

Prévisionnel 2019 (1<sup>ère</sup> partie)

# VOTRE « PLAN DE VOL », C'EST MAINTENANT QU'IL FAUT Y PENSER

## Avis d'expert :

Jean-Yves BILLON,  
expert-comptable, Cabinet ACCIOR,  
Les Sables d'Olonne (85)



Le prévisionnel d'activité c'est un outil à ne pas négliger. Bâtir son prévisionnel c'est mettre toutes les chances de son côté pour préparer la saison prochaine. La saison 2018 vient de s'achever, et il va être important de faire le bilan de la saison. Les tableaux liés au prévisionnel étant nombreux, cet article sera présenté en deux parties. Partie 1.

Je vais profiter des salons professionnels pour confirmer ou initier des investissements; il faut que je sache où je vais...

Il y a un tour-opérateur qui me sollicite pour intégrer le camping; cela m'intéresse, mais j'ai besoin de maîtriser les impacts.

J'envisage de reprendre en direct l'exploitation du bar et du restaurant pour



accompagner le projet de développement du camping; je veux connaître mes marges de manœuvre.

Le prévisionnel, il est tout d'abord pour moi. Il va me permettre, d'une part, de me projeter et de mettre en place mon plan d'action et d'autre part, d'organiser et de structurer les échanges avec mes partenaires et fournisseurs.

La première étape toutefois, c'est l'ana-

lyse de la saison, qui vient de s'achever, et je ne vais pas attendre mon bilan pour le faire.

## Bilan de la saison

Au 30 septembre, je dispose de tous les éléments pour faire le point sur ma saison. Je suis en mesure avec l'assistance de mon expert-comptable, de poser les bases d'une analyse de la situation au

regard de ce qui avait été fait au cours de la saison précédente, ou de ce que j'avais prévu:

- chiffre d'affaires,
- charges d'exploitation,
- charges de personnel,
- investissements.

C'est ce qui me permet d'estimer mon résultat, y compris jusqu'au bilan si celui-ci est à une date ultérieure car les informations qui peuvent impacter la situation sont connues.

## Exemple 1 : plan de financement

	Prévisionnel 2019	Réalisé 2018	Réalisé 2017	Réalisé 2016	Réalisé 2015	Réalisé 2014
<b>Encassements</b>						
Capacité d'autofinancement (CAF)	113 324	169 033	137 897	175 036	115 408	142 777
Emprunts (cf tableau B)		150 000		50 000	50 000	150 000
Autres						
<b>Sous-total</b>	<b>113 324</b>	<b>319 033</b>	<b>137 897</b>	<b>225 036</b>	<b>165 408</b>	<b>292 777</b>
<b>Décaissements</b>						
Investissements (cf tableau A)	104 190	182 302	57 536	50 000	167 335	58 250
Remboursements d'emprunts (cf tableau B)	87 399	61 532	66 381	40 109	38 791	99 108
Autres						
<b>Sous-total</b>	<b>191 589</b>	<b>243 834</b>	<b>123 917</b>	<b>90 109</b>	<b>206 126</b>	<b>157 358</b>
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-78 265</b>	<b>75 199</b>	<b>13 980</b>	<b>134 927</b>	<b>-40 718</b>	<b>135 419</b>
Trésorerie début	417 915	342 716	328 736	193 809	234 527	99 108
Trésorerie fin	339 650	417 915	342 716	328 736	193 809	234 527

Analyse de la saison  
2018

Atterrissage bilan

Prévisionnel saison  
2019

## Prévisionnel d'activité

Les comptes prévisionnels vont me permettre de simuler l'activité d'un point de vue comptable et financier pour l'exercice à venir. Une simulation bâtie en fonction des prévisions de conjoncture du moment, qui me permettra de fixer des objectifs en termes de chiffre d'affaires, de marge et de charges notamment. Par la suite, je pourrai comparer en permanence, pendant l'exercice 2019, mes réalisations avec les prévisions à l'aide d'un tableau de bord mensuel et en fin d'exercice, lorsque je disposerai de mes comptes définitifs.

