



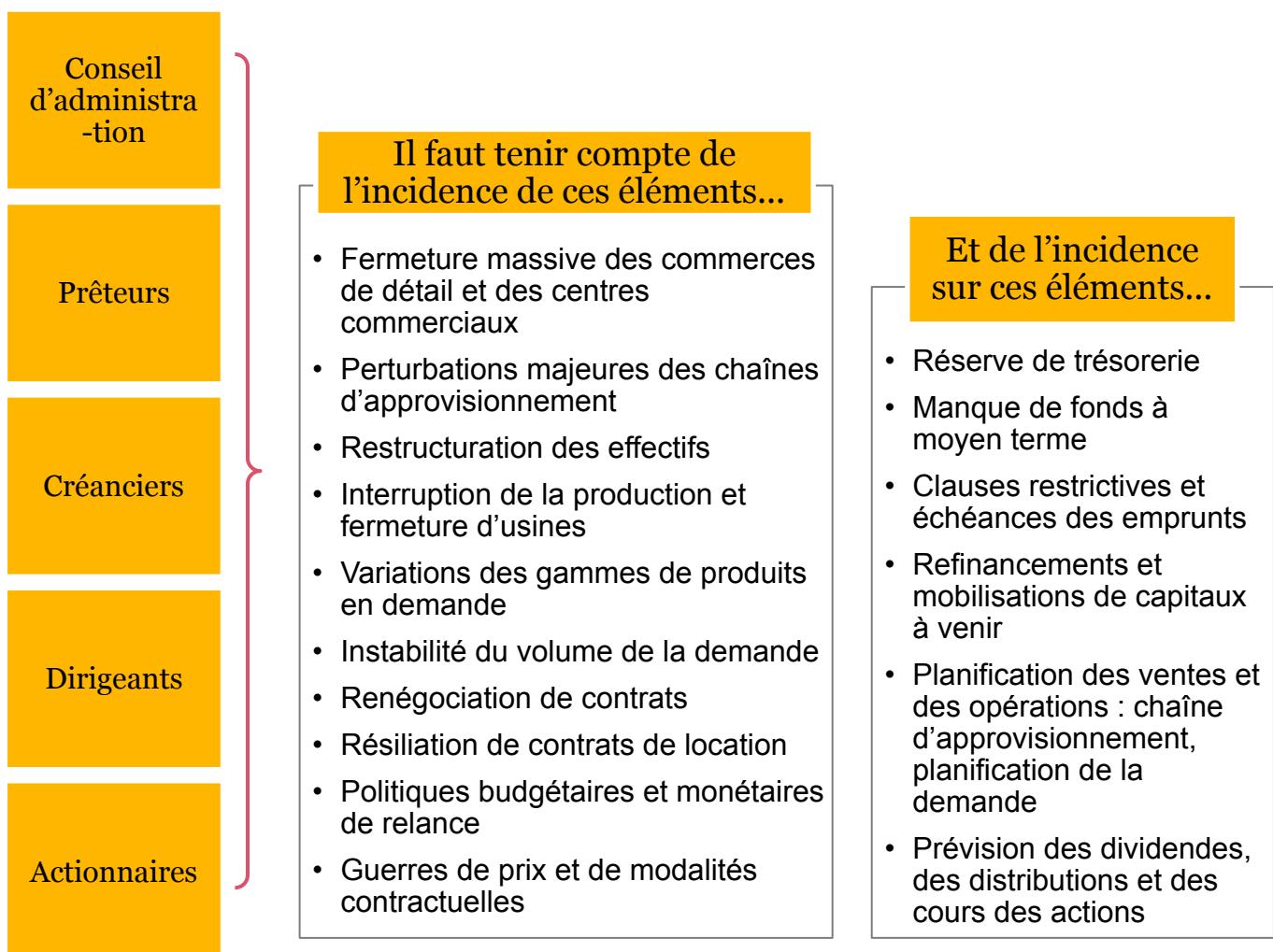
Prévisions et incertitude

Planification de scénarios – une approche en trois étapes

Avril 2020

Prévisions et incertitude

Les équipes de direction subissent des pressions sans précédent et doivent réagir rapidement à des situations complexes.



Les équipes des finances subissent d'importantes pressions internes et externes pour revoir leurs prévisions de flux de trésorerie et analyser différents scénarios.

