



# 67ACG631 – Budget et business plan

## Chapitre 1 : Le bilan

**Objectif :** L'analyse et le diagnostic financier de l'entreprise ainsi que « son pilotage »

**Pré-requis:** Ce chapitre donne l'occasion de rappeler certains fondamentaux sur les comptes annuels obligatoires à établir à la clôture de l'exercice.

- Quels sont les documents qui composent les comptes annuels ?
- Quand et à qui remettre ces documents ?

**Problématique :** L'apprenant doit appréhender le caractère obligatoire des documents de synthèse qui sont exigés par différents partenaires. Il doit comprendre que l'établissement d'un bilan vise à faire le point à un moment donné sur le patrimoine de l'entreprise qui doit refléter la situation réelle d'une société quelconque.

### Questions d'ouverture :

- De quelles ressources dispose le créateur pour démarrer ?
- D'où proviennent les ressources financières ?
- Comment exploiter ces ressources ?
- Quel document matérialise la situation d'une entreprise ?
- Quels sont les partenaires susceptibles de vous demander un bilan ?

### **1) Définition**

Le bilan est un tableau, qui a une date donnée, représente la situation patrimoniale d'une entreprise. A gauche, l'actif (les emplois, ce que possède l'entreprise) et à droite, le passif (les ressources, ce que doit l'entreprise).

Les ressources de l'entreprise, qu'elles soient internes (capital) ou externes (dettes), sont utilisées par l'entreprise pour l'achat de biens (matériel de transport, dépôt en banque, en caisse, achat de stocks etc..), ces ressources sont donc transformées et correspondent à des emplois. En résumé le total des ressources sera toujours égal au total des emplois.

Le bilan est un document obligatoire, il doit être remis annuellement au service des impôts, il est établi sur un document pré-imprimé extrait de la liasse fiscale.

De période en période (exercice comptable), quand on établit le bilan d'une entreprise (obligation légale de le faire à chaque exercice), on peut se rendre compte de son enrichissement ou de son appauvrissement. Dans le premier cas ses capitaux propres augmentent, dans le deuxième cas ils diminuent : ces mouvements d'enrichissement ou d'appauvrissement correspondent au résultat de son activité au cours de la période. Cependant, le bilan qui révèle une photographie de l'entreprise à un instant donné ne permet pas de comprendre comment ce résultat a été atteint.

Au bilan, on inscrit donc dans les capitaux propres le résultat de l'exercice en + quand il s'agit d'un bénéfice, en – quand il s'agit d'une perte. Les comptes du bilan sont répartis dans cinq classes comptables

| ACTIF                                   | PASSIF                             |
|---|------------------------------------|
| Les comptes d'immobilisation : classe 2 | Les comptes de capitaux : classe 1 |
| Les comptes de stocks : classe 3        |                                    |
| Les comptes de tiers : classe 4         |                                    |
| Les comptes financiers : classe 5       |                                    |





# 67ACG631 – Budget et business plan

## 2) Le passif

Le passif indique l'origine des capitaux utilisés par l'entreprise. On retrouve donc toutes les ressources qui sont utilisées pour faire « tourner » l'entreprise :

- Les capitaux engagés personnellement par le chef d'entreprise, les associés ou encore les actionnaires ;
- Les crédits à moyen ou long terme consentis par les banques ;
- Les dettes à court terme (dettes fournisseurs, découvert bancaire, dettes fiscales...);

## 3) L'actif

L'actif indique l'emploi qui a été fait des ressources de l'entreprise. On retrouve donc les moyens à la disposition de l'entreprise.

-L'actif immobilisé représente les biens durables, ceux dont la valeur ne change pas souvent (les terrains, les constructions, le matériel, l'outillage, les véhicules.....). Il est possible de distinguer trois parties dans les immobilisations.

- **Les immobilisations incorporelles**, ce sont celles qui n'ont qu'une existence abstraite comme le fonds de commerce qui est composé de plusieurs éléments tel que la clientèle, le droit au bail commercial (autorisation donnée par le propriétaire d'exercer une profession dans un endroit déterminé).
- **Les immobilisations corporelles** : ce sont celles qui ont une existence réelle concrète.
- **Les immobilisations financières** : essentiellement les titres de participation

-L'actif circulant représente les biens non durables (les stocks, les créances clients, la banque, la caisse) qui se renouvellent très rapidement.

## 4) Présentation du bilan

### Bilan au 31/12/N

| ACTIF                                    | VB            | A&D           | VNC      | N-1 | PASSIF                        | N | N-1 |
|--|---------------|---------------|----------|-----|-------------------------------|---|-----|
| <b>ACTIF IMMOBILISE</b>                  |               |               |          |     | <b>CAPITAUX PROPRES</b>       |   |     |
| Immobilisations incorporelles            |               |               |          |     | Capital social                |   |     |
| <b>Immobilisations corporelles</b>       | <b>20 000</b> | <b>20 000</b> | <b>0</b> |     | Réserves                      |   |     |
| Immobilisations financières              |               |               |          |     | Résultat (N)                  |   |     |
| <b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>            |               |               |          |     | <b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b> |   |     |
| <b>ACTIF CIRCULANT</b>                   |               |               |          |     | <b>DETTES</b>                 |   |     |
| Stocks et en-cours                       |               |               |          |     | Dettes financières (emprunts) |   |     |
| Créances clients                         |               |               |          |     | Dettes fournisseurs           |   |     |
| <u>Disponibilités (Banque et caisse)</u> |               |               |          |     | Dettes fiscales et sociales   |   |     |
| <b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>             |               |               |          |     | <b>TOTAL DETTES</b>           |   |     |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                       |               |               |          |     | <b>TOTAL PASSIF</b>           |   |     |

Dotations aux amortissements pour la 1<sup>ère</sup> année sachant que la durée d'utilisation est de 5 ans.

$$20\,000/5 = 4\,000$$

**A&D : Amortissements et Dépréciations**

**VNC : Valeur nette comptable**

**VB : Valeur Brute (ou le coût d'acquisition)**





## 67ACG631 – Budget et business plan

### 5) Quelques remarques à propos du bilan

- Les investissements (immobilisations) **sont exprimés hors taxe chaque fois que l'on a pu récupérer la TVA** (dans la majorité des cas).
- Les amortissements calculés depuis la date d'acquisition des investissements jusqu'à la date du bilan, sont déduits de la valeur d'acquisition des investissements.
- **Les stocks sont exprimés hors taxe.** Il peut s'agir de stock de marchandises, de MP ou de PF.
- **Les créances clients et les dettes fournisseurs sont exprimées toutes taxes comprises.**
- Si l'entreprise a un découvert bancaire, le montant du découvert apparaît au passif sans le signe (-).
- Il n'existe pas de norme de la structure de l'actif d'une entreprise car cette structure dépend de la nature de l'activité de l'entreprise (entreprise commerciale et industrielle).
- **On peut remarquer que l'indépendance de l'entreprise à l'égard de ses créanciers est d'autant plus grande que les capitaux propres sont importants.**
- Le montant des capitaux propres peut se calculer à partir du montant des capitaux propres figurant au bilan précédent de la manière suivante (**cas des entreprises individuelles**).

$$\text{Capitaux propres (N)} = \text{capitaux propres (N-1)} + \text{apports personnels} + \text{résultat (N)} - \text{prélèvements personnels}$$

### 6) Le bilan fonctionnel

Il sépare les postes dits stables ou durables des postes à court terme, à l'actif comme au passif. Les amortissements et dépréciation de l'actif sont transférés au passif, dans les ressources durables.

| ACTIF                 | PASSIF              |
|-----------------------|---------------------|
| Emplois stables       | Ressources durables |
| Actif circulant total | Dettes              |

D'après le plan comptable général, les dettes sont classées dans les bilans comptables d'après leur nature.

- dettes financières (résultant d'emprunts en particulier)
- dettes d'exploitations (vis-à-vis des fournisseurs, de l'administration fiscale ou sociale en particulier)
- Autres dettes

Ce type de classement simplifie la présentation du bilan. Il a toutefois l'inconvénient de ne pas faire apparaître la distinction entre les dettes à échéances courtes (moins d'un an) et les dettes à échéance longue (plus d'un an). Or pour assurer le fonctionnement normal de la trésorerie, il est important de connaître à la fois les échéances des dettes (sorties de fonds disponibles) et les échéances des créances (entrées de fonds disponibles). A une date quelconque, il est en effet essentiel que les fonds alors disponibles puissent assurer le paiement des dettes venant à échéance à cette date. Aussi en l'absence d'indication dans le corps du bilan, le plan comptable général a prévu l'inscription au bas du bilan des mentions suivantes s'appliquant aux créances et aux dettes

- Dont..... € à plus d'un an,
- Dont..... € à moins d'un an.

Il est donc possible d'obtenir les totaux, d'une part des dettes exigibles à plus d'un an, et d'autre part, les dettes exigibles à moins d'un an. D'où, la notion de capitaux permanents :

$$\text{Capitaux permanents ou ressources stables} = \text{Capitaux propres} + \text{Dettes à long terme}$$





# 67ACG631 – Budget et business plan

## Chapitre 2 : Le compte de résultat

### 1) Définition

Le compte de résultat de l'exercice est un document comptable qui, pour une période déterminée, dégage le solde tiré de l'enregistrement des mouvements constatant les charges (dépenses) et les produits (recettes). Ce solde sera un bénéfice ou une perte réalisée pendant l'exercice.

### 2) Présentation

En première approximation, il se présente de la façon suivante :

- A droite, les productions enregistrées au cours de la période, LES PRODUITS
- A gauche, les consommations enregistrées au cours de la période, LES CHARGES
  - d'une part, les consommations courantes de la période ;
  - d'autre part, les consommations des moyens de production.

Dans la pratique, les productions ne sont jamais égales aux consommations. Il y a toujours un déséquilibre plus ou moins important entre ces deux termes. C'est la notion de résultat. Si les productions sont supérieures aux consommations, le résultat de la période est bénéficiaire. Si les consommations sont supérieures aux productions, le résultat de la période est déficitaire.

#### Présentation n°1

| CHARGES   | PRODUITS   |
|---|--|
| Valeurs des consommations effectuées au cours de la période | Valeurs des productions réalisées au cours de la période |
| Consommation des moyens de production                       |  |
| Résultat (bénéfice)   |  |

#### Présentation n°2

| CHARGES  | PRODUITS   |
|--|--|
| Valeurs des consommations effectuées au cours de la période                            | Valeurs des productions réalisées au cours de la période |
| Consommation des moyens de production. (dotation aux amortissements et aux provisions) |  |
|  | Résultat déficitaire                                     |

#### Présentation n°3

| CHARGES  | PRODUITS                                 |
|--|--|
| <u>Charges d'exploitation</u>                  | <u>Produits d'exploitation</u>           |
| Achats marchandises                            | Vente de marchandise                     |
| Variation de stock de marchandise              | Production vendue                        |
| Achats d'approvisionnement stockable           | Production stockée (variation de stock)  |
| Variation de stock MP                          | Production immobilisée                   |
| Services extérieurs et autres (frais généraux) | Subvention d'exploitation                |
| Impôts et taxes                                | Autres produits de gestion courante      |
| Charges de personnel                           |  |
| Autres charges de gestion courante             |  |
| Dotation aux amortissements et provisions      | Reprise sur amortissements et provisions |
| <u>Charges financières</u>                     | <u>Produits financiers</u>               |
| Agios  |  |
| Intérêts sur emprunts                          |  |
| <u>Charges exceptionnelles</u>                 | <u>Produits exceptionnels</u>            |
| Résultat (bénéfice)                            | Résultat (perte)                         |





# 67ACG631 – Budget et business plan

## 3) Le compte de résultat prévisionnel

L'étude de marché permet au chef d'entreprise d'estimer la part de marché qu'il peut viser, ses objectifs de vente, c'est-à-dire son chiffre d'affaires prévisionnel.

Il faut ensuite déterminer les dépenses professionnelles prévisionnelles à couvrir pour réaliser ce chiffre d'affaires. L'ensemble de ces deux éléments (chiffre d'affaires prévisionnel, dépenses prévisionnelles) constituent le compte de résultat prévisionnel. En général, il est établi pour les premières années d'activité.

## 4) Relevé et classification des principales charges de l'entreprise

Pour être admis en déduction des bénéfices, les charges doivent remplir les trois conditions suivantes :

- Se rattacher à la gestion de l'entreprise, d'où l'exclusion des dépenses personnelles ;
- Ne pas être confondus avec les immobilisations et l'achat du fonds de commerce ;
- Correspondre à une dépense effective de l'entreprise avec pièces justificatives.

### Liste des charges d'une entreprise (classe 6 du PCG)

#### **60- achats (sauf 603)**

601- Achats stockés (MP, fournitures...)

602- Achats stockés (Autres approvisionnements, consommables, emballages)

603- Variation des stocks (MP ; marchandises)

604- Achats d'études et de prestations de service

606- Achats non stockés de MP et fournitures

607- Achats de marchandises

#### **61- Services extérieurs**

611- Sous-traitance

612- Redevances de CB

613- Locations

614- Charges locatives de copropriété

615- Entretien et réparations

616- Primes d'assurance

617- Etudes et recherches

618- Divers

#### **62- Autres services extérieurs**

621- Personnel extérieur à l'entreprise

622- Rémunérations d'intermédiaires et honoraires

623- Publicité, publications, relations publiques

624- Transports de biens et transports collectifs du personnel.

625- Déplacements, missions et réceptions.

626- Frais postaux et frais de télécommunications.

627- Services bancaires et assimilés

#### **63- Impôts, taxes et versements assimilés.**

631- Impôts, taxes et versements assimilés sur rémunérations (administration des impôts)

635- Autres impôts

6351- Impôts directs (sauf IS)

63512- Taxes foncières

3514- Taxes sur les véhicules des sociétés





## 67ACG631 – Budget et business plan

### 64- Charges de personnel

641- Rémunérations du personnel

6411- Salaires, appointements, commissions de base

6412- Congés payés

6413- Primes et gratifications.

644- Rémunération du travail de l'exploitant

645- Charges de SS et de prévoyance.

646- Cotisations sociales personnelles de l'exploitant.

647- Autres charges sociales

### 65- Autres charges de gestion courante

651- Redevances pour concessions, brevets, licences, marques

653- Jetons de présence

654- Pertes sur créances irrécouvrables

### 66- Charges financières

661- Charges d'intérêts

664- Pertes sur créances liées à des participations

665- Escomptes accordés.

666- Pertes de change

### 67- Charges exceptionnelles

671- Charges exceptionnelles sur opérations de gestion

675- VCEAC

### 68- Dotations aux amortissements et aux provisions

681- DAP (charges d'exploitation)

686- DAP (charges financières)

687- DAP (charges exceptionnelles)

### 69- Participation des salariés – Impôts sur les bénéfices

691- Participation des salariés

695- Impôts sur les bénéfices

698- Intégration fiscale





## 67ACG631 – Budget et business plan

### 5) Relevé et classification des principaux produits de l'entreprise

#### Liste des produits d'une entreprise (classe 7)

#### **70- Ventes de produits fabriqués, prestations de services, marchandises**

701- Ventes de PF

706- Prestations de services

707- Ventes de marchandises.

708- Produits des activités annexes

#### **71- Production stockée (ou déstockage)**

713- Variation des stocks des en-cours et des produits

#### **72- Production immobilisée**

**73- Produits nets partiels sur opérations à LT**

**74- Subventions d'exploitation.**

#### **75- Autres produits de gestion courante.**

751- Redevances pour concessions, brevets, licences, marques

752- Revenus des immeubles non affectés aux activités professionnelles

758- Produits divers de gestion courante.

