

ECONOMIE ET PROGRES

PRATIQUES ECONOMIQUES ET BUDGETAIRES

Investir et comptabiliser

Les projets représentent la projection de l'organisation dans une réalité anticipée. Pour assurer leur financement, il faut accepter de s'appuyer sur la virtualité des ressources à venir. Il faut donc sortir de la simple vision comptable, mais il faut aussi savoir compter.

Le technicien, s'il a souvent eu le souci de l'économie de moyens, s'est peu préoccupé de rentabilité. Cette situation a conduit à mener à leur terme et avec succès, des projets coûteux n'ayant aucun intérêt pour l'organisation. Le rôle stratégique des investissements informatiques étant devenu aussi évident que la nécessité de leur rentabilité, le chef de projet soucieux de l'intérêt économique de son projet, s'appuie désormais pour le justifier économiquement, sur un plan d'investissement⁽¹⁾.

Cet article expose le minimum⁽²⁾ des pratiques économiques, budgétaires et comptables dont un chef de projet doit avoir idée. Sur le fond, l'objectif est de transmettre un message simple : l'entreprise qui considère un projet uniquement comme une dépense n'a pas d'avenir. Bien des dirigeants devraient se méfier de cet apparent et volontaire simplisme, car il concerne trois organisations sur quatre.

A leur place, au regard de cette statistique, je serais inquiet.

Le plan d'investissement

Investir, c'est comparer la sortie de trésorerie imposée par l'investissement à la trésorerie dégagée par l'exploitation qui en sera faite. Le plan d'investissement est un document dont la portée court généralement sur plusieurs années. Il prend en compte toutes les phases d'un projet, depuis la conception jusqu'à l'exploitation, en passant par la réalisation, l'éventuelle production industrielle, le déploiement et une période limitée de l'exploitation du produit résultant. La période d'exploitation prise en compte doit être suffisamment étendue pour démontrer l'équilibre des investissements et des gains d'exploitation.

Dans son principe, le plan d'investissement est donc une projection comparant le coût global de la conception d'un produit et de sa mise en œuvre aux bénéfices attendus. Ce principe, s'il est simple en théorie, peut s'avérer extrêmement complexe



Jean-Pierre
Vickoff

Directeur de Projet
Expert en méthodes

“

Investir, c'est comparer la sortie de trésorerie imposée par l'investissement à la trésorerie dégagée par l'exploitation qui en sera faite

”

^{1/} Le document en question, parfois nommé Business Case ou B-Case, est habituellement produit dans un tableur (chiffrier en québécois) de type Excel. ^{2/} Dans le cas où le projet déborderait de ce minimum, le recours aux conseils et aux services d'un contrôleur de gestion est fortement recommandé.

Figure 1 • Exemple simplifié d'un plan d'investissement

Plan d'investissement	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Investissements	8 130	9 024	2 924	2 924	23 002
Matériel informatique	23	2 720	2 720	2 720	8 183
Matériel industriel	7	204	204	204	619
Développements applicatif	8 100	6 100	0	0	14 200
Coûts d'exploitation	0	3 568	3 968	4 368	11 904
Frais 1	0	3 168	3 168	3 168	9 504
Maintenance	0	400	800	1 200	2 400
Gains d'exploitation	0	7 290	14 580	21 870	43 740
Gain 1		1 820	3 640	5 460	10 920
Gain 2		1 780	3 560	5 340	10 680
Gain 3		2 450	4 900	7 350	14 700
Gain 4		1 240	2 480	3 720	7 440
Charges financières	407	451	0	0	0
Incidence trésorerie	-8 537	-5 753	7 688	14 578	
Trésorerie Cumulée	-8 537	-14 290	-6 602	7 976	
<i>Equilibre financier en années</i>	3,5	<i>Taux actualisation 15%</i>			
Montants des amortissements	5	4 125	4 694	5 264	
Incidence résultats comptables	-412	880	5 918	12 238	
Bénéfices Av.I. (actualisés) 4 ans	11 195	Rentabilité 4 ans		463%	

“
La principale qualité
requisse d'un plan d'in-
vestissement est le
réalisme

”

à l'usage. C'est le cas notamment dans les cas suivants :

- le périmètre du projet couvre de multiples domaines ;
- le projet s'étale sur plusieurs années ;
- la mise en exploitation est complexe ou partielle ;
- certains bénéfices attendus sont intangibles (qualité de service, etc.) ;
- l'évolution de certains coûts est difficilement prévisible ;
- certains risques sont difficiles à gérer ;
- les enjeux évoluent dans le temps.