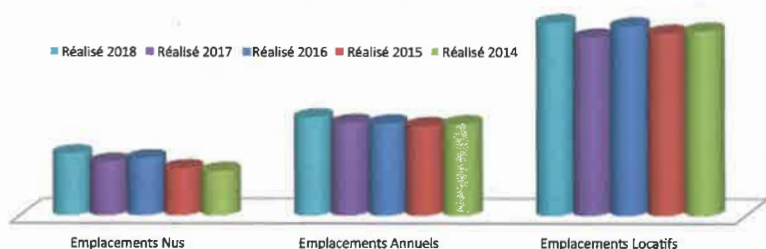
Établir un prévisionnel me permettra également de chiffrer plusieurs hypothèses de travail. Je pourrai alors, en toute connaissance de cause, prendre les déci-

### Exemple 2 : évolution du chiffre d'affaires par type d'hébergement

	Prévisionnel 2019		Réalise 2018		Réalise 2017		Réalise 2016		Réalise 2015		Réalise 2014	
	CA emplacements	Nbre d'emplcts	CA emplacements	Nbre d'emplcts	CA emplacements	Nbre d'emplcts	CA emplacements	Nbre d'emplcts	CA emplacements	Nbre d'emplcts	CA emplacements	Nbre d'emplcts
Emplacements Nus CA par emplacement	150 000 1 648	91	141 303 1 588	89	117 870 1 371	86	103 952 1 464	71	73 234 1 201	61	69 273 1 136	61
Emplacements Annuels dont CA des M.H loués CA par emplacement	165 000 12 000 2 705	61	160 136 12 702 2 542	63	150 975 13 868 2 396	63	155 058 15 706 2 386	65	150 873 14 212 2 318	65	155 328 14 026 2 369	66
Emplacements Locatifs CA par emplacement	320 000 5 079	63	314 307 4 989	63	295 426 4 616	84	299 328 4 907	61	250 137 4 720	53	248 736 4 783	52
Total CA Hébergement	635 000 2 953	215	615 746 2 864	216	564 271 2 649	213	558 339 2 834	197	474 044 2 648	179	474 337 2 650	179

### CA par emplacement

■ Réalisé 2018 ■ Réalisé 2017 ■ Réalisé 2016 ■ Réalisé 2015 ■ Réalisé 2014



« Le prévisionnel permet de chiffrer plusieurs hypothèses de travail »

### Exemple 3 : tableau des marges

	Prévisionnel 2019	Réalise 2018	Réalise 2017	Réalise 2016	Réalise 2015	Réalise 2014
Emplacements	635 000	615 746	564 271	558 339	474 044	474 337
Activités annexes :						
- Bar Restaurant Plats à emporter	32 000	32 059	33 750	27 703	18 577	19 695
- Recettes épicerie, boulangerie	5 800	5 598	4 730	4 570	3 643	5 715
- Autres	36 000	35 065	34 085	27 130	24 608	25 643
<b>Total marges hors négoce M.H.</b>	<b>708 800</b>	<b>688 468</b>	<b>636 836</b>	<b>617 742</b>	<b>520 872</b>	<b>525 390</b>
Activité négoce de Mobiles-Homes	7 000	8 000	7 850	4 135	4 391	11 046
<b>Total marges y compris négoce M.H.</b>	<b>715 800</b>	<b>696 468</b>	<b>644 686</b>	<b>621 877</b>	<b>525 263</b>	<b>536 436</b>

### Exemple 4 : évolution des charges externes

	Prévisionnel 2019	Réalise 2018	Réalise 2017	Réalise 2016	Réalise 2015	Réalise 2014
Energie	21 000	19 834	13 683	13 322	13 878	13 661
Eau	15 000	10 413	10 795	17 566	17 246	18 689
Fournitures et entretiens	40 000	38 832	40 018	35 904	37 465	39 422
Communication	20 000	9 093	7 816	8 670	7 871	7 894
Crédit bail	65 000	48 000	68 301	73 667	49 108	47 449
Location terrain aménagé et locaux	124 000	105 000	99 000	75 000	63 000	48 964
Autres	65 000	61 804	53 428	51 205	50 374	47 275
<b>Total</b>	<b>350 000</b>	<b>292 976</b>	<b>293 041</b>	<b>275 334</b>	<b>238 942</b>	<b>223 354</b>

sions d'investissement et de développement de mes affaires qui s'imposent, au regard des objectifs à atteindre et des moyens que nécessite leur réalisation.