#### **76- Produits financiers**

761- Produits de participations

762- Produits des autres immobilisations financières

763- Revenus des autres créances

764- Revenus des VMP

765- Escomptes obtenus

766- Gains de change

#### **77- Produits exceptionnels**

771- Produits exceptionnels sur opérations de gestion

775- PCEAC

#### **78- Reprises sur amortissements et provisions**

781- RAP (exploitation)

786- RAP (financier)

787- RAP (Exceptionnel)

#### **79- Transfert de charges**





## 67ACG631 – Budget et business plan

### 6) Incidence des stocks sur le résultat

#### Cas des stocks de marchandises ou d'approvisionnement « stockable » (MP)

$$\text{Variation de stock} = \text{stock initial} - \text{stock final}$$

On effectue la différence entre le stock initial et le stock final. Si le stock diminue, cela signifie que l'on a vendu plus que ce qu'on a acheté. La variation de stock s'ajoute donc aux achats de l'année et inversement.

**Exemple : SI = 2600 € ; SF = 2200 €**

Incidence sur le résultat : Variation de stock = 400 €. Variation positive ; la variation s'ajoute aux achats d'approvisionnements stockables. Cette variation s'inscrit du côté des charges

#### Cas des stocks de produits finis

$$\text{Variation de stock} = \text{stock final} - \text{stock initial}$$

On effectue la différence entre le stock final et le stock initial. Si le stock diminue, cela signifie que l'on a vendu plus que produit. La variation est négative. L'entreprise diminue son stock de produits finis.

**Exemple : SI = 5000 € ; SF = 7000 €**

Incidence sur le résultat : Variation de stock = 2000 €. Variation positive ; la variation s'ajoute aux productions vendues. Cette variation s'inscrit du côté des produits







# 67ACG631 – Budget et business plan

## Chapitre 3 : Les Soldes Intermédiaires de Gestion - EBITDA

Le résultat de l'exercice est obtenu en formant la différence entre **tous les produits et toutes les charges de l'exercice**. Pour mieux comprendre la formation du résultat de l'exercice, il est utile de calculer les différences partielles entre certains produits et certaines charges. La présentation classique du compte résultat répond en partie à ce besoin en faisant apparaître le résultat de l'exercice comme le cumul de trois résultats partiels.

- **Le résultat d'exploitation**
- **Le résultat financier**
- **Le résultat exceptionnel**

Le PCG (**PLAN COMPTABLE GENERAL**) a prévu une généralisation de cette méthode d'analyse en définissant une suite de différence (ou soldes) entre des produits et des charges : ce sont les soldes intermédiaires de gestion (SIG).

### 1) La marge commerciale (MC)

Les ressources d'exploitation des entreprises commerciales proviennent essentiellement de l'excédent des ventes de marchandises sur le coût d'achat des marchandises vendues, c'est-à-dire de sa marge commerciale.

$$MC = \text{vente de marchandises} - (\text{achats de marchandises} + \text{ou} - \text{variation de stock de marchandises})$$

### 2) La production de l'exercice (PE)

La notion de production de l'exercice est réservée **aux entreprises ayant une activité de fabrication ou de transformation** de biens et de services.

$$PE = \text{production vendue} + \text{variation stock PF (production stockée)} + \text{production immobilisée}$$

- dans les entreprises exerçant à la fois une activité industrielle et une activité commerciale, on détermine une production pour ce qui concerne l'activité industrielle et une marge commerciale pour ce qui relève de l'activité commerciale.
- **La production n'est pas valorisée de façon homogène** : la production vendue est évaluée aux prix de vente tandis que la production stockée et la production immobilisée sont valorisées au coût de production.

### 3) La valeur ajoutée (VA)

$$VA = (\text{Marge commerciale} + PE) - \text{les achats}^* - \text{les charges externes et autres (ou frais généraux)}$$

\*sauf les achats de marchandises + ou – variation de stock de marchandises

#### **Signification économique de la VA**

La valeur ajoutée mesure la contribution que l'entreprise et son personnel apportent à l'économie du pays.

L'entreprise produit des biens et des services mais elle consomme une partie de la production des autres entreprises. Seule la différence entre cette production et cette consommation accroît la valeur de la production nationale.

La VA est bon indicateur du poids économique de l'entreprise. Elle permet à la fois de classer les entreprises selon un critère de taille et d'apprécier le développement ou la régression de l'activité de l'entreprise. Comparée aux moyens mis en œuvre, la VA rend compte de l'efficacité de ces moyens de production (personnel, équipements). Cette création de richesse sera distribuée et rémunérera ceux qui ont contribué à sa création :

- **Les apporteurs de travail (salariés, chef d'entreprise) ;**
- **Les apporteurs de capital (associés, banque, investissements).**





## 67ACG631 – Budget et business plan

### 4) l'excédent brut d'exploitation (EBE) – EBITDA (earning before interest Taxes Depreciation and Amortization)

**EBE = VALEUR AJOUTEE + subvention d'exploitation – (impôts et taxes + charges de personnel)**

Dans le cas, où ce sont les charges qui excéderaient les produits, on parlerait d'une insuffisance brute d'exploitation.

#### Signification économique de l'EBE ou de l'EBITDA

L'EBE est un bon indicateur des performances industrielles et commerciales de l'entreprise car il est calculé indépendamment du système d'amortissement (linéaire ou dégressif) et de la **réglementation fiscale relative aux amortissements** ; il est indépendant de la manière dont l'entreprise est financée (par capitaux propres ou par emprunts) puisque l'EBE est déterminé avant déduction des charges financières. Il est aussi indépendant des produits et des charges à caractère exceptionnel.

### 5) Le résultat d'exploitation (REX)

**REX = EBE + autres produits + reprises sur amortissement – (autres charges + DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS)**

**A RETENIR : REX = EBE – DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS**

Il mesure les performances industrielles et commerciales. Comme l'EBE, il est indépendant du mode de financement.

### 6) Le résultat courant avant impôts (RCAI)

**RCAI = RESULTAT D'EXPLOITATION + produits financiers – charges financières**

Pour obtenir le résultat courant avant impôts, on ajoute au résultat d'exploitation les produits financiers et on retire les charges financières. Il résulte des opérations ordinaires d'exploitations et de financement.

### 7) Le résultat exceptionnel

**Résultat exceptionnel = produits exceptionnels – charges exceptionnelles**

Ce solde se calcule indépendamment des autres SIG

### 8) Le résultat de l'exercice

**Résultat de l'exercice = RCAI + résultat exceptionnel – (Impôts sur les sociétés + participation des salariés)**

Pour obtenir le résultat de l'exercice, il suffit :

- De cumuler le RCAI et le résultat exceptionnel
- De soustraire du total obtenu, les impôts sur les bénéfices et la participation des salariés aux résultats.

### 9) La capacité d'autofinancement (la CAF)

La capacité d'autofinancement représente l'ensemble des ressources qui restent à disposition de l'entreprise pour assurer le financement de son « maintien » et de sa croissance. Elle devra permettre de :

- rembourser les emprunts en cours (capital)
- renouveler les anciens investissements
- acquérir de nouveaux investissements
- augmenter les ressources en capital (fonds propres) de l'entreprise.

La CAF est aussi connue sous d'autres dénominations :

- **cash-flow, expression américaine pouvant se traduire par flux de trésorerie ;**
- marge brute d'autofinancement (MBA), expression qui avait été retenue pour traduire « cash-flow » avant que le PCG n'ait adopté la dénomination de capacité d'autofinancement.

**CAF = résultat de l'exercice + DAP - RAP**





# 67ACG631 – Budget et business plan

## Chapitre 4 : Le seuil de rentabilité

Le PCG classe les charges d'après leur nature. On distingue les **charges d'exploitation**, les **charges financières** et les **charges exceptionnelles**. Le classement est simple, mais il est insuffisant pour une analyse de gestion. En effet, il ne tient pas compte du fait que certaines charges sont fonction du niveau d'activité de l'entreprise alors que d'autres en sont indépendantes. Les charges fonction du niveau d'activité sont appelées **charges variables ou opérationnelles**. Les autres **charges fixes ou de structure**.

### **1) Les charges variables ou charges opérationnelles**

Les charges variables voient leur montant directement influencé par le niveau d'activité de l'entreprise. Elles sont considérées comme approximativement proportionnelles à ce niveau d'activité.

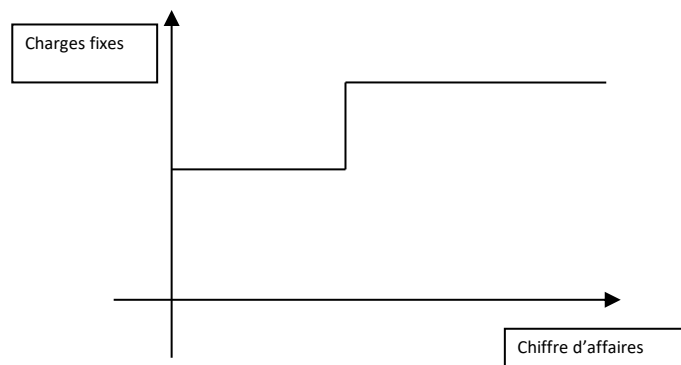
**Exemples :** la consommation d'énergie électrique est proportionnelle au nombre d'heures de fonctionnement des machines. Les frais de transport sont proportionnels au montant des ventes. Dans le commerce, c'est le montant du chiffre d'affaires qui définit le volume global d'activité.

### **2) Les charges fixes ou de structure**

Comme leur nom l'indique, elles dépendent de la structure (importance) de l'entreprise et non du niveau de son activité.

**Exemples :** la prime d'assurance, la location de compteurs à EDF, les salaires du personnel stable, les impôts fonciers, etc.....

Ces charges sont fixes pour une structure donnée. Les charges de structure augmentent en principe par paliers. A chaque accroissement des charges fixes correspond souvent un investissement nouveau.



Dans un commerce d'importance moyenne existe un service comptable géré par une personne dont la rémunération constitue une charge fixe. Si le chiffre d'affaires triple, un poste d'adjoint devient nécessaire, et alors les charges fixes augmentent.

### **3) Calcul du seuil de rentabilité**

#### **a) Généralités**

Le seuil de rentabilité, appelé encore point mort ou **chiffre d'affaires critique** d'une entreprise est la valeur minimale du chiffre d'affaires à partir de laquelle l'exploitation est rentable. En d'autres termes, le SR, c'est le CA que l'entreprise doit réaliser pour couvrir la totalité de ses charges et pour lequel elle ne dégage ni bénéfice, ni perte. Il est évident, que le CR constitue un outil précieux pour mener à la détermination du SR. Son utilité s'inscrit dans les domaines suivants :

- recherche du niveau minimal d'activité au-dessous duquel l'entreprise ne doit pas descendre
- suivre l'évolution du chiffre d'affaires et des charges variables correspondantes
- analyse de la rentabilité spécifique aux prestations réalisées ou à la vente de PF.





# 67ACG631 – Budget et business plan

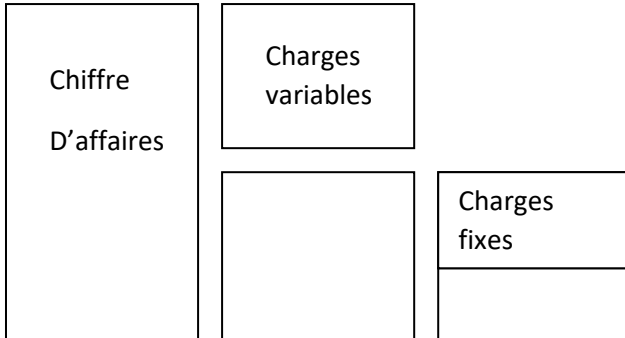
Deux informations président le calcul du point mort :

- le taux de marge sur coût variable (MCV/CA)
- le montant des charges fixes

|                             |
|-----------------------------|
| <b>SR = CF/ taux de MCV</b> |
|-----------------------------|

D'une manière générale, on peut écrire l'égalité suivante :

**CHIFFRE D'AFFAIRES – CHARGES VARIABLES – CHARGES FIXES = BENEFICE**



Si on examine ce schéma, on constate que le bénéfice apparaît dès que la marge sur coût variable couvre les charges fixes, celles-ci ne dépendant pas directement du niveau de l'activité de l'entreprise. Lorsque la MCV est égale au CF, l'entreprise ne réalise ni perte, ni bénéfice.

Il est également intéressant de connaître la date à laquelle le seuil de rentabilité sera atteint. Plus le temps à couvrir les charges est long, plus la situation de l'entreprise est fragile. Cette information détermine la capacité de l'entreprise à générer du bénéfice.

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>Date = SR / CA (HT) * 360</b> |
|----------------------------------|

### COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

|                                |                |             |
|--------------------------------|----------------|-------------|
| Chiffre d'affaires             | 800 000        | 100 %       |
| Charges variables              | 456 000        |             |
| <b>Marge sur coût variable</b> | <b>344 000</b> | <b>43 %</b> |
| Charges fixes                  | 210 000        |             |
| Bénéfice                       | 134 000        |             |

#### b) Exemples

Dans une entreprise, on prévoit :

- un chiffre d'affaires annuel hors taxe de **800 000 €**
- des charges variables s'élevant à **456 000 €**
- et des charges fixes se montant à **210 000 €**

#### Calcul de la marge sur coût variable

MCV = CA – CV = 800 000 – 456 000 = 344 000 €

#### Calcul du taux de marge sur coût variable

Taux de MCV = MCV / CA \* 100

Taux de MCV = 344 000 / 800 000 \* 100 = 43 % = 0,43





# 67ACG631 – Budget et business plan

## Calcul du SR

Nous avons vu par définition que le seuil de rentabilité est atteint lorsque la marge sur coût variable est égale au frais fixes. Dans notre exemple, l'égalité suivante doit être vérifiée.

43 % du chiffre d'affaires critique = 210 000

$$\text{SR} = \text{CF} / \text{taux de MCV}$$

$$\text{SR} = 210\,000 / 0,43 = 488\,372 \text{ €}$$

On peut également retrouver le point mort graphiquement. Il faut représenter la droite des CF :  $y = 210\,000$  et la droite de MCV :  $y = 0,43x$ .

## 4) Utilité du calcul du seuil de rentabilité

### a) Recherche du niveau minimal d'activité

Le chef d'entreprise a besoin de connaître le niveau d'activité pour lequel un résultat positif d'exploitation commence à apparaître. Lorsque le SR est dépassé, il peut déterminer sa marge de sécurité (CA – CAC), son indice de sécurité (MS/CA) et évaluer son bénéfice prévisionnel.

$$\text{Calcul de la marge de sécurité} = \text{CA} - \text{SR} = 800\,000 - 488\,372 = 311\,628 \text{ €}$$

$$\text{Calcul de l'indice de sécurité} = \text{MS/CA} * 100 = 311\,628/800\,000 * 100 = 38,95 \%$$

### b) Prévision de résultat

Il s'agit là du principal intérêt de l'analyse de variabilité sans laquelle les prévisions de gestion ne peuvent être chiffrées. Le résultat d'exploitation correspond à un chiffre d'affaires donné.

### c) Le levier opérationnel

D'un point de vue prévisionnel, il est intéressant de déterminer l'incidence sur le résultat d'une variation du niveau d'activité (variations en valeurs relatives). On appelle levier opérationnel le rapport de la variation du résultat à la variation de volume ou de niveau d'activité. Le levier opérationnel représente donc l'élasticité du résultat par rapport à cette variation de volume.

### d) Le seuil de rentabilité et la gestion

L'analyse de variabilité permet :

- Tout au long d'un exercice, de suivre l'évolution des ventes cumulées, des charges variables correspondantes, du résultat net (**l'entreprise a intérêt à atteindre son SR le plus tôt possible**).
- De déterminer l'origine principale de la variation du résultat net : variation des ventes (Prix unitaire ou Quantité) ou variation des charges.
- De se rendre compte, de l'incidence en valeur absolue, sur la rentabilité de l'exploitation (variation CF, variation du taux de MCV)

### e) Les points morts multiples

Les charges de structure ne peuvent être considérées comme fixes que dans certaines limites du niveau d'activité. Lorsque le niveau d'activité varie hors de ces limites, les charges fixes varient elles-mêmes par palier. Ces modifications des charges de structure peuvent entraîner l'apparition de plusieurs points morts successifs.





