

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Activité 1 (Mise en situation)

La famille KOUKI comprend 2 adultes et 2 enfants. M. KOUKI est locataire d'un appartement, dont le loyer mensuel est de 450 D en N.

Le salaire net mensuel de M. KOUKI est de 1 550 D. Ce revenu est complété par des allocations (familiales, logement...) de 300 D.

Chaque mois, M. KOUKI consomme en moyenne 550 D d'alimentation et 400 D de dépenses diverses (vêtements, téléphone, gaz, eau, taxe d'habitation, loisirs...). Les revenus restants sont épargnés (notamment sur un livret épargne logement).

Question : Déterminez le montant épargné chaque mois par M. KOUKI en complétant le tableau suivant :

Détermination du montant de l'épargne par mois			
Dépenses		Recettes	
Eléments	Montants	Eléments	Montants
Total général		Total général	

1- La démarche budgétaire

✓ L'élaboration du plan

Le couple dispose d'un logement trop petit pour 4. Il désire dans les quelques mois à venir, changer de situation. Il faut donc prendre une décision.

Questions :

- 1) *Quelles décisions peut prendre M. KOUKI ? Pour chaque décision, déterminez ses avantages et ses inconvénients. La réponse devra être établie sous forme de tableau.*
- 2) *Est-ce une décision à court, moyen ou long terme ? Comment se nomme pour une entreprise, une organisation, ce type de décision ?*

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

- 3) *Citez des exemples de décisions prises par une entreprise industrielle ou de services, entrant dans le plan à long terme.*
- 4) *En quoi consiste un plan à long terme pour une organisation ? Qui le détermine ?*

✓ Le plan d'action

Questions :

- 1) *Quelles actions devra mettre en œuvre M. KOUKI pour acquérir ce logement et pour le financer ?*
- 2) *Présentez une définition de plan d'action.*

✓ La budgétisation

Le compromis (accord entre acheteur et vendeur) est signé en septembre N.

La signature définitive est le 1^{er} octobre. Le montant dû est de 130 000 D, frais de notaire et d'agence compris.

30 000 D ont été financés par fonds propres (épargne logement). Le reste est financé par un emprunt sur 15 ans au taux de 3,6 % l'an, soit un taux mensuel proportionnel de 0,3 %.

La mensualité constante s'élève à 515 D.

Questions :

- 1) *Complétez le budget de M. KOUKI pour les mois d'octobre, novembre et décembre N, en tenant compte des éléments suivants :*
 - Les consommations alimentaires ne devraient pas avoir de modification dans le nouveau logement.
 - Par contre, il est prévu une augmentation des autres dépenses de 10 %.
 - Des dépenses supplémentaires d'aménagements dans le logement sont évaluées à 400 D en octobre, et à 300 D en novembre.
 - On suppose que l'épargne est disponible. S'il manque de l'argent, M. KOUKI fait un retrait (d'un livret par exemple), dans le cas contraire, il fait un dépôt sur un livret.



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Budget de M. KOUKI			
Recettes prévisionnelles			
Eléments	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N
Total général			
Dépenses prévisionnelles			
Eléments	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N
Alimentation			
Autres dépenses			
Dépenses supplémentaires			
Mensualité emprunt			
Achat logement			
Epargne (Dépôt)			
Total général			

- 2) *Quelle conclusion faites-vous sur les budgets d'octobre à décembre N ?*
- 3) *Donnez une définition d'un budget.*

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

✓ Le contrôle

Questions :

1) *L'état des recettes et des dépenses réelles de M. KOUKI est présenté ci-dessous. Complétez le calcul des écarts.*

Etat des recettes et dépenses réelles de M. KOUKI				Calcul des écarts (Réal - prévisionnel)		
Recettes réelles				Ecart sur recettes		
Eléments	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N
Salaires	1550	1550	1650			
Allocations	300	300	300			
Résiliation Plan épargne logement	30000					
Emprunt	100000					
Epargne (Retrait)	275	75	0			
Total général	132125	1925	1950			
Dépenses réelles				Ecart sur dépenses		
Eléments	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N
Alimentation	550	540	570			
Autres dépenses	460	460	460			
Dépenses supplémentaires	720	410	140			
Mensualité emprunt	515	515	515			
Achat logement	129880					
Epargne (Dépôt)	0	0	265			
Total général	132125	1925	1950			

2) *Apportez une conclusion en analysant les résultats obtenus.*

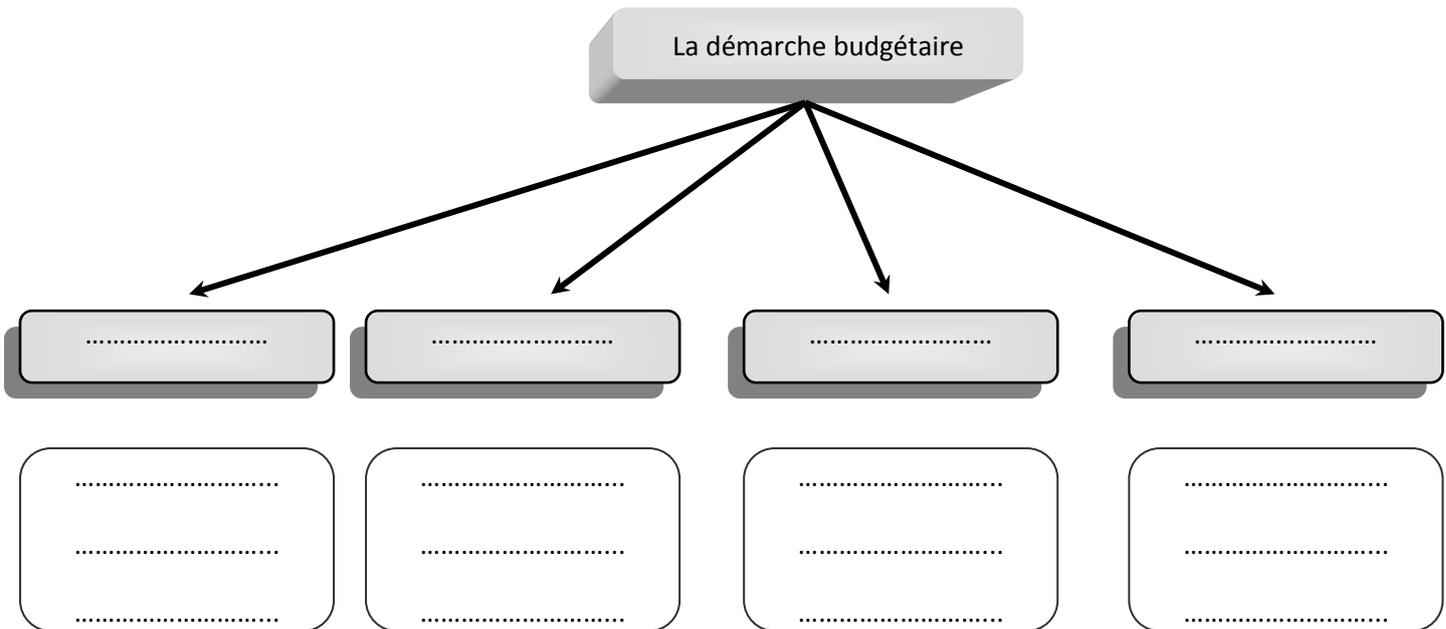
3) *A quoi correspond l'étape du contrôle budgétaire ?*

✓ Conclusion

Question :

Apportez une réflexion sur l'intérêt d'une démarche budgétaire, pour une organisation et ses membres.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS



CORRECTION

Question : Déterminez le montant épargné chaque mois par M. KOUKI en complétant le tableau suivant :

Détermination du montant de l'épargne par mois			
Dépenses		Recettes	
Eléments	Montants	Eléments	Montants
Alimentation	550	Salaires	1 550
Loyer	450	Allocations	300
Autres dépenses	400		
Epargne	450		
Total général	1 850	Total général	1 850

La démarche budgétaire

✓ L'élaboration du plan

1) Quelles décisions peut prendre M. KOUKI ? Pour chaque décision, déterminez ses avantages et ses inconvénients. La réponse devra être établie sous forme de tableau.



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Décisions	Avantages	Inconvénients
Louer un autre appartement, plus grand.	Aucun endettement. Utilisation de l'épargne pour d'autres projets...	Accroissement des loyers. A la fin de la location, on n'est pas propriétaire. Liberté restreinte dans les transformations des pièces...
Acquérir un logement ancien.	Etre propriétaire, plus de liberté dans l'aménagement de l'immeuble. Par rapport à un loyer, le remboursement de l'emprunt permet de disposer d'une épargne et de se constituer un patrimoine immobilier.	Paiement des intérêts à la banque. Entretien du logement, notamment des murs et de la toiture.
Faire construire un logement neuf.	Etre propriétaire. Avoir exactement le logement que l'on désire.	Un délai assez long (1 année) pour l'obtenir. Des difficultés liées au suivi des travaux. Paiement des intérêts à la banque.

2) Est-ce une décision à court, moyen ou long terme ? Comment se nomme pour une entreprise, une organisation, ce type de décision ?

C'est une décision à long terme, ce qui correspond pour une entreprise à une décision stratégique.
Par hypothèse et selon les avantages/inconvénients, M. KOUKI décide d'acquérir un logement ancien.

3) Citez des exemples de décisions prises par une entreprise industrielle ou de services, entrant dans le plan à long terme.

- Investir dans une nouvelle chaîne de production ;
- Fournir un nouveau service à la clientèle ;
- Abandonner un nouveau service ou produit ;
- Conquérir un nouveau marché...

4) En quoi consiste un plan à long terme pour une organisation ? Qui le détermine ?

Le plan donne l'orientation générale que l'organisation va suivre à long terme (sur 5 ans environ). Il précise les objectifs à atteindre et la stratégie à mener sur le long terme, suite à l'analyse de la situation de l'organisation, ses forces et faiblesses, la place des concurrents... Cette décision est prise par la direction de l'organisation.

✓ Le plan d'action

1) Quelles actions devra mettre en œuvre M. KOUKI pour acquérir ce logement et pour le financer ?

- Rechercher dans les journaux spécialisés ou non, les offres dans la région souhaitée ;
- Se rendre dans les agences immobilières et notaires, pour consulter les offres intéressantes ;
- Faire les différentes visites ;
- Consulter les différentes banques et organismes financiers pour financer l'achat ;
- Choisir le logement et l'organisme de financement ;
- Déterminer les différents travaux à réaliser.



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

2) Présentez une définition de plan d'action.

Chaque centre de responsabilité doit prévoir une suite de programmes d'action menés à court terme pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. Il présente ainsi un plan d'action.

Le programme d'action est souvent défini en terme de quantités (à acheter, à embaucher, à fabriquer, à vendre).

✓ La budgétisation

1) Complétez le budget de M. KOUKI pour les mois d'octobre, novembre et décembre N.

