



Exercice et solution 14B.3

Budget de caisse établi selon différents scénarios

Le directeur des finances d'une petite entreprise commerciale, Mercado Itée, réunit les renseignements suivants afin de préparer son budget de caisse pour les mois de janvier, de février et de mars 2012.

Débours

- Coût des marchandises vendues

Il achète le mois courant toutes les marchandises qu'il prévoit vendre le mois suivant selon le scénario réaliste; ainsi, il achète en janvier ce qu'il compte vendre en février, etc. Il doit payer ces marchandises en entier le mois suivant l'achat. Le coût des marchandises vendues est de 22 \$ par unité. Voici les prévisions de ventes en unités selon trois scénarios. En décembre, l'entreprise a pleinement réalisé le scénario réaliste.

Scénarios	Décembre	Janvier	Février	Mars
Pessimiste		2 200	2 800	3 000
Réaliste	5 600	3 400	4 200	4 800
Optimiste		4 200	5 400	6 000

- Salaires et avantages sociaux

Les salaires sont versés toutes les deux semaines (posez comme hypothèse que les avantages sociaux sont payés au même moment que les salaires). Il y a trois paies en janvier, deux en février et deux en mars. Le montant des salaires est de 14 880 \$ par paie, incluant les avantages sociaux.

Exercice et solution 14B.3 (suite)

- Frais d'exploitation

Les frais d'exploitation sont de 38 000 \$ par mois, dont 4 000 \$ représentent la dotation à l'amortissement cumulé qui se rapporte aux équipements. Plusieurs de ces frais sont engagés; c'est le cas du loyer, des taxes et des assurances. Par ailleurs, ce montant comprend également les frais de publicité et les frais de représentation. En fait, il comprend tous les frais, à l'exception du coût des marchandises vendues, des salaires et avantages sociaux ainsi que des frais de financement de la dette à long terme et de la marge de crédit.

- Dette à long terme

L'entreprise a une dette à long terme dont le solde est de 320 000 \$ au 31 décembre 2011. Elle rembourse 16 000 \$ par mois au début de chacun des mois. Elle paie également les intérêts calculés sur le solde au début du mois, au taux nominal de 12 % par année.

- Marge de crédit et intérêt à court terme

On doit payer l'intérêt le 1^{er} jour du mois; cet intérêt est calculé sur le solde de la marge de crédit ce matin-là, au taux nominal annuel de 12 %. Le solde de la marge de crédit au 31 décembre 2011 est nul.

- La limite de la marge de crédit est de 20 000 \$.

Pour simplifier le budget, supposez qu'un ajustement mensuel est effectué à la fin de chaque mois, se traduisant par un emprunt ou un remboursement par tranches de 1 000 \$. La société rembourse le maximum et emprunte le minimum, tout en maintenant un solde en caisse positif. De plus, elle ne reçoit aucun intérêt sur un solde positif en caisse.

Recettes

L'entreprise encaisse 40 % du montant au cours du mois où a lieu la vente et 60 % du montant le mois suivant la vente. Le prix de vente moyen est de 40 \$ par unité et il n'y a aucune créance douteuse.

Solde au 1^{er} janvier

Le solde en caisse au 1^{er} janvier 2012 est de 9 870 \$.

Exercice et solution 14B.3 (suite)

Travail pratique :

- a) Préparez un budget de caisse pour les mois de janvier, février et mars 2012, en adoptant le scénario réaliste.
- b) Calculez le montant des ventes qu'il est nécessaire d'enregistrer en février pour équilibrer les rentrées et les sorties de fonds de ce mois, en supposant que le scénario réaliste se confirme en janvier.
- c) En supposant que l'hypothèse pessimiste se réalise en février, mais que cette information ne soit connue qu'à la mi- février, calculez le montant de la marge de crédit nécessaire pour couvrir les débours prévus en février. Faites deux suggestions visant à ne pas dépasser la marge de crédit actuelle.

À quelles conditions jugeriez-vous le projet intéressant?