# 67ACG631 – Budget et business plan

## Chapitre 5: Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement

### FRNG et BFR

**Le bilan est le reflet de la situation financière de l'entreprise à un moment donné. Il recense l'ensemble des ressources et des emplois de l'entreprise.**

Comme pour le compte de résultat, la présentation comptable du bilan ne permet pas son analyse. On reclasse donc le bilan sous forme de grandes masses, ce qui va permettre de répondre aux questions suivantes :

- La structure financière de l'entreprise est-elle saine et équilibrée ?
- Les capitaux investis sont-ils bien employés ?
- Le patrimoine de l'entreprise s'est-il accru ou réduit ?
- La trésorerie s'est-elle améliorée ou dégradée ? pourquoi ?

#### **1) La notion de Fonds de Roulement Net Global (FRNG)**

L'ensemble des grandes masses du bilan doit répondre à un certain équilibre.

En effet, en général, les capitaux utilisés par l'entreprise pour financer une immobilisation, un stock ou une autre valeur de l'actif doivent pouvoir rester à la disposition de l'entreprise pendant un temps qui correspond, au moins à celui de la durée de l'immobilisation, du stock ou de la valeur, financé par ces capitaux.

Il faudrait donc que l'actif immobilisé (actif durable) soit au minimum financé par les capitaux permanents (capitaux durable) mais qu'également, il existe un excédent de capitaux durables disponibles pour financer une partie du cycle d'exploitation, c'est-à-dire l'actif circulant. Cette marge excédentaire est appelée le fonds de roulement (c'est la part des capitaux stables qui peut financer en permanence, le cycle d'exploitation).

| <b>ACTIF</b>                         | <b>PASSIF</b>                                     |
|--------------------------------------|---|
| <b><u>Actif immobilisé</u></b>       | <b><u>Capitaux permanents</u></b>                 |
| <b>Fonds de roulement Net Global</b> | <b>CAPITAUX PROPRES + DETTES FINANCIERES A LT</b> |

$$\text{FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL} = \text{CAPITAUX PERMANENTS} - \text{ACTIF IMMOBILISE}$$





## 67ACG631 – Budget et business plan

### 2) Causes d'une variation du fonds de roulement

Le fonds de roulement de l'entreprise peut augmenter ou diminuer à cause, soit d'une variation de l'actif immobilisé, soit d'une variation des capitaux permanents.

#### Ce qui diminue le FR

- Augmentation des investissements
- Baisse des fonds propres (pertes, prélèvements personnels)
- Remboursements des emprunts bancaires

#### Ce qui augmente le FR

- Cession d'immobilisation ;
- Augmentation des capitaux propres : bénéfice, apport personnel (Entreprise individuelle), augmentation de capital (société) ;
- Emprunts supplémentaires

### Analyse du fonds de roulement et de ses variations

Un fonds de roulement positif indique que l'entreprise dispose d'une capacité de financement de tout ou d'une partie de son cycle d'exploitation.

L'absence de FR indique que les immobilisations sont en partie financées par des dettes à court terme.

L'entreprise risque donc devant cette situation déséquilibrée, de ne pouvoir faire face aux échéances (sans se séparer d'immobilisation), sauf si l'actif circulant tourne plus vite que le passif circulant (grande surface de distribution).

Sur plusieurs exercices, le chef d'entreprise devra également voir comment varie le FR. Un fonds de roulement qui diminue n'est pas toujours un mauvais signe (entreprise en croissance qui investit ; augmentation de l'actif immobilisé).

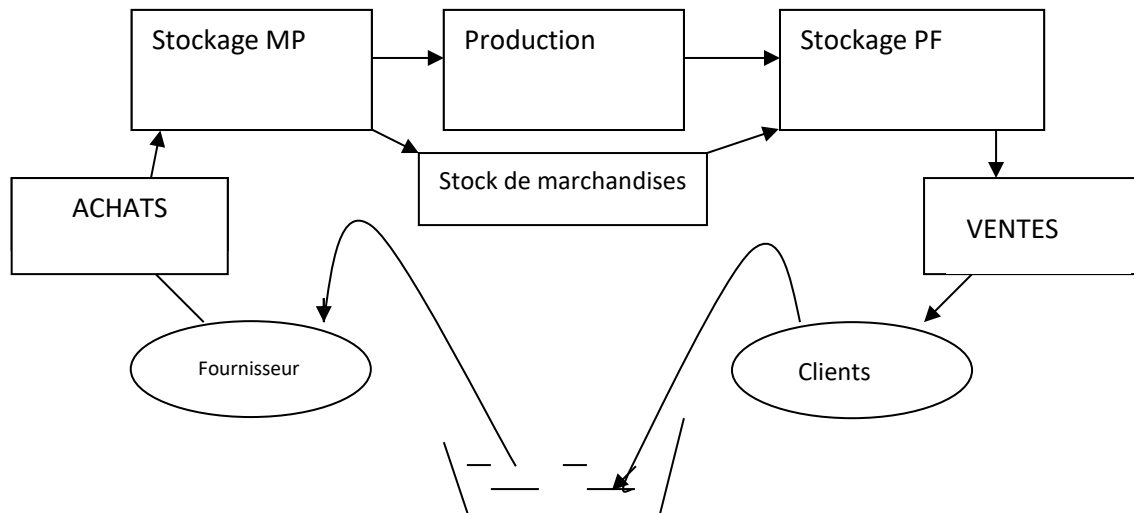
De la même manière, un FR qui augmente n'est pas toujours un bon signe (entreprise qui n'investit pas ; les dotations aux amortissements vont diminuer tous les ans l'actif immobilisé ; risque d'un outil de production dépassé).



## 67ACG631 – Budget et business plan

### 3) La notion de besoin en fonds de roulement (BFR)

#### a) le cycle d'exploitation



En observant le schéma ci-dessus, on se rend compte qu'il existe un décalage entre les flux de trésorerie sortants et les flux de trésorerie rentrant.

En plus du décalage dû au cycle d'exploitation, il existe un décalage dû aux flux financiers. En effet, bien souvent le règlement ne se fait pas en même temps que la facturation ou la livraison. De ce fait, des délais de règlement existent entre les différents acteurs économiques.

#### b) Définition du besoin en fonds de roulement

D'une part, à tout moment, au cours du cycle d'exploitation, l'entreprise a engagé des dépenses. Elle a effectué une avance de fonds qui ne sera récupérée que lors de la réalisation de la vente de ses produits. De plus elle peut éventuellement accorder du crédit à ses clients. D'autre part, le crédit consenti par ses fournisseurs, lui apporte des ressources.

L'entreprise va donc dégager **un besoin permanent** net de fonds, dû aux différents décalages de flux, fonds nécessaires pour permettre à l'entreprise de tourner. Ce besoin est le **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT**.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### c) Calcul du besoin en fonds de roulement

**Le BFR découle du cycle d'exploitation.** Il concerne donc, essentiellement, l'**actif circulant** et le **passif circulant** de l'entreprise.

**Le BFR, c'est la différence entre les besoins du cycle d'exploitation (besoins cycliques) et les ressources du cycle d'exploitation (ressources cycliques).**

Calcul du besoin en fonds de roulement en tenant compte du délai de rotation des postes du bilan les plus importants :

- Stocks de MP, de PF et de marchandises
- Créances clients
- Dettes fournisseurs

| <b>BESOINS CYCLIQUES</b>     | <b>FORMULES</b>   |
|------------------------------|---|
| <b>Stock de MP</b>           | <b>Achats MP (HT) * durée moyenne de stockage de MP / 360</b>             |
| <b>Stock de marchandises</b> | <b>Achats marchandises (HT) * durée de stockage de marchandises / 360</b> |
| <b>Stock de PF</b>           | <b>Ventes (HT) * durée de stockage des PF / 360</b>                       |
| <b>Créances clients</b>      | <b>Ventes (TTC) * délai moyen du crédit client / 360</b>                  |
| <b>RESSOURCES CYCLIQUES</b>  | <b>FORMULES</b>   |
| <b>Dettes fournisseurs</b>   | <b>Achats (TTC) * délai moyen du crédit FRS / 360</b>                     |
| <b>BFR</b>                   | <b>BESOINS CYCLIQUES – RESSOURCES CYCLIQUES</b>                           |

$$\mathbf{BFR = BESOINS CYCLIQUES – RESSOURCES CYCLIQUES}$$

$$\mathbf{BFR = Stocks de MP + Stocks de marchandises + Stocks de PF + créances clients}$$

-

**Dettes fournisseurs**





## 67ACG631 – Budget et business plan

### Calcul du FRNG, du BFR et de la trésorerie d'une entreprise

Soit le bilan ci-dessous présenté par grandes masses

| ACTIF                      | PASSIF  |
|----------------------------|---|
| ACTIF IMMOBILISE           | CAPITAUX PERMANENTS<br>CAPITAUX PROPRES + DETTES LT                   |
| STOCKS<br>CREANCES CLIENTS | DETTES CYCLIQUES (dettes d'exploitation)<br>(sauf concours bancaires) |
| DISPONIBILITES             | CONCOURS BANCAIRES (découverts bancaires)                             |

**Fonds de roulement (FR)** = capitaux permanents – actif immobilisé

**Besoin en fonds de roulement (BFR)** = (stocks + créances clients) – dettes cycliques

**Trésorerie nette (TN)** = disponibilités – concours bancaires

$$\text{FRNG} = \text{BFR} + \text{TN}$$

$$\text{BFR} = \text{FRNG} - \text{TN}$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

Pour disposer d'un peu d'argent il faut que le FRNG soit supérieur au BFR

On peut calculer la TN de deux façons, la Première en faisant la différence entre le FRNG et le BFR

Et la 2ème,

en faisant la différence entre les disponibilités et les découverts bancaires





# 67ACG631 – Budget et business plan

## Chapitre 6 : Plan de financement ou business plan

La création et le fonctionnement d'une entreprise génèrent des besoins de financement, besoins qui doivent être financés sainement.

### **1) Les besoins de financement**

Il existe essentiellement deux catégories de besoin de financement. Ceux liés aux investissements de l'entreprise et ceux liés à l'exploitation de l'entreprise.

Lorsqu'il s'agit de d'investissements, il faut financer d'une part l'acquisition de cet investissement, et d'autre part les dépenses accessoires de ce même investissement (par exemple : les frais de transport, les frais d'installation, etc.....).

Concernant les besoins liés à l'exploitation, on distingue essentiellement le besoin en fonds de roulement (BFR) et les besoins en trésorerie liés à des « accidents de parcours ».

On peut rappeler que le BFR est un besoin permanent dû au cycle d'exploitation ainsi qu'aux décalages créés par les délais de paiement (crédits client ; dettes fournisseurs). Quant aux « accidents de parcours » cela signifie que l'entreprise peut connaître à un moment ou à un autre, un manque de trésorerie. Par exemple lors d'une grosse réparation d'une machine en panne ou lorsque qu'une grosse commande n'a pas été payée.

### **2) Les moyens de financement**

Ils sont constitués par les apports personnels ou le capital social, la capacité d'autofinancement, les emprunts et les primes.

- Les apports personnels ou le capital social
  - On parle d'apport personnel, lorsqu'il s'agit d'un chef d'entreprise individuelle
  - On parle de capital social, lorsqu'il s'agit d'une société (SARL, SA.....)
- La capacité d'autofinancement

$$\text{CAF} = \text{Résultat net} + \text{DAP (charges non décaissables)*}$$

\*On peut calculer la CAF à partir de l'EBE. Par ailleurs, pour les entreprises individuelles, on retranchera aussi au RN les prélèvements personnels

- Les emprunts ou l'endettement
  - Emprunts auprès du groupe ou des associés
  - Emprunts auprès des établissements de crédit
  - Emprunts obligataires
  - Crédit-bail
- Les primes ou subventions

Le plan de financement est un document prévisionnel faisant apparaître dans un tableau les besoins et les ressources de financement. On peut distinguer deux cas. Le 1<sup>er</sup> est celui de l'entreprise qui se crée et le 2<sup>ème</sup> est celui de l'entreprise qui existe déjà.





# 67ACG631 – Budget et business plan

## Chapitre 7 : Le budget de trésorerie

*Préambule.....*

**La trésorerie due aux opérations d'exploitation**, c'est le sang de l'entreprise. La panne de trésorerie, c'est l'infarctus, l'arrêt du cœur.

**La trésorerie due aux opérations de bilan**, c'est l'huile du moteur d'une voiture. Le manque d'huile entraîne le coulage des bielles.

Quelle que soit la puissance de la voiture ou la santé du corps, le manque de trésorerie, c'est la cessation de paiement à plus ou moins longue échéance, ce qui peut entraîner la liquidation judiciaire et la mort de l'entreprise.

La trésorerie est un fluide au même titre que l'air comprimé, l'eau ou l'électricité. L'importance de leur consommation n'indique pas la santé de l'entreprise mais l'entreprise ne peut vivre sans ces fluides. Il en est de même de « l'argent » qui rentre, qui sort ou qui est en caisse, à la banque ou dans des coffres forts.

L'évolution de la trésorerie est la résultante de tous les flux financiers de l'entreprise. Une des missions du trésorier consiste donc à garantir à tout moment le respect des échéances. Il crée à cet effet un cadre de prévisions lui permettant d'anticiper toute dégradation de la trésorerie. Dans de nombreuses entreprises, il surveille également l'évolution des indicateurs de gestion des postes du cycle d'exploitation.

Avant d'examiner dans le détail les différentes facettes du métier de trésorier, il convient de situer la trésorerie dans l'équilibre financier global de l'entreprise. Il est important d'avoir un regard « extérieur » par rapport à la fonction pour pouvoir répondre à un certain nombre de question de base :

- Pour quelles raisons la trésorerie de l'entreprise est-elle excédentaire ou, au contraire, en position d'emprunt à court terme (CT) ?
- Quels sont les phénomènes causant son amélioration ou sa dégradation ?
- Quels sont les agrégats financiers permettant de suivre son évolution ?
- Comment bâtir des prévisions de trésorerie ?





# 67ACG631 – Budget et business plan

## 1) Bâtir des prévisions de trésorerie

Le trésorier travaille en relation avec les banques, les marchés monétaires et financiers et plusieurs autres services de l'entreprise. En conséquence, il doit bien connaître le contexte de ses missions, maîtriser le vocabulaire et les pratiques liés à cet environnement et suivre constamment son évolution.

### a) L'utilité du budget de trésorerie

- Evaluer le besoin de financement et négocier les lignes de crédit CT nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.
- Vérifier la capacité de la trésorerie à absorber les actions prévues.
- Calculer les frais ou produits financiers CT.

### b) La construction du budget de trésorerie

Le budget prévoit l'évolution de la trésorerie de l'année suivante, mois par mois. Il est déterminé en fin d'année à partir des autres budgets déjà réalisés :

- Les budgets d'exploitation : ventes, achats, frais généraux..... ;
- Le budget d'investissement
- Le budget de financement à LMT prévoyant les augmentations de capital, le paiement de dividendes, la souscription et les remboursements d'emprunts à LMT.

### c) De la date comptable en date de flux

Il s'agit de définir les encaissements et les décaissements à partir des mouvements comptables, passer des ventes HT aux encaissements TTC et des dépenses aux décaissements. Le trésorier applique aux ventes les délais de paiement constatés antérieurement, qu'il définit le plus souvent par sondage statistique. Il applique bien entendu les délais de paiement réellement constatés et non les délais standards ou négociés.





