

**Planification  
financière  
pour petites  
et moyennes  
entreprises**



## La planification financière d'un simple coup d'œil

1	De la vision aux objectifs d'entreprise	4
2	En quoi consiste la planification financière?	6
3	Comment établir une planification financière?	8
4	Conseils pour la planification financière	10

## Les instruments de la planification financière

- **Compte de résultats prévisionnel**  
Revenus et charges prévus pour le prochain exercice
- **Bilan prévisionnel**  
Situation financière probable à la fin du prochain exercice actifs et financements)
- **Tableau prévisionnel des flux de trésorerie**  
Rentrées et sorties de fonds prévues pour le prochain exercice
- **Plan des liquidités**  
Rentrées et sorties d'argent courantes prévues durant le prochain exercice
- **Feuilles de travail**

édition 2016

La présente brochure est parue en allemand sous le titre «Finanzplanung für kleine und mittlere Unternehmen» et en italien sous «Pianificazione finanziaria per le piccole e medie imprese».

# De la vision aux objectifs d'entreprise

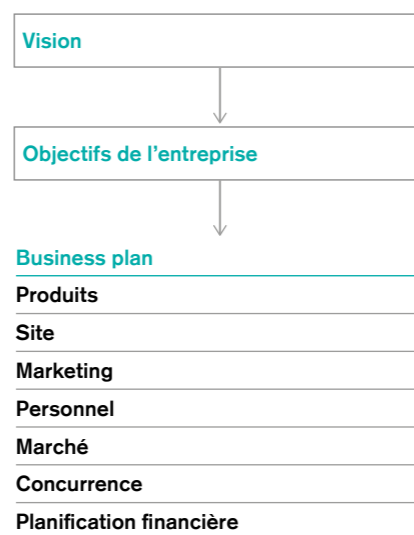
Tout entrepreneur se doit de s'interroger sur le développement futur de son entreprise – même si, dans un premier temps, il ne s'agit pas encore de réflexions structurées et approfondies. On appelle vision ces idées plus ou moins vagues. La vision débouche ultérieurement sur des idées plus précises: les objectifs que le chef d'entreprise veut atteindre.

La vision se concrétise par sa traduction en objectifs d'entreprise à long terme et par sa transcription dans un business plan. Celui-ci couvre tous les secteurs de l'entreprise: produits, marketing, vente, personnel, finances, etc. Il aide à reconnaître suffisamment tôt les interactions et les problèmes. Sans un business plan soigneusement élaboré, l'entrepreneur court le danger de prendre des décisions en fonction non pas des objectifs à long terme, mais de la situation du moment.

## Brochure business plan

La brochure «Comment réussir son business plan? Le guide des cadres d'entreprise» éditée par le Credit Suisse contient tout ce qu'il faut savoir pour établir un business plan.

Vous pouvez en commander l'édition papier à la succursale du Credit Suisse de votre choix ou sur Internet à l'adresse [www.credit-suisse.com/entreprises](http://www.credit-suisse.com/entreprises).



A travers la planification financière, une entreprise cherche à répondre à quatre questions et elle dispose pour ce faire de quatre instruments:

Quelles sont les prévisions pour les recettes, les dépenses et le bénéfice?

**Compte de résultats prévisionnel**

Quelle est la situation financière prévisible?

**Bilan prévisionnel**

Quelles sont les conséquences des activités d'investissement et de financement prévues?

**Tableau prévisionnel des flux de trésorerie**

L'entreprise est-elle solvable (liquidités)?

**Plan des liquidités**

## Conseils

- Utilisez la planification financière comme instrument de gestion.
- Etablissez aussi des plans sectoriels (par exemple pour les ventes, la production, etc.).
- Etablissez des scénarios «worst case/best case».
- Essayez non seulement d'identifier les risques, mais aussi de cerner les opportunités.
- Associez suffisamment tôt vos collaborateurs.
- Adaptez constamment votre planification financière à la réalité, car l'avenir ne se laisse «planifier» que jusqu'à un certain point.



# En quoi consiste la planification financière?

La planification financière traduit en chiffres les objectifs à long terme formulés dans le business plan et prévoit les recettes, les dépenses et le bénéfice. Elle porte aussi sur la situation future de fortune et de trésorerie. De plus, elle oblige la direction à s'occuper activement de l'avenir de l'entreprise.

La planification financière offre en particulier les avantages suivants:

- Seule une planification financière permet de comparer en permanence les chiffres prévus avec la «réalité» des affaires (comparaison ex ante/ex post).
- Les problèmes sont identifiés suffisamment tôt, ce qui permet de réagir rapidement.
- Pendant la période couverte par la planification, il est facile de vérifier la situation effective de l'entreprise (autocontrôle).