Le tableau présenté figure 1 est une synthèse produite par la concaténation de plusieurs sources d'information. Chaque ligne correspond aux résultats d'un tableau spécialisé où s'effectuent les calculs de détails et se justifient les hypothèses retenues. En ce qui concerne le fond, la justification puis la validation des hypothèses économiques qui président à l'élaboration du retour sur investissement (Return On Investment – ROI) sont des étapes fondamentales à l'établissement de la confiance nécessaire aux dirigeants pour décider du bien-fondé de l'investissement.

La principale qualité requise d'un plan d'investissement est le réalisme. Cette pertinence s'obtient en étant exhaustif dans l'évaluation des coûts et raisonnablement modeste dans celle des gains.

Les paramètres souvent les plus subjectifs et les plus difficiles à appréhender sont l'impact réel sur la productivité de l'organisation et les prévisions d'évolution de l'environnement. Dans les projets conséquents ou stratégiques, des experts en provenance de grands cabinets sont généralement consultés pour réaliser cet exercice. Dans les petits projets, cette tâche revient le plus souvent au chef de projet informatique alors qu'il serait souhaitable qu'elle soit une des responsabilités de la maîtrise d'ouvrage. En résumé, le plan d'investissement :

- justifie le projet économiquement,
- démontre l'impact en termes de trésorerie,
- reflète et autorise l'engagement budgétaire.

La responsabilité et le travail du chef de projet côté maîtrise d'œuvre (MOE) devraient se limiter, sur le plan économique, à l'évaluation des coûts de développement.

“
La justification puis la
validation des hypo-
thèses économiques
qui président à l'élabo-
ration du retour sur
investissement sont des
étapes fondamentales

”

Le budget

Préparation budgétaire. Ce n'est pas à partir du budget d'un projet qu'il faut prévoir les besoins de trésorerie de l'entreprise, mais c'est à partir du plan d'investissement que le financier doit proposer une cadence d'engagement des ressources.

Un budget a deux utilités fondamentales.

D'une part, il permet de garantir au chef de projet les moyens financiers de son action et, d'autre part, il lui fournit un cadre d'engagement évitant ainsi le risque de débordements incontrôlés. Idéalement, un budget devrait être la déclinaison annuelle de la partie «coûts d'investissement» d'un plan d'investissement. En pratique, il est souhaitable de décliner les coûts sur deux budgets distincts :

- le budget de réalisation (sous-ensemble du plan d'investissement, réduit à la partie dépense de développement) ;
- le budget de déploiement (incluant l'éventuelle fabrication et les actions liées à la mise en production).

Ce principe reste valide pour les projets pluriannuels ou à cheval sur deux années. L'élaboration du budget est un exercice généralement annualisé. Les petits projets s'inscrivent le plus souvent dans le cadre d'un budget annuel «ouvert» (3).

Dans l'exemple, le projet de développement s'étale sur deux années, pour un budget global de 14 200 K (milliers d'euros). Ce budget global est prévu pour être décliné opérationnellement sur deux exercices : 8 100 K en 2002 et 6 100 K en 2003. Deux raisons peuvent justifier principalement un étalement du projet de développement sur deux années :

- il était techniquement(4) impossible d'exécuter le projet plus rapidement,
- la trésorerie de l'organisation(5) ne permettait pas un engagement plus rapide.

Le projet de déploiement s'étale sur quatre années. Les charges financières sont calculées sur le montant des acquisitions à la date du paiement ou à la date de libération de l'éventuel emprunt. La charge financière peut être théorique et correspondre à un taux (d'actualisation) fixé par l'organisation pour immobiliser de l'argent sur le projet.

Règle de principe : les budgets découlant du plan d'investissement, toute demande d'altération d'un budget, dans un sens ou dans un autre (débordement ou non-engagement), doit être préalablement simulée, puis reportée dans le plan d'investissement après son acceptation.

Sur le plan de la préparation budgétaire, le travail du chef de projet MOE devrait se limiter à décomposer le budget autorisé par le plan d'investissement en lignes d'action (engagement de ressources, acquisition de produits ou services).

Suivi budgétaire

Les chiffres à prendre en considération dans le suivi budgétaire sont les montants engagés, et non les factures comptabilisées ou payées.

