

La planification financière

La planification financière est une phase fondamentale dans le processus de gestion de l'entreprise qui lui permet de limiter l'incertitude et d'anticiper l'évolution de l'environnement. Le processus de planification consiste à choisir entre plusieurs possibilités ou solutions en fonction des trois éléments suivants :

- Le potentiel et les ressources de l'entreprise (ressources humaines, ressources matérielles, etc.)
- Les objectifs fixés par l'entreprise.
- Les opportunités disponibles sur le marché.

I. L'organisation de la prévision financière

La planification financière conduit à s'interroger essentiellement sur deux points :

- Le choix du niveau de risque que l'entreprise est prête à assumer en fonction de l'objectif de rentabilité. De ce choix vont dépendre les décisions de financement et d'investissement.
- La détermination du niveau de flexibilité financière qui permettra à l'entreprise de s'adapter à l'évolution de son environnement.

La planification financière s'intègre dans un contexte stratégique. Elle tient compte des décisions prises dans le cadre de la définition de la politique générale de l'entreprise pour répondre aux objectifs intermédiaires afin d'atteindre l'objectif global de l'entreprise. Chaque décision s'accompagne par la mise en œuvre de moyens financiers pour atteindre les objectifs fixés.

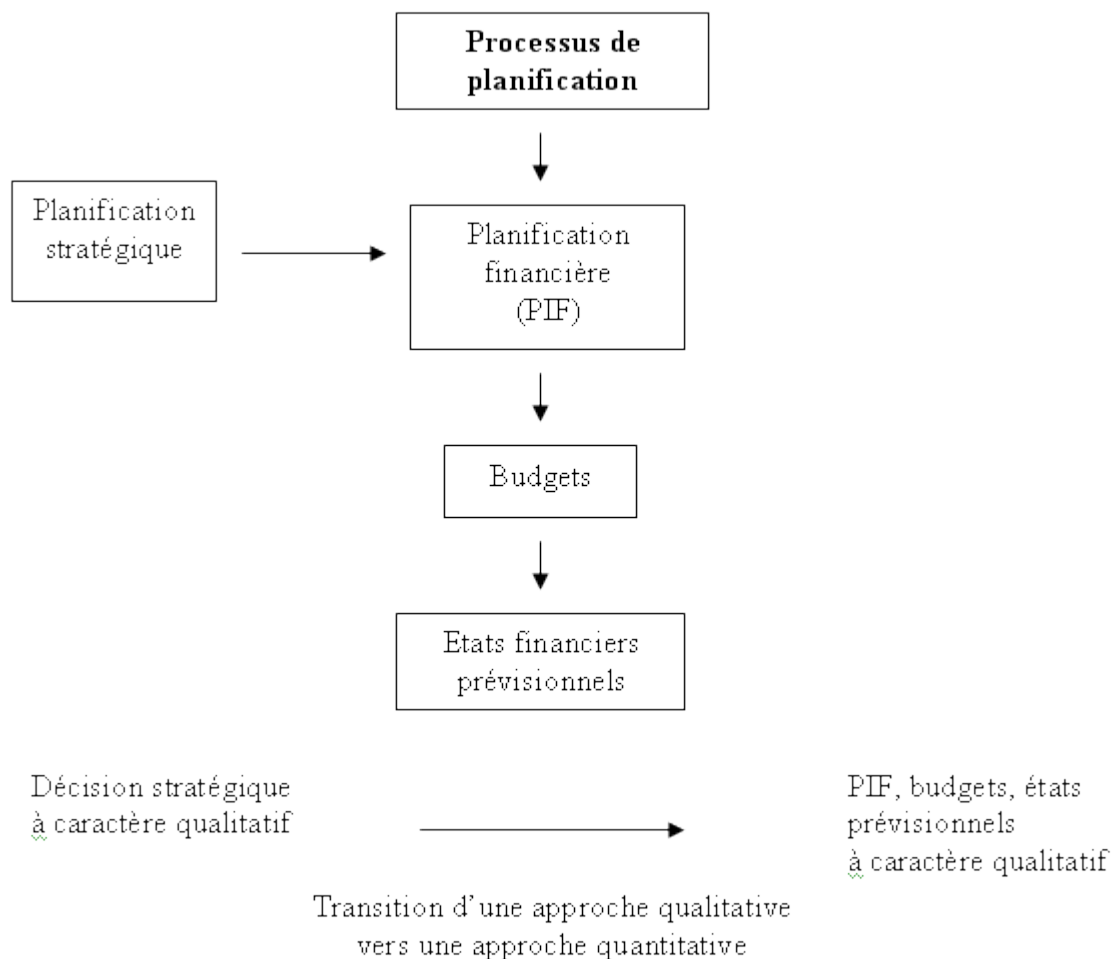
La planification financière comprend plusieurs niveaux et ce en fonction de l'horizon de planification retenu et de la nature des décisions prises. Ainsi, on retrouve une planification financière à long terme qui conduit à l'établissement du plan d'investissement et de financement sur un horizon temporel entre 3 et 5 ans. Ce plan repose sur la quantification des conséquences des décisions stratégiques qui déterminent la nature et la structure du portefeuille d'actifs et la structure de financement.