## Instruments de la planification financière

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la planification financière doit comprendre au moins les quatre instruments suivants:

- Compte de résultats prévisionnel (budget)
- Bilan prévisionnel
- Tableau prévisionnel des flux de trésorerie
- Plan des liquidités

Ces instruments de planification sont corrélés. Ainsi, le «chiffre d'affaires» calculé dans le compte de résultats prévisionnel influe aussi sur la rubrique «Débiteurs» du bilan prévisionnel et sur les rentrées d'argent prévues dans le plan des liquidités.

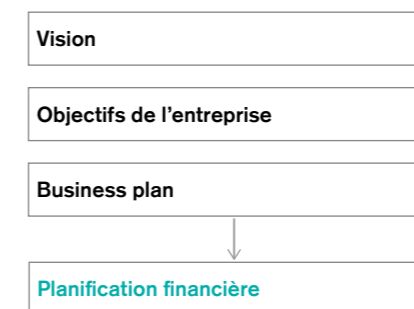
La planification financière consiste à établir un plan détaillé pour l'année à venir et un plan sommaire pour les 2 à 3 années suivantes. Le principe valable ici

est: aussi réaliste que possible et aussi détaillé que nécessaire.

La planification financière ne s'intéresse pas seulement à l'entreprise dans son ensemble, mais aussi à chacun de ses services ou produits.

## Evaluation par la banque

Pour la banque aussi, il importe qu'une entreprise dispose d'un plan financier. Les chiffres prévisionnels montrent notamment si les investissements envisagés nécessitent des capitaux supplémentaires et à quel moment des problèmes de liquidités pourraient apparaître. La banque peut alors chercher très tôt déjà des solutions de financement adéquates avec le chef d'entreprise. En même temps, cela permet à la banque de se faire une idée plus précise de l'entreprise, ce qui peut aussi influencer positivement les décisions en matière de crédits, notamment le rating.



### Compte de résultats prévisionnel (annuel)

Dépenses en matières premières	<b>Résultat brut</b>	Chiffre d'affaires
Charges d'exploitation	<b>Résultat d'exploitation</b>	Produits d'exploitation
Charges hors exploitation	<b>Bénéfice de l'entreprise</b>	Produits hors exploitation

Le compte de résultats prévisionnel (aussi appelé «budget») indique le bénéfice prévu pour l'exercice suivant. Il présente en parallèle les revenus et les charges.

### Bilan prévisionnel (annuel)

Liquidités	Fonds de tiers à court terme
Créances	
Stocks	
Immobilisations corporelles	Fonds de tiers à long terme
Immobilisations financières	Fonds propres

Le bilan prévisionnel indique la situation financière (actifs et financements) prévue pour la fin de l'exercice suivant. Il énumère d'un côté les valeurs patrimoniales (actif) et, de l'autre, les engagements et les fonds propres (passif).

### Tableau prévisionnel des flux de trésorerie (annuel)

Rentrées de fonds liées à l'exploitation
Rentrées/Sorties de fonds liées aux investissements
Rentrées/Sorties de fonds liées aux financements
<b>Rentrées/Sorties nettes</b>
Montant initial des liquidités
<b>Montant final des liquidités</b>

Le tableau prévisionnel des flux de trésorerie indique les rentrées et les sorties de fonds découlant des activités d'investissement et de financement prévues pour la période en question.

### Plan des liquidités (mensuel)

Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
-------	------	------	-------	-----	------	---------	------	-------	------	------	------

Le plan des liquidités (compte de trésorerie prévisionnel) indique les rentrées et les sorties d'argent prévues durant l'exercice suivant. Il permet de savoir si les disponibilités suffiront toujours à couvrir les dépenses courantes (loyers, salaires, etc.).



# Comment établir une planification financière?

Il convient en général de calculer des valeurs théoriques en se fondant sur le passé et de se fixer des objectifs pour l'avenir. Il est également utile d'établir un «zero based budget», c'est-à-dire un budget totalement libre dont les chiffres théoriques ne reposent pas sur les données du passé. Pour cela, il faut déterminer quels sont les facteurs décisifs pour le fonctionnement de l'entreprise. Puis on définira les chiffres prévisionnels par le biais de la quantification.

Principe de base: ne pas utiliser trop de données! Se limiter aux chiffres essentiels. La fonction et l'origine de chaque chiffre prévisionnel devraient être transparentes. Une planification financière trop détaillée ne sert à rien; ce qui compte, c'est de garder une vue d'ensemble.

