REVUE DES SCIENCES OMMERCIALES Vol.19, N°1: Juin 2020
ISSN : 1112-3818 /EISSN : 2602-5396 Pages:138-150

ROLLING FORECAST : UNE MEILLEURE ALTERNATIVE AU BUDGET TRADITIONNEL

THE ROLLING FORECAST: A BETTER ALTENATIVE TO THE TRADITIONAL BUDGET

Faiza BENIKHELEF
École Des Hautes Études Commerciales, Labo Permanan, Algérie
benfaiza1804 @gmail.com

Meriem LEBSAIRA*
École Des Hautes Études Commerciales, Labo Permanan, Algérie
bensalem.meriemhec@gmail.com

Date Soumission :	Date Acceptation :	Date Publication :
07-06-2019	16-06-2020	24-06-2020

Abstract:
The Rolling Forecast is a modern tool for developing rolling forecasts. We want through this article to make a reconciliation between the traditional budget and the Rolling Forecast in order to highlight the multiple advantages enjoyed by the rolling forecast and following which large multinational companies favor the use of rolling forecast compared to the budget traditional in establishing their forecasts.
In this context it seemed useful to us to be interested in the most optimal methods and techniques in particular the rolling forecast, which allows companies to gain in reactivity and agility but also to obtain relevant forecasts with a very small margin of error.
The objective of this article is to highlight the advantages of the rolling forecast compared to the traditional budget.

* Author Corresponding

For this we relied on a case study carried out within the real estate company BATIMETAL. So the question raised in this article is: In an uncertain environment, is the rolling forecast more advantageous compared to the traditional budget?
Keywords : Rolling Forecast, budget traditionnel, reforcasting, prévisions

Résumé :Le Rolling Forecast est un outil moderne d'élaboration de prévisions glissantes. Nous voulons à travers cet article faire un rapprochement entre le budget traditionnel et le Rolling Forecast afin de faire valoir les multiples avantages dont joui le rolling forecast et suite auxquels de grandes entreprises multinationales favorisent l'utilisation du rolling forecast par rapport au budget traditionnel dans l'établissement de leurs prévisions.
Dans ce contexte il nous a paru utile de nous intéresser aux méthodes et techniques les plus optimales notamment le rolling forecast, qui permet aux entreprises de gagner en réactivité et agilité mais aussi d'obtenir des prévisions pertinentes comportant une marge d'erreur très faible.
L'objectif de cet article est de faire ressortir les avantages dont bénéficie le rolling forecast par rapport au budget traditionnel.
Pour cela nous nous sommes appuyés sur une étude de cas effectuée au sein de l'entreprise BATIMETAL immobilière. Ainsi la question soulevée dans cet article est :Dans un environnement incertain, le rolling forecast est-il plus avantageux comparé au budget traditionnel ?
Mots clés : Rolling Forecast, budget traditionnel, reforcasting, prévisions

1- Introduction :

Dans un monde concurrentiel où la réactivité et l'adaptation sont des clefs de la réussite, la prévision est une démarche vitale. Face aux fluctuations de l'environnement économique, politique et fiscal, l'entreprise qui sait anticiper et s'adapter à une longueur d'avance sur ses concurrents.

La prévision consiste à construire une image probable du futur de l'entreprise, compte tenu des hypothèses sur l'évolution de l'environnement. Une erreur souvent rencontrée réside dans la confusion existante entre budget, cible et prévision.

La cible est par exemple le niveau recherché de rentabilité, de chiffre d′affaires ou de part de marché. La prévision est le moyen de représenter le futur possible de l'entreprise pour orienter les actions dans le sens correspondant à la cible, fixée lors du budget ou redéfinie selon les opportunités et menaces détectées. La prévision n'a pas seulement pour objet de "connaître" l'avenir, mais surtout de le changer.

Le budget comme moyen de prévisions est un outil de gestion très utilisé par les entreprises, il est souvent synonyme de « bonne gestion ». Il occupe une place centrale au sein du système de contrôle de gestion, il permet également de décliner la stratégie et sa mise en œuvre par les opérationnels.