Le suivi budgétaire est un exercice permanent pour le chef de projet. Avant chaque engagement de dépense, en fonction de sa nature, il en vérifie la disponibilité dans un poste de son budget. Dès l'engagement de la dépense, il déduit le montant de la commande du reste disponible. Les dates ultérieures de facturation par le fournisseur, de comptabilisation ou de paiement, n'ont pas d'influence sur le suivi budgétaire.

Pour des raisons liées à l'annualisation des prévisions de trésorerie, les budgets sont en général limités à une année. Mais, cette habitude mise à part, rien n'empêcherait de prévoir et d'utiliser un budget sur plusieurs années, si le projet était aussi long. Dans ce cas, le budget serait par nature un sous-ensemble du plan d'investissement limité aux dépenses. Dans un projet couvrant plusieurs

“

C'est à partir du plan d'investissement que le financier doit proposer une cadence d'engagement des ressources

”

“

Les chiffres à prendre en considération dans le suivi budgétaire sont les montants engagés, et non les factures comptabilisées ou payées

”

3/ Budget global alloué à la DSI. 4/ Contraintes technologiques, dépendances diverses, niveaux de disponibilité de ressources humaines qualifiées, etc. 5/ Et l'organisation ne souhaitait pas faire appel à un financement extérieur.

“

Anticiper le budget suivant est une opération dont l'impact sur la trésorerie peut aller jusqu'à nécessiter des emprunts

”

exercices budgétaires, lorsque le budget global a été mis en évidence par un plan d'investissement, le report des sommes non engagées doit être permis. Ce cas peut correspondre à un délai, justifié ou non, dans l'avancement du projet.

Lors d'une recherche de performance optimale, dans le cas où les travaux s'enchaînent plus rapidement que prévu, le point crucial réside dans la capacité d'obtenir une anticipation de l'usage du budget suivant prévu dans le plan d'investissement.

Si cette négociation avec les instances financières n'aboutissait pas, il faudrait théoriquement arrêter le projet en attendant le déblocage du budget de l'exercice suivant. Ce phénomène se produit parfois dans certaines organisations dirigées uniquement par les ressources budgétaires et qui ne tiennent pas compte des véritables enjeux économiques des projets. Anticiper le budget suivant est une opération dont l'impact sur la trésorerie peut aller jusqu'à nécessiter des emprunts. Les intérêts devront alors être inclus dans les charges du projet. Tout particulièrement dans ce cas, la réalité des gains attendus dans le plan d'investissement se doit d'être solidement démontrée.

Sur le plan du suivi budgétaire, le travail du chef de projet MOE devrait se limiter à vérifier ses limites d'engagement.

Les aspects comptables

Les factures et les documents représentatifs des charges diverses liées au projet, après validation par le chef du projet, sont communiqués aux services financiers pour comptabilisation et paiement. Le chef de projet précise, de préférence sur la demande de paiement, la nature de la dépense afin de déterminer le type d'immobilisation à appliquer(6) :

- charge directe du projet (non immobilisable) ;
- immobilisation utile au «projet» (amortissement possible à la date d'acquisition) ;

- immobilisation intégrable au «produit» (en compte d'attente d'immobilisation).

Sur le plan comptable, la responsabilité et le travail du chef de projet devraient se limiter à préciser la nature et l'usage du bien acquis.

Les règles d'immobilisation et d'amortissement se situent généralement dans le champ d'activité des instances financières et comptables. Néanmoins, il est raisonnable pour un directeur de projet d'en comprendre les grands principes car ils ont un impact sur son budget(7). D'autant que dans les projets de R&D, ils répondent de règles fiscales souvent mal connues des comptables.

Rigueur et réalités

En regard des aspects économiques, budgétaires et comptables, la responsabilité et le travail du chef de projet se limite à trois considérations :

- sur le plan économique, évaluer les coûts de développement(8) ;
- sur le plan budgétaire, respecter les limites autorisées ;
- sur le plan comptable, préciser la nature et l'usage du bien acquis.

Dans le respect de la fiscalité, voici donc, résumés au plus simple et au plus efficace(9), la justification économique, l'engagement budgétaire et les quelques techniques comptables utiles au chef de projet.