# 67ACG631 – Budget et business plan

## 2) Expliquer la dégradation de la trésorerie

Nous avons vu que la variation de trésorerie est la résultante de tous les flux financiers traversant l'entreprise. Toute variation du fonds de roulement ou du besoin en fonds de roulement a des répercussions immédiates sur la trésorerie. Celle-ci devient **un indicateur synthétique de la santé financière de l'entreprise**. La crise de trésorerie est comparable au symptôme d'une maladie qu'il convient de diagnostiquer. Plusieurs causes peuvent en effet être à l'origine d'une dégradation. L'expérience a permis d'identifier cinq causes distinctes de dégradation.

- **1<sup>er</sup> scénario : la crise de croissance**

Une forte augmentation des ventes provoque en général une augmentation proportionnelle du besoin en fonds de roulement. Si l'on prévoit une augmentation de 30 % des ventes, à conditions de gestion égales, le BFR augmente lui aussi de 30 %. Redoutant les déséquilibres d'une croissance non maîtrisée, les banquiers n'ajustent pas systématiquement à la hausse les lignes de crédit CT. L'entreprise risque alors de ne pas avoir les ressources suffisantes pour financer son exploitation. Il s'ensuit un risque de cessation des paiements. C'est une cause fréquente de défaillance d'entreprises récentes, notamment lorsque la croissance se fait sans rentabilité.

### *Pistes de solutions*

- ✚ **Réaliser un apport en capital** : Face à l'augmentation du BFR, la réponse la plus saine consiste à augmenter les capitaux propres pour maintenir un rapport FR/BFR suffisant. Cette solution qui va de soi pour les sociétés bénéficiant de l'appui d'un groupe est souvent plus difficile à mettre en œuvre par un entrepreneur individuel.
- ✚ **Modérer la croissance** : Face à l'impossibilité d'augmenter le capital, il est alors nécessaire de freiner la progression des ventes. Une forte croissance n'est certes pas un mal en soi, encore faut-il avoir les moyens de la financer ! Modérer la croissance contribue doublement à améliorer la trésorerie. Ce choix commercial équivaut en fait à privilégier la marge au volume, donc de renforcer le FR grâce à un meilleur résultat. De plus, l'augmentation du BFR est contenue.

- **2<sup>ème</sup> scénario : la mauvaise gestion du BFR**

L'entreprise laisse se dégrader le délai d'écoulement des stocks et le crédit client. Le BFR progresse cette fois-ci plus rapidement que les ventes.

### *Pistes de solutions*

- ✚ **Mieux gérer le BFR** : L'aménagement du BFR repose sur des actions propres à chaque entreprise :
  - Gestion des stocks et des approvisionnements ;
  - Négociations des délais de paiement client et fournisseur ;
  - Demandes d'acompte ;
  - Résolution rapide des litiges administratifs et techniques ;
  - Amélioration des différents processus dans l'entreprise afin de réduire le nombre de litiges (démarche qualité) ;
  - Création d'une procédure de recouvrement écrit et téléphonique.
- ✚ Anticiper les dysfonctionnements

L'entreprise doit tout d'abord prendre conscience que les difficultés de trésorerie sont à résoudre « en amont ». L'expérience montre en effet que beaucoup d'entreprises n'identifient pas les causes réelles de leurs difficultés de trésorerie. Elles se contentent d'y pallier en négociant une augmentation de découvert avec leur banquier ou un délai supplémentaire auprès de leurs fournisseurs. Pour identifier les causes de dégradation du BFR et faire adopter un plan d'actions correctrices, le trésorier demandera à la direction générale de réunir les différents responsables opérationnels. Il les sensibilisera sur l'importance d'une trésorerie qui soit équilibrée, leur demandera de définir les actions permettant d'améliorer la situation et fera adopter des objectifs par la direction générale.





## 67ACG631 – Budget et business plan

- **3<sup>ème</sup> scénario : Le mauvais choix de financement**

Il s'agit d'un autofinancement « abusif ». L'entreprise investit sans mettre en place de nouvelles ressources stables (emprunt à long et moyen terme, augmentation de capital, apport en compte courants d'associés). Le directeur financier compte sur la CAF de la période pour absorber la dépense sur la trésorerie de l'entreprise. Si la CAF disponible pour financer cet investissement est insuffisante, le FR se dégrade.

Il en va de même lorsque l'entreprise emprunte à MT sur une durée trop courte par rapport à la rentabilité de l'entreprise ou du projet. Les remboursements en capital étant trop élevés par rapport à la CAF générée, ils dégradent à la fois le FR et la trésorerie.

### ***Pistes de solutions***

- L'entreprise s'efforcera de mettre en place un financement à LMT « a posteriori » pour rééquilibrer sa structure financière. Des techniques comme le lease-back ou la consolidation du découvert seront envisagées avec le banquier. L'entreprise évitera toutefois de provoquer une telle situation. Le banquier n'apprécie pas d'être mis devant le fait accompli. Son refus de consolider le découvert en prêt à moyen terme risquerait d'être fatal à l'entreprise.

- **4<sup>ème</sup> scénario : La perte de rentabilité**

Les pertes accumulées diminuent les capitaux propres et le fonds de roulement se dégrade. Lorsque l'entreprise fait des pertes, les décaissements sont supérieurs aux encaissements. Par conséquent, la trésorerie se dégrade également. Il ne s'agit pas ici d'analyser les causes de perte de rentabilité qui sont multiples et qui proviennent du compte de résultat. On se contentera de mesurer l'incidence des pertes (résultat négatif) sur la trésorerie.

### ***Pistes de solutions***

- Suite à plusieurs années de perte, l'entreprise devra sans doute reconstituer ses capitaux propres en faisant, de nouveau, appel aux actionnaires. Pour accepter de « recapitaliser », il faut que ceux-ci aient confiance dans l'entreprise. Elle devra donc convaincre du retour à la rentabilité.

- **5<sup>ème</sup> scénario : La réduction conjoncturelle de l'activité**

Cette cause de dégradation est plus conjoncturelle que les précédentes. Face à une baisse de son carnet de commandes, l'entreprise ne réduit pas immédiatement ses charges de structure. Elle estime que la baisse de l'activité n'est que passagère. Par conséquent, le stock augmente. On peut espérer qu'au bout de plusieurs semaines, l'entreprise aura réduit sa production, à moins que les ventes n'aient réellement redémarré. La baisse d'activité s'accompagne souvent de pertes, le niveau d'activité ne permettant plus d'absorber la totalité des charges de structure.

### ***Piste de solutions***

- Adapter sa production au marché ; surveiller régulièrement le tableau de bord de gestion et privilégier les charges variables chaque fois que c'est possible.





# 67ACG631 – Budget et business plan

## EXERCICES

### EXERCICE 1

Le salon de coiffure « chez Sandra » comprend le 01 janvier N les éléments suivants :

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| • Emprunt (5 ans)            | 15 000 €     |
| • Constructions              | 75 000 €     |
| • Séchoirs                   | 12 000 €     |
| • Mobiliers                  | 38 600 €     |
| • Dettes fournisseurs        | 17 000 €     |
| • Fauteuils                  | 7500 €       |
| • Guéridons                  | 3675 €       |
| • Banque                     | 6200 €       |
| • Dettes vis-à-vis de l'Etat | 3570 €       |
| • Stocks de marchandises     | 550 €        |
| • Avoir en caisse            | 370 €        |
| • Capital                    | à déterminer |

Présentez le bilan au 1<sup>er</sup> janvier N en faisant apparaître la valeur des fonds propres (capital)

### EXERCICE 2

Etablissez les 4 bilans après chacune de ces opérations

- Une personne crée une entreprise individuelle en apportant 30 000 € de son compte personnel sur le compte bancaire de l'entreprise à la BNP.
- La BNP lui débloque un prêt de 100 000 € à rembourser sur 5 ans.
- Elle achète une machine valant 20 000 € qu'elle règle aussitôt par chèque.
- Elle achète également des MP pour 25 000 € qu'elle règlera par chèque à 30 jours fin de mois.

### EXERCICE 3

Etablissez les 5 bilans après chacune de ces opérations

- Une personne crée une entreprise individuelle le 10 juillet N en faisant un apport personnel de 50 000 € sur le compte bancaire de l'entreprise à la BNP.
- Le 11 juillet, elle achète des matières premières valant 20 000 € qu'elle règle aussitôt par chèque.
- Le 12 juillet, elle retire 1000 € de la BNP pour les verser dans la caisse de l'entreprise.
- Le 13 juillet, elle débloque un prêt de 20 000 € qui sera remboursé sur 2 ans.
- Le 15 juillet, elle achète une machine valant 35 000 € (règlement par chèque 10 000 € immédiatement, le solde le 31 décembre).

### EXERCICE 4

M. Sutter acquiert l'entreprise individuelle de M. Kroupi le 3 juillet N. Les conditions de cette acquisition sont les suivantes :

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| • Le fonds commercial      | 850 000 € |
| • Le matériel              | 350 000 € |
| • Un stock de marchandises | 45 000 €  |

M. Sutter s'engage à régler les dettes fournisseurs de M. Kroupi pour 275 000 €. M. Sutter ouvre un compte auprès de la BNP au nom de son entreprise. M. Sutter apporte 600 000 € et il a obtenu un prêt auprès de la BNP pour 400 000 €

Etablir le bilan de départ de l'entreprise de M. Sutter à la date du 3 juillet N.







# 67ACG631 – Budget et business plan

## EXERCICE 5

Au 31/12/N, Monsieur Chevalier vous donne les renseignements suivants concernant son entreprise :

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| • Matériel et outillage industriel | 246 000 €    |
| • Bâtiment                         | 510 000 €    |
| • Emprunt SOVECO                   | 350 000 €    |
| • Camionnette                      | 65 000 €     |
| • Compte à la BNP                  | 32 000 €     |
| • Mobilier                         | 45 000 €     |
| • Matériel de bureau               | 83 000 €     |
| • Dettes envers l'Etat             | 14 900 €     |
| • Créance sur client Leroy         | 3560 €       |
| • Créance sur client Vidal         | 4600 €       |
| • Créance sur client Falque        | 3500 €       |
| • Dettes fournisseur Tisserant     | 7450 €       |
| • Dettes fournisseur Calvin        | 9350 €       |
| • Caisse                           | 4500 €       |
| • Capital                          | à déterminer |

Présentez le bilan au 31/12/N en faisant ressortir la valeur des fonds propres (capital)

## EXERCICE 6

Le chef comptable de la société industrielle « LEUREUTEROUDI », 3 rue de Paris à Nancy, vous communique la situation au 31 décembre N les postes du bilan suivants :

|   |              |
|---|--------------|
| • Capital                                 | 1 735 000 €  |
| • Terrain                                 | 150 000 €    |
| • Constructions                           | 750 000 €    |
| • Installations techniques                | 350 000 €    |
| • Matériel de transport                   | 300 000 €    |
| • Matériel de bureau                      | 230 000 €    |
| • Mobilier                                | 100 000 €    |
| • Stock de matières premières             | 112 000 €    |
| • Emprunt à long terme                    | 419 700 €    |
| • Stock de produits finis                 | 87 500 €     |
| • Dettes fournisseurs                     | 38 800 €     |
| • Créances clients                        | 53 600 €     |
| • Dettes vis-à-vis de la sécurité sociale | 17 600 €     |
| • Dettes vis-à-vis de l'Etat              | 12 500 €     |
| • Banque                                  | 44 200 €     |
| • Caisse                                  | à déterminer |

### Travail à faire :

1. Etablir le bilan au 31 décembre N (déterminer le montant en caisse)
2. Déterminer le montant des grandes masses suivantes :
  - Les capitaux propres
  - L'actif immobilisé
  - L'actif circulant
  - Les capitaux permanents
  - Les capitaux étrangers



## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 7

Soient les éléments suivants :

|   |           |
|---|-----------|
| • Constructions                           | 240 000 € |
| • Créances clients                        | 36 000 €  |
| • Terrain                                 | 70 000 €  |
| • Autres dettes                           | 28 260 €  |
| • Stocks de MP                            | 32 550 €  |
| • Stocks de PF                            | 17 380 €  |
| • Dettes fournisseurs                     | 58 325 €  |
| • Dettes fiscales et sociales             | 27 815 €  |
| • Mobiliers                               | 50 000 €  |
| • Matériel de transport                   | 82 500 €  |
| • Emprunt auprès des organismes de crédit | 84 000 €  |
| • Matériel de bureau et informatique      | 34 820 €  |
| • Installations techniques                | 22 550 €  |
| • Matériel et outillage industriel        | 68 850 €  |
| • Disponibilités                          | 21 480 €  |

Etablissez le bilan, calculez la valeur des fonds propres et calculez les grandes masses.

### EXERCICE 8

Soient les éléments suivants :

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| • Capital                       | 100 000 € |
| • Valeur mobilière de placement | 10 000 €  |
| • Créances clients              | 28 500 €  |
| • Immobilisations corporelles   | 80 000 €  |
| • Résultat de l'exercice        | 11 350 €  |
| • Stocks                        | 69 400 €  |
| • Débiteurs divers              | 12 000 €  |
| • Titres de participation       | 58 500 €  |
| • Dette financières (LT)        | 92 150 €  |
| • Réserves                      | 23 700 €  |
| • Effets à recevoir             | 20 700 €  |
| • Disponibilités                | 20 900 €  |
| • Effet à payer                 | 14 300 €  |
| • Dettes fournisseurs           | 58 500 €  |

Présentez le bilan de cette entreprise par grandes masses en valeur et en pourcentages.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 9

Soit le bilan au 31/12/N de la société FELGINE

| ACTIF                                 | Brut           | A&D           | N              | PASSIF                              | N              |
|---------------------------------------|----------------|---------------|----------------|-------------------------------------|----------------|
| <b>ACTIF IMMOBILISE</b>               |                |               |                | <b>CAPITAUX PROPRES</b>             |                |
| <u>Immobilisations incorporelles</u>  |                |               |                | Capital social                      | 142 500        |
| Frais d'établissement                 | 12 000         | 7 200         | 4 800          | Réserve légale                      | 5 250          |
| Concessions, brevets                  | 6 000          | 1 200         | 4 800          | Autres réserves                     | 3 250          |
| <u>Immobilisations corporelles</u>    |                |               |                | Résultat de l'exercice              | 12 650         |
| Terrains                              | 52 500         |               | 52 500         | <b>Total (I)</b>                    | <b>163 650</b> |
| Constructions                         | 85 350         | 25 605        | 59 745         |                                     |                |
| Installations techniques et matériels | 92 550         | 46 275        | 46 275         | Provisions pour risques et charges  | 1 850          |
| Autres immobilisations corporelles    | 13 800         | 8 280         | 5 520          |                                     |                |
| <u>Immobilisations financières</u>    |                |               |                |                                     |                |
| Autres participations                 | 5 100          | 500           | 4 600          |                                     |                |
| Prêts                                 | 1 000          |               | 1 000          |                                     |                |
| <b>Total (I)</b>                      | <b>268 300</b> | <b>89 060</b> | <b>179 240</b> | <b>Total (II)</b>                   | <b>1 850</b>   |
| <b>ACTIF CIRCULANT</b>                |                |               |                | <b>DETTES</b>                       |                |
| <u>Stock et en cours</u>              |                |               |                | Emprunts auprès des banques         | 43 256         |
| Matières premières,                   | 3 255          |               | 3 255          | Dettes fournisseurs et comptes rat. | 6 675          |
| Produits finis et en-cours            | 12 239         | 1 239         | 11 000         | Dettes fiscales et sociales         | 3 895          |
| Marchandises                          | 151            |               | 151            | Autres dettes                       | 1 105          |
| Créances clients et comptes rattachés | 20 885         | 200           | 20 685         |                                     |                |
| <u>Autres créances</u>                | 600            |               | 600            |                                     |                |
| VMP                                   | 200            |               | 200            |                                     |                |
| <u>Disponibilités</u>                 | 5 300          |               | 5 300          |                                     |                |
| <b>Total (II)</b>                     | <b>42 630</b>  | <b>1 439</b>  | <b>41 191</b>  | <b>Total (III)</b>                  | <b>54 931</b>  |
| <b>Total général (I + II)</b>         | <b>310 930</b> | <b>90 499</b> | <b>220 431</b> | <b>Total général (I + II + III)</b> | <b>220 431</b> |

### Répondez aux questions suivantes :

1. Quel est le nom de l'entreprise ?
2. Quelle est la date de clôture de l'exercice comptable ?
3. Quelle est la période de l'exercice comptable ?
4. Quelle est la nature de son activité ?
5. Quelle est la valeur brute des immobilisations ?
6. Quelle est la valeur nette des immobilisations ?
7. Quelle est la valeur des amortissements pratiqués ?
8. L'entreprise provisionne-t-elle un élément de l'actif immobilisé ?
9. Quelle est la valeur brute de l'actif circulant ?
10. Quelle est la valeur nette de l'actif circulant ?
11. Existe-t-il des dépréciations de l'actif circulant ?
12. Quel montant doit-elle à ses fournisseurs ?
13. Quelle est la somme due par les clients de l'entreprise ?
14. Cette entreprise, a-t-elle d'autres créances ?
15. Cette entreprise possède-t-elle des valeurs mobilières de placement ?
16. Quel est le montant des fonds disponibles en trésorerie ?
17. L'entreprise réalise-t-elle un bénéfice ou une perte ?
18. Quelle est la valeur de son capital ?
19. Quelle est la valeur de ses capitaux propres ?
20. L'entreprise a-t-elle contracté des emprunts ?





