

Comment évaluer un projet économiquement : son opportunité, la comparaison des scénarios, le retour sur investissement

Henri-Pierre Maders, manager chez Eurogroup Conseils¹.

Comment avoir une idée de l'opportunité économique de lancer un projet. Comment comparer entre elles plusieurs solutions à même de conduire à l'objectif. Quid du retour sur investissement ? Voici quelques pistes de réflexion...



Henri-Pierre Maders

Tout projet peut se définir par, dans un contexte donné, un objectif à atteindre, pour une échéance déterminée, en respectant un budget défini.

Dans la réalité, la plupart des projets donnent la préférence à l'objectif, comme le tunnel sous la manche (priorité au respect du cahier des charges et des contraintes techniques de construction) ou au respect de l'échéance (quand celle-ci n'est pas négociable), comme l'opéra de la Bastille (14 Juillet 1989) ou encore les projets an 2 000 et Euro.

Cependant, même si l'aspect financier est le plus souvent laissé de côté (ne dit-on pas qu'un budget est fait pour être dépassé...), il n'en reste pas moins important d'avoir une idée, même inexacte, de l'opportunité économique d'un projet ainsi que sur son retour sur investissement :

- Sera-t-il possible un jour de rentabiliser l'opération ?
- Sur quelle durée ?
- Les charges d'exploitation permettront-elles de rembourser le financement de départ ?

De même, il est intéressant de pouvoir comparer entre elles plusieurs solutions permettant d'arriver à un objectif :

- Est-il préférable de développer une application informatique en interne ou acheter un progiciel de gestion comme SAP ?
- Est-il préférable d'acheter la flotte de véhicules ou de la louer, ou encore de la prendre en leasing ?
- Se délocaliser dans un autre site est-il préférable à rester sur le même site ?
- Sous-traiter est-il préférable à faire soi-même ? ou à faire à plusieurs dans le cadre d'une structure commune...

En ce qui concerne les grands projets à l'initiative des pouvoirs publics, il faut bien l'avouer, les critères économiques sont relégués le plus souvent au second plan, derrière les critères d'indépendance ou de prestige national (le nucléaire, Concorde, Le France...), les critères d'utilité publique (hôpitaux, théâtres...) ou encore de subvention à la recherche (Ariane...) pour ne citer que les critères avouables...

Par contre, en ce qui concerne les entreprises du secteur privé, nous assistons depuis plusieurs années à une plus grande rigueur dans la détermination du retour sur investissement des projets, sans doute favorisée par la nécessaire rentabilité à court terme exigée par les fonds de pension américains !

Cependant, nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur une évidence qui

est le fruit de notre expérience du sujet : il est, sauf hasard heureux, impossible d'arriver aux prévisions de départ, et cela est vrai non seulement pour la rentabilité prévisionnelle, mais aussi pour la meilleure solution ou encore le retour sur investissement d'un projet. Nous n'avons jamais rencontré de projet arrivant pile poil aux résultats prévus initialement. Pourquoi ? Tout simplement parce que le jour où le projet est terminé, le jour où la solution est en place et fonctionne, et bien, ce jour là, le contexte n'est plus le même que pendant la phase d'études, et celui-ci a une influence très importante sur la rentabilité du projet.

Prenons comme exemple le projet de lancement d'un nouveau produit basé sur une hypothèse de concurrence déterminée. Le temps de concevoir le produit, de le tester, de le mettre en fabrication et de le commercialiser (sur des hypothèses de chiffre d'affaires et de marge), et bien voilà que tel concurrent a lancé un produit concurrent vendu moins cher, que tel autre a lancé un produit de substitution et que tel autre a lancé le même produit que vous, mais avec des options supplémentaires, ou un packaging plus attractif ou encore un réseau de distribution plus approprié. Et voilà vos prévisions de départ qui seront fortement impactées.

Tout ceci étant dit, il est temps de rentrer dans le vif du sujet...

QU'EST-CE QUE LE CALCUL DE LA RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE ?

Le calcul de rentabilité prévisionnelle est un outil de rationalisation économique des décisions. Il a pour objectif de mesurer la rentabilité financière prévisionnelle (ROI ou retour sur investissement) des solutions envisagées à l'issue d'un projet d'organisation, afin de faire ressortir celles qui rapportent le plus.

Il se compose de quatre éléments :

1. Détermination de la viabilité économique,
2. Du retour sur investissement,

3. Du retour sur investissement économique,

4. Du retour sur investissement économique pour des cycles de reproduction répétitifs.

COMMENT LA CALCULER ?

Détermination de la viabilité économique - solutions n'impliquant pas d'investissement :

$$VE = G - C > 0$$

Légende : VE = viabilité économique ; G = gains ; C = coûts

Exemple : $G = 100 \text{ KF}$, $C = 20 \text{ KF}$, $VE = 100 \text{ KF} - 20 \text{ KF} = 80 \text{ KF}$

Détermination du retour sur investissement - solutions se traduisant par des investissements à amortir sur une période courte (3 à 5 ans) :

$$ROI = ((VR + VE - CF) P / C) \times t$$

Légende : ROI = retour sur investissement ; VR = variation des recettes ; VE = variation des économies ; CF = coûts de fonctionnement ; T = période donnée ; C = coût de mise en place.

Exemple : $VR = 20 \text{ KF}$; $VE = 10 \text{ KF}$; $CF = 10 \text{ KF}$; $t = 5 \text{ ans}$; $C = 60 \text{ KF}$; $ROI = (20 \text{ KF} + 10 \text{ KF} - 10 \text{ KF}) \times 5 / 60 \times 100 = 11 \%$

Détermination du retour sur investissement économique : projets importants afin d'évaluer les effets économiques d'une solution, par rapport à ceux que l'on obtiendrait si rien n'était fait.