Budget de M. KOUKI			
Recettes prévisionnelles			
Eléments	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N
Salaires	1 550	1 550	1 550
Allocations	300	300	300
Résiliation Plan épargne logement	30 000		
Emprunt	100 000		
Epargne (Retrait)	105	0	0
Total général	131 955	1 850	1 850
Dépenses prévisionnelles			
Eléments	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N
Alimentation	550	550	550
Autres dépenses	440	440	440
Dépenses supplémentaires	450	300	
Mensualité emprunt	515	515	515
Achat logement	130 000		
Epargne (Dépôt)	0	45	345
Total général	131 955	1 850	1 850

2) Quelle conclusion faites-vous sur les budgets d'octobre à décembre N ?

Le changement de logement permet tout de même d'avoir un budget équilibré. Il permet toujours d'épargner ($45 + 345 - 105 = 285$ D), même si les montants sont moins importants.

3) Donnez une définition d'un budget.

Les budgets sont des états prévisionnels qui ont pour objet de chiffrer en dinars les programmes d'action. Il regroupe l'ensemble des recettes et des dépenses, des encaissements (Entrées d'argent en trésorerie) et des décaissements (Sortie d'argent de la trésorerie).

La période budgétaire correspond généralement à l'exercice comptable. Cependant les budgets peuvent être définis pour des périodes plus courtes (le mois, le trimestre, le semestre).

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

✓ Le contrôle

1) *L'état des recettes et des dépenses réelles de M. KOUKI est présenté ci-dessous. Complétez le calcul des écarts.*

Etat des recettes et dépenses réelles de M. KOUKI				Calcul des écarts (Réal - prévisionnel)		
Recettes réelles				Ecart sur recettes		
Eléments	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N
Salaires	1550	1550	1650	0	0	100
Allocations	300	300	300	0	0	0
Résiliation Plan épargne logement	30000			0	0	0
Emprunt	100000			0	0	0
Epargne (Retrait)	275	75	0	170	75	0
Total général	132125	1925	1950	170	75	100
Dépenses réelles				Ecart sur dépenses		
Eléments	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N	Montants Octobre N	Montants Novembre N	Montants Décembre N
Alimentation	550	540	570	0	-10	20
Autres dépenses	460	460	460	20	20	20
Dépenses supplémentaires	720	410	140	270	110	140
Mensualité emprunt	515	515	515	0	0	0
Achat logement	129880			-120	0	0
Epargne (Dépôt)	0	0	265	0	-45	-80
Total général	132125	1925	1950	170	75	100

2) *Apportez une conclusion en analysant les résultats obtenus.*

Une recette supplémentaire qui correspond à une augmentation de salaires ou une prime a été constatée au mois de décembre. Aucun autre changement par rapport aux prévisions n'est à constater dans les recettes, excepté des retraits de l'épargne non prévus.

Par contre, Quelques dépenses sont différentes par rapport aux prévisions :

- Quelques différences sur l'alimentation mais qui ne sont pas significatives.
- Les autres dépenses ont augmenté plus que prévues. Elles correspondent à une augmentation de 15 % au lieu de 10 % prévu.
- Les dépenses supplémentaires sont plus importantes que prévues. Elles ont été sous-estimées.
- L'acquisition du logement a été moins que prévu. Il y a diminution de 120 D sur le prix.
- Cela entraîne une influence sur l'épargne. Le ménage pensait pouvoir épargner 285 D, en réalité il a dû prélever la somme de 85 D.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

	Octobre	Novembre	Décembre	Total
Epargne réelle	-275	-75	265	-85
Epargne prévisionnelle	-105	45	345	285
Ecart sur l'épargne (réelle - prévisionnelle)	-170	-120	-80	-370

- Une sous-estimation de 370 D a été faite par le couple. Ce qui ne paraît pas très élevé, compte tenu du changement de vie importante qu'entraîne cet achat. Cela montre la nécessité de prévoir des dépenses exceptionnelles dans un tel financement.

3) A quoi correspond l'étape du contrôle budgétaire ?

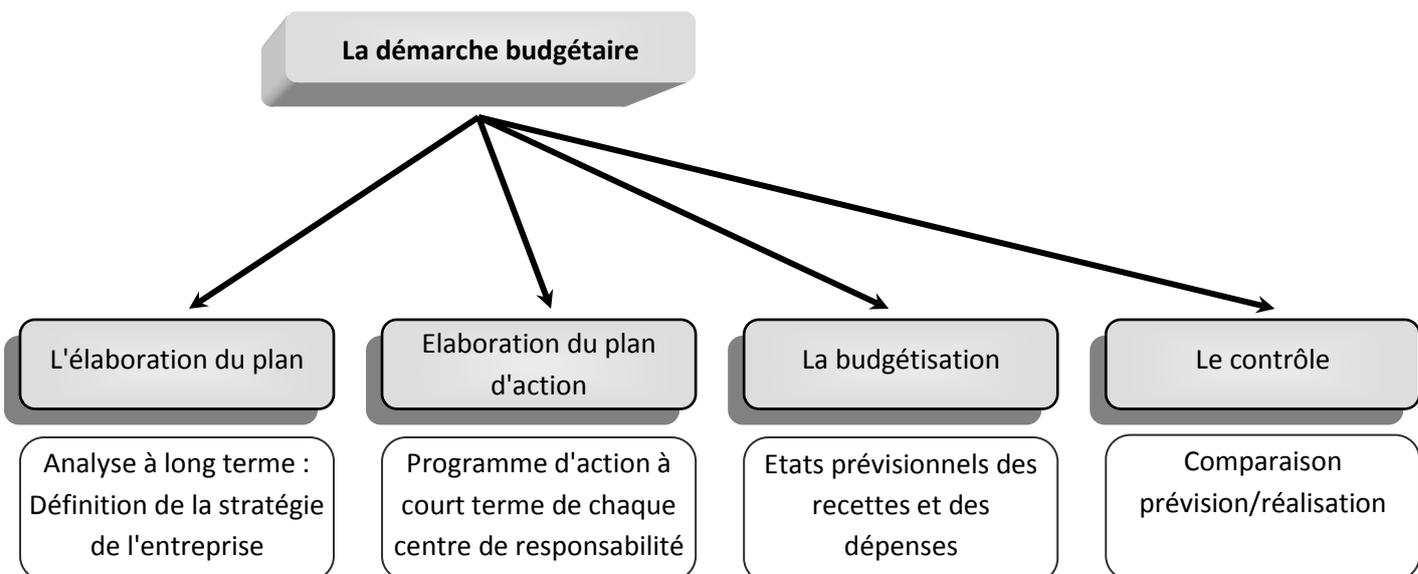
Cette dernière étape consiste à comparer les réalisations avec les prévisions. Elle permet de mettre en évidence des écarts.

L'analyse des écarts permet de rechercher les causes, de dégager les responsabilités et d'envisager des actions de redressement à entreprendre pour se rapprocher des objectifs initiaux.

✓ Conclusion

Apportez une réflexion sur l'intérêt d'une démarche budgétaire, pour une organisation et ses membres.

- ∞ Outil d'aide à la décision.
- ∞ Permet de définir les différentes implications des décisions stratégiques : ventes, achats....
- ∞ Permet d'associer les différents centres de responsabilité autour des décisions stratégiques.
- ∞ Permet de prévoir les résultats prévisionnels.
- ∞ Permet avant de le mettre en œuvre, de souligner la faisabilité, les avantages et les risques d'une décision stratégique.
- ∞ Détermine l'organisation des tâches pour une période de chaque centre de responsabilité, ainsi que les besoins de chaque centre. (Ce ne sont que des prévisions, il peut y avoir des ajustements nécessaires.).
- ∞ Permet à chaque centre de responsabilité d'avoir un objectif pour ses actions.
- ∞ Permet de contrôler les résultats obtenus pour procéder éventuellement à des ajustements.



Activité 2 (Activité exploratoire)

L'entreprise GELFOOD assure la fabrication et la distribution de produits surgelés. Sa gamme de produits est très diversifiée :

- Fruits et légumes,
- Glaces, pâtisseries,
- Viande,
- Poissons.

L'entreprise GELFOOD a décidé d'élargir sa gamme de plats cuisinés. L'objectif est de mettre à la disposition des familles des repas tout préparés et prêts à consommer en 10 minutes maximum avec plusieurs possibilités de réchauffage : micro-ondes, four traditionnel, ou, plaque de cuisson.

L'entreprise GELFOOD a procédé à une étude de faisabilité du projet :

- Les commerciaux de l'entreprise estiment qu'il s'agit d'un secteur porteur,
- Les ingénieurs ont résolu l'ensemble des problèmes techniques, et,
- Les financiers ont rassemblé toutes les informations liées à la concrétisation du projet. Ces données vous sont communiquées en **annexe 1**.

Analysez les informations présentées dans l'annexe 1 et répondez aux questions ci-après.

ANNEXE 1 : ETUDE DU PROJET DE FABRICATION ET DE COMMERCIALISATION DES PLATS CUISINES

Budget d'investissement et de financement :

Pour assurer la fabrication des plats cuisinés, l'entreprise devrait faire l'acquisition de matériels et outillage industriels d'une valeur de 2 700 000 D hors taxes (taux de TVA de 18 %).

Ces matériels pourraient être réceptionnés courant novembre N et être opérationnels dès le début de janvier N+1.

Les matériels sont amortissables en linéaire sur 10 ans.

Les matériels devraient être payés pour moitié en février N+1 et pour moitié en juin N+1.

La banque accepterait le financement des matériels industriels à hauteur de 1 600 000 D. Les fonds pourraient être débloqués en février N+1.

Dès janvier N+1, GELFOOD envisage d'affecter 1 150 000 D de capitaux propres au nouveau département de l'entreprise.

Budget des charges d'administration générale :

Charges administratives HT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	total
Services extérieurs	42 600	38 000	44 300	45 800	41 200	39 700	251 600
Impôts et taxes				1 500		2 300	3 800
Personnel	11 450	11 450	11 450	11 450	11 450	11 450	68 700
TOTAL	54 050	49 450	55 750	58 750	52 650	53 450	324 100

*Toutes les charges décaissables de ce budget sont réglées le mois même de leur réalisation.
Tenir compte éventuellement de la TVA au taux de 18 %.*

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Budget des ventes :

Mois	janvier	février	mars	avril	mai	juin	total
Chiffre d'affaires hors taxes	229 000	260 000	310 000	350 000	380 000	380 000	1 909 000

GELFOOD accorde à ses clients un crédit de 60 jours (fin de mois).

L'activité de GELFOOD est soumise au taux réduit de TVA de 6 %.

Budget des charges de production :

Charges de production HT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	total
Matières premières utilisées	61 000	68 700	80 900	93 200	100 700	100 700	505 200
Services extérieurs	27 500	29 000	30 500	30 500	33 600	33 600	184 700
Personnel	53 400	53 400	68 700	68 700	74 800	74 800	393 800
Dotations aux amortissements	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	22 500	135 000
TOTAL	164 400	173 600	202 600	214 900	231 600	231 600	1 218 700

Toutes les charges décaissables de ce budget sont réglées le mois même de leur réalisation.