L'approche budgétaire classique est fortement contestée et remise en question, dans le monde professionnel et universitaire. À cet effet plusieurs méthodes ont été proposées permettant de palier aux failles du budget classique.

Le Rolling Forecast, comme alternative au budget traditionnel est l'une des techniques prévisionnelles très avancée et indispensable dans la gestion par affaire.

Cette technique est considérée comme un outil moderne qui améliore le pilotage financier et introduit l'agilité dans le cycle classique d'élaboration budgétaire.

2-Définition du Rolling Forecast

Le rolling forecast appelé en français « prévisions glissantes » est utilisé comme remplacement ou en combinaison avec un budget traditionnel, pour gérer l'entreprise à mesure que les conditions changent. Le terme ≪ roll ≫ se réfère à la mise à jour régulière qui a lieu généralement mensuellement ou trimestriellement.

Les définitions du Rolling Forecast diffèrent selon plusieurs auteurs. Les chercheurs (Sivabalan, 2011; Golyagina &Valuckas, 2012) considèrent que les prévisions roulantes sont des budgets à court terme pour l'horizon à moyen terme et oblige les organisations à se concentrer

sur l'avenir. D'autres considèrent que les prévisions roulantes sont des estimations financières des résultats futurs probables en fonction des hypothèses actuelles et des prévisions économiques.

Marc P. Lynn (2004) défini les Rolling Forecast comme ceux qui « impliquent toujours le maintien d'un plan pour une période de temps spécifiée à l'avenir. Ce résultat est obtenu en ajoutant une nouvelle période de temps à l'avenir car la période de temps actuelle qui s'est terminée est supprimée≫

Nous pouvons déduire de ces définitions que le *Rolling Forecast*, est une prévision qui prolonge toujours un certain nombre de périodes financières dans l'avenir. Il s'agit d'un outil permettant l'élaboration de prévisions glissantes sur une période en lien avec les besoins de pilotage de l'entreprise.

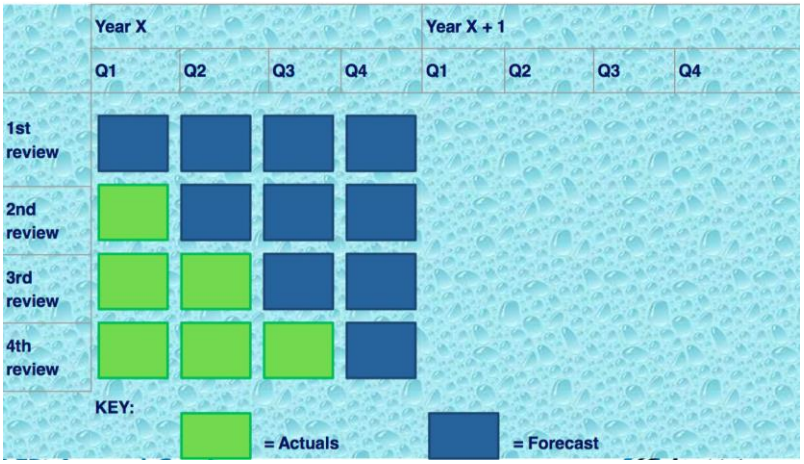
Le *Rolling Forecast* permet donc une actualisation quasi permanente des prévisions en fonction des dernières données réelles disponibles. Ce processus dynamique d'élaboration des prévisions offre une visibilité accrue sur la performance à venir de l'entreprise et renforce ainsi la qualité des prévisions. Il permet notamment un pilotage à court, moyen ou long terme, en fonction des échéances retenues et permet de suivre l'exécution de la stratégie sans rupture temporelle.

3-Distinction entre le budget traditionnel et le Rolling Forecast

Le budget traditionnel détermine un plan sur un exercice entier contrairement au rolling forecast qui est établi mensuellement, trimestriellement ou semestriellement dans le but d'avoir une information réelle qui aide à la prise de décision et à créer de la valeur contrairement aux prévisions traditionnelles qui ont pour principal but le contrôle des couts.