*Auteur original : **Hugues Boisvert** (Professeur titulaire - Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal)*

Exercice et solution 14B.3 (suite)

Solution :

a) Voici le budget de caisse demandé :

	Janvier	Février	Mars
Solde d'encaisse au début	9 870	26 030	630
Recettes	188 800	148 800	177 600
Total des disponibilités	198 670	174 830	178 230
Débours			
Coût des marchandises (achat)	74 800	92 400	105 600
Salaires	44 640	29 760	29 760
Frais exploitation	34 000	34 000	34 000
Remboursement emprunt	16 000	16 000	16 000
Intérêts sur emprunt	3 200	3 040	2 880
Intérêts sur marge de crédit	-	-	10
Total débours	172 640	175 200	188 250
Mouvements de trésorerie nets du mois - Excédent (Déficit)	26 030	(370)	(10 020)
Solde minimum d'encaisse à la fin	-	-	-
Excédent (Déficit) d'encaisse	26 030	(370)	(10 020)
Emprunt (Remboursement) de la marge de crédit	-	1 000	11 000
Solde d'encaisse à la fin	26 030	630	980
Marge de crédit			
Solde de la Marge de crédit au début (marge utilisée)	-	-	1 000
(+) Emprunt sur la marge	-	1 000	11 000
(-) Remboursement de la marge	-	-	-
Solde de la Marge de crédit à la fin	-	1 000	12 000
Dettes long terme			
Solde de l'emprunt au début	320 000	304 000	288 000
(+) Emprunt supplémentaire	-	-	-
(-) Remboursement de l'emprunt	(16 000)	(16 000)	(16 000)
Solde de l'emprunt à la fin	304 000	288 000	272 000

Exercice et solution 14B.3 (suite)

- b) La seule façon d'équilibrer les rentrées et les débours est de faire varier le montant des ventes. On sait qu'on encaisse en moyenne 40 % du montant des ventes d'un mois le même mois. On sait également que nous encaissons 60% du montant des ventes le mois suivant la vente. On en conclut donc que, pour équilibrer les rentrées et les débours de février, il faut que :

$$40 \% \text{ des Ventes de février} + 60\% \text{ des ventes de janvier} = 175\,200 \$$$

$$40 \% \text{ des Ventes de février } (0,6 \times 3\,400 \times 40 \$) = 175\,200 \$$$

$$40 \% \text{ des Ventes de février} = 175\,200 \$ - 81\,600 \$$$

$$\text{Ventes de février} = 93\,600 \$ / 0,4$$

$$\text{Ventes de février} = 234\,000 \$$$

$$\text{Nombre d'unités vendues} = 234\,000 \$ / 40 \$, \text{ soit } 5\,850 \text{ unités.}$$

Précisons toutefois qu'une augmentation des ventes en février par rapport au scénario réaliste initial obligera l'entreprise à acheter en février plus de stock ce qui augmentera les débours relatifs au coût des marchandises vendues en mars.

- c) En supposant que l'hypothèse pessimiste se réalise en février, mais que cette information ne soit connue qu'à la mi-février, les débours ne changeront pas, car les décisions les engageant auront déjà été prises. Par contre, l'entreprise verra ses recettes diminuer à la suite de la vente de 2 800 unités plutôt que de 4 200 unités, soit de 1 400 unités en moins. Or, 1 400 unités en moins signifie $(0,4 \times 1\,400 \times 40 \$)$, soit 22 400 \$ en moins. Dans un tel cas, l'entreprise aurait besoin d'une marge de crédit de 23 000 \$, alors que sa limite est de 20 000 \$.

Voici quelques suggestions pour reporter un montant minimal de 3 000 \$. L'entreprise doit considérer les débours qui ne sont pas encore effectués, notamment du côté des coûts de type discrétionnaire. Elle peut tenter de conclure une entente avec un fournisseur en particulier ou encore convenir avec l'institution prêteuse de reporter les remboursements de capital ou une partie de ceux-ci.

Auteur original : Hugues Boisvert (Professeur titulaire - Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal)