



## Exercice et solution 14B.4

### Budget de caisse et changement de politique de crédit

Voici l'état des résultats prévisionnels en milliers de dollars d'une PME du secteur manufacturier, Tiremaf ltée, pour les quatre derniers mois de 2012.

<b>TIREMAF LTEE</b>				
<b>RÉSULTATS PRÉVISIONNELS</b>				
	<b>Septembre</b>	<b>Octobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>
<b>Ventes</b>	<b>600 000</b>	<b>720 000</b>	<b>960 000</b>	<b>840 000</b>
<b>Coûts</b>				
Salaires	100 000	120 000	160 000	140 000
Avantages sociaux	20 000	24 000	32 000	28 000
Matières premières	250 000	300 000	400 000	350 000
Amortissement	100 000	100 000	100 000	100 000
Autres coûts	25 000	25 000	25 000	25 000
	<b>495 000</b>	<b>569 000</b>	<b>717 000</b>	<b>643 000</b>
<b>Résultat net</b>	<b>105 000</b>	<b>151 000</b>	<b>243 000</b>	<b>197 000</b>

L'entreprise est si peu rentable qu'elle parvient à peine à verser à ses actionnaires un dividende de 500 000 \$ à la fin de chaque trimestre (mars, juin, septembre et décembre). Mais voilà que depuis deux ans sa part de marché diminue au profit de ses concurrents. L'entreprise a toujours eu pour politique de ne vendre qu'au comptant. Le directeur du marketing prétend qu'il faudrait qu'elle accepte de vendre à crédit, et qu'elle pourrait ainsi reconquérir ses marchés, voire les accroître. En effet, affirme-t-il en s'appuyant sur les analyses des habitudes de la clientèle de ce type d'entreprise, les ventes pourraient augmenter de 20 % en septembre et de 40 % les mois suivants si l'entreprise se dotait d'une politique de crédit. Cependant, pour cela, cette politique devrait être en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre, avec les conditions suivantes: paiement net 30 jours, auquel s'ajouterait un montant égal à 1 % par mois sur tout solde impayé après ce délai.

## Exercice et solution 14B.4 (suite)

Actuellement, l'entreprise vend au comptant, mais elle règle également comptant, dans le mois où ils sont engagés, l'achat des matières premières, les salaires et les avantages sociaux ainsi que les autres coûts. Les matières premières sont achetées le mois précédant la production, et l'entreprise transforme ces matières en produits finis le mois précédant la vente. Les autres coûts sont fixes, alors que les salaires et les avantages sociaux varient proportionnellement au volume de production du mois.

Voici le tableau correspondant aux ventes prévues, avec la politique actuelle :

Mois	Nombre d'unités
Septembre	10 000
Octobre	12 000
Novembre	16 000
Décembre	14 000
Janvier	8 000
Février	10 000

Une augmentation du chiffre d'affaires de 20 % en septembre et de 40 % dès le mois d'octobre ne serait pas à dédaigner, au contraire! Cependant, le trésorier objecte que cette nouvelle politique de crédit réduirait à court terme les liquidités de l'entreprise.

Le solde en caisse au 1<sup>er</sup> septembre est de 337 000 \$.

### Travail pratique :

- a) Dressez le budget de caisse mensuel de l'entreprise (chiffres arrondis au dollar) pour les quatre mois de septembre, octobre, novembre et décembre, en prenant pour hypothèse le scénario suivant, qui s'appliquerait dès le 1<sup>er</sup> septembre:
- l'entreprise va de l'avant avec la politique de crédit proposée;
  - tous les clients acquittent leur compte dans un délai de 30 jours;
  - l'entreprise paye ses fournisseurs de matières premières dans un délai de 30 jours; par contre, elles leur coûtent maintenant 27 \$ l'unité plutôt que 25 \$.
- b) En prenant pour hypothèse que le déficit de caisse peut atteindre environ 500 000 \$, proposez deux solutions visant à résoudre le problème de liquidités auquel l'entreprise ferait face si elle allait de l'avant avec la nouvelle politique de crédit, étant donné que la marge de crédit maximale est de 300 000 \$.

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

## Exercice et solution 14B.4 (suite)

### Solution :

- a) Pour comprendre le budget de caisse qui suivra, il faut d'abord saisir le calendrier des ventes, de la production et des achats de matières premières.