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 10

La société Lorraine de Meubles vient d'acquérir un camion aux conditions suivantes :

- Camion 88 000€ (HT)
- Frais de mise à disposition 1100€ (HT)
- Treuil pour remorquage 4500€ (HT)

La facture est du 3 novembre, la mise en service se fait le 6 novembre N et la TVA est de 20 %. Présentez le tableau d'amortissement de ce camion (amortissement en système linéaire sur une durée de 5 ans).

### EXERCICE 11

Une machine a été achetée au prix de 52 000 €. Elle a été régulièrement amortie par annuités constantes sur 5 ans. Au 31/12/N, après inventaire, sa VNC est de 28 000 €. Déterminez la date de mise en service de cette machine.

### EXERCICE 12

Au 31 décembre 2021 fin du neuvième exercice annuel de l'entreprise EXPRESSION, on vous demande de compléter le tableau ci-dessous :

| IMMOBILISATIONS |                   |                | AMORTISSEMENTS |       |               |
|-----------------|-------------------|----------------|----------------|-------|---------------|
| Désignation     | Année acquisition | Valeur origine | Antérieurs     | Taux  | Dotation 2021 |
| Immeuble        | 2013              | 600 000        | 96 000         | 2%    | .....         |
| Garage          | 2013              | 120 000        | 48 000         | 5%    | .....         |
| Agencements     | .....             | 260 000        | 208 000        | 10%   | .....         |
| Vitrines        | 2016              | 32 000         | 18 000         | ..... | .....         |
| Compresseurs    | .....             | 94 000         | 84 600         | 15%   | .....         |
| Pompes          | .....             | 28 500         | 8 550          | 20%   | .....         |
| Voiture 1       | 2014              | 80 000         | .....          | 20%   | .....         |
| Voiture 2       | .....             | 84 000         | 54 600         | 20%   | .....         |
| Voiture 3       | 01/04/2021        | 120 000        | .....          | 20%   | .....         |
| Ordinateur 1    | 20013             | .....          | 6 400          | 10%   | .....         |
| Ordinateur 2    | .....             | 9 000          | 7 200          | 10%   | .....         |
| Ordinateur 3    | 01/07/2021        | 70 000         | .....          | 12,5% | .....         |
| Bureaux         | .....             | 12 000         | 960            | 10%   | .....         |

### EXERCICE 13

Une machine achetée 35 000€, le 1<sup>er</sup> novembre de l'année N, figure dans le bilan de fin d'exercice du 31 mars de l'année n+3 pour une valeur nette comptable de 22 312,5€. Calculez le taux d'amortissement linéaire, la durée normale d'utilisation et établissez le tableau d'amortissement de cette machine.

### EXERCICE 14

Un commerçant constate pour l'année N les faits suivants :

- Montant des ventes 350 000 €
- Bénéfice 37 000 €

Calculez le montant des charges de ce commerçant.

### EXERCICE 15

Pour l'année N une entreprise commerciale a un résultat déficitaire de 38 000 € et son coût de revient (montant des charges) des marchandises vendues s'élève à 1 567 000 €. Calculez le montant des ventes.



## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 16

Un créateur d'entreprise fait les prévisions suivantes pour son premier exercice d'activité :

- Achat de MP 30 % du CA
- Salaires bruts 320 000 €
- Cotisations sociales 140 000 €
- Autres frais généraux 110 000 €
- Résultat de l'exercice 180 000 €

Établissez le compte de résultat prévisionnel en faisant apparaître le chiffre d'affaires.

### EXERCICE 17

Un créateur d'entreprise fait les prévisions suivantes pour son premier exercice d'activité :

- Achat de MP et fournitures 25 % du CA
- Cotisations sociales 40 % des salaires bruts
- Résultat de l'exercice 15 % du CA
- Salaires bruts 260 000 €
- Autres frais généraux 136 000 €

Établissez le compte de résultat prévisionnel en faisant apparaître le chiffre d'affaires.

### EXERCICE 18

Une entreprise vous communique les informations suivantes :

- Chiffre d'affaires facturé 499 000 €
- Frais généraux 277 000 €
- Achats de MP 67 300 €
- Stock final de MP 6000 €
- Stock initial de MP 00 €

Calculez le montant des achats utilisés, le montant des charges et le résultat de l'exercice.

### EXERCICE 19

Soient deux entreprises appartenant au même secteur d'activité (activité commerciale) et dont les comptes de résultat se présentent dans le tableau ci-dessous.

| CHARGES                 | A   | B   | PRODUITS               | A   | B   |
|-------------------------|-----|-----|------------------------|-----|-----|
| Achats                  | 250 | 300 | Ventes                 | 500 | 500 |
| Frais de transport      | 70  | 40  |                        |     |     |
| Impôts et taxes         | 20  | 10  |                        |     |     |
| Frais de personnel      | 40  | 30  |                        |     |     |
| DAP                     | 12  | 4   |                        |     |     |
| Charges financières     | 8   | 1   | Produits financiers    | 2   | 0   |
| Charges exceptionnelles | 2   | 0   | Produits exceptionnels | 0   | 5   |
| BENEFICE                | 100 | 120 |                        |     |     |
| TOTAL GENERAL           | 502 | 505 | TOTAL GENERAL          | 502 | 505 |

### Travail à faire :

Présentez les SIG



## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 20

Vous souhaitez créer une entreprise individuelle à compter du début de l'année N. On vous demande d'établir le compte de résultat prévisionnel de la 1<sup>ère</sup> année d'activité à partir des prévisions suivantes et de calculer les SIG.

|   |           |
|---|-----------|
| • Ventes de marchandises                            | 250 000 € |
| • Achats de marchandises                            | 120 000 € |
| • Prestation de services facturés aux clients       | 225 000 € |
| • Cotisations sociales personnelles de l'exploitant | 17 000 €  |
| • Salaires bruts                                    | 84 000 €  |
| • Charges patronales sur salaires                   | 37 800 €  |
| • Loyer professionnel                               | 24 000 €  |
| • Achats de plusieurs machines (investissements)    | 90 000 €  |
| • Prélèvements personnels                           | 96 000 €  |
| • Fournitures non stockables (EDF)                  | 10 000 €  |
| • Intérêts des emprunts                             | 12 000 €  |
| • Dotations aux amortissements                      | 18 000 €  |
| • Honoraires du comptable                           | 10 000 €  |
| • Carburant   | 8000 €    |
| • Fournitures non stockables (petits outillages)    | 4000 €    |
| • Impôts et taxes                                   | 8000 €    |
| • Publicité   | 4000 €    |
| • Assurances  | 5500 €    |
| • Timbres et téléphone                              | 3000 €    |
| • Travaux d'entretien                               | 4000 €    |
| • Fournitures de bureau                             | 2500 €    |
| • Documentation technique                           | 1000 €    |
| • Agios   | 1000 €    |

### EXERCICE 21

Soit le compte de résultat de l'entreprise A. Calculez les SIG

| CHARGES                              | Montants  | PRODUITS                       | Montants  |
|--------------------------------------|-----------|--------------------------------|-----------|
| <u>CHARGES D'EXPLOITATION</u>        |           | <u>PRODUITS D'EXPLOITATION</u> |           |
| Achats de marchandises               | 2 126 000 | Ventes de marchandises         | 4 845 600 |
| Variation de stock de marchandises   | 33 000    | Produits des activités annexes | 9 600     |
| Achat d'emballages                   | 92 000    | (production vendue)            |           |
| <u>Services extérieurs et autres</u> |           |                                |           |
| Frais de mission                     | 29 800    |                                |           |
| Frais postaux et télécom             | 13 200    |                                |           |
| Frais de transport                   | 92 700    |                                |           |
| Entretien et réparations             | 72 060    |                                |           |
| <u>Charges de personnel</u>          |           |                                |           |
| Rémunérations du personnel           | 408 500   |                                |           |
| Charges de sécurité sociale          | 202 100   |                                |           |
| <u>CHARGES FINANCIERES</u>           |           |                                |           |
| Versement d'intérêts à la banque     | 9000      |                                |           |
| TOTAL CHARGES                        | 3 078 360 | TOTAL PRODUITS                 | 4 855 200 |
| Résultat de l'exercice               | 1 776 840 |                                |           |
| TOTAL GENERAL                        | 4 855 200 | TOTAL GENERAL                  | 4 855 200 |





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 22

Soit le compte de résultat de l'entreprise B. Calculez les SIG

| CHARGES                                 |        | Montants       | PRODUITS                                    | Montants       |
|---|--------|----------------|---|----------------|
| <b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>           |        |                | <b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>              |                |
| <b>Achat de marchandises</b>            |        | 120 000        | Ventes de marchandises                      | 250 000        |
| <b>Achats d'approvis non stockables</b> |        | 24 500         | Prestations de services (production vendue) | 225 000        |
| .fournitures non stockables (EDF)       | 10 000 |                |   |                |
| .carburant                              | 8 000  |                |   |                |
| .petits outillages                      | 4 000  |                |   |                |
| .fournitures de bureau                  | 2 500  |                |   |                |
| <b>Services extérieurs et autres</b>    |        | 51 500         |   |                |
| .loyer professionnel                    | 24 000 |                |   |                |
| .travaux d'entretien                    | 4 000  |                |   |                |
| .assurances                             | 5 500  |                |   |                |
| .documentation technique                | 1 000  |                |   |                |
| .honoraires du comptable                | 10 000 |                |   |                |
| .publicité                              | 4 000  |                |   |                |
| .timbres et téléphone                   | 3 000  |                |   |                |
| <b>Impôts et taxes</b>                  |        | 8 000          |   |                |
| <b>Charges de personnel</b>             |        | 138 800        |   |                |
| .salaires bruts                         | 84 000 |                |   |                |
| .charges patronales sur salaires        | 37 800 |                |   |                |
| .cotisations oblig exploitant           | 17 000 |                |   |                |
| <b>Dotations aux amortissements</b>     |        | 18 000         |   |                |
| <b>CHARGES FINANCIERES</b>              |        |                |   |                |
| Intérêts des emprunts                   |        | 12 000         |   |                |
| Agios                                   |        | 1 000          |   |                |
| <b>TOTAL CHARGES</b>                    |        | <b>373 800</b> | <b>TOTAL PRODUITS</b>                       | <b>475 000</b> |
| <b>BENEFICE</b>                         |        | <b>101 200</b> |   |                |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                    |        | <b>475 000</b> | <b>TOTAL GENERAL</b>                        | <b>475 000</b> |

### EXERCICE 23

Soit le compte de résultat de l'entreprise C. Calculez les SIG

| CHARGES                                 |         | Montants       | PRODUITS                       | Montants       |
|---|---------|----------------|--------------------------------|----------------|
| <b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>           |         |                | <b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b> |                |
| <b>Achat de MP</b>                      |         | 173 000        | Chiffre d'affaires facturé     | 712 000        |
| .variation stock MP                     |         | -7 000         |                                |                |
| <b>Achats d'approvis non stockables</b> |         | 33 100         | Variation de stock de PF       | 2 000          |
| .fournitures non stock (EDF)            | 13 800  |                |                                |                |
| .carburant                              | 12 600  |                |                                |                |
| .petits outillages                      | 4 200   |                |                                |                |
| .fournitures de bureau                  | 2 500   |                |                                |                |
| <b>Services extérieurs et autres</b>    |         | 71 150         |                                |                |
| .loyer commercial                       | 30 000  |                |                                |                |
| .travaux d'entretien                    | 4 000   |                |                                |                |
| .assurances                             | 7 000   |                |                                |                |
| .transports et déplacements             | 8 500   |                |                                |                |
| .honoraires du comptable                | 12 000  |                |                                |                |
| .publicité                              | 6 000   |                |                                |                |
| .timbres et téléphone                   | 3 650   |                |                                |                |
| <b>Impôts et taxes</b>                  |         | 8 000          |                                |                |
| <b>Charges de personnel</b>             |         | 289 000        |                                |                |
| .salaires bruts                         | 174 000 |                |                                |                |
| .charges patronales sur salaires        | 78 000  |                |                                |                |
| .cotisations obligatoires exploitant    | 37 000  |                |                                |                |
| <b>Dotations aux amortissements</b>     |         | 18 000         |                                |                |
| <b>CHARGES FINANCIERES</b>              |         |                |                                |                |
| Intérêts des emprunts                   |         | 13 000         |                                |                |
| Agios                                   |         | 1 200          |                                |                |
| <b>TOTAL CHARGES</b>                    |         | <b>599 450</b> | <b>TOTAL PRODUITS</b>          | <b>714 000</b> |
| <b>BENEFICE</b>                         |         | <b>114 550</b> |                                |                |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                    |         | <b>714 000</b> | <b>TOTAL GENERAL</b>           | <b>714 000</b> |





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 24

Monsieur FRANQUIN envisage de créer son entreprise individuelle début janvier N pour exercer l'activité de fabrication de pièces de précision. Ses prévisions sont les suivantes pour son 1<sup>er</sup> exercice d'activité :

|                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
| • Production totale                 | 800 000 € |
| • Production vendue                 | 720 000 € |
| • Chiffre d'affaires encaissé       | 680 000 € |
| • Achats de MP                      | 180 000 € |
| • Salaires bruts                    | 210 000 € |
| • TVA sur achats                    | 33 480 €  |
| • EDF                               | 22 000 €  |
| • Carburant                         | 18 000 €  |
| • Stock de MP au 31/12/N            | 15 000 €  |
| • Charges sur salaires              | 95 000 €  |
| • Honoraires du comptable           | 12 000 €  |
| • Intérêts sur emprunt              | 14 000 €  |
| • Cotisations sociales obligatoires | 15 000 €  |
| • Assurances                        | 12 000 €  |
| • Autres charges externes           | 20 000 €  |
| • Loyer mensuel                     | 3000 €    |
| • Fournitures de bureau             | 4000 €    |
| • Petit d'outillage                 | 8000 €    |
| • Publicité                         | 5000 €    |
| • Agios                             | 2500 €    |
| • Impôts et taxes                   | 9000 €    |

### INVESTISSEMENTS

- Machine A, date d'acquisition et de mise en service le 01/01/N. Prix HT : 120 000 € amortie en linéaire sur 8 ans.
- Machine B, date d'acquisition et de mise en service le 16/01/N. Prix HT : 60 000 € amortie en linéaire sur 5 ans.

