



Manque de visibilité, nécessité de prévoir !

En cette période d'incertitudes, les entreprises doivent se fixer plusieurs règles de conduite incontournables.

- *La première* : elles doivent impérativement élaborer au cours du dernier trimestre 2009 leur budget prévisionnel pour 2010, et ce, même si elles ont peu de visibilité sur le chiffre d'affaires à venir.
- *La deuxième* : construire un prévisionnel de trésorerie. En effet, si une entreprise peut survivre à une ou plusieurs années de perte, en revanche une rupture de trésorerie peut s'avérer fatale. La continuité de l'entreprise repose en grande partie sur sa capacité à anticiper les tensions de trésorerie et à y remédier.
- *La troisième* : veiller à ce que des décisions a priori favorables à l'activité (par exemple baisser ses marges pour vendre davantage) ne pèsent pas sur la trésorerie.
- *La quatrième* : bien apprécier les incidences de la réduction des délais de paiement ressortant des accords dérogatoires à la LME.

Jean-Luc Lagarde, associé référent BAKER TILLY France pour la « prévention et le traitement des difficultés des entreprises », explique les enjeux.

La saison des communiqués financiers s'est achevée sur un double constat : les résultats des plus grandes sociétés se sont avérés meilleurs qu'attendus, mais les perspectives futures sont restées dans l'ombre du manque de visibilité.

Manque de visibilité certes, mais la nécessité de prévoir n'en est que plus impérative pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Comment adapter le processus budgétaire à la réalité présente, quelles priorités retenir ?

■ **Priorité absolue à la trésorerie et aux besoins de financement**

La croissance du chômage et les déficits budgétaires ne plaident guère pour un retournement de l'activité. Perdre de l'argent est parfois incontournable mais bien souvent surmontable pour autant que la continuité de l'entreprise ne soit pas remise en cause. Or cette continuité demeure très liée à la situation de trésorerie. En cette période budgétaire, les chefs d'entreprise doivent donner la priorité absolue à l'évolution de leur trésorerie et à l'examen de leurs besoins de financement par activité.

Comment procéder ? Après avoir élaboré le budget d'exploitation, le chef d'entreprise construira un plan de trésorerie mensualisé. Celui-ci fera apparaître les ressources ou les besoins au mois le mois, avant recours à la mobilisation des créances ou à l'affacturage. Puis, en fonction des créances mobilisables et des plafonds accordés par les banques et les sociétés de factoring, l'entreprise constatera que ses besoins seront effectivement couverts ou qu'au contraire un solde résiduel devra être financé. La présentation mensuelle permettra d'identifier les pointes saisonnières à couvrir par les facilités de caisse ou la nécessité de renforcer la structure financière pour faire face à des besoins récurrents. Un tableau de flux de trésorerie et un bilan prévisionnel

viendront synthétiser l'exercice et permettront de s'assurer de la cohérence du plan de trésorerie et de l'évolution de cette dernière.

A défaut de visibilité sur l'évolution des affaires, le chef d'entreprise disposera d'une meilleure visibilité sur la continuité ou non de sa société.

■ **Baisser ses marges, réintégrer des activités sous-traitées : attention aux incidences sur la trésorerie**

A ce propos, l'opportunité de mesures envisagées dans le cadre budgétaire se posera, comme celles consistant à prendre des commandes à faible marge afin de maintenir l'activité ou d'internaliser des activités précédemment sous-traitées. En effet, de telles décisions, favorables à l'exploitation, viendront le plus souvent accroître le besoin en fonds de roulement en nombre de jours d'activité (allongement du cycle de production en cas de rapatriement de sous-traitance) ou augmenter son volume (une commande même à faible marge crée un besoin de fonds de roulement qui devra être financé).

A ce stade, il conviendra de s'interroger sur l'opportunité des actions ci-dessus au regard des menaces qui pèsent sur le maintien des concours bancaires ou sur l'accroissement du risque pris par l'entreprise en octroyant du crédit sur des commandes déjà peu rentables.

