

## Le budget de trésorerie, un outil à ne pas sous-estimer

L'équilibre entre besoin en fonds de roulement et trésorerie nette est incontournable pour la bonne conduite de votre entreprise. Explications avec Romain Rabreau, du cabinet comptable Fiteco à Tours, qui possède la double casquette de conseiller de gestion et d'exploitant agricole.

Dans la trésorerie d'une entreprise, ETA ou autre, le besoin en fonds de roulement (BFR) représente le décalage entre les encaissements et les décaissements. « *En général, on l'évalue lorsqu'on s'occupe des dossiers de création ou de reprise d'une société* », explique Romain Rabreau, conseiller d'entreprise au sein du groupe d'expertise comptable Fiteco, dont le siège est implanté à Tours (Indre-et-Loire). « *Les actifs du secteur agricole ne comprennent pas toujours l'utilité de ce genre de calcul, et d'ailleurs généralement ils ne le font pas eux-mêmes. C'est pareil pour la marge brute, les coûts de production, le budget mensuel de trésorerie, etc.* », juge le conseiller. Pourtant, si l'on veut bénéficier d'aides publiques au démarrage d'une activité, et ensuite anticiper correctement les risques, ces outils de pilotage s'avèrent indispensables. Parallèlement à son activité de conseiller, Romain Rabreau gère une ferme de 100 hectares, en céréales. Son BFR, il le recalcule à chaque nouvel exercice. « *Ça permet de voir où on va, et d'appréhender dès la levée de la récolte si on va manquer de fonds ou pas* », souligne Romain Rabreau. Et si d'aventure on a un excédent, de se poser la question de son utilisation (placement, investissement, etc.). Le budget de trésorerie requiert la même vigilance : « *Le chef d'entreprise doit le faire vivre tous les mois. En tant que conseiller, on n'a pas la vue sur le compte bancaire de notre client, on ne peut pas savoir ce qu'il va dépenser, il sera toujours mieux placé que nous pour cela. Par exemple, on peut avoir un excédent correspondant à une facture fournisseur envoyée en retard, et dont il faudra prévoir la régularisation le mois suivant* ».

### Éviter les échéances de règlement trop longues

Dans les ETA, en fonction de la politique de règlement des prestations, le besoin en fonds de roulement peut être très variable. « *Des entrepreneurs acceptent des échéances de douze ou dix-huit mois, ce qui exige un BFR énorme* », observe le conseiller

Fiteco. De plus, faire gonfler ainsi son poste créances n'est pas sans risques, notamment en cas de défaut de paiement d'un ou plusieurs clients. Or, pour les structures qui ont besoin de financer leur BFR, « *les banques ont réduit les lignes de crédit à court terme à maximum deux mois de chiffre d'affaires* », avertit Romain Rabreau. À défaut

de solution du côté des établissements prêteurs, « *les entrepreneurs négocient des délais avec leurs fournisseurs, ou pour ceux qui ont une exploitation, ils s'en servent pour aplanir le passif – je pense à un de mes clients ETA qui était trop conciliant, et qui a accumulé 125 000 euros de créances auprès d'un même agriculteur, soit l'équivalent de deux ans et demi de prestations* ». Romain Rabreau préconise donc de mettre en place un échéancier pour les clients à façon, trimestriel ou mensuel par exemple, et de se faire payer à la prestation pour les clients occasionnels. « *Après, tout est possible, ça reste une négociation entre le prestataire et l'agriculteur. Mais tant que les en-cours ne sont pas soldés, il faut être ferme : vous ne retournez pas chez le client. La bonne santé de votre entreprise en dépend. Et l'accord ne doit pas rester tacite, il doit être formalisé par un contrat. Ça rassure tout le monde, y compris les banques.* »

Une autre possibilité consiste à céder sa créance à un organisme financier, banque ou autre : c'est l'affacturage, parfois employé par les ETA. « *Ce service est plutôt onéreux, parce que l'établissement se charge des frais de relance et de contentieux.* »



Romain Rabreau, conseiller de gestion au sein du cabinet comptable Fiteco, à Tours (Indre-et-Loire).





Dans une ETA, calculer ses coûts de production permet de mieux anticiper le besoin en fonds de roulement (BFR).



Une ETA doit être attentive à son BFR lorsque son activité connaît un fort développement, estime Romain Rabreau, du cabinet Fiteco.

Par conséquent « l'affacturage est réservé à des sommes importantes », précise le conseiller. Mais quand « l'entreprise est en rythme de croisière, si la direction est très scrupuleuse sur l'envoi de ses factures et le suivi de ses règlements, si les marges et la politique d'investissement sont bonnes », il n'y a aucune raison de recourir à une solution de ce type. Le BFR est alors au plus bas, et l'ETA peut sans problème faire face à ses engagements. « Au lancement de l'activité, et lorsque celle-ci se développe fortement : voilà les deux moments critiques où l'entreprise doit établir et surveiller particulièrement son BFR », estime Romain Rabreau. Qui met ainsi en garde vis-à-vis de « la tentation de vouloir grossir trop vite », citant le cas de l'un de ses clients, prestataire en épandage. « Il est passé de 1 000 tonnes à plus de 10 000 tonnes en trois ans. Bien qu'il ait financé correctement ses matériels, il avait du mal à bien suivre ses encaissements, et ne calculait pas ses coûts de production. Alors oui, il raflait tous les marchés parce qu'il était moins cher que ses concurrents. Mais à la fin il n'a pas pu honorer ses dettes, et sa société a été liquidée. »

### Mieux anticiper le BFR grâce aux coûts de production

De fait, calculer ses coûts de production permet aussi de mieux appréhender le BFR. « Ça ne se limite pas à l'achat du tracteur et à l'épandeur. Il faut intégrer la paye des salariés et du chef d'entreprise, les frais de carburant, les annuités des matériels, l'entretien des pièces d'usure, les contrats d'assurance, etc. » Selon le conseiller, les temps de trajet sont souvent oubliés dans le chiffrage. Or, « quand le tracteur est sur la route, il ne rapporte rien, mais il décote et il consomme. De même, on ne compte pas le salarié, qui n'est pas productif quand il roule pendant plusieurs heures ; et la remorque, et parfois la voiture attelée derrière pour que le gars puisse rentrer chez lui le soir. » Pour un client ETA de Romain Rabreau, les frais de mécanisation représentent 69 % des

coûts de production, et la main-d'œuvre 15 %. En définitive, il faut garder à l'esprit que la comptabilité de votre société ne se résume pas au bilan annuel : « Ça, c'est le passé, les chiffres constitutifs du bilan sont parfois vieux de quinze mois. Pour bien gérer vous avez besoin de regarder devant, avec des outils de pilotage tels que le budget de trésorerie et le BFR », martèle Romain Rabreau.

V. Faure

**LE SAVOIR-FAIRE**  
AVEC LE MEILLEUR  
DE LA TECHNIQUE

**LAiR** constructeur




**FRONT POUSSANT**




**FOND MOUVANT**      **REMORQUES 2 ET 3 ESSIEUX**




**PLATEAUX FOURRAGERS**  
2, 3 ET 4 ESSIEUX




**CARROSSERIES ALUMINIUM**      **DÉCHAUMEURS**

[www.lair-remorques.fr](http://www.lair-remorques.fr)    [info@lair-remorques.fr](mailto:info@lair-remorques.fr)    tél. 02 33 49 01 48