La planification financière peut s'établir selon deux méthodes: du sommet à la base («top down») ou de la base au sommet («bottom up»). Dans le premier cas, la direction donne les chiffres prévisionnels et les collaborateurs s'expriment à ce sujet. Dans le second cas, ce sont les collaborateurs qui établissent les objectifs budgétaires et la direction qui les accepte ou les modifie.

La planification financière s'établit vers la fin de l'exercice. Le résultat de l'année précédente et la situation pour l'année en cours sont connus, ce qui permet déjà très bien de dresser des plans pour l'exercice suivant.

Les tableaux-types, tels que les feuilles de travail figurant en annexe à cette brochure, sont à considérer comme des outils et doivent être adaptés aux besoins de chaque entreprise. Une bonne planification financière procède avant tout d'une réflexion sur l'avenir; remplir des zones de chiffres n'est pas l'essentiel.

Si un business plan a été établi, il convient de l'intégrer dans la planification financière.

## Contrôle de la planification financière

Une planification financière sans contrôle

n'aurait guère de sens. Seule une comparaison permanente des valeurs effectives avec les valeurs théoriques permet de déceler les écarts en temps utile et de prendre les mesures qui s'imposent.

### Comment contrôler?

Chaque instrument de planification donne lieu à une comparaison entre valeurs effectives et valeurs théoriques. La méthode suivante a fait ses preuves dans la pratique:

- Prévoir dans chaque tableau une colonne séparée pour: chiffres prévisionnels, chiffres effectifs, écarts, commentaires et mesures.
- Indiquer aussi les écarts en pour-cent! Les pourcentages sont plus éloquentes que les chiffres absolus.
- Rédiger les commentaires de manière à ce qu'ils indiquent la cause d'un écart en quelques phrases claires et concises.
- Le compte de résultats prévisionnel, en particulier, devrait présenter la même structure que le compte de résultats. Cela facilite la comparaison valeurs théoriques/valeurs effectives.
- Ne pas se limiter au contrôle des chiffres! Il importe tout autant d'établir les causes et de comprendre les interactions.

### Quand contrôler?

Plan des liquidités: le contrôle s'effectue une fois par mois; selon la situation de l'entreprise, il est aussi utile de procéder à une comparaison hebdomadaire des flux de trésorerie (entrées et sorties). Pour le compte de résultats, le tableau des flux de trésorerie et le bilan prévisionnels, le contrôle a lieu une fois par trimestre ou par semestre sur la base des boucllements intermédiaires, étant entendu que le chiffre d'affaires doit être vérifié tous les mois.

### Qui informer?

Les écarts entre valeurs théoriques et valeurs effectives doivent être discutés avec les collaborateurs compétents, la fiduciaire ou le conseiller clientèle de la banque. Il importe que tous les responsables établissent ensemble les causes possibles des écarts et rectifient le tir.



### Contrôle

Théorique	Réel
<b>Compte de résultats prévisionnel</b>	<b>Compte de résultats</b>
Charges et revenus prévus	Charges et revenus effectifs
<b>Bilan prévisionnel</b>	<b>Bilan</b>
Situation financière prévue	Situation financière effective
<b>Tableau prévisionnel des flux de trésorerie</b>	<b>Tableau des flux de trésorerie</b>
Rentrées et sorties de fonds prévues	Rentrées et sorties de fonds effectives
<b>Plan des liquidités</b>	<b>Compte de trésorerie</b>
Rentrées et sorties d'argent prévues	Rentrées et sorties d'argent effectives

### Contrôle

→ **Comparaison état théorique/réel (boucllements intermédiaires trimestriels/semestriels)**

→ **Comparaison état théorique/réel (boucllements intermédiaires trimestriels/semestriels)**

→ **Comparaison état théorique/réel (trimestrielle, semestrielle)**

→ **Comparaison état théorique/réel (une fois par mois, évent. une fois par semaine)**