Tenir compte éventuellement de la TVA au taux de 18 %.

Budget des charges commerciales :

Charges commerciales HT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	total
Services extérieurs	38 200	38 200	38 200	15 000	15 000	15 000	159 600
Personnel	7 600	7 950	8 900	10 400	11 500	11 500	57 850
TOTAL	45 800	46 150	47 100	25 400	26 500	26 500	217 450

Toutes les charges décaissables de ce budget sont réglées le mois même de leur réalisation.

Tenir compte éventuellement de la TVA au taux de 18 %.

Budget des achats :

Mois	janvier	février	mars	avril	mai	juin	total
Matières premières achetées HT	137 400		175 600		198 500		511 500

GELFOOD règle 1/3 de ses achats au comptant et le reste à 30 jours (fin de mois).

Les achats de matières premières sont soumis au taux réduit de TVA de 6 %.

Questions :

- 1) A partir des informations présentées dans l'annexe 1, schématisez les relations entre les différents budgets afin de mettre en évidence la hiérarchie existante entre ces budgets.**
- 2) Montrez si la réalisation de ce projet permettrait à l'entreprise GELFOOD de réaliser des bénéfices. Un rapport argumenté sera adressé au chef de l'entreprise.**

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Le chef d'entreprise souhaiterait approfondir l'étude du projet et, pour cela, disposer du détail de la situation prévisionnelle de trésorerie au cours des 6 premiers mois N+1.

L'annexe A a été construite pour faciliter cette étude.

3) Complétez l'annexe A.

4) Commentez les résultats obtenus. Faites un rapport au chef d'entreprise où, après avoir mis en évidence les différentes causes des problèmes prévisionnels de trésorerie, sera exposé l'ensemble des solutions possibles pour assurer le rééquilibrage de la trésorerie.

Avant de prendre une décision définitive, le chef de l'entreprise GELFOOD souhaiterait savoir quels capitaux devraient être engagés pour assurer le fonctionnement de ce nouveau département de la société en période de croisière ; c'est-à-dire lorsque les ventes mensuelles de l'entreprise seront régulières pour atteindre le niveau de 450 000 D (hors taxes) en sachant que :

- La société organisera sa production de telle sorte que le montant des stocks ne dépasse pas 2 % du chiffre d'affaires mensuel, et que,
- La politique d'achats n'est pas à modifier dans l'immédiat.

5) Déterminez la trésorerie nette prévisible (à partir de la relation entre FDR et BFR).

Que pouvez-vous conclure ?

Déduisez l'utilité du budget de trésorerie.

ANNEXE A : *Etude prévisionnelle de la trésorerie*

DONNEES pour le premier semestre N+1	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Ventes HT						
Services extérieurs HT						
Impôts et taxes						
Charges de personnel						
Achats HT						
Durée du crédit-fournisseur						
Durée du crédit-clients						
Taux réduit de TVA						
Taux normal de TVA						
Capitaux propres						
Investissement						
Emprunt						

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

BUDGET de TVA	janvier	février	mars	avril	mai	juin
TVA collectée						
TVA déductible sur ABS au tx réduit						
TVA déductible sur ABS au tx normal						
TVA déductible sur immobilisations						
Crédit de TVA						
TVA due à l'ETAT Ou Crédit de TVA à reporter						

La TVA due à l'ETAT est réglée le mois suivant.

Un crédit de TVA s'impute sur la TVA collectée du mois suivant.

BUDGET des ENCAISSEMENTS	janvier	février	mars	avril	mai	juin	CREANCES
TOTAL des ENCAISSEMENTS							

Les encaissements sont pris pour leur valeur TTC.

BUDGET des DECAISSEMENTS	janvier	février	mars	avril	mai	juin	DETTES
TOTAL des DENCAISSEMENTS							

Les décaissements sont pris pour leur valeur TTC.

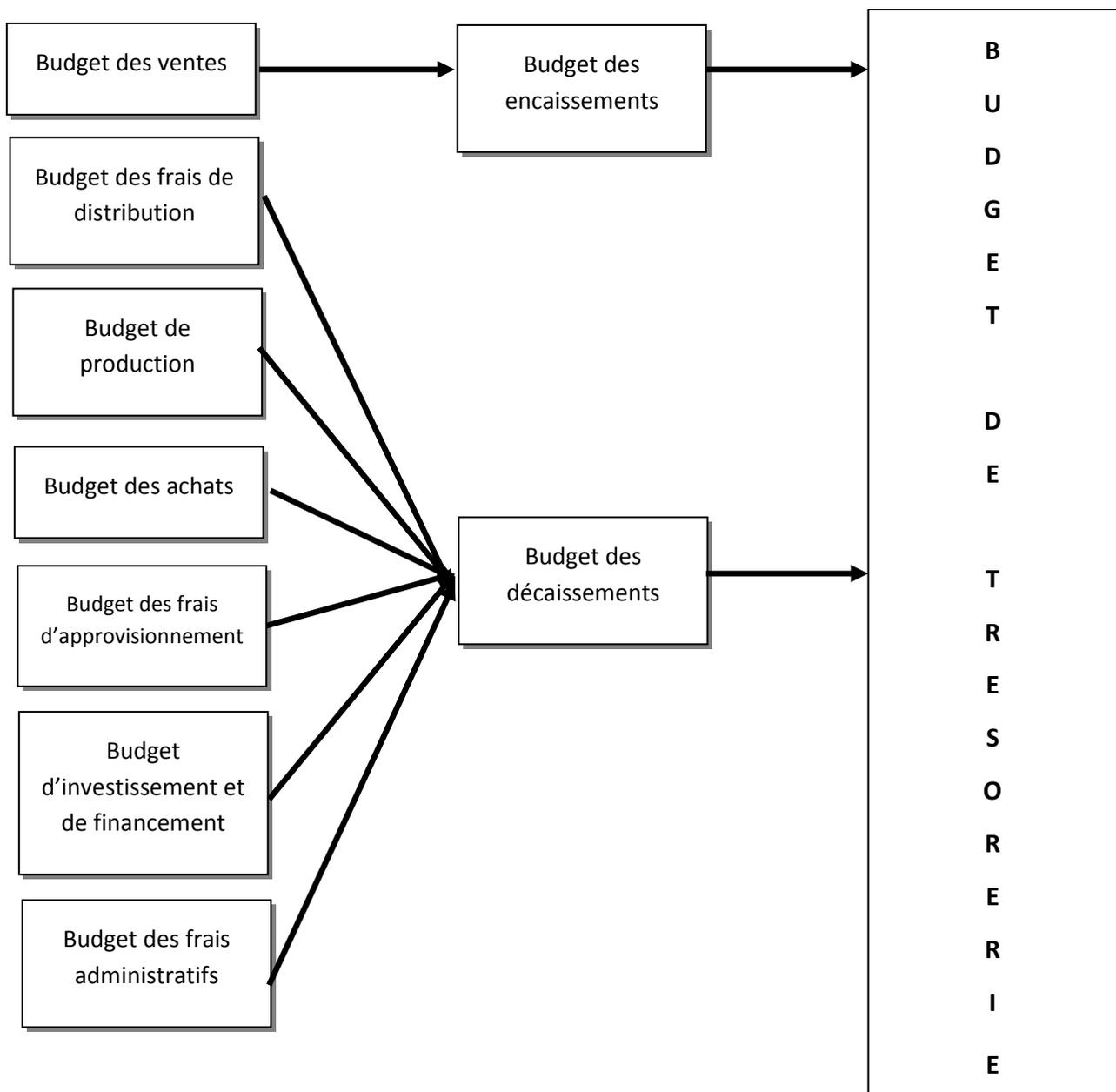


SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

BUDGET de TRESORERIE	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Trésorerie début de mois						
Encaissements mensuels						
Décaissements mensuels						
Trésorerie fin de mois						

CORRECTION

1) A partir des informations présentées dans l'annexe 1, schématisez les relations entre les différents budgets afin de mettre en évidence la hiérarchie existante entre ces budgets.



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

2) Montrez si la réalisation de ce projet permettrait à l'entreprise GELFOOD de réaliser des bénéfices. Un rapport argumenté sera adressé au chef de l'entreprise.

On a : Résultat analytique = Chiffre d'affaires – Coût de revient

Chiffre d'affaires prévisionnel semestriel = 1 909 000 D
(d'après Budget des ventes)

Coût de revient = Coût de production des produits vendus	1 218 700
+ Charges administratives	324 100
+ Charges commerciales	217 450
	1 760 250

⇔ Résultat analytique = 1 909 000 – 1 760 250 = **148 750 D** > 0 ⇒ Bénéfice.

3) Complétez l'annexe A.

ANNEXE A : *Etude prévisionnelle de la trésorerie*

DONNEES pour le premier semestre N+1	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Ventes HT	229 000	260 000	310 000	350 000	380 000	380 000
Services extérieurs HT	108 300	105 200	113 000	91 300	89 800	88 300
Impôts et taxes	0	0	0	1 500	0	2 300
Charges de personnel	72 450	72 800	89 050	90 550	97 750	97 750
Achats HT	137 400	0	175 600	0	198 500	0
Durée du crédit-fournisseur	30					
Durée du crédit-clients	60					
Taux réduit de TVA	6 %					
Taux normal de TVA	18 %					
Capitaux propres	1 150 000					
Investissement	2 700 000					
Emprunt	1 600 000					

BUDGET de TVA	janvier	février	mars	avril	mai	juin
TVA collectée	13 740	15 600	18 600	21 000	22 800	22 800
TVA déductible sur ABS au tx réduit	8 244	0	10 536	0	11 910	0
TVA déductible sur ABS au tx normal	19 494	18 936	20 340	16 434	16 164	15 894
TVA déductible sur immobilisations	486 000	0	0	0	0	0
Crédit de TVA	0	499 998	503 334	515 610	511 044	516 318
TVA due à l'ETAT	0	0	0	0	0	0
Ou Crédit de TVA à reporter	499 998	503 334	515 610	511 044	516 318	509 412

La TVA due à l'ETAT est réglée le mois suivant.

Un crédit de TVA s'impute sur la TVA collectée du mois suivant.



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

BUDGET des ENCAISSEMENTS	janvier	février	mars	avril	mai	juin	CREANCES
Ventes de janvier			242 740				
Ventes de février				275 600			
Ventes de mars					328 600		
Ventes d'avril						371 000	
Ventes de mai							402 800
Ventes de juin							402 800
Apport de capitaux propres	1 150 000						
Emprunt		1 600 000					
TOTAL des ENCAISSEMENTS	1 150 000	1 600 000	242 740	275 600	328 600	371 000	

Les encaissements sont pris pour leur valeur TTC.

