtenir de l'information précise sur les différents projets de l'entreprise et à planifier l'utilisation des ressources disponibles pour les années à venir.

#### POURQUOI?

Outil de comparaison  
Lorsque plusieurs possibilités se présentent à l'entreprise, le *business case* devient un instrument qui lui permettra de prendre les meilleures décisions et de faire les meilleurs choix.

### Décisions d'investissement



Choix du projet : rentabilité



Détermination de l'investissement nécessaire (coût)



Évaluation du risque du projet

1, 2 St-Pierre, J. (1999) : La gestion financière des PME.

# Clé n° 11 : ÉLABORER SON TABLEAU DE BORD

## Mesurer, analyser et améliorer sa performance

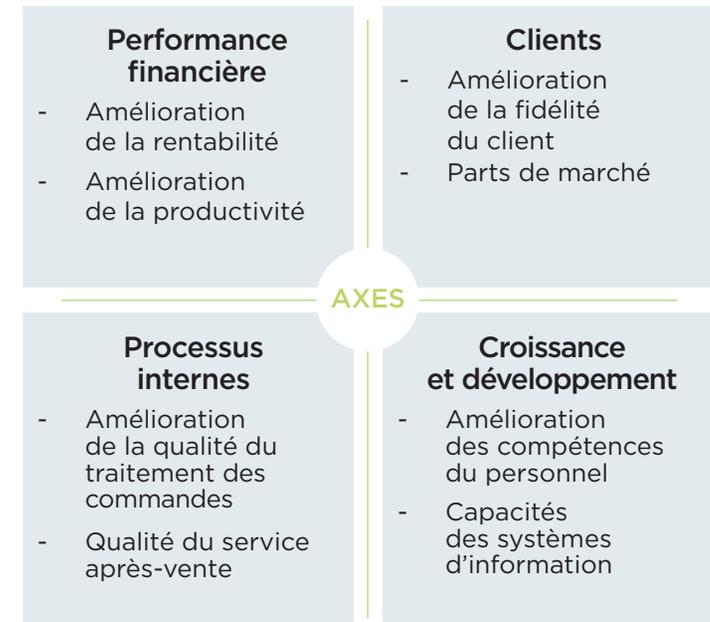
### Qu'est-ce qu'un tableau de bord?

Il représente un outil de contrôle, d'optimisation et de gestion de la performance. Il permet aux dirigeants d'entreprises de surveiller les écarts de performance par rapport aux objectifs fixés à l'aide d'un ensemble d'indicateurs.

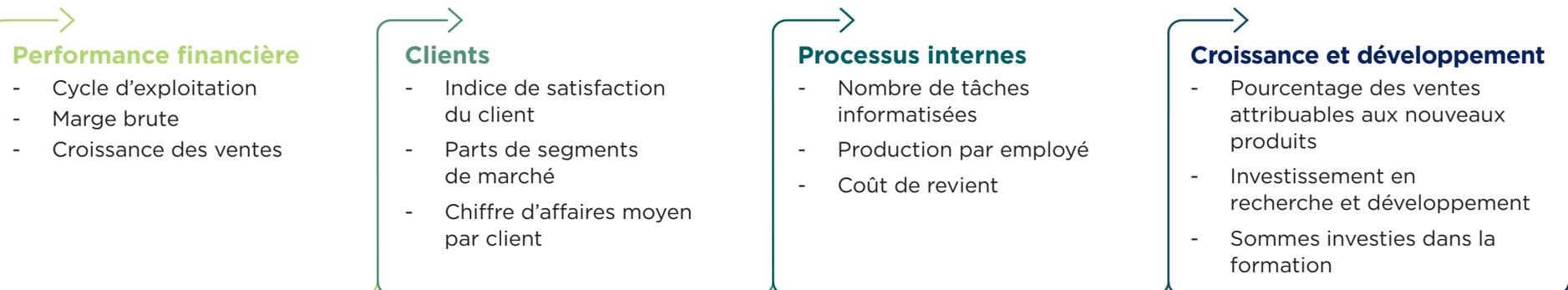
### Recette pour un tableau de bord efficace

- Fixer des objectifs stratégiques qui traduisent la stratégie de l'entreprise.
- Mettre régulièrement à jour le tableau de bord pour s'adapter aux changements dans l'entreprise et sur le marché.
- Cibles : s'attarder à la représentation visuelle.

### Axes et objectifs stratégiques



### Indicateurs de performance



# Clé n° 12 : REPÉRER LES SIGNES DE DIFFICULTÉS

## Maximiser ses chances de réussite

### Que sont les signes de redressement?

Ils permettent de déceler et d'analyser les problèmes qui causent la situation précaire de l'entreprise et de trouver des solutions.

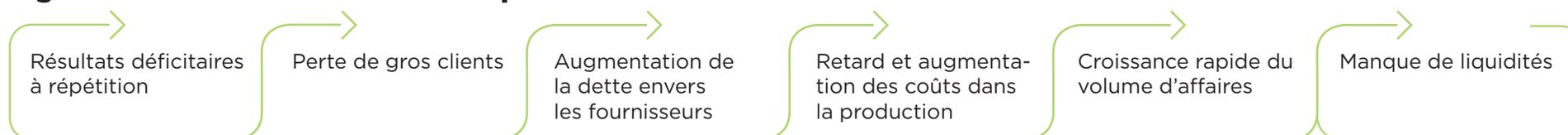
### Avantages de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité

- Même entité d'affaires.
- Possibilité de résilier des baux commerciaux.
- Possibilité d'obtenir un délai suffisant pour réaliser un plan de redressement ou une analyse de rentabilité.
- Suspension des procédures des créanciers.

### Facteurs clés de santé financière

	<b>Rentabilité</b>	<b>Non Rentable</b>	<b>Rentable</b>
<b>Liquidité</b>			
<b>Non liquide</b>		Crise majeure	Paradoxe apparent
<b>Liquide</b>		Mort à petit feu	Stabilité financière

### Signes avant-coureurs d'une entreprise en difficulté



### Phases d'un processus de redressement



### Stratégies

#### Redressement financier

- Réduire les coûts financiers.
- Diminuer les besoins de fonds de roulement.
- Redresser le ratio d'endettement.

#### Redressement opérationnel

- Améliorer la rentabilité.
- Améliorer la liquidité des flux de trésorerie.

#### Changement du modèle d'affaires

- Effectuer un repositionnement stratégique.





NOTRE **EXPERTISE**  
VOTRE **RÉUSSITE**

[economie.gouv.qc.ca](http://economie.gouv.qc.ca)



Québec 