Par contre, la planification à court terme représentée par les budgets considère un horizon le plus souvent annuel et intervient en tant que tranche opérationnelle d'exécution du plan d'investissement et de financement et joue essentiellement un rôle d'ajustement. Les budgets représentent une traduction chiffrée et détaillée de l'ensemble des recettes et dépenses des programmes annuels. Les budgets et les comptes prévisionnels constituent les supports chiffrés de la décision stratégique à caractère qualitatif.

Le processus de planification de l'entreprise comporte des décisions et des actions et s'articule autour de quatre éléments :

- La prévision de l'avenir ou **planification stratégique** : s'intéresse aux décisions de politique générale et en particulier à la définition des objectifs, aux choix des cibles, axes de croissance, etc. ;
- Les moyens mis en œuvre ou **planification opérationnelle** : s'intéresse à mettre en œuvre des moyens pour atteindre une partie des objectifs dans le cadre d'un plan flexible pluriannuel ;
- L'allocation des ressources financières ou **budgétisation** : la gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées (les budgets) ;

- La confrontation des réalisations aux prévisions ou *analyse des écarts* permet la mise en évidence des écarts afin de prendre les mesures correctives nécessaires.



Graphique 1: Les différentes étapes de la planification financière

II. Le plan d'investissement et de financement (PIF)

Le plan financier ou le plan d'investissement et de financement récapitule l'ensemble des décisions financières dont la formulation et la mise en oeuvre engagent l'avenir de l'entreprise à long, moyen et court terme. Ce plan financier revêt un caractère intégrateur dans la mesure où il reflète les implications financières de tous les projets arrêtés par l'entreprise et permet ainsi de tester leur cohérence et leur compatibilité. Il est généralement établi sur un horizon à moyen ou long terme de 3 à 5 ans sauf pour certains secteurs où le progrès technologique est très fréquent ou leur environnement est fréquemment en mutation.

En plus de son rôle intégrateur, le plan financier présente un caractère transversal. En effet, la plupart des décisions inscrites dans les plans opérationnels de l'entreprise comportent des implications financières directes ou indirectes. Ainsi, les acquisitions de matériel prévues dans le cadre du plan d'équipement, les campagnes publicitaires ou le lancement de produits nouveaux prévus dans le plan commercial, les programmes de recrutement ou de formation inscrits dans le plan personnel entraînent des dépenses ou des emplois de fonds futurs qu'il

faudra nécessairement financer.

De ce fait, le plan financier traduira d'abord l'impact financier de toutes les décisions programmées dans les différents plans fonctionnels. Mais il devra en outre assurer l'ajustement entre les échéanciers concernant respectivement les sources prévisionnelles de financement et les emplois prévisionnels de ces fonds. A ce titre, le plan financier assume un rôle global de mise en cohérence de l'ensemble des décisions opérationnelles, sur la base d'une analyse prévisionnelle des flux financiers qui devraient être induits par ces décisions. Il comprendra alors une récapitulation des ressources et des emplois futurs de l'entreprise comme suit :

TABLEAU 1 : PLAN D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT

EMPLOIS	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Investissements corporels					
Investissements incorporels					
Investissements financiers					
Remboursement dettes LMT					
Accroissement du BFR					
Dividendes					
Total emplois (E)					
RESSOURCES					
RESSOURCES INTERNES (A)					
- CAF					
- Cessions d'actifs					
Solde des besoins (E-A)					
Solde cumulé					
RESSOURCES EXTERNES (B)					
- Augmentation de capital					
- Apport des associés					
- Subventions					
- Emprunts nouveaux					
- Récupération du BFR					
Total des ressources permanentes (C)					
ECART (E-C)					
SOLDE CUMULE					
Réajustements					

Le plan d'investissement et de financement doit être établi en deux étapes : une première étape de collecte d'informations et une deuxième étape d'ajustement. La première étape consiste à faire un recensement de l'ensemble des besoins à financer et des ressources disponibles. La deuxième étape consiste à comparer les ressources aux emplois prévisionnels pour avoir une vue d'ensemble et détecter les éventuels désajustements entre les dépenses et les recettes et de prévoir les corrections nécessaires. Ainsi, pour tout déficit prévisionnel, l'entreprise doit prévoir un financement et pour tout excédent, elle doit prévoir un emploi.