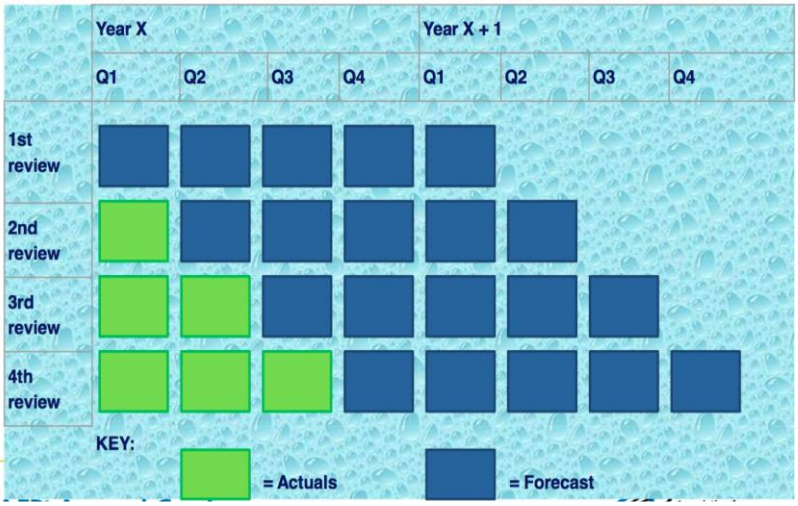
Les deux figures illustrées si dessous nous permettent de comparer entre les deux processus de prévisions : le budget traditionnel et le Rolling Forecast.

Figure N° 1: Prévisions du budget traditionnel



Source**:** MELNYCHUK(Larysa) : *Rolling Forecast implementation :7 factors for success*, AFP annual conference, 27 October 2013, Las Vegas, p.4

Figure 2: Le Rolling Forecast pour 5 trimestre



Source **:**MELNYCHUK (L) : Op.cit.p5

Comme nous pouvons le constater sur la figure 2 nous avons une meilleure visibilité des prévisions avec le Rolling Forecast qui est continue sur l'année X+1. Ce sont des prévisions roulantes de 5

trimestres, les cellules vertes indiquent le réel et les cellules en bleu indiquent les prévisions qui sont toujours de 5 trimestres, une fois le trimestre achevé, un nouveau sera ajouté à la fin des prévisions. Tandis que les prévisions traditionnelles s'achèvent à l'année X (figure 1) de ce fait elles restent statiques. Après avoir définie le Rolling forecast et déterminé la différence dans l'élaboration des prévisions entre le budget traditionnel et le Rolling forecast, nous pouvons identifier les aspects qui distinguent le Rolling Forecast du budget annuel traditionnel comme suit :

- Les prévisions de roulement (Rolling forecast) ne sont pas statiques, elles nécessitent une mise à jour régulière.
- Les prévisions de roulement sont faites pour des horizons qui ne sont pas limités à l'exercice financier.
- Les prévisions de roulement ne sont généralement pas utilisées explicitement pour la mesure du rendement et la rémunération incitative.
- Les prévisions de roulement nécessitent généralement moins de détails qu'un budget annuel traditionnel.

4-Avantages et limites du rolling forecast :

Le rolling forecast a le mérite d'être plus avantageux que le budget traditionnel ; il n'en demeure que certains inconvénients lui sont attribués.

4-1. Les avantages du rolling forecast:

Le rolling forecast en tant qu'outil de prévisions est très apprécié par les dirigeants d'entreprises car sa mise en œuvre présente plusieurs avantages à savoir :

-Le rolling forecast aide les entreprises à améliorer leur gestion opérationnelle et financière, à rendre leur processus décisionnel plus rapide et à consacrer plus de temps aux activités à valeur ajoutée.

-L'utilisation permanente des prévisions roulantes comparé au budget traditionnel permet de fournir aux entreprises un moyen

approprié et de diminuer l'influence de l'incertitude sur la budgétisation (Sivabalan et al., 2009).