Les déviations classiques

La première déviation consiste à ne pas s'appuyer sur le plan d'investissement pour en dériver les budgets. L'aspect rentabilité économique n'entre alors plus en considération directe. Deux cas de figure en découlent :

- le chef de projet se base uniquement sur l'évaluation technique de ses besoins pour demander un budget maximal,
- la Direction Générale ou financière affecte un

6/ Les cas particuliers comme le partage de charges sont trop variés pour être abordés ici. 7/ Dans la limite de la durée de leur utilisation pour le projet. 8/ De ces coûts de développement découle le budget global. 9/ Bien entendu, il est toujours possible de se trouver de bonnes raisons pour compliquer encore un peu la chose, car le principe de Murphy est universel et fait loi dans ce domaine comme dans bien d'autres.

“

Le chef de projet précise la nature de la dépense afin de déterminer le type d'immobilisation à appliquer

”

budget en fonction de ses ressources de trésorerie.

Comme les ressources sont rarement illimitées et les projets généralement surévalués, un arbitrage est alors imposé sur des bases variant entre la raison du plus fort et l'empirisme économique. Une autre déviance consiste à ignorer les règles fiscales relatives à une immobilisation en compte d'attente et à un amortissement différé «en bloc» de l'ensemble des dépenses d'un projet de recherche et développement. D'une relative complexité, on plonge alors directement dans la complication la plus inutile et la plus totale en appliquant des règles d'amortissement diverses à des dates variées sur des morceaux arbitrairement choisis du produit final. Lorsque ces aménagements ne sont pas involontaires, ils ont généralement pour motif une vaine tentative de réduire le coût affiché d'un projet.

Le budget qui devrait se limiter à une demande d'autorisation d'engagement et qui, à ce titre, s'apparenterait plutôt à un exercice de prévision de trésorerie, pourra alors être présenté en intégrant des aspects comptables. Ce ne sont pas les sommes réellement nécessaires aux acquisitions qui apparaîtront mais des montants devant être «amortis» au présent ou dans le futur. Ces pratiques mélangent joyeusement dans le budget de développement les coûts de conception et de réalisation aux amortissements des produits livrables.

Le manager soucieux de se doter d'une vision élargie de son projet, s'il souhaite déborder la seule notion réellement budgétaire de «montant nécessaire aux engagements», préférera se doter d'un plan d'investissement pour refléter correctement l'impact sur la trésorerie. Il pourra même, à l'extrême, dans des annexes de préférence, prendre en compte les dates des paiements effectifs et en visualiser l'impact sur les résultats comptables, en intégrant la notion d'amortissement.

Impact stratégique de la vision budgétaire

Les pratiques budgétaires orientées sur des réalités comptables immédiates plutôt que sur des

aspects économiques prévisionnels s'observent généralement dans les organisations n'ayant pas su se doter d'outils susceptibles de projeter au présent une vision raisonnable des risques associés aux ambitions stratégiques de leur futur.

Plus l'environnement s'affirme concurrentiel et plus l'organisation doit développer une dynamique d'évolution. Les projets représentent alors la projection de l'organisation dans une réalité anticipée à court terme. Il faut donc, pour assurer leur financement, accepter de s'appuyer parfois sur la virtualité des ressources qu'ils généreront à long terme. Une vision du financement, réduite aux aspects comptables, interdit cette possibilité et limite toute forme d'ambition. A l'extrême, l'organisation dont les bénéfices comptables diminuent, finit par abandonner ses projets et glisse dans une spirale où la dégradation entropique de ses capacités concurrentielles entraîne la réduction de ses moyens d'évolution. C'est la mort lente. L'incertitude de la réalité objective du retour sur investissement représente certes un risque sérieux, mais le simple mot «concurrentiel» n'est-il pas, de plus en plus fréquemment, porteur d'un danger mortel ?

L'entreprise doit être dirigée par une vision raisonnable du futur et non pas uniquement par les contraintes d'un présent comptable. Pour le décisionnaire, une telle prise de risques doit s'accompagner d'une double certitude : l'engagement se porte sur les bons choix opérationnels tant dans l'exécution du projet que dans la pertinence de son produit. Ce n'est malheureusement pas souvent le cas.

Jean-Pierre Vickoff

Revue d'auteurs, L'Informatique Professionnelle accueille des opinions qui n'engagent pas la rédaction.

“

Le manager pourra prendre en compte les dates des paiements effectifs et en visualiser l'impact sur les résultats comptables, en intégrant la notion d'amortissement

”

“

Une vision du financement, réduite aux aspects comptables, interdit toute forme d'ambition

”

↳ Bibliographie

Systèmes d'information Agiles. Communication, urbanisation et pilotage de la complexité, J.-P. Vickoff, éditions Hermès, 2003.