BUDGET des DECAISSEMENTS	janvier	février	mars	avril	mai	juin	DETTES
Achats de janvier	48 548	97 096					
Achats de mars			62 045	124 091			
Achats de mai					70 137	140 273	
Services extérieurs	127 794	124 136	133 340	107 734	105 964	104 194	
Impôts et taxes	0	0	0	1 500	0	2 300	
Charges de personnel	72 450	72 800	89 050	90 550	97 750	97 750	
Investissement		1 593 000				1 593 000	
Règlement de la TVA	0	0	0	0	0	0	
TOTAL des DENCAISSEMENTS	248 792	1 887 032	284 435	323 875	273 851	1 937 517	

Les décaissements sont pris pour leur valeur TTC.

BUDGET de TRESORERIE	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Trésorerie début de mois	0	901 208	614 176	572 481	524 206	578 955
Encaissements mensuels	1 150 000	1 600 000	242 740	275 600	328 600	371 000
Décaissements mensuels	248 792	1 887 032	284 435	323 875	273 851	1 937 517
Trésorerie fin de mois	901 208	614 176	572 481	524 206	578 955	(987 562)

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

4) Commentez les résultats obtenus. Faites un rapport au chef d'entreprise où, après avoir mis en évidence les différentes causes des problèmes prévisionnels de trésorerie, sera exposé l'ensemble des solutions possibles pour assurer le rééquilibrage de la trésorerie.

La trésorerie est négative en juin. L'investissement semble être la cause. Il faudrait soit étaler davantage le paiement du matériel industriel, soit effectuer une augmentation de capital.

5) Déterminez la trésorerie nette prévisible (à partir de la relation entre FDR et BFR).
Que pouvez-vous conclure ?
Dédouisez l'utilité du budget de trésorerie.

On a : FDR = Ressources stables – Emplois stables

Ressources stables = Capitaux propres + Emprunt
= 1 150 000 + 1 600 000 = 2 750 000 D

Emplois stables = Investissement = 2 700 000 D

FDR = 2 750 000 – 2 700 000 = **50 000 D**

BFR = Stocks + Créances clients – Dettes fournisseurs

Stocks = Chiffre d'affaires * 2 %
= 450 000 * 0,02 = 9 000 D

Créances clients = 450 000 * 1,06 * 2 = 954 000 D

Dettes fournisseurs = 0

⇒ BFR = 9 000 + 954 000 – 0 = **963 000 D**

TRESORERIE NETTE PREVISIBLE = FDR – BFR = 50 000 – 963 000 = - **913 000 D**

TRESORERIE NETTE PREVISIBLE	- 913 000
TRESORERIE NETTE PREVISIONNELLE (issue du budget de trésorerie)	- 987 562
Problèmes de trésorerie à justifier	- 74 562

Conclusion : Augmentation de capital = 75 000 D

- **Utilité du budget de trésorerie :**

Le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Un budget déficitaire exprime une inadéquation du besoin en fonds de roulement au fonds de roulement, laquelle doit inciter à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis les budgets en amont et, notamment, les budgets des ventes, des achats, d'investissement et de financement...

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Activité 3 (Activité d'application)

En vue de faire le budget de trésorerie du premier trimestre N, le trésorier de la société SHILI dispose des informations suivantes :

(Sommes en dinars)

	Janvier	Février	Mars
Prévision des ventes HT	110 000	100 000	120 000
Prévision des achats HT	60 000	50 000	60 000
Prévision de l'ensemble des autres charges décaissables	40 000	40 000	40 000

- TVA : 18 % sur : ventes, achats et 50 % des autres charges décaissables.
- Dans le bilan au 31/12(N-1) on trouve : Clients : 70 000 ; TVA à décaisser : 6 000 ; Fournisseurs : 5 000 ; Trésorerie : 1 212.
Les créances et les dettes sont réglées en janvier.
- 30 % des ventes sont réglés au comptant ; le reste à 30 jours fin de mois.
- Les achats et l'ensemble des autres charges décaissables sont supposés être réglés au comptant.

Questions :

1) **Présentez :**

- **Le budget de TVA,**
- **Le budget de trésorerie.**

2) **Commentez la situation prévisionnelle de la trésorerie de l'entreprise.**

CORRECTION

1) **Présentez :**

- **Le budget de TVA.**

BUDGET DE TVA

	janvier	février	mars
TVA collectée	19 800	18 000	21 600
TVA déductible sur achats	10 800	9 000	10 800
TVA déductible sur autres charges	3 600	3 600	3 600
Crédit de TVA antérieur	0	0	0
TVA à payer	5 400	5 400	7 200
Ou Crédit de TVA à reporter	0	0	0

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

- Le budget de trésorerie.

BUDGET DE TRESORERIE

	janvier	février	mars	Après
Encaissements :				
Créances Clients (Bilan (N-1))	70 000			
Ventes de janvier TTC	38 940	90 860		
Ventes de février TTC		35 400	82 600	
Ventes de mars TTC			42 480	99 120
Total des encaissements	108 940	126 260	125 080	
Décaissements :				
Dettes Fournisseurs (Bilan (N-1))	5 000			
Achats TTC	70 800	59 000	70 800	
Autres charges décaissables TTC	47 200	47 200	47 200	
TVA à payer	6 000	5 400	5 400	7 200
Total des décaissements	129 000	111 600	123 400	
Trésorerie initiale	1 212	(18 848)	(4 188)	
Encaissements	108 940	126 260	125 080	
Décaissements	129 000	111 600	123 400	
Trésorerie finale	(18 848)	(4 188)	(2 508)	

2) Commentez la situation prévisionnelle de la trésorerie de l'entreprise.

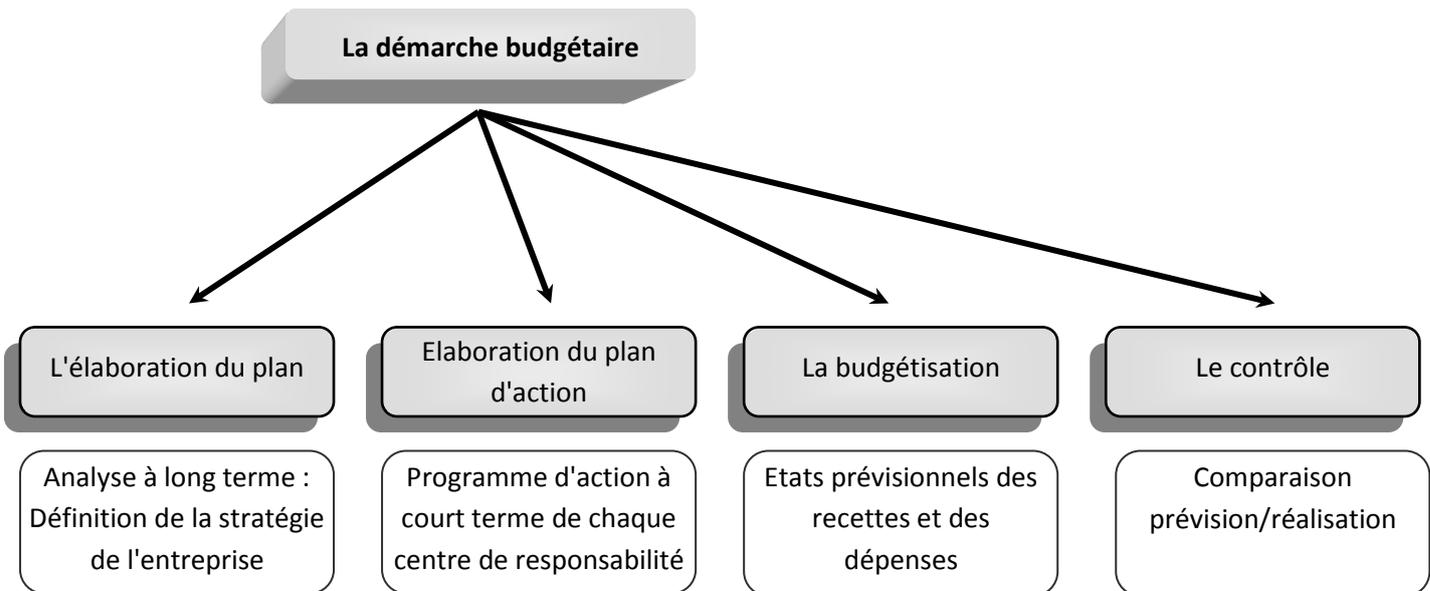
La trésorerie est déficitaire en janvier, février et mars. Ce problème peut être résolu à travers :

- L'escompte des effets de commerce ;
- Le recours au découvert bancaire ;
- L'augmentation des dettes et la réduction des créances.

SYNTHESE

La démarche budgétaire :

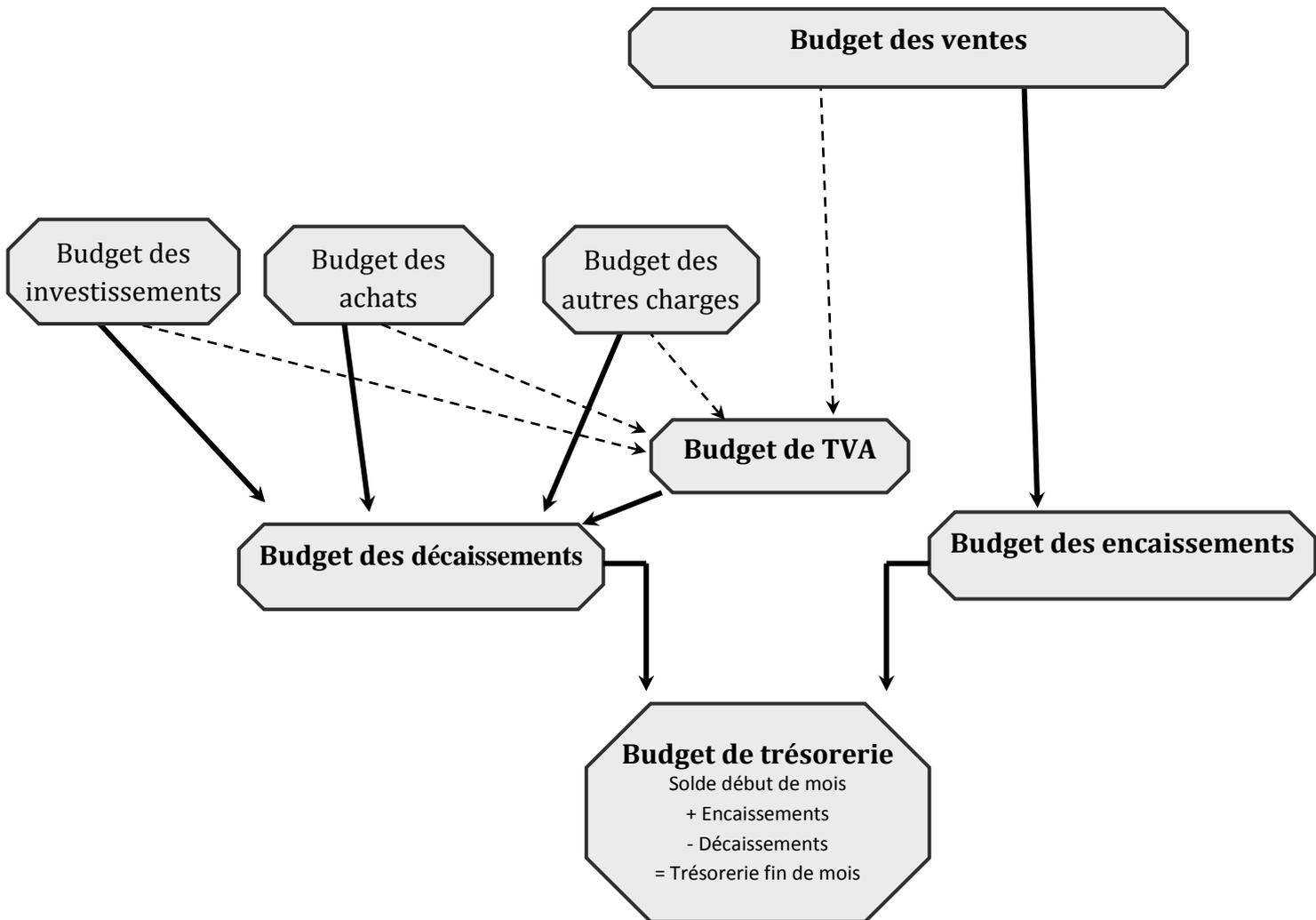
Afin de prévoir les résultats futurs et anticiper les éventuels problèmes, l'entreprise doit projeter dans le temps son activité. A partir d'objectifs, de contraintes, de stratégies et des documents comptables existants, elle va mettre en place une gestion prévisionnelle.