**Les six étapes de la démarche prévisionnelle**  
Bâtir un prévisionnel ne s'improvise pas. Cela implique d'adopter une démarche rigoureuse, en plusieurs étapes. Voici une présentation de ces différentes étapes.

#### 1. L'analyse stratégique

Il est important de commencer par recenser les différentes opportunités qui devraient se présenter à l'entreprise au cours de la saison prochaine ainsi que les difficultés auxquelles elle devrait avoir à faire face. Pour cela, je dois répondre à quelques questions :

- comment je vois mon entreprise l'exercice prochain ?

- quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre mes objectifs ?

- quelles sont les carences actuelles de l'entreprise et comment y remédier ?

Ce sont les réponses à ces questions qui me permettront de définir mes orientations stratégiques.

La construction du prévisionnel d'activité doit aussi intégrer les projets d'investissement envisagés :

- mises aux normes en matière de sécurité ou d'environnement,
- nouveaux outils locatifs ou renouvellement des outils locatifs anciens,
- aménagements de nouvelles parcelles,
- informatisation du camping,
- lancement de nouvelles offres commerciales nécessitant des investissements publicitaires importants.

#### 2. Le plan de financement

Je vais ensuite devoir recenser les besoins financiers qui découleront des investissements liés à mes choix stratégiques et les difficultés identifiées, rechercher les ressources susceptibles de couvrir ces besoins et mettre en place les modes de financement les plus opportuns. En effet, trop souvent, les difficultés des entreprises proviennent d'un déséquilibre financier qui n'a pas été décelé à temps. Une problématique d'autant plus délicate dans la profession avec des investissements lourds et des rentabilités insuffisantes. Quant aux durées de financement retenues, elles devront être justifiées économiquement et surtout ne pas être trop courtes, au risque alors d'asphyxier à court ou moyen terme l'entreprise.

Il ne peut pas y avoir de budget prévisionnel sans que l'on en tire des conséquences au niveau financier.

Il est essentiel pour l'exploitant d'avoir une vision claire des situations d'équilibre ou de déséquilibre financier.

Avec ma situation 2018 et mon prévisionnel d'activité pour la saison prochaine, je suis donc en mesure de pouvoir déterminer mes besoins ou excédents de trésorerie.

Ce document permet d'anticiper les problèmes de besoins de financement et d'optimiser la gestion des excédents de trésorerie. (Exemple 1)

#### 3. L'évaluation du chiffre d'affaires

La détermination du chiffre d'affaires prévisionnel va tenir compte de la situation existante et des orientations souhaitées au regard des points suivants :

- nombre d'emplacements,
- chiffre d'affaires moyen par types d'emplacements,
- activités annexes,
- activités exceptionnelles (négoce de mobil-homes),
- politique tarifaire. (Exemple 2-3)

#### 4. L'évaluation des charges

Il s'agit à ce stade d'évoluer de manière exhaustive l'ensemble des charges de l'entreprise et de dresser un état de synthèse de cette évaluation.

Les charges correspondant à l'exploitation du terrain seront approchées à partir de l'historique d'activité de la structure. Une attention particulière sera portée aux charges suivantes : énergie, entretien, location et crédit bail, publicité, et bien sûr les charges de personnel.

(Exemple 4). ■

Suite dans le n° 208

### Le tableau de bord

Le prévisionnel constitue un outil de gestion encore plus performant lorsqu'il est complété par un tableau de bord mensuel. Cet outil est précieux, voire indispensable en période difficile. Il vous permet de suivre au plus près l'évolution de votre activité au fur et à mesure, de disposer chaque mois d'une estimation du « score » réalisé jusque-là par votre entreprise (le suivi peut même être hebdomadaire ou quotidien), et de réagir très vite à la moindre alerte. Contactez au plus vite le cabinet afin que nous puissions le mettre en place dans votre entreprise.

### Contactez le cabinet !

Si vous ne disposez pas encore d'outils de gestion, contactez le cabinet dès maintenant. La mise en place d'un prévisionnel de gestion et d'un tableau de bord nécessite une réflexion approfondie et donc un certain temps de préparation.