Le PIF présente plusieurs avantages :

- Il permet de vérifier la pertinence de la stratégie adoptée ;
- Rechercher les ajustements successifs de la meilleure combinaison des ressources et des emplois ;
- Justifier le recours aux financements externes ;
- Eviter les déséquilibres non anticipés.

La logique du plan est divisée en quatre phases d'élaboration :

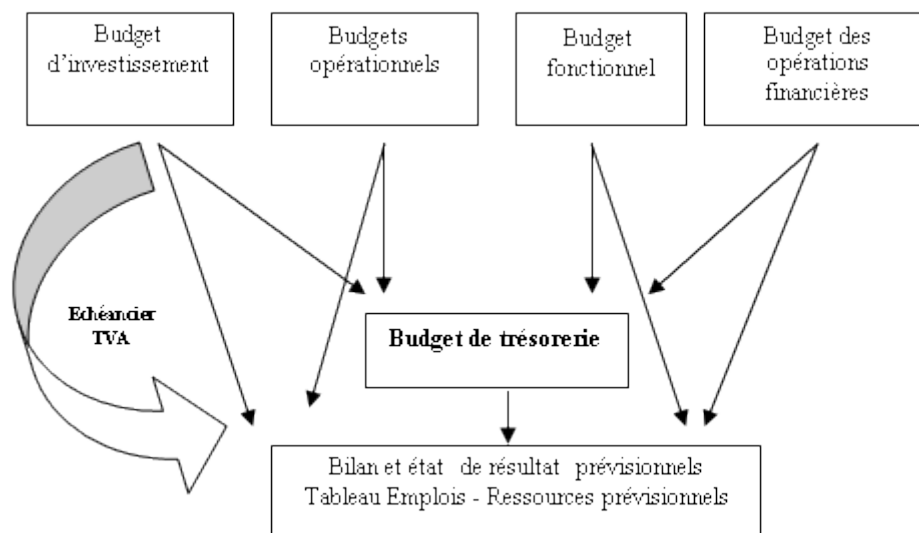
- La connaissance de la situation de départ : prise en compte de la situation financière initiale est le fondement d'un plan cohérent et utile ;
Avant d'envisager toute opération relative aux emplois, il est important de s'assurer que la règle de l'équilibre financier est respectée.
- La détermination des besoins directs (investissements et BFR)
 - prise en compte des immobilisations à renouveler afin de ne pas avoir de surprises malgré un plan favorable ;
 - prise en compte de remboursements d'emprunts antérieurs qui interviennent au niveau du plan de financement
- La détermination des ressources nécessaires à la satisfaction des besoins (compte tenu des emplois induits par le financement : remboursement et intérêts) ;
- L'examen et la critique du schéma de plan puis l'amélioration compte tenu des données exogènes (distribution de dividendes).
 - modifier la politique d'investissement prévue dans la mesure où l'entreprise ne trouve pas le financement nécessaire.
 - Arbitrage entre augmentation de capital et emprunt.

Réajustements du PIF

Le PIF ne peut pas être équilibré dès le départ. Il faut d'abord arbitrer les financements en fonction des ressources disponibles et des besoins recensés. L'objectif est de boucler le plan, annuellement, avec une trésorerie nulle ou légèrement positive. L'équilibre du plan est généralement réalisé par le recours à des crédits de trésorerie.

Les plans financiers comportent une série de projets d'action qui doivent être engagés à court terme. Ces tranches annuelles de réalisation se traduisent par la mise en place d'un ensemble de prévisions budgétaires. Un budget est donc une tranche d'exécution du court terme du plan d'investissement et de financement. Elle ne dépasse jamais l'horizon temporel de 1 an.

III. La planification budgétaire



Graphique 2 : Le processus budgétaire

1- Les budgets opérationnels ou d'exploitation :

Les prévisions relatives à l'exploitation ont été indirectement intégrées au niveau du plan d'investissement et de financement sous la forme de prévisions globales et synthétiques et ce à travers le besoin en fonds de roulement supplémentaire et la capacité d'autofinancement. L'objet de cette catégorie de budget est de détailler de manière opérationnelle toutes les prévisions relatives à l'exploitation pour aboutir à un compte de résultat prévisionnel, une évaluation des actifs circulants et des dettes d'exploitation prévisionnelles. On retrouvera alors le budget commercial, le budget de production, le budget des approvisionnements, etc.