Rendement actuel :

$$RA = Ra(t) / Ca(t) \times 100$$

Rendement prévu :

$$RP = Rp(t) / Cp(t)$$

Gain d'efficacité relative :

$$GER = RP / RA \times 100$$

Légende : RA = rendement actuel ; $Ra(t)$ = résultats financiers de la solution actuelle (période t) ; $Ca(t)$ = coût

de fonctionnement de la solution actuelle (période t) ; RP = rendement prévu ; $Rp(t)$ = résultats financiers attendus de la solution future (période t) ; $Cp(t)$ = coût de fonctionnement prévu de la solution future (t) ; GER = gain d'efficacité relative

Exemple : $Ra(t) = 20 \text{ KF}$; $Ca(t) = 80 \text{ KF}$; $RA = 20 \text{ KF} / 80 \text{ KF} = 25 \%$; $Rp(t) = 30 \text{ KF}$; $Cp(t) = 90 \text{ KF}$; $RP = 30 \text{ KF} / 90 \text{ KF} \times 100 = 33 \%$; $GER = 33 \% / 25 \% \times 100 = 33 \%$

Calcul des gains réalisés annuellement dans l'hypothèse d'une amélioration des résultats à budget égal :

$$G = (RA \text{ (par an)} \times GER)$$

Exemple : $RA \text{ (par an)} = 25 \% \times 33 \% = 8,25 \%$

Calcul de l'économie budgétaire annuelle dans l'hypothèse d'un résultat identique :

$$EB = Ca \text{ (par an)} - (Ca \text{ (par an)} / GER)$$

Légende : EB = économie budgétaire.

Exemple : $EB = 80 \text{ KF} - (80 \text{ KF} / 33 \%) = 53,6 \text{ KF}$

Nombre d'années nécessaires pour l'amortissement du projet :

$$Nb = D / EB \text{ (an)}$$

Légende : Nb = nombre d'années ; D = dépenses liées au projet (études, investissements, installations...)

Exemple : $D = 100 \text{ KF}$; $Nb = 100 \text{ KF} / 52,60 \text{ KF} = 1,87 \text{ années}$

Détermination du retour sur investissement économique pour des cycles de reproduction répétitifs

$$A = D / (((T1 / Q1) - (T2 / Q2)) Q2) T$$

Légende : A = nombre prévisionnel de cycles pour amortir les dépenses à engager ; D = dépenses à engager pour simplifier l'ancien cycle ; T1 = temps de main d'œuvre pour effectuer l'an-

cien cycle ; Q1 = quantité de produits fabriqués pendant l'ancien cycle ; T2 = Temps prévisionnel de main d'œuvre pour le nouveau cycle ; Q2 = Quantité prévisionnelle de produits fabriqués pendant le nouveau cycle ; T = coût complet de la main d'œuvre pour une unité de temps du cycle.

Exemple : $D = 100 \text{ KF}$;
 $T1 = 20 \text{ jours}$; $Q1 = 500 \text{ produits}$;
 $T2 = 15 \text{ jours}$; $Q2 = 700 \text{ produits}$;
 $T = 50 \text{ KF}$;
 $A = 100 \text{ KF} / (((20 / 50) - (15 / 700))$
 $700) 50 \text{ KF} = 0,13$

Il existe encore d'autres formules pour évaluer l'opportunité de lancer un projet, pour comparer des solutions entre elles ou encore évaluer le retour sur investissement. Le lecteur pourra pour se faire puiser dans l'abondante littérature traitant ce sujet.

En guise de conclusion, nous souhaitons attirer votre attention sur un cer-

tain nombre de bonnes raisons de s'intéresser au côté économique d'un projet...

- Quand on a défini au préalable l'objectif que l'on souhaite atteindre, ou les investissements que l'on souhaite réaliser, on a plus de chance d'y arriver d'une part, et, d'autre part, on a une influence sur le futur.
- Quand des choix sont trop polémiques, quand l'affectif influence trop la prise de décision, on a intérêt à passer par les chiffres.

...et de ne pas s'intéresser qu'au côté économique d'un projet...

- Décider à lancer un projet dans une entreprise peut se faire aussi pour :

- Créer une dynamique interne, mobiliser et motiver le personnel,
- Améliorer les conditions de travail, et notamment la sécurité du personnel,
- Améliorer la qualité de service auprès

de la clientèle,

- Renforcer le contrôle interne...

- Choisir telle ou telle solution peut se faire sur des critères de culture d'entreprise :

- Chez nous, nous ne sous-traitons pas,
- Chez nous, nous développons nos applications informatiques en interne,
- Chez nous, nous centralisons (ou décentralisons)...

- Décider de tel ou tel retour sur investissement ne se fait pas sur les mêmes bases selon que l'on soit :

- L'actionnaire principal,
- Le responsable de l'entreprise devant rendre des comptes à des actionnaires,
- Un homme politique... ●

¹ Auteur de plusieurs ouvrages sur la conduite de projet et l'organisation des entreprises, notamment "Conduire un projet dans le tertiaire", "Conduire un projet d'organisation" et "Conduire une équipe projet" (à paraître en janvier 2000) aux Editions d'organisation.

Les dossiers à suivre dans en 2000

N°163	février 2000	Fusions / Acquisitions
N°164	mars 2000	Introduction en bourse
N°165	avril 2000	Le commerce électronique
N°166	mai 2000	Spécial Progiforum
N°167	juin 2000	La sécurité informatique
N°168	juillet 2000	La mise en œuvre de l'ABC-ABM
N°169	août/septembre 2000	Les compétences du directeur financier (2° édition)

Nos lecteurs intéressés par l'un de ces thèmes peuvent soumettre au Comité de rédaction de la revue leurs propositions d'articles