↳ Les budgets restent des instruments d'aide à la gestion et permettent :

- ◆ de prévoir d'avenir ;
- ◆ de concevoir l'entreprise dans sa globalité par la mise en évidence des relations existantes entre tous les budgets ;
- ◆ de définir les responsabilités de chacun.

Schéma de préparation du budget de trésorerie :



1. De la prévision des ventes au budget des encaissements

La prévision des ventes résulte de l'application des techniques statistiques.

Le budget des encaissements (pour le montant TTC) est établi à partir des prévisions des ventes et des décalages entre ventes et encaissements (crédit accordé aux clients).

L'entreprise encaisse, en début de période, les créances figurant au bilan d'ouverture. En fin de période, les ventes non réglées constituent de nouvelles créances.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Exemple :

La société PLM commercialise des systèmes de chauffage à air pulsé. Elle réalise une prévision mensuelle des ventes du premier semestre (voir tableau).

Les ventes sont réglées 30 % à 30 jours et 70 % à 60 jours ; les créances au 1^{er} janvier (83 400 D) seront encaissées à raison de 50 % en janvier et 50 % en février.

Prévision des ventes HT					
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
38 000	44 000	42 200	48 500	58 000	56 000

Budget des encaissements présenté sur les 6 premiers mois :

		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Créances 30/06
Créances bilan = 83 400 D								
Mois	Ventes TTC							
Janvier								
Février								
Mars								
Avril								
Mai								
Juin								
Total encaissements								

2. Du planning des achats au budget des dépenses sur achats

Le planning des achats est établi par application des techniques d'optimisation de la gestion des stocks.

Le budget des dépenses sur achats (montant TTC) est élaboré en tenant compte des délais de paiement accordés par les fournisseurs.

Les dettes résultant d'achats antérieurs doivent être réglées en fonction des dates d'échéance.

Exemple (suite) :

L'entreprise PLM budgétise ses dépenses sur achats. Ceux-ci sont réglés à raison de 60 % à 60 jours et 40 % à 90 jours.

Les dettes au 1^{er} janvier (81 390 D) seront réglées par fractions égales sur les trois premiers mois de l'année.

Planning des achats HT					
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
20 000	22 000	27 000	32 000	36 000	36 000

Budget des décaissements sur achats présenté sur les 6 premiers mois :

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Dettes 30/06
Dettes bilan = 81 390 D								
Mois	Achats TTC							
Janvier								
Février								
Mars								
Avril								
Mai								
Juin								
Total décaissements								

3. Le budget des autres charges

La prise en compte des autres dépenses doit être prise en compte dans le budget des décaissements.

Attention :

- 1- Le budget des décaissements ne reprend que les charges décaissables, à l'exclusion notamment des dotations,
- 2- Les charges soumises à TVA doivent être reprises pour leur montant TTC.

Exemple (suite) :

L'entreprise PLM souhaite prévoir l'évolution mensuelle de sa trésorerie.

Elle prévoit également régler mensuellement des charges pour un montant hors taxes de 16 300 D :

- 12 300 D de salaires nets non soumis à TVA ;
- 4 000 D de services extérieurs (soit 4 720 D TTC).

L'entreprise acquiert, le 15 mars, un équipement au prix HT de 28 000 D, payable 50 % comptant et 50 % en mai.

Eléments	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Charges de personnel						
Services extérieurs						
Immobilisations						
Total décaissements						

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

4. Le budget de TVA

Le budget de TVA est directement en relation avec les budgets de ventes, d'achats et des autres charges.

La TVA à décaisser se calcule sur les montants HT des achats, autres charges et des ventes d'un mois et elle est réglée le mois suivant.

<i>Eléments</i>	<i>Janvier</i>	<i>Février</i>	<i>Mars</i>	<i>Avril</i>	<i>Mai</i>	<i>Juin</i>
<i>TVA collectée</i>						
<i>TVA déductible sur achats</i>						
<i>TVA déductible sur autres charges</i>						
<i>TVA déductible sur immobilisations</i>						
<i>TVA à décaisser (ou crédit)</i>						

5. Le budget des décaissements

Il regroupe les budgets des achats, autres charges, immobilisations et TVA.

<i>Eléments</i>	<i>Janvier</i>	<i>Février</i>	<i>Mars</i>	<i>Avril</i>	<i>Mai</i>	<i>Juin</i>	<i>Dettes au 30/06</i>
<i>Budget des achats</i>							
<i>Budget des autres charges</i>							
<i>Budget de la TVA</i>							
<i>Total décaissements</i>							

6. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie réalise la synthèse des budgets de l'entreprise. Il rend possible la détermination du solde de trésorerie pour la période à venir.

Il se compose du solde de trésorerie qui se trouve dans le bilan d'ouverture et des encaissements et décaissements précédemment établis.

La trésorerie « fin de période » est obtenue par le calcul suivant :

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

**Trésorerie début de période
+ Encaissements du mois
- Décaissements du mois
= Trésorerie fin de mois**

Budget de trésorerie :

	<i>Janvier</i>	<i>Février</i>	<i>Mars</i>	<i>Avril</i>	<i>Mai</i>	<i>Juin</i>
<i>Trésorerie début de mois</i>						
<i>Encaissements du mois</i>						
<i>Décaissements du mois</i>						
<i>Trésorerie fin de mois</i>						

7. Le plan de trésorerie

Une fois le budget de trésorerie élaboré, certains déséquilibres peuvent apparaître. Qu'ils s'agissent d'insuffisance ou d'excédent de trésorerie, des solutions doivent être trouvées.

En cas d'insuffisance de trésorerie, il faudra rechercher des solutions de financement adaptées :

- ◆ Négocier une autorisation de découvert avec le banquier ;
- ◆ Négocier des délais de paiement plus importants avec les fournisseurs ;
- ◆ Réduire les délais clients, mais il s'agit d'une mesure anti-commerciale qui risque de faire fuir la clientèle ;
- ◆ Escompter des effets de commerce.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

EVALUATION

EXERCICE 1

On vous fournit les informations suivantes :

- Ventes **TTC** (TVA 18 %) de janvier : 53 808 D ;
de février : 66 080 D ;
de mars : 64 428 D.
- Achats de biens et services **hors taxes** (TVA 18 %) de janvier : 23 200 D ;
de février : 28 800 D ;
de mars : 19 200 D.

TRAVAIL A FAIRE :

Recopiez et complétez le budget de TVA présenté ci-dessous :

Budget de TVA

	Janvier	Février	Mars
TVA collectée			
TVA déductible			
TVA à décaisser Ou crédit de TVA à reporter			



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

EXERCICE 2

Le comptable d'une société prépare le budget de trésorerie pour le premier trimestre N à l'aide d'un tableur. Il vous demande de l'aider à sa mise en place. Le voici :

Budget du 1^{er} trimestre N

	A	B	C	D	E	F
1	Budget des ventes (en dinars)					
2	Eléments	Montants	Janvier	Février	Mars	
3	Ventes HT	570 000	150 000	210 000	210 000	
4	TVA 18 %	102 600	27 000	37 800	37 800	
5	Ventes TTC	672 600	177 000	247 800	247 800	
6						
7	Budget des encaissements (en dinars)					
8	Eléments	Montants	Janvier	Février	Mars	Solde au 31.03.N
9	Créances clients	259 600	259 600	--	--	--
10	Ventes TTC de janvier	177 000	53 100	123 900	--	--
11	Ventes TTC de février	247 800	--	74 340	173 460	--
12	Ventes TTC de mars	247 800	--	--	74 340	173 460
13	Total des encaissements	932 200	312 700	198 240	247 800	
14						
15	Budget des décaissements (en dinars)					
16	Eléments	Montants	Janvier	Février	Mars	Solde au 31.03.N
17	Dettes fournisseurs	182 900	182 900	--	--	--
18	Achats TTC de janvier	94 400	--	94 400	--	--
19	Achats TTC de février	118 000	--	--	118 000	--
20	Achats TTC de mars	118 000	--	--	--	118 000
21	Autres charges	53 820	17 940	17 940	17 940	--
22	Salaires	120 000	40 000	40 000	40 000	--
23	Charges sociales	100 000	40 000	30 000	30 000	--
24	Règlement TVA	0	0	0	0	--
25	Acompte impôts sociétés	23 200	--	--	23 200	--
26	Acquisition d'immobilisations	137 470	137 470	--	--	--
27	Total des décaissements	947 790	418 310	182 340	229 140	
28						
29	Budget de trésorerie de synthèse (en dinars)					
30	Eléments	Janvier	Février	Mars		
31	Trésorerie début de mois	1 580		
32	Total des encaissements		
33	Total des décaissements		
34	Trésorerie fin de mois		



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

TRAVAIL A FAIRE :

- 1) Donnez la différence entre « budget des ventes » et « budget des encaissements ».
- 2) Précisez les modalités de paiement des achats et des ventes en recopiant et en complétant le tableau suivant :

	au comptant	à 30 jours	à 60 jours
Les clients règlent	30 %
Les fournisseurs sont réglés

- 3) Recopiez et complétez le budget de trésorerie.
- 4) Analysez la situation de trésorerie et proposez une solution pour améliorer cette situation.

EXERCICE 3

La société KEFI spécialisée dans la fabrication de vérandas vous demande de présenter son budget de trésorerie pour le 3^{ème} trimestre N+1. Le budget des encaissements a déjà été réalisé (*Annexe*). Le budget des décaissements réalisé en partie (*Document B*), doit être complété.