Prévisions et incertitude

Une approche en trois étapes

1. Mes outils prévisionnels me permettent-ils de répondre aux questions?

- De nombreux scénarios concernent l'ensemble de l'entreprise et portent sur une longue période
- Les outils prévisionnels doivent avoir la souplesse nécessaire pour tenir compte de scénarios optimistes et pessimistes, de l'incidence des coûts fixes, variables et variables par paliers, de même que de problèmes liés aux ventes et à l'exploitation (p. ex., chaîne d'approvisionnement)
- Possibilité de catégoriser autrement les budgets et les prévisions, par exemple pour distinguer les dépenses discrétionnaires des dépenses non discrétionnaires et contractuelles
- Il faut choisir un niveau de détail approprié pour le modèle, p. ex., prévisions de trésorerie hebdomadaires ou mensuelles, ou prévisions calculées avant le BAIJA pour établir la véritable position de trésorerie
- Les analyses fournies sous pression sont fiables, et les modèles repensés sont robustes et conçus pour prendre en considération les changements futurs

2. Mes hypothèses de base reflètent-elles les nouvelles réalités et possibilités?

- Vous devez disposer d'hypothèses et de facteurs de prévision solides, défendables et actualisés pour vous permettre de communiquer en toute confiance l'impact prévu sur votre entreprise, en vous appuyant sur une description des hypothèses de base et sur "ce que vous devez croire".
- Déterminez des hypothèses générales qui serviront de référence, de sorte que toutes les équipes établiront leurs prévisions à partir d'une source de vérité unique, et non d'hypothèses contradictoires
- Comparez vos hypothèses avec les budgets les plus récents, ou refaites vos prévisions
- Identifiez vos sources de données externes à jour (p. ex., OMS, gouvernements) et associez-les à vos facteurs opérationnels
- Obtenez des données sur les répercussions d'incidents et de bouleversements comparables
- Découvrez les impacts sur des entreprises similaires à l'échelle mondiale et leurs réactions

3. Que se passe-t-il si j'actionne les leviers dont je dispose?

- Établissement de la priorité des produits et substitution de la demande
- Mobilisation de capitaux à court terme, dont la composition est déterminée en fonction de l'incidence prévue
- Augmentation ou diminution de la production
- Reclassement des analyses de rentabilisation de tous les projets d'investissement et d'expansion en fonction du RCI et des priorités
- Report ou élimination rapide des dépenses et activités d'expansion non essentielles
- Renégociation des contrats de location, des contrats avec les fournisseurs et des contrats d'investissement

Prévisions et incertitude

Prochaines étapes suggérées : planification rapide de scénarios et veille stratégique

Évaluation rapide de vos capacités de prévision et de planification de scénarios

Vos outils de prévision peuvent-ils être mis à jour rapidement? Offrent-ils un niveau de détail approprié pour répondre aux questions?

Vos outils de planification des ventes et des opérations sont-ils suffisamment agiles?

Élaboration rapide de modèles tactiques pour vous fournir les analyses nécessaires

Modèles de prévision des activités stratégiques en fonction des principaux leviers d'affaires

Modèles des flux de trésorerie stratégiques en fonction des indicateurs de valeur qui sont menacés, et évaluation de l'incidence sur les clauses restrictives, la trésorerie, etc.

Modèles des flux de trésorerie sur 13 semaines qui évaluent les besoins de trésorerie à court terme et quantifient la réserve de trésorerie, instaurent le souci de la trésorerie et rassurent les parties prenantes

Modèles de données permettant d'établir une source unique de vérité

Solutions de veille stratégique tactiques et ciblées permettant d'établir et de publier rapidement des tableaux de bord pour la production de rapports

Validation des hypothèses

Utilisez les données dont vous disposez afin d'avoir de meilleures informations à l'appui de vos hypothèses et prévisions (p. ex., extraction de données sur la demande et tendances relatives à la chaîne d'approvisionnement par UGS/région)

Réalisez rapidement des analyses ciblées pour valider les principales hypothèses

Intégrez la production de rapports pour permettre une analyse et une évaluation en continu, au fil de l'évolution de la situation

Validez vos hypothèses au moyen de sources de données externes, de données sur les tendances mondiales et d'indicateurs précurseurs

Vous n'êtes pas seuls.
Nous sommes là pour vous aider.

- Modèles de planification stratégiques axés sur des facteurs, qui prévoient les flux de trésorerie en fonction de différents scénarios
- Modèles des flux de trésorerie sur 13 semaines afin d'évaluer les besoins en trésorerie à court terme et la réserve de trésorerie
- Données tactiques et capacités d'analytique assurant la veille stratégique nécessaire à l'établissement d'hypothèses
- Capacités de prédition permettant d'anticiper la demande et d'évaluer les risques
- Revue du modèle financier permettant d'améliorer la confiance en l'intégrité de vos outils
- Contrôle diligent commercial et opérationnel permettant de remettre en question et de vérifier vos hypothèses



Michael Shea

Associé, Crédit de valeur,
Modélisation financière
et analytique

+1 416-687-8025
michael.shea@pwc.com



Michael McTaggart

Associé, Conseils financiers
et restructuration

+1 416-687-8924
michael.mctaggart@pwc.com



Joe Rafuse

Associé, Crédit de valeur
et Exploitation

+1 416-941-8447
joe.rafuse@pwc.com