Exemples :

Le budget commercial

L'établissement d'un budget commercial passe par deux phases successives :

- tout d'abord une phase de prévision ;
- cette prévision doit ensuite être ventilée par période de ventes, par zone géographique, par responsable commercial etc., c'est à dire dans différents budgets facilitant le contrôle périodique des prévisions en cours d'année.

Le budget des approvisionnements

Ce budget est établi à partir des éléments suivants :

- le prix d'achat des produits,
- les dates d'achat (ou de commande),
- les quantités à acheter,
- les dates demandées pour les livraisons (entrées en stock),
- les dates envisagées pour la vente ou l'utilisation (sorties de stock),

Par ailleurs, le budget des approvisionnements prend en considération les dépenses de toute nature entraînées par la constitution des stocks ainsi que les conséquences de leur abondance ou insuffisance.

2- Le budget d'investissement :

La décision d'investissement est une décision pluriannuelle et généralement irréversible. Elle engage souvent l'entreprise pour des montants très élevés, ce qui peut mettre en jeu sa survie si la décision n'est pas bien réfléchie.

- choisir entre des projets alternatifs dans un univers incertain : les outils d'aide à la décision peuvent guider le gestionnaire dans ses choix,
- s'assurer que les projets d'investissements proposés par les responsables opérationnels ou fonctionnels sont cohérents avec le développement à long terme et la stratégie de l'entreprise.
- vérifier la validité des projets sur les plans commerciaux, techniques, financiers et légaux pour en cerner les avantages et les risques et en déterminer la rentabilité : c'est le but des méthodes d'évaluation des investissements,
- suivre la mise en œuvre des investissements pour faire respecter les prévisions de dépenses telles qu'elles sont budgétées dans le budget des investissements.

3- Le budget des opérations financières :

Ce budget regroupera, si elles existent toutes les opérations financières au niveau de l'entreprise telles le paiement de dividende, le remboursement d'emprunts, etc.

4- Les budgets de fonctionnement :

Cette catégorie de budget regroupera les différentes charges administratives et autres telles que l'électricité, l'eau, le loyer, etc.

5- Les budgets de synthèse :

Les budgets de tous les services étant établis, il convient de les sommer afin d'obtenir les documents de synthèse suivants :

- Le budget de trésorerie,
- L'état de résultat prévisionnel,
- Le bilan prévisionnel,
- Le tableau emplois,
- ressources.

Le budget de trésorerie regroupe toutes les opérations prévues au niveau des budgets opérationnels, fonctionnels et d'investissement, qui entraînent un encaissement ou un décaissement.

Le budget de trésorerie permet de tester s'il y a un équilibre permanent tout au long de l'année entre ces encaissements et ces décaissements. Pour cette raison, les dates retenues seront relatives à la date de règlement et non pas à la date de l'opération.

Si, au cours de certaines périodes, il y a excédent de trésorerie, il faudra envisager un emploi.

Si, à certains moments, il apparaît un solde négatif, il faudra prendre les dispositions nécessaires pour obtenir des ressources supplémentaires, et si cette perspective n'est pas possible, il faudra réviser les prévisions de la période à la baisse. Pour garantir l'équilibre tout au long de l'année, la prévision de trésorerie devra être élaborée mois par mois, ou semaine par semaine.

L'état de résultat prévisionnel correspond à un tableau récapitulatif des produits et des charges prévus. C'est par ce document que l'on détermine le résultat courant avant impôt. Dans un compte d'exploitations prévisionnels, les produits et les charges peuvent être ventilés par mois ou par trimestre, afin de faciliter le contrôle budgétaire.

Le bilan prévisionnel est présenté comme un bilan traditionnel, il permet de prévoir les conséquences des actions envisagées au cours du prochain exercice, sur la structure financière de la firme :

évolution des immobilisations,

évolution du fonds de roulement,

évolution du besoin en fonds de roulement,

rentabilité des capitaux investis,

évolution de l'autonomie et de la solvabilité de l'entreprise, etc.

Le tableau Emplois - Ressources permet de suivre l'évolution de l'équilibre financier de la firme et d'en expliquer l'origine. Il est construit à partir de données différentielles et permet d'expliquer essentiellement la variation du fonds de roulement, la variation du besoin en fonds de roulement et la variation de la trésorerie.