Vous disposez des informations complémentaires suivantes :

1. Toutes les opérations sont soumises au taux de TVA normal (18 %).
2. En juillet N+1, la société KEFI envisage d'acquérir une machine-outil d'une valeur hors taxes de 50 000 D qui sera payée comptant par chèque bancaire.
3. Les ventes prévisionnelles (factures) du 3^{ème} trimestre s'élèvent à :
236 000 D TTC en juillet,
295 000 D TTC en août,
306 800 D TTC en septembre.
4. Habitudes de paiement de la clientèle : 50 % au comptant, 50 % à 30 jours fin de mois.
5. Les achats de biens, de services et les autres charges ont été évalués à :
149 000 D HT en juillet,
175 000 D HT en août,
160 000 D HT en septembre.
On les supposera tous réglés au comptant.

TRAVAIL A FAIRE :

- 1) Complétez le Document A, concernant la TVA à décaisser en juillet, août et septembre.
- 2) Complétez le Document B (ligne Achats, ligne Investissements, ligne TVA à décaisser, total des décaissements).
- 3) Complétez le Document C et commentez les résultats obtenus.

ANNEXE : PREVISIONS

BUDGET PREVISIONNEL DES ENCAISSEMENTS-3^{ème} trimestre N+1

ENCAISSEMENTS	Juillet	Août	Septembre
Ventes	230 100	265 500	300 900
Total des encaissements	230 100	265 500	300 900

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Document A : Budget de TVA - 3^{ème} trimestre N+1

Eléments	Juillet	Août	Septembre
TVA collectée			
TVA déductible sur biens et services			
TVA déductible sur immobilisations			
Crédit de TVA du mois précédent			
TVA due			
Ou crédit de TVA au titre du mois			

Document B : Budget prévisionnel des décaissements - 3^{ème} trimestre N+1

DECAISSEMENTS	Juillet	Août	Septembre
Achats et autres charges			
Impôts	12 000	3 500	18 000
Salaires et charges sociales	69 000	72 000	70 000
Investissements			
TVA à décaisser	8 600		
Total des décaissements			

Document C : Récapitulatif prévisionnel de trésorerie - 3^{ème} trimestre N+1

RECAPITULATIF	Juillet	Août	Septembre
Trésorerie initiale	70 000		
Encaissements			
Décaissements			
Trésorerie finale			

EXERCICE 4

La société CHRONO fabrique un produit unique au moyen d'une matière M.

M. KHALED a ébauché un budget de TVA qu'il vous demande de terminer.

Vous êtes également chargé d'établir le budget de trésorerie de la société CHRONO pour le prochain semestre, les budgets des encaissements et des approvisionnements vous étant fournis en **annexe**.

Les opérations réalisées par l'entreprise sont soumises au taux de TVA de 18 %.

TRAVAIL A FAIRE :

- 1) Justifiez les montants de TVA collectée et de TVA déductible à partir des budgets fournis pour le mois de février et d'avril.
- 2) Quelles sont les conditions de paiement consenties aux clients ?
- 3) Terminez le budget de TVA, puis établissez le budget de trésorerie sachant qu'au 01/01/N la trésorerie s'élève à 17 200 D.
- 4) Réalisez un commentaire sur la situation de trésorerie de l'entreprise. Que proposez-vous à M. KHALED ?



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

ANNEXE :

Budget de TVA

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
TVA collectée	21 600	12 600	14 400	14 400	16 200	16 200
TVA déductible sur biens et services	20 187	2 187	2 187	24 687	2 187	2 187
TVA déductible sur immobilisations			45 000			
Crédit de TVA				32 787		
TVA à décaisser Ou crédit de TVA	1 413		32 787			

Budget des encaissements

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	TOTAL
Ventes de janvier	28 320	70 800	42 480				141 600
Ventes de février		16 520	41 300	24 780			82 600
Ventes de mars			18 880	47 200	28 320		94 400
Ventes d'avril				18 880	47 200	28 320	94 400
Ventes de mai					21 240	53 100	74 340
Ventes de juin						21 240	21 240
TOTAL	28 320	87 320	102 660	90 860	96 760	102 660	508 580

Budget des approvisionnements en matières premières

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Achats hors taxes	100 000			125 000		

Budget des frais de production et de distribution

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Consommations de mat. premières	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Salaires	14 285	14 285	14 285	14 285	14 285	14 285
Charges sociales	5 714	5 714	5 714	5 714	5 714	5 714
Services extérieurs	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150	12 150
Amort. des immob.	15 200	15 200	15 200	15 200	15 200	15 200

Renseignements complémentaires :

- Crédit fournisseur : les fournisseurs de matières premières sont payés à 3 mois.
Les services extérieurs sont payés au comptant.
- Investissement : l'entreprise prévoit d'acquérir en mars une machine pour 250 000 D HT.
Le paiement s'échelonne par quart à partir du mois d'avril.
- Impôt sur les bénéfices : le solde de l'impôt de N-1, qui s'élève à 3 200 D sera versé en avril.
Les acomptes de mai et juin s'élèvent à 5 300 D et 5 800 D.
- TVA à décaisser : la TVA due du mois de décembre N-1 s'élève à 2 070 D.
- Charges de personnel : les salaires sont payés en fin de mois et les charges sociales le 15 du mois qui suit le trimestre. Les charges sociales du 4^{ème} trimestre N-1 s'élèvent à 15 750 D.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

EXERCICE 5

La société anonyme PLASTIPLAX est une entreprise spécialisée dans la production d'accessoires plastiques (gobelets, vaisselle, boîtes à fromage, etc.).

Monsieur RACHED, gérant de la société, doit établir les budgets de trésorerie du quatrième trimestre N. Il vous demande de les lui préparer et vous fournit les informations suivantes :

⇒ **Liste des comptes au 30 septembre N (comptes de tiers et comptes de trésorerie)**

Comptes	Soldes	
	Débiteur	Créditeur
401 Fournisseurs d'exploitation (1)		45 720
404 Fournisseurs d'immobilisations		300 428
411 Clients (2)	196 620	
4365 Etat, TCA à décaisser (3)		32 400
453 Sécurité sociale et autres organismes sociaux (4)		19 400
532 Banques	19 500	
54 Caisse	850	

(1) : Paiement en octobre N

(2) : Règlement à recevoir en octobre N

(3) : TVA à décaisser du mois de septembre

(4) : Elles sont réglées en octobre N

⇒ **Investissements**

Un investissement est programmé sur cette période. Il correspond à la facture suivante :

PARTNER.SA 45, rue de la liberté. Ben Arous Date : 30/09/N		DOIT : PLASTIPLAX Rue Indépendance. Tunis	
FACTURE N° 151			
Désignation	P. U. H. T.	Qté	Montant
Chaîne de production semi-automatisée :			
Prix de base hors taxe	52 000,000	2	104 000,000
Frais de mise en service	2 700,000	1	2 700,000
<i>Mode de règlement :</i>	Total HT		106 700,000
<i>par chèque bancaire</i>	TVA 18 %		19 206,000
à 30 jours fin de mois	MONTANT TTC		125 906,000

Pour financer ces investissements, l'entreprise a souscrit un emprunt le 1^{er} octobre N pour un montant de 150 000 D. La banque a viré le montant de l'emprunt sur le compte bancaire de la société ce même jour.

⇒ **Informations complémentaires**

Poste	Octobre	Novembre	Décembre
Achats TTC (1)	118 000	132 160	141 600
Ventes TTC (2)	295 000	330 400	354 000
Autres charges (3)	37 500	44 000	48 000
Salaires (4)	50 000	56 000	60 000
Impôt sur les bénéfices, acompte	--	--	17 000

(1) : Les fournisseurs sont réglés 50 % au comptant, le solde le mois suivant.

(2) : Les clients nous règlent 20 % au comptant, le solde le mois suivant.

(3) : Les autres charges ne sont pas soumises à la TVA. Elles sont réglées au comptant.

(4) : Les salaires sont réglés le dernier jour du mois.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Les charges connexes aux salaires représentent 50 % des salaires, elles sont réglées le mois suivant.

Remarque : toutes les opérations de l'entreprise sont soumises au taux normal de TVA (18 %).

TRAVAIL A FAIRE :

- 1) Précisez la signification de la mention « 30 jours fin de mois » sur la facture n° 151.
- 2) Complétez, pour le quatrième trimestre N :
 - a) le budget des ventes ;
 - b) le budget des achats ;
 - c) le budget de TVA ;
 - d) le budget des encaissements ;
 - e) le budget des décaissements.
- 3) Etablissez le budget de trésorerie pour le quatrième trimestre N, présenté en annexe A.
- 4) Commentez ce budget.

ANNEXE A

Budget des ventes du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Ventes HT	250 000
TVA 18 %
Ventes TTC

Budget des achats du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Achats HT
TVA 18 %	18 000
Achats TTC



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Budget de TVA du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
TVA collectée
TVA déductible sur achats de biens et services	18 000
TVA déductible sur immobilisations	19 206	0	0
Crédit de TVA du mois précédent
TVA à décaisser
Ou crédit de TVA à reporter

Budget des encaissements du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Clients au 30/09/N
Ventes en octobre	236 000
Ventes en novembre
Ventes en décembre
Emprunt
Total des encaissements	405 620

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Budget des décaissements du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Fournisseurs au 30/09/N
Acquisitions d'immobilisations
Achats de matières premières d'octobre	59 000
Achats de matières premières de novembre
Achats de matières premières de décembre
Autres charges
Salaires
Charges connexes aux salaires
Acompte d'impôts sur les bénéfices
TVA à décaisser	30 240
Total des décaissements	369 926

Budget de trésorerie du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Trésorerie de début de mois
Total des encaissements
Total des décaissements
Trésorerie de fin de mois	56 044



EXERCICE 6 (Cas de synthèse)

La société à responsabilité limitée (SARL) « VIDEOMAG » est une entreprise spécialisée dans la location et la vente de cassettes vidéo et de DVD auprès de particuliers.

Vous effectuez un stage dans cette société durant lequel on vous confie les travaux suivants :

Première partie : Budget de trésorerie

Le comptable prépare le budget de trésorerie pour le premier trimestre N+1. Il vous demande de l'aider à sa mise en place. Un projet d'investissement (régulé au comptant) est prévu au début de janvier N+1 pour un montant global hors taxes (TVA 18 %) de 240 000 D. Vous disposez d'autres éléments d'informations en **annexe A**.

TRAVAIL A FAIRE

- 1) Complétez le budget des encaissements – annexe A.
- 2) Vous disposez du budget des décaissements en annexe A. Précisez les modalités de paiement des achats de biens et services sur l'annexe A.
- 3) Complétez le budget des décaissements - annexe A.
- 4) Complétez le budget de trésorerie de synthèse - annexe A.
- 5) Commentez ce budget de trésorerie.

Deuxième partie : Bilan prévisionnel

Vous disposez du bilan comptable au 31.12.N en **annexe B**.