-L'horizon de temps constant dont joui le rolling forecast, permet d'utiliser les prévisions comme outil pour discuter des risques et des opportunités futures au lieu d'un outil d'évaluation de performance qui se termine avec l'exercice et est ensuite réinitialisé (Hansen, 2011; Player, 2009).

- Le rolling forecast permet d'anticiper différents scenarios pour les tendances du statu quo en utilisant une meilleure qualité de prévisions. Une entreprise peut spécifier les mesures correctives nécessaires à l'avance (Miller, Michael, Schnittger et Hackman, 2013).

-Les prévisions roulantes permettent d'identifier et exécuter des mesures qui corrigent la tendance du statu quo aux objectifs définis (Player, 2009).

-Le rolling Forecast permet à une organisation de ≪conduire une amélioration continue, pour s'assurer que la trajectoire financière de l'organisation s'harmonise avec les objectifs à long terme≫ (Miller et al., 2013)

-Les prévisions roulantes sont utilisées sur une courte période et des intervalles de temps plus courts entre la planification et la réalité commerciale, ce qui incite les entreprises à être plus compétitives et plus réactives face aux changements rapides des conditions économiques (Sivabalan et al. 2009).

-Le Rolling forecast Considère les changements du marché, ainsi que les risques financiers. Ainsi il permet de modifier régulièrement les plans d'actions.

4-2. Les limites du Rolling forecast:

En dépit des multitudes avantages qu'ils lui sont endossés, le Rolling forecast présente désormais des limites à savoir :

-Selon (Ekholm&Wallin, 2000 ;Bergstrand, 2009) les prévisions roulantes changent constamment, ce qui peut conduire à l'incertitude parmi les gestionnaires.

- Le Rolling forecast nécessite une planification robuste et sa gestion peut être difficile en raison de la grande quantité de données, en plus de la complexité des opérations commerciales et de l'évolution rapide de l'environnement.

-La gestion exigeante du Rolling forescast va de pair avec des gestionnaires qui ne doivent esquiver leurs tâches et qui doivent se faire confiance afin de faire fonctionner efficacement le système de roulement (Bergstrand, 2009).

-La réussite de la mise en œuvre d'un Rolling forecast, nécessite des comptables qualifiés capables de comprendre l'environnement de l'entreprise et des employés qui peuvent prédire les tendances futures et analyser l'information obtenue (Sivabalan et al., 2009).

5-Mise en pratique du Rolling forecast au sein de l'entreprise BATIMETAL :

Afin de répondre à notre problématique nous nous sommes appuyés sur une étude de cas effectuée au sein d'une entreprise de promotion immobilière « BATIMETAL immobilière ».

5-1. Description de l'entreprise

EPE BATIMETAL IMMOBILIERE spa est une société algérienne publique opérant dans le secteur de la promotion immobilière du groupe IMETAL, un groupe industriel opérant dans le secteur des industries de la métallurgie et de l'acier qui est affilié au ministère de l'industrie et des mines. Son domaine d'activité est la vente de logements promotionnels au niveau national, son but est de fournir des logements de bonne qualité à des prix compétitifs, dans le respect de l'environnement. Son capital social est de : 94.000.000.00 DA.

BATIMETAL suit une procédure budgétaire classique qui commence par la préparation des prévisions annuelles (9+3),le deuxième chiffre représente les mois restants, en d'autre terme l'entreprise fait des prévisions d'une année et au mois de septembre, les responsables évaluent les réalisations puis ils élaborent des « reforcasting » reprévisions pour les trois derniers mois T4 appelé « prévisions de

clôture »qui seront présentés aux responsables avec le budget annuel de l'année à venir, se basant sur les faits passés à 80٪sans donner trop d'importance aux changements de l'environnement, et s'achève par le contrôle budgétaire qui sert seulement à déterminer les écarts sans se concentrer sur le futur de l'entreprise et l'amélioration de sa performance.