Ventes prévues	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Politique actuelle	10000	12000	16000	14000	8000	10000
Augmentation de valeur	20%	40%	40%	40%	40%	40%
Nouvelle politique	12000	16800	22400	19600	11200	14000

Budget de production	Septembr					
	e	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février
Ventes	12 000	16 800	22 400	19 600	11 200	14 000
+ Stocks de fin à la fin	16 800	22 400	19 600	11 200	14 000	0
- Stocks de débuts	10 000	16 800	22 400	19 600	11 200	14 000
Production unitaire	18 800	22 400	19 600	11 200	14 000	0

Budget des achats	Septembr				
	e	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier
Production (u)	18 800	22 400	19 600	11 200	14 000
+ Stocks de MP à la fin	22 400	19 600	11 200	14 000	0
- Stocks de MP au début	12 000	22 400	19 600	11 200	14 000
Achats	29 200	19 600	11 200	14 000	0

\*\*\*Payable dans 30 jours\*\*\*

788 400 \$	529 200 \$	302 400 \$	378 000 \$	- \$
------------	------------	------------	------------	------

Budget de la main-d'œuvre directe	Septembre			
	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Production	18 800	22 400	19 600	11 200
Salaires	188 000	224 000	196 000	112 000
Avantages Sociaux	37 600	44 800	39 200	22 400
Paiement	225 600	268 800	235 200	134 400

## Exercice et solution 14B.4 (suite)

### Détails concernant les budgets :

#### Production

- L'entreprise produit le mois précédent la vente
- Le stock du début en septembre (10 000) est en fonction des ventes de la politique actuelle puisque le changement de politique n'a lieu qu'au 1<sup>er</sup> septembre. Par conséquent, la production avait déjà eu lieu en août.

#### Achat

- L'entreprise achète ses marchandises 1 mois avant la production soit 2 mois avant la vente
- L'entreprise paye ses fournisseurs le mois suivant l'achat
- Le prix de la matière première est de 27\$
- Chaque unité produite nécessite 1 unité de matière première
- Le stock de MP du début en septembre (12 000) est en fonction des ventes de la politique actuelle puisque l'achat de stock se fait 1 mois précédant la production soit 2 mois avant la vente.

#### Main d'œuvre

- L'utilisation de la main d'œuvre est en fonction de la production
- Il n'y a aucun délai de paiement
- Les avantages sociaux représentent 20% du salaire
- Les avantages sociaux sont également réglés comptant
- Le prix de la main d'œuvre est de 10\$/unité

#### Budget de caisse

	<b>Septembre</b>	<b>Octobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>
<b>Solde d'encaisse au début</b>	337 000	(413 600)	(775 800)	(557 200)
<b>Recettes</b>		720 000	1 008 000	1 344 000
<b>Total des disponibilités</b>	<b>337 000</b>	<b>306 400</b>	<b>232 200</b>	<b>786 800</b>
<b>Débours</b>				
Matières premières	-	788 400	529 200	302 400
Salaires	188 000	224 000	196 000	112 000
Avantages Sociaux	37 600	44 800	39 200	22 400
Autres charges	25 000	25 000	25 000	25 000
Dividende	500 000	-	-	500 000
<b>Total débours</b>	<b>750 600</b>	<b>1 082 200</b>	<b>789 400</b>	<b>961 800</b>
<b>Mouvements de trésorerie nets du mois - Excédent (Déficit)</b>	<b>(413 600)</b>	<b>(775 800)</b>	<b>(557 200)</b>	<b>(175 000)</b>

## Exercice et solution 14B.4 (suite)

- b) La question revient à se demander comment l'entreprise souhaite financer son fonds de roulement. Actuellement, en ne vendant qu'au comptant, elle exige de ses clients un effort particulier parce qu'elle ne s'est pas donné un fonds de roulement qui lui permet de faire crédit. Par contre, elle règle ses achats comptant.

Le déficit le plus important est celui d'octobre. La marge de crédit permet à l'entreprise de combler une partie de ce déficit soit 300 000 \$ sur 775 800 \$. Par conséquent, l'entreprise devrait injecter environ 500 000 \$ pour financer le fonds de roulement qu'elle ne s'est jamais donné, et le meilleur moyen de le faire serait de ne pas verser de dividendes lors d'un trimestre en expliquant aux actionnaires les raisons de cette décision et en montrant, à l'aide de budgets établis sur deux ans comment l'entreprise est susceptible de se redresser à la suite de ce changement. Si l'entreprise ne versait pas de dividende en septembre, elle aurait un surplus de 325 000 \$ en décembre.

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