TRAVAIL A FAIRE

- 1) Présentez le bilan prévisionnel (ou budgété) au 31.03.N+1 – annexe B.
- 2) Présentez le bilan fonctionnel prévisionnel en grandes masses au 31.03.N+1.
- 3) Calculez le FDR le BFR et la trésorerie prévisibles au 31.03.N+1.

Troisième partie : Etude de rentabilité

La société « VIDEOMAG » envisage le lancement d'une nouvelle activité de vente de jeux vidéo qui nécessitera l'agrandissement des locaux industriels et l'acquisition d'une nouvelle chaîne de production.

❖ *Evaluation chiffrée du projet « Nouvelle activité de vente de jeux vidéo » :*

Coût global hors taxes de l'investissement	240 000 D
Durée de vie	4 ans
Mode d'amortissement	Linéaire
Chiffre d'affaires annuel supplémentaire (années N+1 et N+2)	950 000 D
Chiffre d'affaires annuel supplémentaire (années N+3 et N+4)	1 310 000 D
Charges supplémentaires annuelles hors amortissement (années N+1 et N+2)	878 000 D
Charges supplémentaires annuelles hors amortissement (années N+3 et N+4)	1 220 000 D
Valeur résiduelle de l'investissement connue à la fin du projet	40 000 D
Taux d'impôt sur les bénéfices	30 %
Taux d'actualisation	5 %

L'entreprise souhaite maintenant savoir si son projet est financièrement viable.

TRAVAIL A FAIRE :

- 1) Complétez le tableau de l'annexe C en arrondissant au dinar le plus proche.
- 2) Calculez la valeur actuelle nette (VAN) du projet. Commentez le résultat obtenu.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

3) Citez et définissez une autre méthode d'évaluation de la rentabilité financière d'un investissement.

ANNEXE A : Budget du 1^{er} trimestre N+1

Budget des encaissements (en dinars)

Eléments	Montants	Janvier	Février	Mars	Solde au 31.03.N+1
Clients au bilan (31.12.N)	165 000	110 000	55 000	---	---
Ventes TTC de janvier (1)	232 100
Ventes TTC de février (1)	322 100	---
Ventes TTC de mars (1)	348 100	---	---
Encaissement emprunt	60 000	60 000			
Total des encaissements	1 127 300
(1) Les clients règlent	au comptant	à 30 jours		à 60 jours	
	40 %	40 %		20 %	

Budget des décaissements (en dinars)

Eléments	Montants	Janvier	Février	Mars	Solde au 31.03.N+1
Dettes au bilan (31.12.N)	99 000	99 000	---	---	---
Achats TTC de janvier (2)	53 000	21 200	31 800	---	---
Achats TTC de février (2)	65 000	---	26 000	39 000	---
Achats TTC de mars (2)	65 000	---	---	26 000	39 000
Investissement			
Autres décaissements	138 000	46 000	46 000	46 000	
Total des décaissements	703 200
(2) Les fournisseurs d'autres biens et services sont réglés	au comptant	à 30 jours		à 60 jours	
	

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Budget de trésorerie de synthèse (en dinars)

Eléments	Janvier	Février	Mars
Trésorerie début de mois	59 900
Total des encaissements
Total des décaissements
Trésorerie fin de mois

ANNEXE B : Bilan prévisionnel (ou budgété) au 31.03.N+1 (Sommes en dinars)

Actifs	Notes	31.12.N	31.03.N+1	Capitaux propres et passifs	Notes	31.12.N	31.03.N+1
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>				<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
<u>Actifs immobilisés</u>				Capital social.....		70 000	110 000
Immobilisations incorporelles		---	---	Réserves.....		475 000	475 000
Moins : Amortissements.....		---	---	Autres capitaux propres.....		--	--
Net.....		---	---	Résultats reportés.....		--	--
Immobilisations corporelles...		906 000	Total des capitaux propres		-----	-----
Moins : Amortissements.....		(648 000)	(796 800)	avant résultat de l'exercice		545 000	585 000
Net.....		258 000	Résultat de l'exercice.....		77 600
Immobilisations financières...		---	---	Total des capitaux propres		-----	-----
Moins : Provisions.....		---	---	avant affectation.....		622 600
Net.....		---	---	<u>PASSIFS</u>			
Total des actifs immobilisés		258 000	<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
Autres actifs non courants.....		---	---	Emprunts.....		---
Total des actifs non courants		258 000	Autres passifs financiers		---	---
<u>ACTIFS COURANTS</u>				Provisions.....		---	---
Stocks.....		260 000	275 000	Total des passifs non courants		-----	-----
Moins : Provisions.....		---	---	<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Net.....		260 000	275 000	Fournisseurs et comptes			
Clients et comptes rattachés...		165 000	rattachés.....		99 000
Moins : Provisions.....		---	---	Autres passifs courants.....		46 000	46 000
Net.....		165 000	Concours bancaires et autres			
Autres actifs courants.....		24 700	---	passifs financiers.....		---	---
Placements et autres actifs				Total des passifs courants		145 000
financiers.....		---	---	Total des passifs.....		145 000
Liquidités et équivalents de							
liquidités.....		59 900				
Total des actifs courants		509 600				
TOTAL DES ACTIFS		767 600	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		767 600

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

ANNEXE C : Rentabilité de la « nouvelle activité »

Années	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaires supplémentaire				
Charges décaissables supplémentaires				
Dotations aux amortissements				
Résultat avant impôt				
Impôt sur les bénéfices				
Résultat après impôt				
Dotations aux amortissements				
Cash-flow (CAF) nets				
Coefficient d'actualisation au taux de 5 % l'an	0,952 381	0,907 029	0,863 838	0,822 702
Cash-flow (CAF) nets actualisés	65 143			



CORRECTION

EXERCICE 1

Recopiez et complétez le budget de TVA présenté ci-dessous :

Budget de TVA

	Janvier	Février	Mars
TVA collectée	8 208	10 080	9 828
TVA déductible	4 176	5 184	3 456
TVA à décaisser	4032	4 896	6 372
Ou crédit de TVA à reporter	0	0	0

EXERCICE 2

1) Donnez la différence entre « budget des ventes » et « budget des encaissements ».

Le budget des ventes fait apparaître les ventes mois par mois à leur date de facturation, alors que le budget des encaissements prend en compte les décalages liés au crédit client et fait apparaître les ventes à leur date de règlement.

2) Précisez les modalités de paiement des achats et des ventes en recopiant et en complétant le tableau suivant :

	au comptant	à 30 jours	à 60 jours
Les clients règlent	30 %	70 %	--
Les fournisseurs sont réglés	--	100 %	--

3) Recopiez et complétez le budget de trésorerie.

Budget de trésorerie de synthèse (en dinars)			
Éléments	Janvier	Février	Mars
Trésorerie début de mois	1 580	(104 030)	(88 130)
Total des encaissements	312 700	198 240	247 800
Total des décaissements	(418 310)	(182 340)	(229 140)
Trésorerie fin de mois	(104 030)	(88 130)	(69 470)

4) Analysez la situation de trésorerie et proposez une solution pour améliorer cette situation.

Observation : la situation de trésorerie pour le premier trimestre est largement déficitaire bien qu'on remarque une légère régression du déficit en février et mars.

Analyse : la cause principale de ce déséquilibre est l'acquisition de l'immobilisation en janvier puisque, d'une part la trésorerie de départ est positive, d'autre part les flux mensuels de trésorerie générés par l'exploitation sont positifs ($1\,580 + 312\,700 - (418\,310 - 137\,470) = 33\,440$)

Solution : chercher des moyens pour financer l'investissement, tel que l'emprunt.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

EXERCICE 3

- 1) Complétez le Document A, concernant la TVA à décaisser en juillet, août et septembre.

Document A : Budget de TVA - 3^{ème} trimestre N+1

Eléments	Juillet	Août	Septembre
TVA collectée	36 000	45 000	46 800
TVA déductible sur biens et services	26 820	31 500	28 800
TVA déductible sur immobilisations	9 000	0	0
Crédit de TVA du mois précédent	0	0	0
TVA due	180	13 500	18 000
Ou crédit de TVA au titre du mois	0	0	0

- 2) Complétez le Document B (ligne Achats, ligne Investissements, ligne TVA à décaisser, total des décaissements).

Document B : Budget prévisionnel des décaissements - 3^{ème} trimestre N+1

DECAISSEMENTS	Juillet	Août	Septembre
Achats et autres charges	175 820	206 500	188 800
Impôts	12 000	3 500	18 000
Salaires et charges sociales	69 000	72 000	70 000
Investissements	59 000	0	0
TVA à décaisser	8 600	180	13 500
Total des décaissements	324 420	282 180	290 300

- 3) Complétez le Document C et commentez les résultats obtenus.

Document C : Récapitulatif prévisionnel de trésorerie - 3^{ème} trimestre N+1

RECAPITULATIF	Juillet	Août	Septembre
Trésorerie initiale	70 000	(24 320)	(41 000)
Encaissements	230 100	265 500	300 900
Décaissements	324 420	282 180	290 300
Trésorerie finale	(24 320)	(41 000)	(30 400)

Commentaire : Trésorerie insuffisante durant le 3^{ème} trimestre à cause de l'investissement et des achats payés au comptant.

Envisager les solutions possibles : emprunt, crédit fournisseur, escompte d'effets, découvert bancaire...

EXERCICE 4

- 1) Justifiez les montants de TVA collectée et de TVA déductible à partir des budgets fournis pour le mois de février et d'avril.

Justification des TVA :

- Collectée : Février = $\frac{82\,600}{1,18} * 0,18$

$$\text{Avril} = \frac{94\,400}{1,18} * 0,18$$

- Déductible : Février = $12\,150 * 0,18$

$$\text{Avril} = (125\,000 + 12\,150) * 0,18$$

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

2) Quelles sont les conditions de paiement consenties aux clients ?

Exemple : ventes de janvier (budget des encaissements)

Comptant : $\frac{28\,320}{141\,600} = 0,2$ soit 20 %

A 30 jours : $\frac{70\,800}{141\,600} = 0,5$ soit 50 %

A 60 jours : $\frac{42\,480}{141\,600} = 0,3$ soit 30 %

Conditions : 20 % au comptant, 50 % à 30 jours (1 mois) et 30 % à 60 jours (2 mois).

3) Terminez le budget de TVA, puis établissez le budget de trésorerie sachant qu'au 01/01/N la trésorerie s'élève à 17 200 D.