### Travail à faire :

1. établir le CR prévisionnel pour N
2. calculez les SIG et exprimez ces résultats en pourcentages par rapport à la production totale.

### EXERCICE 25

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| • achats de marchandises :           | 1 350 000 |
| • variation stock marchandises :     | -33 500   |
| • achat MP:                          | 780 000   |
| • variation stock MP:                | -63 100   |
| • autres achats et charges externes: | 922 400   |
| • Impôts et taxes :                  | 117 300   |

Calculer les consommations intermédiaires (PCG)

### EXERCICE 26

On a : chiffre d'affaires HT = 10 000 € ; taux de marque = 55 %. Calculer le coût d'achat des marchandises vendues.

Un commerçant a acheté un lot de blouson à 30 € l'unité. Il les revend en réalisant une marge de 25 % du prix de vente. De combien a-t-il majoré le prix d'achat ? Répondre sous forme d'une fraction







## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 27

Monsieur LORCA exploite une entreprise individuelle depuis plusieurs années. Il vous fournit les renseignements comptables suivants relatifs à l'année N.

|   |             |
|---|-------------|
| • Chiffre d'affaires                        | 1 800 000 € |
| • Emprunt (capital restant à rembourser)    | 180 000 €   |
| • Achats de MP et fournitures               | 760 000 €   |
| • Salaires et charges sur salaires          | 483 000 €   |
| • Investissements : valeur d'acquisition    | 350 000 €   |
| • Amortissement total depuis l'acquisition  | 140 000 €   |
| • Prélèvement personnel                     | 180 000 €   |
| • Stock initial de MP                       | 48 000 €    |
| • Stock final de MP                         | 26 000 €    |
| • EDF                                       | 33 000 €    |
| • Cotisations obligatoires de l'exploitant  | 68 000 €    |
| • Dotations aux amortissements de l'année N | 52 000 €    |
| • Carburant/assurances                      | 40 000 €    |
| • Honoraires du comptable                   | 20 000 €    |
| • Impôts et taxes                           | 32 000 €    |
| • Banque au 31/12/N                         | 68 200 €    |
| • Intérêts sur emprunt                      | 12 600 €    |
| • Créances clients au 31/12/N               | 18 800 €    |
| • Dettes fournisseurs au 31/12/N            | 22 300 €    |
| • Autres dettes au 31/12/N                  | 32 400 €    |
| • Entretien et réparation                   | 10 900 €    |
| • Autres charges externes                   | 68 600 €    |
| • Fournitures de bureau                     | 4 500 €     |
| • Autres créances au 31/12/N                | 7 500 €     |
| • Caisse au 31/12/N                         | 5 400 €     |

### Travail à faire :

Etablissez le compte de résultat et le bilan de cette entreprise à la fin de l'exercice comptable. Vous équilibrerez votre bilan en calculant la valeur des fonds propres à la fin de l'exercice N.

### EXERCICE 28

Vous disposez de l'extrait de la balance au 31/12/20N, après inventaire, de l'entreprise « FELGINE ». Présentez le compte de résultat et présentez les Soldes Intermédiaires de Gestion.

|  |           |
|--|-----------|
| • Ventes de marchandises                             | 105 950 € |
| • Stock de marchandises au 1 <sup>er</sup> janvier N | 48 720 €  |
| • Achats de marchandises                             | 81 090 €  |
| • Stock de marchandises au 31 décembre N             | 59 140 €  |
| • Frais postaux et téléphone                         | 2 430 €   |
| • Services bancaires et assimilés                    | 1 940 €   |
| • Impôts et taxes                                    | 1 550 €   |
| • Rémunérations du personnel                         | 6 720 €   |
| • Charges sociales                                   | 2 520 €   |
| • DAP (d'exploitation)                               | 2 040 €   |
| • Transports de biens                                | 960 €     |
| • Charges financières                                | 270 €     |
| • VCEAC  | 300 €     |
| • RRR accordés par l'entreprise                      | 940 €     |
| • Produits financiers                                | 210 €     |
| • PCEAC  | 390 €     |
| • RRR obtenus sur achat de marchandises              | 580 €     |





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 29

Le compte de résultat de l'entreprise BADIN se présente ainsi, fin 20N :

| CHARGES                              |        | Montants | PRODUITS                       | Montants |
|--------------------------------------|--------|----------|--------------------------------|----------|
| <u>CHARGES D'EXPLOITATION</u>        |        |          | <u>PRODUITS D'EXPLOITATION</u> |          |
| <b>Achat de marchandises</b>         |        | 13 000   | Ventes de marchandises         | 20 500   |
| Variation de stock de marchand.      |        | 1 000    |                                |          |
| <b>Achats de MP</b>                  |        | 39 000   | Ventes de PF                   | 93 700   |
| Variation de stock de MP             |        | -2000    | Variation de stock de PF       | -1400    |
| <b>Services extérieurs et autres</b> |        | 17 000   | Production immobilisée         | 3800     |
|                                      |        |          | Subvention d'exploitation      | 2200     |
| <b>Impôts et taxes</b>               |        | 3500     |                                |          |
| <b>Charges de personnel</b>          |        | 26 000   | autres produits                | 300      |
| .salaires bruts                      | 19 000 |          |                                |          |
| .charges patronales sur salaires     | 7 000  |          |                                |          |
| <b>Dotations aux amortissements</b>  |        | 8 100    |                                |          |
| <u>CHARGES FINANCIERES</u>           |        |          | <u>PRODUITS FINANCIERS</u>     |          |
| Intérêts des emprunts                |        | 5 400    | Produits de participations     | 2100     |
| <u>CHARGES EXCEPTIONNELLES</u>       |        |          | <u>PRODUITS EXCEPTIONNELS</u>  |          |
| Pénalités et amendes fiscales        |        | 7400     | PCEAC                          | 5500     |
| IS                                   |        | 3200     |                                |          |
| <b>TOTAL CHARGES</b>                 |        | 121 600  | <b>TOTAL PRODUITS</b>          | 126 700  |
| <b>BENEFICE</b>                      |        | 5 100    |                                |          |
| <b>TOTAL GENERAL</b>                 |        | 126 700  | <b>TOTAL GENERAL</b>           | 126 700  |

Calculez les SIG

### EXERCICE 30

A partir des postes suivants, présentez le compte de résultat et présentez les SIG :

- Production vendue 7 500 000 €
- Achats de MP 2 150 000 €
- Salaires nets 1 630 000 €
- Impôt sur le bénéfice 1 203 500 €
- Ventes de marchandises 322 000 €
- Achats de marchandises 300 000 €
- Variation de stock de MP -150 000 €
- Charges sociales 720 000 €
- Dotations aux amortissements 590 500 €
- Autres achats et charges externes 232 000 €
- Variation de stock de PF 43 000 €
- Variation de stock de marchandises 20 000 €
- Impôts et taxes 61 000 €
- Autres charges de gestion courante 15 000 €
- Charges d'intérêts 15 200 €
- Prix de cession des actifs 3200 €
- Valeur comptable des actifs cédés 1000 €





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 31

- Les cessions d'éléments d'actif immobilisés réalisées par la société LE GOELAND au cours de l'exercice, se sont soldées par une moins-value de 10 000 €.
- La société LE GOELAND a reçu une subvention d'exploitation de 100 000 €.
- Les ventes de PF s'élèvent à 1 750 000 €.
- Les impôts et taxes représentent 5 % de la VA et l'IS est égal au résultat de l'exercice.
- Durant l'exercice, les comptes 687 et 787 n'ont pas été mouvementés.
- Le résultat de l'exercice est égal à 50 % du résultat d'exploitation.
- Parmi les éléments du résultat financier, on relève que le compte 686 a été débité de 5000 € alors que le compte 786 a été crédité de 3000 €.
- A l'ouverture de l'exercice, le stock de Produits Finis s'élevait à 430 000 € alors qu'il s'établit à 610 000 € à la clôture.
- Les charges de personnel correspondent à 92,5 % des consommations en provenance des tiers.
- Il a été pratiqué des DAP d'exploitation pour 120 000 € et des RAP d'exploitation pour 42 000 €.
- La société a construit, pour ses propres besoins, un entrepôt dont le coût de production s'élève à 70 000 €.
- L'excédent des charges de gestion courante sur les autres produits de gestion courante correspond à 2,75 % des consommations en provenance des tiers.
- Le résultat exceptionnel de l'exercice est un profit de 8000 €. (Sans compter la cession des actifs).
- La VA représente 60 % de la production de l'exercice et il n'y a pas de participation des salariés aux résultats.

### Travail à faire :

Calculez les SIG de la société LE GOELAND

### EXERCICE 32

Soit les renseignements suivants concernant l'entreprise X :

- |                      |           |
|----------------------|-----------|
| • Chiffre d'affaires | 500 000 € |
| • Charges totales    | 420 000 € |
| • Charges variables  | 340 000 € |

### Travail à faire :

Calculer la marge sur coût variable en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires ainsi que le SR

### EXERCICE 33

Dans une entreprise, le taux de marge sur coût variable est égal à 25 % du chiffre d'affaires. Les charges fixes s'élèvent à 200 000 € jusqu'à 1 000 000 € de chiffre d'affaires, puis elles passent brutalement à 320 000 € au de-là de ce chiffre. Déterminer le seuil de rentabilité lorsque le chiffre d'affaires est inférieur à 1 000 000 € et le nouveau seuil lorsque le chiffre d'affaires est supérieur à 1 000 000 €.

### EXERCICE 34

Un entrepreneur prévoit de fabriquer 150 000 articles. Les charges de structure s'élèvent à 360 000 € et le coût variable unitaire prévu est de 3 €. Le prix de vente unitaire est de 6 €. Il ne variera probablement pas au cours du prochain exercice.

### Travail à faire :

1. Calculer la marge sur coût variable en valeur et en pourcentage du chiffre d'affaires.
2. Calculer le seuil de rentabilité. Combien doit-il produire/vendre d'articles avant de réaliser un bénéfice ?

### EXERCICE 35

Dans une entreprise, le taux de marge sur coût variable est de 37,5 % du CA net ; les charges fixes s'élèvent à 446 000 €.

### Travail à faire :

1. Calculer le seuil de rentabilité.
2. On prévoit pour le prochain exercice une hausse des coûts variables de 10 % et une hausse des coûts fixes de 5 %. Le prix de vente ne changera pas. Calculez le taux de marge sur coût variable et le nouveau point mort.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 36

Les charges de l'entreprise MARBRIER ont été les suivantes au cours du dernier exercice :

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| • Achats d'approvisionnement | 700 000 € |
| • Charges de personnel       | 360 000 € |
| • Dotations de l'exercice    | 142 000 € |
| • Services extérieurs        | 80 000 €  |
| • Autres services extérieurs | 92 000 €  |
| • Impôts et taxes            | 30 000 €  |
| • Charges financières        | 16 000 €  |

Il n'y avait ni stock initial, ni stock final. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 1 716 000 €. On vous communique le tableau de ventilation des charges en charges opérationnelles et charges de structure. (Tableau à compléter)

| Charge par nature          | CV en % | CV en valeur | CF en % | CF en valeur |
|----------------------------|---------|--------------|---------|--------------|
| Achats d'approvisionnement | 100 %   |              |         |              |
| Services extérieurs        | 80 %    |              |         |              |
| Autres services extérieurs | 60 %    |              |         |              |
| Impôts et taxes            | 20 %    |              |         |              |
| Charges de personnel       | 30 %    |              |         |              |
| Charges financières        | 95 %    |              |         |              |
| Dotations de l'exercice    | 0 %     |              |         |              |
| TOTAL                      | XXXX    |              | XXXX    |              |

### Travail à faire :

1. Calculer le montant des charges variables et le montant des charges fixes.
2. Déterminer le seuil de rentabilité.

### EXERCICE 37

L'entreprise TISSALP envisage de commercialiser un nouveau type de gant et se fixe comme objectif d'atteindre le point mort la première année et de réaliser un profit de 400 000 € l'année suivante. La fabrication impliquerait des frais fixes annuels de 1 000 000 €, le coût variable unitaire s'élèverait à 10 € et le prix de vente unitaire à 30 €. Pour réaliser l'objectif visé, quelles productions doivent être réalisées au cours de la première année et de la deuxième année ?

### EXERCICE 38

Deux entreprises A et B fabriquent et vendent un même produit M. Elles pratiquent le même prix de vente, soit 100 € par article. L'une des entreprises est fortement mécanisée. Pour N, le résultat de l'exercice de chacune des deux entreprises peut être calculé à l'aide des données du tableau suivant :

|                          | Entreprise A | Entreprise B |
|--------------------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires       | 1 000 000 €  | 1 000 000 €  |
| MP consommées            | 500 000 €    | 500 000 €    |
| DAP                      | 50 000 €     | 200 000 €    |
| Autres charges variables | 250 000 €    | 50 000 €     |
| Autres charges fixes     | 150 000 €    | 200 000 €    |

### Travail à faire :

1. Quelle est, a priori, l'entreprise la plus mécanisée ? Justifiez votre réponse
2. Calculez le résultat de chacune des deux entreprises.
3. Calculez le seuil de rentabilité de chacune des deux entreprises.
4. Déterminez par le calcul l'entreprise la plus vulnérable au cas où une crise entraînerait une baisse de 50 % du chiffre d'affaires des deux entreprises.
5. Pour N+1, chacun des chefs d'entreprise étudie la possibilité de doubler les quantités vendues, en même temps que le résultat. Cet objectif peut être envisagé sans modification de structure. A quel prix de vente cet objectif correspond-il pour chacune des deux entreprises ?





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 39

Monsieur François, salarié, désire créer sa propre entreprise artisanale. Les prévisions (HT), pour la première année d'activité sont les suivantes :

|  |           |
|--|-----------|
| • Achats consommés et sous-traitance   | 236 200 € |
| • Chiffre d'affaires annuel            | 526 000 € |
| • Investissements                      | 30 000 €  |
| • Loyer commercial annuel              | 18 000 €  |
| • Publicité                            | 25 000 €  |
| • Salaire                              | 60 000 €  |
| • Charges sur salaire                  | 30 000 €  |
| • Cotisations sociales de l'exploitant | 12 000 €  |
| • Intérêts sur emprunts                | 9150 €    |
| • EDF                                  | 2000 €    |
| • Divers services extérieurs           | 5000 €    |
| • Frais de télécommunication           | 6000 €    |
| • Assurance                            | 1200 €    |
| • Impôts et taxes                      | 3000 €    |
| • Honoraires divers                    | 8000 €    |

### Travail à faire :

1. Etablissez le compte de résultat prévisionnel de la première année, sachant que la durée de vie de l'investissement est de 5 ans et que la méthode d'amortissement est la méthode linéaire.
2. Déterminez le seuil de rentabilité de cette première année d'activité sachant que seuls les achats consommés et la sous-traitance seront considérés comme charges variables.
3. Quelle serait l'influence d'une augmentation de 10 % des charges fixes ?

