

## PARTIE I.

a)

	<i>configuration actuelle</i>	<i>configuration alternative</i>
<b>CA</b>	79 100 000,00	81 473 000,00
<b>CV</b>	60 270 000,00	60 270 000,00
<b>MCV</b>	18 830 000,00	21 203 000,00
<b>MCV en %</b>	0,24	0,26
<b>CF</b>	16 800 000,00	22 800 000,00
<b>SR</b>	70 572 490,71	87 609 508,09

b) La configuration alternative est moins intéressante car elle augmente le seuil de rentabilité et augmente ainsi le risque d'exploitation

## PARTIE II

a)

<b>BUDGET DES VENTES</b>						
	<i>janvier</i>	<i>février</i>	<i>mars</i>	<i>avril</i>	<i>mai</i>	<i>juin</i>
<i>Vtes qtés</i>	300	500	550	600	700	900
<i>Ventes K€ HT</i>	3 390	5 650	6 215	6 780	7 910	10 170
<i>Ventes K€ TTC</i>	4054	6757	7433	8109	9460	12163

<b>BUDGET DES ENCAISSEMENTS</b>		
<i>Part mensuelle des créances encaissées à 30 jours :</i>	30,0%	CA
<i>Part mensuelle des créances encaissées à 60 jours :</i>	60,0%	CA
<i>Part mensuelle des créances encaissées à 90 jours :</i>	10,0%	CA

	<i>janvier</i>	<i>février</i>	<i>mars</i>	<i>avril</i>	<i>mai</i>	<i>juin</i>
<i>Créances bilan ouverture</i>	7 900	3 950	1 317			
<i>janvier</i>		1 216	2 433	405		
<i>février</i>			2 027	4 054	676	
<i>mars</i>				2230	4 460	743
<i>avril</i>					2 433	4 865
<i>mai</i>						2 838
<i>juin</i>						
<b>TOTAL en K€</b>	7 900	5 166	5 776	6 690	7 568	8 447

<b>BUDGET DES ACHATS 70%</b>						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Achats en quantités	500	550	600	700	900	1 000
Achats en K€ HT	3 955	4 351	4 746	5 537	7 119	7 910
Achats en K€ TTC	4 730	5 203	5 676	6 622	8 514	9 460
Décaissements achats	3 252	4 879	4 730	5 203	5 676	6 622

<b>BUDGET AUTRES CHARGES</b>						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Personnel	950	1 050	1 075	1 100	1 150	1 250
Autres achats HT	360	400	410	420	440	480
Amortissements	300	300	300	300	310	310
TOTAL autres ch	1 610	1 750	1 785	1 820	1 900	2 040
Décaissements autres ch	1 352	1 497	1 533	1 569	1 642	1 786

<b>BUDGET DE TVA</b>						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin
TVA collectée	664	1 107	1 218	1 329	1 550	1 993
TVA déd. s HA	775	853	930	1 085	1 395	1 550
TVA déd aut. ach	42	47	48	49	52	56
TVA s invest					246	
TVA due sur mois	-153	208	240	194	-143	387
TVA à décaisser	500	0	208	240	194	0

<b>EMPRUNT</b>						
	01/03/N-1	31/12/N-1	01/03/N	31/12/N	01/03/N+1	30/06/N+1
montant restant dû avt ech	6 240,00	6 240,00	6 240,00	5 460,00	5 460,00	4 680,00
remboursement			780,00		780,00	
montant restant dû ap ech			5 460,00		4 680,00	
intérêts à payer			312,00		273,00	
intérêts courus				204,75		58,5

<b>BUDGET DES DECAISSEMENTS</b>						
	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Achats de marchandises	3 252	4 879	4 730	5 203	5 676	6 622
autres charges	1 352	1 497	1 533	1 569	1 642	1 786
TVA à décaisser	500	0	208	240	194	0
Emprunt (amort + i)			1 053			
Investissement						1 500
TOTAL	5 105	6 376	7 524	7 012	7 512	9 909

BUDGET DE TRE						
<i>Solde initial</i>	323	3 118	1 908	161	-162	-106
<i>Encaissements</i>	7 900	5 166	5 776	6690	7 568	8 447
<i>Décaissements</i>	5 105	6 376	7 524	7012	7 512	9 909
<i>Solde final</i>	3 118	1 908	161	-162	-106	-1 568

b) Le flux de trésorerie est très positif en janvier et se traduit pas un solde à fin janvier très confortable (3 118K€). Le flux de trésorerie de février est négatif et diminue le solde de trésorerie de près de 40 %. Le solde, encore positif, diminue en mars sous l'effet du remboursement d'une échéance d'emprunt et d'un décalage chronique entre encaissements et décaissements. La trésorerie continue de se dégrader et devient négative à partir d'avril. Le solde devient fortement négatif en juin en raison du mode de fonctionnement de l'investissement (autofinancement). L'écart entre les conditions de règlement clients et fournisseurs contribue à la dégradation régulière de la trésorerie. Il serait souhaitable de renégocier els conditions de règlement clients (les 20 % à 90 jours notamment).

De façon générale, il est souhaitable de réduire le besoin en fonds de roulement (suivi des règlements, négociations de délais clients et fournisseurs, rotations des stocks) et d'augmenter le fonds de roulement (capitaux propres ou emprunts). Ce d'autant que la capacité d'emprunt est favorable (5 460 K€ d'emprunt pour 10 179,25 de capitaux propres).

c) Le BFR correspond au surplus de l'actif circulant (stocks, créances clients, acomptes fournisseurs, subventions à recevoir, VMP, etc.) sur le passif circulant (dettes fournisseurs, dettes sociales et fiscales, dettes fournisseur d'immobilisation, etc.) Il représente le besoin de trésorerie généré par l'activité de l'entreprise. La trésorerie est une fonction vitale pour l'entreprise et le niveau du BFR a une influence directe sur elle. La relation directe du BFR sur la trésorerie est matérialisée par l'équation  $FR - BFR = Trésorerie$ .

d) En vertu de l'équation précédente, la trésorerie peut être améliorée en augmentant le FR ou en baissant le BFR.

**Si les impasses de trésorerie sont dues à des difficultés conjoncturelles, il est possible de :**

- réduire les stocks,
- mieux gérer le recouvrement et les impayés,
- accélérer le recouvrement des créances (en escomptant des effets de commerce),
- reporter certaines dépenses à une période plus propice,
- négocier les autorisations de découvert bancaire,
- négocier des concours bancaires courants,
- négocier des délais plus longs avec le FISC et l'URSAFF.

**Si les impasses de trésorerie sont dues à des difficultés structurelles, il est possible de :**

- augmenter les capitaux propres (capital social ou compte courant d'associés),
- réduire les immobilisations (geler les investissements, céder des actifs),
- souscrire des emprunts à moyen ou long terme,
- négocier des réductions de délai de crédits clients,
- négocier des augmentations de délai de crédit fournisseur.