

## La prise en compte du temps dans la prévision de l'activité

### NOTIONS

- ▶ Prospective en matière d'activités : budget, seuil de rentabilité.
- ▶ Lien entre temps et valeur financière.
- ▶ Outils de planification et de simulation.

### CAPACITÉS

- ▶ Repérer l'importance d'une information actualisée pour prendre des décisions pertinentes.
- ▶ Utiliser des données prospectives pour repérer l'incidence d'une évolution de l'activité d'une organisation sur son résultat (seuil de rentabilité).
- ▶ Utiliser des données prospectives pour repérer l'incidence d'une évolution de l'activité d'une organisation sur sa trésorerie (démarche budgétaire).

## Synthèse rédigée

### 1. Comment évaluer l'incidence de l'évolution de l'activité sur la rentabilité ?

#### A. L'analyse des charges

Deux types de charges peuvent être distingués :

- Les **charges fixes** (CF) ou de structure, qui n'évoluent pas en fonctions des quantités produites ou vendues. Leur niveau est lié à la structure même de l'entreprise. Ce sont par exemples les loyers, charges de personnel, amortissements...
- Les **charges variables** (CV) ou opérationnelles, qui évoluent en fonction de l'activité de production de l'entreprise. Ce sont par exemple les matières premières...

#### B. L'étude de la rentabilité

- Le **seuil de rentabilité** représente le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice ni perte. C'est-à-dire que son résultat est nul. C'est donc le chiffre d'affaires qui couvre totalement l'ensemble des charges (variables et fixes).
- Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut mettre en évidence **les coûts variables et fixes** afin de déterminer la marge sur coût variable et le résultat.

Le seuil de rentabilité s'exprime en valeur (chiffre d'affaires) ou en quantité (nombre d'unités à vendre).

Deux formules de calculs permettent de déterminer le seuil de rentabilité (SR) :

- le seuil de rentabilité exprimé en valeur (chiffre d'affaires) égale les charges fixes divisées par le taux de marge sur coût variable.

– le seuil de rentabilité exprimé en valeur (en quantité (nombre d'unités à vendre) égale le SR en valeur divisé par le prix de vente unitaire.

- Ces prévisions limitent l'incertitude liée au temps et sont propices à une démarche de simulation aisément réalisable avec un tableur.

## 2. Comment évaluer l'incidence de l'évolution de l'activité sur la trésorerie ?

### A. La démarche budgétaire

- Les budgets sont des tableaux présentant de façon détaillée et valorisée les prévisions découlant d'un plan d'actions à court terme, c'est-à-dire à moins d'un an.

Il existe une hiérarchie des budgets. Certains budgets doivent être établis pour pouvoir réaliser les autres. Les budgets sont donc interdépendants. Ssi un budget subit une modification, il faut en répercuter les conséquences sur les autres.

Les principaux budgets sont :

- **le budget des ventes**, qui représente l'évaluation des ventes, c'est-à-dire le chiffre d'affaires attendu ou réalisé par l'entreprise.

- **le budget des achats**, qui dépend des prévisions de production.

- **le budget des décaissements**, qui est établi à partir du budget des achats. Il tient compte des décalages dans le temps entre la prévision des achats et la prévision de son décaissement. Il prend aussi en compte le décaissement des dettes fournisseurs.

- **le budget des encaissements**, qui est réalisé à partir du budget des ventes et tient compte des décalages dans le temps entre les ventes et l'encaissement de celles-ci. Il tient compte aussi de l'encaissement des créances détenues sur les clients.

- **le budget de trésorerie**, qui récapitule les encaissements et les décaissements qui vont être réalisés pendant une période. Il permet de connaître le montant disponible de la trésorerie qui permettra de régler les engagements pris.

### B. L'équilibre de la trésorerie

- La gestion de trésorerie permet d'envisager des solutions avant qu'il ne soit trop tard, évitant à l'entreprise le risque majeur de cessation de paiement. La survie de l'entreprise dépend de la prévention de ce risque.

Les budgets doivent guider l'action mais également servir de point de comparaison avec les données réelles. Les budgets établis servent donc d'objectifs (avenir) et de références (passé).

Un enseignement doit être tiré des écarts constatés. C'est le contrôle budgétaire, qui permettra d'améliorer les prévisions ultérieures.

Établir des budgets relève d'une démarche prévisionnelle qui permet donc d'évaluer l'incidence d'une évolution de l'activité sur la trésorerie et de réduire l'incertitude liée au temps.

## 2. Comment évaluer l'influence du temps sur les flux financiers ?

- **L'actualisation** permet de calculer la valeur présente d'un flux financier futur. Elle permet de prendre en compte le coût du temps : c'est-à-dire qu'il faut plus d'argent plus tard pour acheter le même bien ou service qu'aujourd'hui.

- Pour comparer des flux monétaires réalisés à des périodes différentes (encaissements et décaissements actuels et futurs), il est nécessaire de procéder à leur actualisation.

Pour cela, on utilise la formule suivante :

$$V_0 = V_n (1 + t)^{-n}$$

Avec :  $V_0$  = valeur actuelle (au temps 0)     $t$  = taux d'actualisation

$V_n$  = valeur au temps  $n$      $n$  = nombre de périodes

Le taux d'actualisation est établi à partir de divers éléments dont l'estimation de l'inflation future et du risque lié au temps.