### EXERCICE 40

Soient les données suivantes (taux de TVA 20 %) :

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| • Chiffre d'affaires prévisionnel TTC | 600 000 € |
| • Achats prévisionnels TTC            | 120 000 € |
| • Délai moyen paiement clients        | 60 jours  |
| • Délai moyen paiement fournisseurs   | 30 jours  |
| • Rotation stock MP                   | 10 jours  |
| • Rotation stock PF                   | 15 jours  |

### Travail à faire :

Calculez le BFR

$$\text{BFR} = \text{Besoins cycliques} - \text{Ressources cycliques}$$

$$\text{BFR} = \text{Stocks de MP} + \text{Stocks de PF} + \text{créances clients} - \text{dettes fournisseurs}$$

$$\text{BFR} = 100\,000/360 * 10 + 500\,000/360 * 15 + 600\,000/360 * 60 - 120\,000/360 * 30$$

$$\text{BFR} = 2\,778 + 20\,833 + 100\,000 - 10\,000 = 113\,611 \text{ €}$$





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 41

Monsieur JANIN envisage de créer prochainement une entreprise et vous demande de calculer son BFR compte tenu des éléments prévisionnels suivants (taux de TVA 20 %) :

|                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| • Chiffre d'affaires prévisionnel TTC | 1 440 000 € |
| • Achats prévisionnels TTC            | 420 000 €   |
| • Délai moyen paiement clients        | 45 jours    |
| • Délai moyen paiement fournisseurs   | 30 jours    |
| • Rotation stock MP                   | 15 jours    |
| • Rotation stock PF                   | 20 jours    |

### Travail à faire :

Calculez le BFR

$$\text{BFR} = \text{Besoins cycliques} - \text{Ressources cycliques}$$

$$\text{BFR} = \text{Stocks de MP} + \text{Stocks de PF} + \text{créances clients} - \text{dettes fournisseurs}$$

$$\text{BFR} = 350\,000/360 * 15 + 1\,200\,000/360 * 20 + 1\,440\,000/360 * 45 - 420\,000/360 * 30$$

$$\text{BFR} = 14\,583 + 66\,667 + 180\,000 - 35\,000 = 226\,250 \text{ €}$$

### EXERCICE 42

Soient les éléments suivants :

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| • Actif immobilisé     | 250 000 € |
| • Emprunt à LT         | 120 000 € |
| • Actif circulant      | 150 000 € |
| • Capitaux propres     | 160 000 € |
| • Dettes à court terme | 120 000 € |

### Travail à faire :

Calculez le fonds de roulement

### EXERCICE 43

Soient les éléments suivants :

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| • Capitaux propres      | 1 735 000 € |
| • Actif immobilisé      | 1 880 000 € |
| • Actif circulant       | 323 900 €   |
| • Emprunts à long terme | 400 000 €   |
| • Dettes cycliques      | 68 900 €    |

### Travail à faire :

Calculez le fonds de roulement





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 44

Monsieur SARIS exploite une entreprise individuelle depuis 3 ans. Les éléments comptables nécessaires à l'établissement de son bilan au 31/12/N sont les suivants :

|   |           |
|---|-----------|
| • Immobilisations (machines, mobiliers...)    | 226 000 € |
| • Emprunt (capital restant à rembourser)      | 140 000 € |
| • Stock de MP et fournitures                  | 27 500 €  |
| • Amortissements depuis l'acquisition         | 72 000 €  |
| • Découvert bancaire                          | 18 600 €  |
| • Sommes dues par les clients                 | 34 550 €  |
| • Sommes dues aux fournisseurs                | 48 000 €  |
| • Crédoiteurs divers (organismes sociaux....) | 12 100 €  |
| • Effets à recevoir                           | 4300 €    |
| • Caisse                                      | 6450 €    |

### Travail à faire :

1. Etablir le bilan au 31/12/N en faisant apparaître la valeur des fonds propres
2. Sachant qu'en N le résultat de l'exercice a été de 105 000 € et que les prélèvements personnels de M. SARIS se sont élevés à 120 000 €, calculez le montant des CP au bilan du 31/12/N - 1.
3. Calculez le montant des capitaux permanents, des capitaux étrangers et du passif circulant.
4. Calculez le FR, le BFR et la trésorerie au 31/12/N
5. Commentez la situation financière de l'entreprise en utilisant les résultats précédents et en utilisant quelques ratios. (autonomie financière, trésorerie, solvabilité...)

### EXERCICE 45

Monsieur DUVAL désire créer une entreprise de fabrication, début N et vous demande de lui constituer le CR prévisionnel pour la 1<sup>ère</sup> année d'activité, compte-tenu des renseignements qu'il vous fournit. L'étude de marché permet d'espérer atteindre un CA de 900 000 € dès la première année. Le montant de produits utilisés pour la fabrication envisagée (MP) s'élèverait à 225 000 € HT pour ce volume d'activité (cette charge est considérée comme variable). Les frais de personnel (salaires et cotisations sociales sur salaires) s'élèveraient alors à 270 000 € (cette charge est considérée comme variable). Pour la première année d'activité, monsieur DUVAL estime les autres charges à 252 000 €, qui se répartissent ainsi :

|                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| • Impôts et taxes                   | 20 000 € |
| • Charges financières               | 11 000 € |
| • Dotations aux amortissements      | 28 000 € |
| • EDF                               | 16 000 € |
| • Carburant                         | 14 000 € |
| • Fournitures                       | 18 000 € |
| • Cotisations sociales obligatoires | 17 000 € |
| • Loyers et charges locatives       | 36 000 € |
| • Entretien et réparation           | 12 000 € |
| • Assurance                         | 15 000 € |
| • Honoraires comptables             | 13 000 € |
| • Publicité                         | 20 000 € |
| • Frais de transport                | 32 000 € |

Ces 252 000 € de charges se répartissent en charges variables pour 135 000 € et charges fixes pour le reste. Compte tenu de ces renseignements :

1. Etablissez le compte de résultat prévisionnel de l'année N
2. Calculez le seuil de rentabilité et les SIG de l'entreprise. Commentez
3. Quel serait le bénéfice réalisé en N si le CA s'élevait à 600 000 €
4. Quel serait le bénéfice réalisé en N si le CA s'élevait à 1 200 000 €
5. Quel devrait être le CA réalisé si M. DUVAL désirait obtenir un bénéfice de 180 000 € en N.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 46

Voici le bilan de la SARL Delta, candidat pour votre franchise, pour les exercices N et N+1 (on négligera les amortissements et les provisions)

| ACTIF            | N       | N+1       | PASSIF            | N       | N+1       |
|------------------|---------|-----------|-------------------|---------|-----------|
| Actif immobilisé | 555 000 | 545 600   | Capital           | 410 040 | 571 240   |
|                  |         |           | Emprunt LT        | 281 960 | 203 960   |
| Actif circulant  | 411 100 | 430 000   | Dettes à CT       | 191 500 | 241 700   |
| Trésorerie actif | 15 000  | 57 100    | Trésorerie passif | 97 600  | 15 800    |
| TOTAL            | 981 100 | 1 032 700 | TOTAL             | 981 100 | 1 032 700 |

### Travail à faire :

1. Calculer pour les deux années le FRNG, le BFR et la TN. Calculer leur variation.
2. Quelle relation mathématique existe-t-il entre ces trois éléments ? Expliquez
3. Conclure sur l'évolution de la situation financière de l'entreprise.

### EXERCICE 47

Le magasin Monet vous a communiqué son bilan :

| ACTIF                | Brut    | A & D  | VNC     | PASSIF              | Montant |
|----------------------|---------|--------|---------|---------------------|---------|
| Fonds de commerce    | 115 000 | 10 000 | 105 000 | Capital             | 200 000 |
| Matériel & Outillage | 200 000 | 20 000 | 180 000 | Emprunt LT          | 120 000 |
| Stocks               | 22 000  | 2000   | 20 000  | Dettes fournisseurs | 50 000  |
| Banque               | 65 000  |        | 65 000  |                     |         |
| TOTAL                | 402 000 | 32 000 | 370 000 | TOTAL               | 370 000 |

### Travail à faire :

1. Calculez le FRNG, le BFR et la TN.
2. Calculez des ratios de structure financière et commentez.
3. Quelle est la particularité de cette structure financière ? A quoi l'attribuer ? Quel pourrait être l'activité de l'entreprise ?
4. Conclure sur la situation financière de l'entreprise.

### EXERCICE 48

Une entreprise vous a remis le document suivant.

| ACTIF           | Brut    | A & D  | VNC    | N-1    | PASSIF              | N      | N-1    |
|-----------------|---------|--------|--------|--------|---------------------|--------|--------|
| Immobilisations | 98 915  | 63 523 | 35 392 | 44 840 | Capital social      | 64 000 | 64 000 |
| Stocks          | 42 090  |        | 42 090 | 27 500 | Réserves            | 1195   | 339    |
| Clients         | 8897    |        | 8897   | 7749   | Résultat            | - 6326 | 1258   |
| Disponibilités  | 383     |        | 383    | 389    | Emprunt             | 5793   | 6003   |
|                 |         |        |        |        | Dettes fournisseurs | 6392   | 6726   |
|                 |         |        |        |        | Banque              | 15 708 | 2152   |
| TOTAL           | 150 285 | 63 523 | 86 762 | 80 478 | TOTAL               | 86 762 | 80 478 |

### Travail à faire :

1. Calculer le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.
2. Calculer des ratios de structure financière et des ratios de rotation.
3. Conclure sur la situation financière de l'entreprise en tenant compte des évolutions.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 49

Donnez la signification économique et financière des soldes suivants :

- EBE/EBITDA
- REX/EBIT

### EXERCICE 50

Analyser la situation de chacun des trois distributeurs et conclure sur la conduite à tenir.

#### Distributeur 1 :

| ACTIF            | Montants  | PASSIF                            | Montants  |
|------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|
| Actif immobilisé | 32        | Capitaux propres                  | 14        |
| Stocks           | 20        | Dettes financières <sup>(1)</sup> | 50        |
| Clients          | 28        | Dettes fournisseurs               | 16        |
| Disponibilités   | 0         |                                   |           |
| <b>TOTAL</b>     | <b>80</b> | <b>TOTAL</b>                      | <b>80</b> |

<sup>(1)</sup> Dont 6 soldes créditeurs des banques (découvert bancaire)

- Résultat d'exploitation : 16
- Résultat financier : -4
- Résultat exceptionnel : -8
- Résultat net : 4

#### Distributeur 2 :

| ACTIF            | Montants  | PASSIF                            | Montants  |
|------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|
| Actif immobilisé | 32        | Capitaux propres                  | 30        |
| Stocks           | 2         | Dettes financières <sup>(1)</sup> | 30        |
| Clients          | 32        | Dettes fournisseurs               | 20        |
| Disponibilités   | 14        |                                   |           |
| <b>TOTAL</b>     | <b>80</b> | <b>TOTAL</b>                      | <b>80</b> |

<sup>(1)</sup> Dont 0 soldes créditeurs des banques (découvert bancaire)

- Résultat d'exploitation : 6
- Résultat financier : -2
- Résultat exceptionnel : 0
- Résultat net : 4

#### Distributeur 3 :

| ACTIF            | Montants  | PASSIF                            | Montants  |
|------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|
| Actif immobilisé | 20        | Capitaux propres                  | 20        |
| Stocks           | 20        | Dettes financières <sup>(1)</sup> | 40        |
| Clients          | 40        | Dettes fournisseurs               | 20        |
| Disponibilités   | 0         |                                   |           |
| <b>TOTAL</b>     | <b>80</b> | <b>TOTAL</b>                      | <b>80</b> |

<sup>(1)</sup> Dont 40 soldes créditeurs des banques (découvert bancaire)

- Résultat d'exploitation : 20
- Résultat financier : -24
- Résultat exceptionnel : 8
- Résultat net : 4



## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 51

Monsieur Michel Laborde, artisan ébéniste, est installé depuis 1985 dans une petite ville de 3000 habitants. Au 31 décembre N, il désire faire valoir ses droits à la retraite. Son unique salarié, Marc DUCHENE, souhaite reprendre à son compte cette entreprise. Pour l'aider dans sa décision, il vous demande des conseils et vous présente les documents suivants en sa possession :

- Bilan arrêté au 31/12/N de l'entreprise LABORDE
- Compte de résultat de l'exercice N de l'entreprise LABORDE

#### Bilan au 31/12/N de l'entreprise LABORDE

| ACTIF                   | Val. brute     | Amor & Dépr.   | VNC            | PASSIF                  |                |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------|----------------|
| <b>Actif immobilisé</b> |                |                |                | <b>Capitaux propres</b> |                |
| Construction            | 120 000        | 100 000        | 20 000         | Capital                 | 145 000        |
| Agencement              | 60 000         | 30 000         | 30 000         |                         |                |
| Matériel et outillage   | 190 000        | 130 000        | 60 000         |                         |                |
| Matériel de transport   | 60 000         | 45 000         | 15 000         |                         |                |
| <b>Actif circulant</b>  |                |                |                | <b>Dettes</b>           |                |
| Stock de MP             | 85 000         |                | 85 000         | Emprunt (LT)            | 40 000         |
| Créances clients        | 65 000         |                | 65 000         | Dettes FRS              | 70 000         |
| Banque (CL)             | 5000           |                | 5000           | Banque (BNP)            | 30 000         |
| Caisse                  | 5000           |                | 5000           |                         |                |
| <b>TOTAL</b>            | <b>590 000</b> | <b>305 000</b> | <b>285 000</b> | <b>TOTAL</b>            | <b>285 000</b> |

#### Compte de résultat au 31/12/N de l'entreprise LABORDE

| CHARGES                     | Montants       | PRODUITS              | Montants       |
|-----------------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| Achats utilisés (30% du CA) | 144 000        | Chiffre d'affaires    | 480 000        |
| Charges externes            | 55 000         |                       |                |
| Impôts et taxes             | 4000           |                       |                |
| Charges de personnel        | 149 000        |                       |                |
| DAP                         | 45 000         |                       |                |
| Charges financières         | 3000           |                       |                |
| <b>TOTAL CHARGES</b>        | <b>400 000</b> | <b>TOTAL PRODUITS</b> | <b>480 000</b> |
| <b>Bénéfice</b>             | <b>80 000</b>  |                       |                |
| <b>TOTAL GENERAL</b>        | <b>480 000</b> | <b>TOTAL GENERAL</b>  | <b>480 000</b> |

#### PREMIERE PARTIE

- 1- Faites une analyse succincte du bilan arrêté au 31/12/N. Cette analyse devra vous permettre d'indiquer les points forts et les points faibles de l'entreprise LABORDE tels qu'ils apparaissent au bilan.
- 2- A l'aide du bilan arrêté au 31/12/N, calculez le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie. A votre avis, que faudrait-il faire pour améliorer le BFR ?
- 3- Quelle est la définition de la valeur ajoutée ? Calculez la VA produite par l'entreprise LABORDE pour l'exercice N.
- 4- Le compte de résultat de l'exercice N fait apparaître un bénéfice de 80 000 €, comment jugez-vous ce résultat ? Donnez les arguments nécessaires pour justifier votre réponse, sachant que le bénéfice net moyen pour cette activité est de 13 % du chiffre d'affaires.
- 5- Pour mieux mesurer la performance de cette entreprise et pour donner un conseil avisé au repreneur éventuel, calculez le seuil de rentabilité. Afin de vous aider, les charges externes se répartissent ainsi :

|                         |               |          |
|-------------------------|---------------|----------|
| Frais de déplacement    | 12 000        | Variable |
| Honoraires du comptable | 8000          | Fixe     |
| Frais de gestion        | 5000          | Fixe     |
| Frais d'entretien       | 14 000        | Variable |
| Frais de mission        | 6000          | Variable |
| Assurances              | 7000          | Fixe     |
| Cotisation syndicale    | 1000          | Fixe     |
| Frais de foire          | 2000          | Fixe     |
| <b>TOTAL</b>            | <b>55 000</b> |          |





# 67ACG631 – Budget et business plan

## DEUXIEME PARTIE

Monsieur DUCHENE pense que l'affaire est intéressante, il envisage plusieurs hypothèses et celle qu'il retient comme probable pour l'année N est la suivante :

- Il n'aura pas de salarié
- Il rachète à son patron l'ensemble de l'entreprise pour 200 000 € (frais d'acte et d'enregistrement inclus) :

|             |           |
|-------------|-----------|
| Clientèle   | 10 000 €  |
| Stock de MP | 85 000 €  |
| Matériel    | 105 000 € |

- Il doit acheter dès la reprise une ponceuse à large bande qui lui fera gagner du temps. Prix d'achat (48 000 € TTC). Matériel à amortir au taux linéaire de 10 %. La dotation aux amortissements calculée sur l'ancien matériel est à retenir pour 35 000 €.
- Il louera les locaux 2000 € par mois.
- Il emprunte 150 000 € à la banque sur 7 ans au taux de 8 % et autofinance le reste des besoins. L'annuité de remboursement à la banque sera de 28 000 € dont 12 000 € d'intérêts la première année qui seront les seules charges financières à prendre en compte.
- Ses cotisations personnelles obligatoires seront de 19 000 €.
- Les impôts et taxes ne devraient pas évoluer.
- Il achètera du bois sec au fur et à mesure des besoins et ne stockera plus autant que son prédécesseur car cela immobilise trop d'argent. Il estime ses besoins à 40 000 € d'achat en plus des stocks disponibles. En fin d'année, il pense qu'il restera 10 000 € de stocks.
- Les charges externes actuelles augmenteront de 10 %. Cependant, il envisage de faire un tract publicitaire pour informer la population de la commune, de la reprise d'entreprise. Coût de l'opération : 6000 € HT en plus.
- Il souhaite réaliser un bénéfice lui permettant de prélever 8000 € par mois et de laisser à la disposition de l'entreprise une somme pour le remboursement du capital emprunté.