Budget de TVA

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
TVA collectée	21 600	12 600	14 400	14 400	16 200	16 200
TVA déductible sur biens et services	20 187	2 187	2 187	24 687	2 187	2 187
TVA déductible sur immobilisations			45 000			
Crédit de TVA		0	0	32 787	43 074	29 061
TVA à décaisser Ou crédit de TVA	1 413 0	10 413 0	0 32 787	0 43 074	0 29 061	0 15 048

Budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Total des encaissements	28 320	87 320	102 660	90 860	96 760	102 660
Décaissements :						
Matières premières TTC				118 000		
Services extérieurs TTC	14 337	14 337	14 337	14 337	14 337	14 337
Salaires	14 285	14 285	14 285	14 285	14 285	14 285
Charges sociales	15 750			17 142		
Investissement TTC				73 750	73 750	73 750
Impôt sur les bénéfices				3 200	5 300	5 800
TVA à décaisser	2 070	1 413	10 413			
Total des décaissements	46 442	30 035	39 035	240 714	107 672	108 172
Trésorerie début de mois	17 200	(922)	56 363	119 988	(29 866)	(40 778)
Trésorerie fin de mois	(922)	56 363	119 988	(29 866)	(40 778)	(46 290)

4) Réalisez un commentaire sur la situation de trésorerie de l'entreprise. Que proposez-vous à M. KHALED ?

La trésorerie est négative en janvier, puis devient de plus en plus déficitaire à partir d'avril. L'investissement semble être la cause. Il faudrait soit étaler davantage le paiement de la machine, soit effectuer un emprunt.

EXERCICE 5

1) Précisez la signification de la mention « 30 jours fin de mois » sur la facture n° 151.

La mention « 30 jours fin de mois » signifie que le règlement de la facture, c'est-à-dire de décaissement du montant de l'investissement, sera après 30 jours, soit le 30 octobre.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

2) Complétez, pour le quatrième trimestre N :

a. le budget des ventes

Budget des ventes du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Ventes HT	250 000	280 000	300 000
TVA 18 %	45 000	50 400	54 000
Ventes TTC	295 000	330 400	354 000

b. le budget des achats

Budget des achats du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Achats HT	100 000	112 000	120 000
TVA 18 %	18 000	20 160	21 600
Achats TTC	118 000	132 160	141 600

c. le budget de TVA

Budget de TVA du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
TVA collectée	45 000	50 400	54 000
TVA déductible sur achats de biens et services	18 000	20 160	21 600
TVA déductible sur immobilisations	19 206	0	0
Crédit de TVA du mois précédent	--	--	--
TVA à décaisser	7 794	30 240	32 400
Ou crédit de TVA à reporter	--	--	--

d. le budget des encaissements

Budget des encaissements du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Clients au 30/09/N	196 620	--	--
Ventes en octobre	59 000	236 000	--
Ventes en novembre	--	66 080	264 320
Ventes en décembre	--	--	70 800
Emprunt	150 000	--	--
Total des encaissements	405 620	302 080	335 120



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

e. le budget des décaissements

Budget des décaissements du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Fournisseurs au 30/09/N	45 720	--	--
Acquisitions d'immobilisations	125 906	--	--
Achats de matières premières d'octobre	59 000	59 000	--
Achats de matières premières de novembre	--	66 080	66 080
Achats de matières premières de décembre	--	--	70 800
Autres charges	37 500	44 000	48 000
Salaires	50 000	56 000	60 000
Charges connexes sur salaires	19 400	25 000	28 000
Acompte d'impôts sur les bénéfices	--	--	17 000
TVA à décaisser	32 400	7 794	30 240
Total des décaissements	369 926	257 874	320 120

3) Etablissez le budget de trésorerie pour le quatrième trimestre N, présenté en annexe A.

Budget de trésorerie du 4^{ème} trimestre

Postes	Octobre	Novembre	Décembre
Trésorerie de début de mois	20 350	56 044	100 250
Total des encaissements	405 620	302 080	335 120
Total des décaissements	(369 926)	(257 874)	(320 120)
Trésorerie de fin de mois	56 044	100 250	115 250

4) Commentez ce budget.

Le budget de trésorerie présente des soldes de trésorerie positifs (pas de déficit), mais largement excédentaires → Il vaut mieux placer la trésorerie pour en gagner profit.

EXERCICE 6 (Cas de synthèse)

Première partie : Budget de trésorerie

1) Complétez le budget des encaissements - annexe A.

Budget des encaissements (en dinars)

Eléments	Montants	Janvier	Février	Mars	Solde au 31.03.N+1
Clients au bilan (31.12.N)	165 000	110 000	55 000	---	---
Ventes TTC de janvier (1)	232 100	92 840	92 840	46 420	
Ventes TTC de février (1)	322 100	---	128 840	128 840	64 420
Ventes TTC de mars (1)	348 100	---	---	139 240	208 860
Encaissement emprunt	60 000	60 000	---	---	---
Total des encaissements	1 127 300	262 840	276 680	314 500	273 280
(1) Les clients règlent	au comptant		à 30 jours		à 60 jours
	40 %		40 %		20 %



SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

- 2) Vous disposez du budget des décaissements en annexe A. Précisez les modalités de paiement des achats de biens et services sur l'annexe A.
- 3) Complétez le budget des décaissements - annexe A.

Budget des décaissements (en dinars)

Eléments	Montants	Janvier	Février	Mars	Solde au 31.03.N+1
Dettes au bilan (31.12.N)	99 000	99 000	---	---	---
Achats TTC de janvier (2)	53 000	21 200	31 800	---	---
Achats TTC de février (2)	65 000	---	26 000	39 000	---
Achats TTC de mars (2)	65 000	---	---	26 000	39 000
Investissement	283 200	283 200	---	---	---
Autres décaissements	138 000	46 000	46 000	46 000	---
Total des décaissements	703 200	449 400	103 800	111 000	39 000
(2) Les fournisseurs d'autres biens et services sont réglés	au comptant	à 30 jours		à 60 jours	
	40 %	60 %		---	

- 4) Complétez le budget de trésorerie de synthèse - annexe A.

Budget de trésorerie de synthèse (en dinars)

Eléments	Janvier	Février	Mars
Trésorerie début de mois	59 900	(126 660)	46 220
Total des encaissements	262 840	276 680	314 500
Total des décaissements	449 400	103 800	111 000
Trésorerie fin de mois	(126 660)	46 220	249 720

- 5) Commentez ce budget de trésorerie.

La trésorerie est déficitaire en janvier à cause de l'investissement. Donc, l'emprunt seul est insuffisant pour le financer. Recours à l'augmentation de capital ou négociation avec le fournisseur pour allonger le délai de paiement de l'investissement.

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

Deuxième partie : Bilan prévisionnel

1) Présentez le bilan prévisionnel (ou budgété) au 31.03.N+1 – annexe B.

ANNEXE B : Bilan prévisionnel (ou budgété) au 31.03.N+1 (Sommes en dinars)

Actifs	Notes	31.12.N	31.03.N+1	Capitaux propres et passifs	Notes	31.12.N	31.03.N+1
ACTIFS NON COURANTS				CAPITAUX PROPRES			
Actifs immobilisés				Capital social.....		70 000	110 000
Immobilisations incorporelles		---	---	Réserves.....		475 000	475 000
Moins : Amortissements.....		---	---	Autres capitaux propres.....		--	--
Net.....		---	---	Résultats reportés.....		--	--
Immobilisations corporelles...		906 000	1 146 000	Total des capitaux propres			
Moins : Amortissements.....		(648 000)	(796 800)	avant résultat de l'exercice		545 000	585 000
Net.....		258 000	349 200	Résultat de l'exercice.....		77 600	417 200
Immobilisations financières...		---	---	Total des capitaux propres			
Moins : Provisions.....		---	---	avant affectation.....		622 600	1 002 200
Net.....		---	---	PASSIFS			
Total des actifs immobilisés		258 000	349 200	PASSIFS NON COURANTS			
Autres actifs non courants.....		---	---	Emprunts.....		---	60 000
Total des actifs non courants		258 000	349 200	Autres passifs financiers		---	---
ACTIFS COURANTS				Provisions.....		---	---
Stocks.....		260 000	275 000	Total des passifs non courants		---	60 000
Moins : Provisions.....		---	---	PASSIFS COURANTS			
Net.....		260 000	275 000	Fournisseurs et comptes			
Clients et comptes rattachés...		165 000	273 280	rattachés.....		99 000	39 000
Moins : Provisions.....		---	---	Autres passifs courants.....		46 000	46 000
Net.....		165 000	273 280	Concours bancaires et autres			
Autres actifs courants.....		24 700	---	passifs financiers.....		---	---
Placements et autres actifs		---	---	Total des passifs courants		145 000	85 000
financiers.....		---	---	Total des passifs.....		145 000	145 000
Liquidités et équivalents de							
liquidités.....		59 900	249 720				
Total des actifs courants		509 600	798 000				
TOTAL DES ACTIFS		767 600	1 147 200	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		767 600	1 147 200

2) Présentez le bilan fonctionnel prévisionnel en grandes masses au 31.03.N+1.

Bilan fonctionnel prévisionnel en grandes masse

Emplois	Montants	Ressources	Montants
Emplois stables	1 146 000	Ressources stables	1 859 000
Actifs courants Hors trésorerie	548 280	Passifs courants Hors trésorerie	85 000
Trésorerie de l'actif	249 720	Trésorerie du passif	0
TOTAL	1 944 000	TOTAL	1 944 000

3) Calculez le FDR, le BFR et la trésorerie prévisibles au 31.03.N+1.

Trésorerie nette prévisible = FDR – BFR

SECTION 4 : PLANS, PROGRAMMES, BUDGETS

FDR = Ressources stables – Emplois stables
= 1 859 000 – 1 146 000
= **713 000 D**

BFR = Actifs courants Hors trésorerie – Passifs courants Hors trésorerie
= 548 280 – 85 000
= **463 280 D**

TN = Trésorerie de l'actif – Trésorerie du passif
= 249 270 – 0
= **249 720 D**

Troisième partie : Etude de rentabilité

1) Complétez le tableau de l'annexe C en arrondissant au dinar le plus proche.

ANNEXE C : Rentabilité de la « nouvelle activité »

Années	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaires supplémentaire	950 000	950 000	1 310 000	1 310 000
Charges décaissables supplémentaires	878 000	878 000	1 220 000	1 220 000
Dotations aux amortissements	60 000	60 000	60 000	60 000
Résultat avant impôt	12 000	12 000	30 000	30 000
Impôt sur les bénéfices	3 600	3 600	9 000	9 000
Résultat après impôt	8 400	8 400	21 000	21 000
Dotations aux amortissements	60 000	60 000	60 000	60 000
Cash-flow (CAF) nets	68 400	68 400	81 000	81 000
Coefficient d'actualisation au taux de 5 % l'an	0,952 381	0,907 029	0,863 838	0,822 702
Cash-flow (CAF) nets actualisés	65 143	62 041	69 971	66 639

2) Calculez la valeur actuelle nette (VAN) du projet. Commentez le résultat obtenu.

VAN = Somme des Cash-flows actualisés + Valeur résiduelle actualisée – Montant de l'investissement

= 65 143 + 62 041 + 69 971 + 66 630 + 40 000 * 0,822 702 – 240 000 = 56 693 D > 0 ⇒ Le projet est rentable.

3) Citez et définissez une autre méthode d'évaluation de la rentabilité financière d'un investissement.

Le délai de récupération du capital investi: délai dans lequel l'entreprise récupère le montant d'investissement.