5-2. Les limites de budget traditionnel au sein de BATIMETAL

Ayant analysé le processus budgétaire de l'entreprise BATIMETAL nous avons pu constater les limites de la budgétisation traditionnelle comme suit :

- La reproduction des budgets des exercices précédents en n'y apportant que des changements mineurs ;
- Les estimations sont faites à partir des résultats des exercices précédents en ignorant les scénarios futurs probables.
- Les budgets ne sont pas flexibles, en cas d'imprévu les gestionnaires ne peuvent agir que sur le denier trimestre ;
- L'élaboration des budgets classique nécessite beaucoup de temps.

5-3. La mise en œuvre du rolling forecast au sein de BATIMETAL:

Nous voulions dans ce travail de recherche confirmer les résultats obtenus par les différents auteurs, cités dans notre article, en termes d'avantages et d'intérêts de l'application du rolling forecast comparé au budget classique.

Pour cela nous avons essayé de mettre en pratique le processus du rolling forecast au sein de l'entreprise BATIMETAL sur une période prévisionnelle d'une année (2018) avec un « reforcasting » trimestriel, dans le but d'extraire les éventuels avantages dont le processus du rolling forecast pourrait bénéficier par rapport au budget traditionnel.

Concernant le premier trimestre nous avons maintenu les mêmes prévisions annuelles établies par l'entreprise, puis à la fin de chaque trimestre nous avons analysé les résultats obtenus en les comparants aux résultats prévus. On se basant sur ces résultats nous avons mis à jour les prévisions des quatre trimestres à venir.

La figure ci-dessous illustre un exemple simplifié de l'application du rolling forecast sur un seul projet parmi tant d'autres de BATIMETAL qui est « le projet 12 villa Annaba »

Tableau N° 01 : Prévisions commerciales roulantes de 2018 (projet 12 villa annaba , BATIMETAL) en MDA

	T1			T2			T3			T4		
Désignation	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Projet 12 Villas	33605.73	33605.73	33605.73	33605.73	33605.73	33605.73	48008.18	48008.18	48 008.18	9 601.64	9 601.64	9 601.64

Prévisions commerciales T2 /2018 :

	T2			T3			T4			T1/2019		
Désignation	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars
Projet 12 Villas	41600.2	41600.2	41600.2	48008.18	48008.18	48008.18	9601.64	9601.64	100060.78	46988.74	46988.74	46988.74

Prévisions commerciales T3/2018 :

	T3			T4			T1/2019			T2/2019		
Désignation	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Projet 12 Villas	35402.12	35402.12	35402.12	9601.64	9601.64	100060.78	46988.74	46988.74	46988.74	21967.50	21967.50	21967.50

Prévisions commerciales T4/2018 :

	T4			T1/2019			T2/2019			T3/2019		
Désignation	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars
Projet 12 Villas	9601.64	100060.78	9601.64	46988.74	46988.74	46988.74	21967.50	21967.50	21967.50	0	0	0

Source : élaborés par nos soins

Pour faire valoir l'avantage du Rolling forecast par rapport au budget classique, nous avons fait une comparaison entre les écarts (réel/prévisions) du budget classique de l'entreprise et ceux du Rolling forecast, illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 2 : Comparaison entre les écarts du budget classique et les écarts du rolling forecast (MDA).

Trimestre	Écarts du budget classique	Écarts du rollingforecast	Différence
T1	-197	-197	0
T2	-377	12.27	364.73
T3	-278	-44.73	233.27
T4	102	18.13	83.87

Source : établi par nos soins 2018/2019

D'après ce tableau nous pouvons remarquer que la différence entre les deux écarts est importante.

Il est clair qu'en appliquant la méthode Rolling Forecast, les écarts ont diminué. Ce qui va permettre à l'entreprise de bien maitriser la gestion de ses projets et de contrôler ses fonds.