A partir de ces informations, établissez le compte de résultat prévisionnel pour l'exercice N en précisant le chiffre d'affaires à réaliser.



## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 52

L'entreprise CRIC vous demande d'établir son compte de résultat prévisionnel et son plan de financement à l'aide des données suivantes :

- Chiffre d'affaires HT 240 000 €
- Chiffre d'affaires TTC 288 000 €
- Achats HT 60 000 €
- Achats TTC 72 000 €
- Frais divers HT 60 000 €
- Dotations aux amortissements 10 000 €
- Apport personnel 30 000 €
- Investissements HT 50 000 €
- Emprunt bancaire 20 000 €
- Prélèvements personnels 90 000 €
- Stock moyen nécessaire 5000 €
- Remboursement d'emprunt (capital) 5000 €
- Les clients payent à 30 jours et les fournisseurs sont payés à 60 jours

### Travail à faire :

1. Calculez le bénéfice prévisionnel et l'autofinancement
2. Calculez le besoin en fonds de roulement et établissez le plan de financement





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 53

Monsieur JEAN va créer prochainement une entreprise. Les prévisions pour l'ensemble de la 1<sup>ère</sup> année d'activité sont les suivantes :

|  |   |
|--|---|
| • Investissements HT (machines et véhicules) | 120 000 €   |
| • Achat de MP (TTC)                          | 144 000 €   |
| • Chiffre d'affaires (TTC)                   | 720 000 €   |
| • Bénéfice net                               | 180 000 €   |
| • Emprunt                                    | 100 000 € (Rbt. 1 <sup>ère</sup> année : 10000 € de capital ; 12000 € d'intérêts) |
| • Prélèvements personnels                    | 150 000 €   |
| • Stock moyen de MP                          | 20 000 € (nécessaire pour le fonctionnement)                                      |
| • Dotations aux amortissements               | 24 000 €  |
| • Délai de règlement des clients             | 45 jours  |
| • Délai de règlement des fournisseurs        | 30 jours  |

### Travail à faire :

1. Pour la 1<sup>ère</sup> année d'activité, calculez le besoin en fonds de roulement
2. Etablissez le plan de financement et déterminez le montant de l'apport personnel nécessaire pour obtenir un équilibre des ressources et des besoins de financement.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 54

Monsieur LUXOR, qui exerce une activité artisanale depuis plusieurs années, envisage de réaliser un investissement supplémentaire en N (une machine valeur de 40 000 € HT), qui devrait lui permettre d'augmenter son chiffre d'affaires pour atteindre 25 000 € TTC par mois. Compte tenu de ces prévisions, le stock moyen nécessaire s'élèverait à 17 500 € HT, et les achats de MP devraient atteindre 10 000 € TTC par mois. Les clients bénéficient d'un crédit moyen de 45 jours et les fournisseurs acceptent des règlements à 30 jours. Sachant que :

- le résultat prévisionnel, consécutif à l'augmentation du CA, devrait s'élever à 60 000 €.
- le BFR moyen avant l'investissement prévu s'élevait à 25 000 €.
- les dotations aux amortissements de l'année seront de 7500 € (y compris nouvelle machine).
- monsieur LUXOR compte prélever 4000 € par mois.

### Travail à faire :

1. Etablir le plan de financement pour l'année N.
2. Son entreprise ne créant pas de ressources suffisantes pour financer les nouveaux besoins, monsieur LUXOR décide d'apporter personnellement 13 500 € et d'emprunter le reste nécessaire pour couvrir son besoin de financement. L'emprunt envisagé sera remboursé sur plusieurs années, et en ce qui concerne la 1<sup>ère</sup> année à raison de 3000 € de capital et de 5000 € d'intérêts. Etablir le nouveau plan de financement faisant apparaître le montant de l'emprunt qui doit être réalisé.



## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 55

Vous voulez créer votre entreprise début N. Vos prévisions pour l'ensemble de la première année d'activité sont les suivantes :

- Investissements HT 120 000 €
- Chiffre d'affaires TTC 840 000 €
- Achats de MP et fournitures TTC 156 000 €
- Bénéfice avant déduction des intérêts d'emprunt 135 000 €
- Prélèvements personnels 120 000 €
- Dotations aux amortissements 25 000 €
- Apport personnel possible 45 000 €
- Prime pour les créateurs d'entreprise 12 000 €
- Stock moyen nécessaire de MP 13 000 €
- Délai de règlement moyen des clients 45 jours
- Délai de règlement moyen des FRS 30 jours

Tableau de remboursement pour la première année correspondant à plusieurs niveaux d'emprunt

| CAPITAL EMPRUNTE | 150 000 € | 160 000 € | 170 000 € |
|------------------|-----------|-----------|-----------|
| Capital          | 25 000 €  | 26 500 €  | 28 000 €  |
| Intérêts         | 12 500 €  | 13 300 €  | 14 000 €  |

### Travail à faire :

Etablissez le plan de financement pour la première année d'activité indiquant le montant de l'emprunt nécessaire pour obtenir un équilibre des ressources et des besoins de financement.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### EXERCICE 56

Monsieur KISSEY, salarié plombier depuis 6 années, décide de s'installer à son compte dans l'activité « plomberie sanitaire et chauffage ». Il aura besoin de l'aide d'un salarié dès le début. En bon professionnel, il recense tous ses besoins en équipement :

- |                                  |                               |
|----------------------------------|-------------------------------|
| • Matériel et outillage (HT)     | 80 000 €...7 ans en linéaire  |
| • Véhicule                       | 90 000 €...5 ans en linéaire  |
| • Aménagement du véhicule        | 15 000 €...5 ans en linéaire  |
| • Mobilier et matériel de bureau | 30 000 €...10 ans en linéaire |

Il sait par ailleurs qu'il lui faudra préfinancer la TVA sur ces équipements et qu'il devra prévoir une réserve de trésorerie, pour couvrir tous ses frais de début d'activité (frais d'installation, de publicité, d'assurance, constitution du stock nécessaire.), évalué à 50 000 €. Compte tenu de ces éléments, monsieur KISSEY est disposé à consacrer toutes ses économies personnelles soit 33 000 € à son projet.

### Travail à faire :

1. en fonction des éléments ci-dessus, présentez le plan de financement de monsieur KISSEY en faisant apparaître l'emprunt qui lui est nécessaire.

Une banque accepte de s'engager avec monsieur KISSEY mais pour un prêt de 150 000 € seulement, aux conditions suivantes : mensualités de 160 € par tranche de 10 000 € empruntés ; les intérêts du prêt représentent 50 % des remboursements de la première année. Monsieur KISSEY n'abandonne pas pour autant son projet, mais hésite entre la réduction globale de son équipement et l'acquisition de matériel d'occasion. Finalement, il adopte la formule du crédit-bail pour le financement du véhicule. Il sera contraint de réduire ses disponibilités au départ.

2. Etablissez le nouveau plan de financement en faisant ressortir sa trésorerie de départ. Commentez le choix final de monsieur KISSEY.

Monsieur KISSEY se préoccupe également de la rentabilité de son entreprise et évalue les éléments suivants (en valeur HT pour une année).

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| • Frais généraux hors CB    | 72 000 €                   |
| • Salaire annuel du salarié | 12 000 €                   |
| • Bénéfice espéré           | 90 000 €                   |
| • Mensualité de Crédit-bail | 3500 €                     |
| • Achats de matériaux       | 40 % du chiffre d'affaires |

3. A l'aide du compte de résultat prévisionnel, calculez le chiffre d'affaires à réaliser.







# 67ACG631 – Budget et business plan

## **EXERCICE 57 (budget de trésorerie)**

L'entreprise Mironton, PME de 9 personnes, est spécialisée dans la vente à domicile de produits de beauté.

Son dirigeant, M. Mironton, souhaite réorganiser son service commercial. Cette réorganisation s'accompagne d'investissements destinés à améliorer la productivité des commerciaux. Désireux de réunir les conditions du bon déroulement de cette opération d'investissement, M. Mironton souhaiterait analyser les répercussions sur la trésorerie de l'entreprise. M. Mironton veut chiffrer l'incidence de cette acquisition sur la trésorerie de son entreprise dans l'hypothèse où le règlement de la facture interviendrait par tiers les 15 février, 15 mars et 15 avril.

### **Travail à faire :**

1. A l'aide de l'annexe, présentez le budget de trésorerie des trois premiers mois de l'année N+1
2. Commentez l'évolution prévisible des disponibilités et conseillez M. Mironton quant à la gestion de sa trésorerie au cours du premier trimestre N+1

### **ANNEXE**

#### **Extrait de la balance des comptes au 31/12/N (en €)**

|   |         |
|---|---------|
| • Fournisseurs de biens et de services          | 200 000 |
| • Clients                                       | 460 000 |
| • Sécurité sociale et autres organismes sociaux | 75 000  |
| • TVA à décaisser                               | 31 360  |
| • Banque  | 30 000  |
| • Caisse  | 4000    |

### **Prévisions**

- Les ventes s'élevaient à 400 000 € HT pour le mois de janvier, à 470 000 € HT en février puis à 500 000 € HT les mois suivants.
- Les achats s'élevaient à 220 000 € HT en janvier, puis progresseraient de 5 % par mois.
- Les charges de personnel représenteraient 180 000 € par mois. Ce poste serait stable au premier trimestre N+1.
- Les fournisseurs de biens et de services sont payés à 30 jours fin de mois.
- Les clients règlent à 30 jours fin de mois.
- Les charges sociales concernant les salaires du quatrième trimestre N-1 seront payées le 15 janvier.
- La TVA est calculée au taux de 20 %.

On estime la TVA à décaisser à 20 477 € au titre du mois de janvier, 49 234 € au titre du mois de février et 53 035 € au titre du mois de mars ; ces valeurs prennent en compte l'incidence des acquisitions d'immobilisations prévues.

L'investissement prévu entraînera un décaissement de 32 400 € en février et 32 400 € en mars.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### **EXERCICE 58**

L'entreprise Look fabrique des accessoires de navigation pour bateaux de plaisance et a une activité fortement saisonnière. Ses fournisseurs et ses clients sont exclusivement situés en France. L'entreprise Look a systématiquement depuis plusieurs années des problèmes de trésorerie ; aussi, on vous demande d'établir au 31 décembre N, les prévisions de trésorerie pour le 1<sup>er</sup> semestre N+1, à partir des informations ci-dessous.

#### **Bilan simplifié au 31/12/N**

| <b>ACTIF</b>                                | <b>Montant</b>   | <b>PASSIF</b>                              | <b>Montant</b>   |
|---|------------------|--|------------------|
| Immobilisations                             | 1 100 000        | Capitaux propres                           | 1 065 000        |
| Stocks de MP (400 kg)                       | 16 000           | Emprunts et dettes <sup>(2)</sup>          | 400 000          |
| Stocks de PF (1000 unités)                  | 350 000          | Fournisseurs et comptes rattachés          | 185 000          |
| Clients et comptes rattachés <sup>(1)</sup> | 325 000          | Dettes fiscales et sociales <sup>(3)</sup> | 210 000          |
| Autres créances                             | 60 000           |  |                  |
| Disponibilités                              | 9 000            |  |                  |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                          | <b>1 860 000</b> | <b>TOTAL PASSIF</b>                        | <b>1 860 000</b> |

(1) 10 000 € de créances douteuses et 315 000 € d'effets à recevoir

(2) Dont 20 000 € d'intérêts courus

(3) Dont 50 000 € de TVA à décaisser, 125 000 € d'impôt sur les bénéfices et 35 000 € de charges à payer en janvier

#### **Renseignements complémentaires sur le bilan au 31 décembre N :**

- Les effets à recevoir seront encaissés en janvier,
- Les fournisseurs seront réglés, moitié en janvier, moitié en février,
- Le poste « emprunts et dettes » concerne un seul emprunt dont l'échéance est au 30 juin et qui est remboursé par annuités constantes de 80 000 €,
- Les autres créances seront encaissées en janvier.

#### **Renseignements concernant l'exploitation courante pour le 1<sup>er</sup> semestre N+1 :**

- Le taux de TVA applicable à l'ensemble des opérations est le taux normal de 20 % ;
- L'entreprise utilise la méthode « Premier Entré Premier Sorti » pour la valorisation des stocks

#### **Renseignements concernant les ventes :**

- 24 000 articles à 400 € HT pour l'année N+1 ;
- Les coefficients saisonniers trimestriels déterminés statistiquement sont les suivants :
  - 1<sup>er</sup> trimestre : 0,5
  - 2<sup>ème</sup> trimestre : 1,8
  - 3<sup>ème</sup> trimestre : 1
  - 4<sup>ème</sup> trimestre : 0,7
- A l'intérieur de chaque trimestre, le rythme des ventes est régulier. Les conditions de règlement des clients sont les suivants : 50 % au comptant et 50 % par traite à 30 jours fin de mois.





## 67ACG631 – Budget et business plan

### Renseignements concernant les prévisions des achats de MP :

- 9 000 kg par mois au cours du 1<sup>er</sup> trimestre
- 12 500 kg par mois au cours du 2<sup>ème</sup> trimestre
- Prix d'achat au kg : 40 kg HT. Les fournisseurs sont réglés à raison de 50 % à 30 jours, et 50 % à 60 jours.

### Renseignements concernant la production :

- 1<sup>er</sup> trimestre : 1800 articles par mois ;
- 2<sup>ème</sup> trimestre : 2500 articles par mois ;
- Le coût de production d'un article se décompose de la façon suivante :
  - MP = 5 kg
  - Frais variables de fabrication : 100 € HT dont le règlement s'effectue le mois même
  - Frais fixes de fabrication : ils sont estimés à 516 000 € pour le semestre et comprennent 50 % d'amortissements. Les frais décaissés régulièrement sur le semestre, ne sont pas soumis à TVA

### Autres renseignements :

- Les frais administratifs non soumis à TVA s'élèvent à 60 000 € par mois et sont réglés pour les 2/3 le mois même et pour 1/3 le mois suivant ;
- Les représentants perçoivent une commission décaissée le mois suivant, de 5 % du montant des ventes HT ;
- Les deux premiers acomptes d'impôt sur les sociétés versés aux dates limites s'élèvent respectivement à 50 000 € et 70 000 €.

