

Bien préparer son exercice prévisionnel

2008 a déjà commencé, et le moment est venu pour les entreprises de mettre en œuvre, au mieux, leurs prévisions. L'occasion est ainsi donnée de rappeler les grandes règles d'établissement de cet outil indispensable de gestion.

Le prévisionnel constitue un passage obligé en cas de création ou de rachat d'entreprise, de développement des activités existantes ou encore de lancement d'une activité complémentaire. Il est devenu également, même en période de croisière, un instrument incontournable.



Joëlle ANOMA-KANIE
Directeur de Mission

Méthodologie d'élaboration des prévisions

La démarche prévisionnelle répond à une méthodologie précise que l'on peut découper en cinq étapes majeures :

- ✓ **L'analyse stratégique pour définir les orientations de l'entreprise à court, moyen et long terme**

Il est impératif de recenser les différentes opportunités qui se présenteront à l'entreprise au cours de l'année suivante ou des années à venir, ainsi que les difficultés auxquelles elle pourrait faire face, afin de définir les grandes orientations stratégiques.

- ✓ **L'élaboration du plan de financement pour recenser les besoins financiers et rechercher les ressources adaptées**

Il s'agit d'évaluer le coût des besoins financiers, relatifs notamment aux investissements et à l'exploitation, et de mettre en place les financements les plus opportuns pour y faire face.

Les durées de financement retenues doivent être justifiées économiquement et correspondre aux cycles de conversion en cash des actifs (actifs circulants et immobilisés).

- ✓ **L'établissement du compte de résultat prévisionnel pour présenter les performances attendues de l'activité**

Le compte de résultat prévisionnel, ou budget d'exploitation, peut être accompagné d'une analyse comparative entre les données prévisionnelles et celles du dernier exercice clos, de manière à mieux apprécier la pertinence des hypothèses de croissance retenues. A ce titre, deux paramètres clés sont à définir :

- le chiffre d'affaires

L'examen de son évolution doit être mené le plus objectivement possible. En effet, les chiffres obtenus doivent toujours rester cohérents par rapport :

- aux données du passé, s'il ne s'agit pas d'une création d'activité ;
- aux capacités de production actuelles et futures ;
- aux marchés et aux données du secteur économique.

L'analyse de l'activité se doit d'être menée de manière globale, c'est-à-dire pour l'année entière, ou par cycle, si l'activité est saisonnière. Elle doit être suffisamment détaillée, c'est-à-dire comporter une étude en quantité et en prix de vente unitaire.

- les charges

L'analyse de chaque poste de charges, doit être faite avec une attention toute particulière, notamment pour les postes les plus sensibles afin d'éviter de sous estimer les coûts. La méthode d'évaluation retenue doit être explicitée. Pour certains postes, notamment crédit-bail, loyer, maintenance, frais de personnel, intérêts sur emprunts, des tableaux de calculs reprenant toutes les données nécessaires à la bonne compréhension des montants retenus sont à élaborer et à conserver par l'entreprise.

✓ L'analyse de l'évolution de la trésorerie mensuelle prévisionnelle pour anticiper les problèmes de financement ou optimiser la gestion des excédents de trésorerie

L'analyse prévisionnelle ne devant pas se limiter à un examen de la rentabilité comptable, elle doit être complétée par une étude fine de la situation de trésorerie. L'évolution de la trésorerie mensuelle est généralement établie sur les 12 mois à venir, sous la forme d'un tableau (budget de trésorerie) reprenant le détail des mouvements de chaque mois. Pour établir ce document, il convient d'avoir une parfaite connaissance des délais de règlement et d'encaissement propres à l'entreprise.

✓ L'établissement du bilan prévisionnel pour apprécier les équilibres financiers

Le bilan prévisionnel permet d'analyser l'évolution des capitaux propres, du niveau d'endettement financier et d'exploitation en vue de valider, notamment, la pertinence du plan de financement.

Les prévisions peuvent concerner un ou plusieurs exercices successifs et sont complétées par une étude du point mort ou seuil de rentabilité, dans le cadre du lancement d'une activité.

Contrôle de la qualité des prévisions

La phase de contrôle de la cohérence des prévisions est essentielle pour s'assurer de leur crédibilité avant leur validation. En effet, le montage des comptes prévisionnels demeure un exercice délicat, pour lequel il faut se garder d'un trop grand optimisme, mais au contraire coller le plus possible à la réalité.

L'entreprise doit pouvoir, également, apprécier, dans le temps, au regard de ses réalisations, la fiabilité de son système de prévisions en vue d'en améliorer la qualité.



Utilisation du prévisionnel

Le prévisionnel, outil de gestion

L'analyse comparative entre les prévisions de l'exercice et les réalisations peut être menée chaque mois et dès qu'une situation comptable intermédiaire est établie de manière à évaluer les écarts, en comprendre les causes et prendre à temps les mesures correctives qui pourraient s'imposer.

Par ailleurs, cette analyse permet également de réajuster périodiquement le budget de trésorerie de manière à produire un budget glissant.

Le prévisionnel, outil de communication financière

Les projections prévisionnelles de l'activité offre aux banques et autres partenaires financiers (investisseurs, actionnaires) de l'entreprise une vision chiffrée de son avenir pouvant améliorer l'appréciation des risques liés à l'activité et faciliter l'obtention de financement.

Les prévisions permettent donc, grâce aux données qu'elles contiennent, de mieux anticiper les décisions de gestion qui s'imposent et de mettre en perspective la rentabilité, l'équilibre financier et la solvabilité de l'entreprise. Les prévisions d'un exercice sont généralement établies au cours du dernier trimestre de l'exercice précédent. Il s'avère donc nécessaire pour les entreprises retardataires de se mettre rapidement à jour !