Cette étude nous a permis soulever les constatations suivantes :

Batimetal est doté d'une gestion prévisionnelle qui inclut « la planification et la gestion budgétaire » qui permet d'avoir des données prévisionnelles (produits, charges et par conséquent résultat)

Le Rolling Forecast permet d'avoir une vision claire et détaillée du projet de chaque trimestre ;

- Il permet également de minimiser le taux des écarts entre les prévisions et le réel, et il laisse une marge de manœuvre lors des « reforcasting ».
- Le Rolling Forecast permet d'avoir une meilleure agilité sur le court terme.
- La principale valeur ajoutée de ce processus, est que l'information est disponible à tous les niveaux de la hiérarchie.

Quant aux limites de cette méthode nous avons pu noter les points suivants :

- Concernant la gestion de l'information, ce processus repose essentiellement sur la budgétisation principale au début de l'année, si celle-ci comporte des erreurs, notre processus perd de sa pertinence ;

Ce processus augmente la charge du travail, chaque trimestre le personnel chargé doit analyser les résultats et mettre à jour les prévisions des trimestres restants et ajouter des nouvelles prévisions du trimestre rajouté.

6-Conclusion :

Pour répondre à notre problématique, il a fallu en premier lieu se référer aux études effectuées par les différents chercheurs concernant le Rolling forecast et à notre étude portant sur la mise en pratique du Rolling forecast au sein de BATIMETAL et sa comparaison avec le budget traditionnel. Suite à cette démarche méthodologique nous avons conclu que le Rolling forecast est plus avantageux, que le budget classique en termes de prévisions.

Le Rolling forecast est en toute évidence le moyen le plus performant, le plus rapide et le plus juste comparé au budget traditionnel. C'est un outil de budgétisation incontournable dans la gestion par affaire.

Le processus des prévisions roulantes « Rolling forecast » est considéré comme l'outil le plus adapté à BATIMETAL. Il n'en demeure qu'il complète la méthode traditionnelle à l'aide de l'actualisation permanente des prévisions.

Les prévisions glissantes sont considérées comme un outil complémentaire à l'approche budgétaire traditionnelle, permettant ainsi un pilotage efficace et réactif de l'aspect prévisionnel de l'entreprise.

Le rolling forecast est un processus de prévisions qui permet de combler les défaillances du budget classique, car il est flexible permettant ainsi l'ajustement en continue des informations dans le but de fournir des prévisions fiables aux responsables dans un environnement instable.

Contrairement au budget classique, le rolling forescast permet d'avoir un aperçue clair et précis du projet pour chaque trimestre. Il permet également de minimiser le taux d'écarts entre les prévisions et le réel comme nous avons pu le montrer dans notre cas pratique sur le tableau numéro 2.

Ainsi le rolling forecast est un moyen d'aide pour les entreprises, à l'amélioration de leurs gestions opérationnelles et financière et également aux prises de décisions stratégiques. Il permet d'améliorer leurs processus prévisionnels classique.

Bibliographie :

1. BERLAND N. et RONGÉ Y., *contrôle de gestion : perspectives stratégiques et managériales*, 2èmePearson, Paris, 2013

2. BERLAND Nicolas, *Le contrôle budgétaire*, édition la découverte, Paris,2002.

3. LONING H. et autres, *le contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 1998

4. RONGE Y. et CERRADA K., *contrôle de gestion*, 2ème édition Pearson, Paris, 2012

5. SELMER Caroline, *construire et défendre son budget*, 2ème édition Dunod, 2009

6. http://ww2.cfo.com/strategy/2011/05/let-it-roll-using-rolling-forecasts

7. WIENHOLD Marcus, *Better budgeting methods a comparative effect analyssis ontraditional budgeting problems*, Thesis of Msc degree in management at Catolica, Lisbon School of business and economics, September 2015, p.20

8. SHABNAM Ilchikabir, *On the complementary role of budget anf rolling forecast, case study of Philips company*, Master degree project in accounting, university of Gothenburg, Sweden 2013, p.27-30

9. http://ww2.cfo.com/strategy/2011/05/let-it-roll-using-rolling-forecasts/, publié le1/05/2011 par RussBanham

10.GROUPE INDUSTRIEL BATIMETAL, formation des contrôleurs de gestion : gestion budgétaire Alger, 2015

11.Manuel de Batimetal immobilière.