# Contrôle budgétaire trimestriel

	Planification pour l'année		1 <sup>er</sup> trimestre		Valeurs effect.		Commentaire
	Valeurs théor.	en %	Valeurs théor.	en %	en %	en %	
<b>Résultat d'exploitation provenant des livraisons et des prestations (chiffre d'affaires)</b>	<b>2000</b>	<b>100</b>	<b>450</b>	<b>100</b>	<b>420</b>	<b>100</b>	Moins de travaux de réparation au 1 <sup>er</sup> trimestre, cependant carnet de commandes bien rempli pour le 2 <sup>e</sup> trimestre.
- Dépenses en matières premières, fournitures et prestations de tiers	850	42	190	42	180	43	
<b>= Résultat brut (bénéfice brut)</b>	<b>1150</b>	<b>58</b>	<b>260</b>	<b>58</b>	<b>240</b>	<b>57</b>	
- Frais de personnel	770	39	150	33	150	36	Des collaborateurs temporaires ont été engagés de manière fixe.
- Frais de locaux	40	2	10	2	10	2	
- Entretien, réparations, remplacements, leasing	30	2	6	1	12	3	Réparation exceptionnelle de l'équipement de soudage.
- Frais de véhicules et de transport	20	1	5	1	4	1	
- Assurances de choses, taxes, droits, autorisations	30	2	8	2	8	2	
- Frais d'énergie et d'élimination des déchets	5	0	2	0	1	0	
- Frais d'administration et d'informatique	40	2	10	2	15	4	Dépenses supplémentaires, nouvelles installations informatiques: problèmes avec les logiciels.
- Frais de publicité	25	1	5	1	3	1	
- Autres charges d'exploitation	15	1	4	1	3	1	
- Charges d'intérêts	38	2	9	2	9	2	
+ Produits d'intérêts	2	0	0	0	0	0	
- Amortissements	30	2	6	1	6	1	
<b>= Résultat d'exploitation</b>	<b>109</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	
+/- Résultat hors exploitation	5	0		0		0	
- Impôts	20	1		0	5	1	
<b>= Bénéfice/Perte de l'entreprise</b>	<b>94</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	

# Comment utiliser ce guide?

## Structure modulaire

La présente brochure doit servir d'outil de travail pour la planification et la budgétisation. Elle contient quatre instruments qui se complètent mutuellement: compte de résultats prévisionnel, bilan prévisionnel, tableau prévisionnel des flux de trésorerie et plan des liquidités.

Lorsque le conseiller clientèle de votre banque vous réclame par exemple un «budget», il entend le plus souvent les instruments de la planification financière mentionnés ici. Selon le cas, un compte de résultats prévisionnel (budget) établi avec soin suffira déjà. Souvent – par exemple lors de problèmes de trésorerie – la banque sera aussi autorisée à examiner le plan des liquidités

## Feuilles de travail

Des feuilles de travail figurent en annexe de la présente brochure; elles servent de base à la planification financière personnalisée. Elles se veulent générales pour pouvoir être utilisées par n'importe quelle petite ou moyenne entreprise.

## Ratios

Des ratios clairement définis permettent de se faire une idée rapide de la situation financière d'une entreprise. Ils se calculent à partir des chiffres du compte de résultats et du bilan prévisionnels. Mais l'essentiel réside dans une bonne interprétation: un ratio doit pouvoir être comparé avec des valeurs équivalentes, par exemple avec le même ratio de l'exercice précédent ou avec la moyenne atteinte dans la branche.

## Internet

Vous pouvez également télécharger ces feuilles de travail sur Internet sous forme de fichiers Excel. La clientèle entreprises PME trouvera sur le site web du Credit Suisse des informations complémentaires et des aides sur le thème du financement.

[www.credit-suisse.com/entreprises](http://www.credit-suisse.com/entreprises)





**CREDIT SUISSE (Suisse) SA**

Case postale  
CH-8070 Zurich

**[www.credit-suisse.com/entreprises](http://www.credit-suisse.com/entreprises)**

Les informations fournies constituent un support marketing. Elles ne doivent pas être interprétées comme un conseil financier ou autre fondé sur la situation personnelle du destinataire ni comme le résultat d'une analyse indépendante et objective. Les informations fournies dans le présent document ne sont pas juridiquement contraignantes et ne constituent ni une offre ni une incitation visant à la conclusion de quelque transaction financière que ce soit. Les informations fournies dans le présent document ont été élaborées par Credit Suisse Group AG et/ou ses sociétés affiliées et ses filiales (ci-après CS) avec le plus grand soin et en toute bonne foi. Il est interdit d'envoyer, d'introduire ou de distribuer ces informations ou une copie de celles-ci aux États-Unis ou de les remettre à une personne US (au sens de la Regulation S de l'US Securities Act de 1933, dans sa version amendée). La reproduction intégrale ou partielle du présent document sans l'accord écrit du CS est interdite.

Copyright © 2016 Credit Suisse Group AG et/ou ses sociétés affiliées et ses filiales. Tous droits réservés.