■ **Attention aux accords dérogatoires concernant les délais de paiement imposés par la LME**

La mise en place de la loi de modernisation de l'économie impose depuis le début de l'année 2009 une réduction des délais de paiement interentreprises. Cette disposition structurellement favorable au bilan des entreprises s'avère conjoncturellement difficile à mettre en œuvre. Réduire le délai de paiement des clients quand ceux-ci connaissent déjà une activité réduite qui tend leur trésorerie est un exercice commercialement compliqué. La pratique montre sur ce plan des dérives, le montant des créances contractuellement échues augmente et leur financement par les banques ou les sociétés d'affacturage est alors refusé, alourdissant d'autant le besoin en fonds de roulement.

Rappelons ce que dit la loi : le délai de paiement conventionnellement fixé par les parties ne peut plus dépasser 45 jours fin de mois* ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture**.

Certains secteurs d'activité ont prévu des dispositions transitoires. Le délai maximum de règlement était cette année fixé à 60 jours fin de mois le 10***, il sera ramené à 60 jours fin de mois en 2010****. Cette réduction de 10 jours est susceptible de créer bien des soucis de trésorerie à certains. En effet, la cession des créances ou la cession des balances clients aux sociétés d'affacturage est bien souvent encore réalisée au début du mois suivant. Une cession à la société d'affacturage le 3 du mois suivant permettait de disposer du financement pour les règlements du 10. Ces règlements étant désormais exigibles à la fin du mois, il conviendra a minima de revoir le processus de cession des créances. Des solutions se présenteront : réaliser la cession des créances par décade, ou céder les créances avant la fin du mois.

A cet aspect technique s'ajoutera le double décaissement du mois de mars 2010. Les achats de décembre 2009 seront à régler au plus tard le 10 mars (car les factures émises en décembre bénéficieront encore du délai de 60 jours fin de mois le 10) et ceux de janvier 2010, au plus tard le 31 mars. Certes, normalement, les créances seront également encaissées plus tôt, les clients livrés en janvier étant légalement supposés avoir payé à bonne date leur échéance du 31 mars. Mais cela ne sera pas si favorable que cela, puisque la trésorerie de l'entreprise bénéficiait déjà de la mobilisation des créances. A titre d'exemple, la trésorerie de décembre 2009 bénéficiera de la mobilisation de la facturation d'octobre, de novembre voire de décembre. Celle du 31 mars 2010 en revanche ne bénéficiera plus que de la mobilisation de la facturation de février voire de celle du mois de mars.

En conclusion, le manque de visibilité sur les perspectives futures est l'occasion d'actualiser le processus budgétaire et d'accorder à la prévision de trésorerie une place prépondérante dans la validation de la perspective de continuité. A cette occasion, certaines décisions prises au bénéfice de l'exploitation seront également examinées sous l'angle des risques pris (crédit accordé) et de la trésorerie nécessaire, sans oublier les conséquences éventuelles de l'application de la réduction des délais de paiement pour les entreprises concernées par des accords dérogatoires.

* une facture émise le 20 janvier sera exigible le 15 mars

** une facture émise le 20 janvier sera exigible le 20 mars

*** une facture émise le 20 janvier est exigible le 10 avril (60 jours : 20 mars, fin de mois soit le 31 mars, le 10 soit le 10 avril).

**** en 2010, une facture émise le 20 janvier sera exigible le 31 mars (60 jours : 20 mars, fin de mois soit le 31 mars)

Contacts presse :

■ Cordiane : Nicole Coiffard

Tél : 01 39 62 33 42 ncoiffard@cordiane.com

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - ostamboul@orfis.fr

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 www.bakertillyfrance.com

Baker Tilly France en quelques chiffres :

- un réseau fédéraliste de 37 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 127 associés et plus de 1240 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 110 millions d'euros (2009)

Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :

- un réseau de 145 cabinets et 509 bureaux implanté dans 110 pays
- date de création : 1989
- placé au 8^{ème} rang des réseaux au niveau mondial
- 25 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 2,95 milliards de dollars US (2008)