

L'élaboration-évaluation d'un projet avec l'aide du logiciel Evalpro

Pourquoi le couple élaboration-évaluation : l'évaluation doit démarrer le plus tôt possible car c'est une aide à l'élaboration. Les premières évaluations dressent les pistes des modifications et compléments à apporter.

En préalable la définition du projet par ses éléments constitutifs :

- Un bien ou un service existant ou à caractériser (concept de produit)
- Une technologie pour produire ou exécuter
- Un marché sur lequel le produit sera distribué et vendu
- Des acteurs concernés (porteur, clients, fournisseurs, personnel, représentants locaux...)

Ces éléments constitutifs sont liés par une cohérence qu'il faudra tester (analyse de pertinence) pour assurer une meilleure réussite au projet. C'est le premier stade de l'évaluation. Il faut réaliser un modèle, au sens général, qui dans le logiciel Evalpro sera intégré principalement dans le tableau des activités qui se présente simplement comme une partie de feuille de calcul. Ce modèle que nous appelons fonction technique¹ va regrouper les éléments constitutifs du projet selon une présentation spécifique au projet mais qui dépend aussi de la finalité de l'évaluation.

L'évaluation doit très tôt fixer sa finalité² car c'est elle seule qui permettra d'une part de définir l'étendue de la complexité du modèle et d'autre part de porter un jugement sur les résultats qui seront calculés. Il faut donc fixer des objectifs à l'évaluation pour fixer le niveau de détails maîtrisé du modèle.

Le contenu de ces objectifs de l'évaluation est en relation avec les études disponibles et réalisables. Par exemple jusqu'à quel niveau de segmentation le marché sera-t-il détaillé ? Les prévisions de produits ou services vendus devront-elles contenir toutes les catégories ou modèles ?

¹ Voir notre article sur la fonction technique. On peut distinguer la fonction technique commerciale pour les produits, la fonction technique de production pour les dépenses d'investissements et de fonctionnement...

² Les objectifs de l'évaluation généralement tournent autour de la viabilité mais peuvent avoir des contenus spécifiques selon le porteur, public ou privé par exemple, ou sa situation financière.

La réponse sera donnée par la recherche du niveau utile. On pourra considérer qu'un niveau de détail est utile s'il peut modifier le coût ou le chiffre d'affaires à un niveau tel que les objectifs du porteur pourraient être remis en cause.

Par exemple certains modèles ont une marge plus élevée, il faudra donc connaître l'importance de leur marché. Si au contraire le niveau de marge est identique, cela ne sert à rien de travailler au niveau du modèle. De même au niveau de coûts.

Pour simplifier le modèle la meilleure méthode consiste à raisonner à partir d'un produit standard, préalablement défini, qui sera par exemple le produit le plus courant. Au besoin, en utilisant la méthode des coefficients d'équivalence³ on pourra passer dans l'étude prévisionnelle d'un assortiment à l'autre tant au niveau du chiffre d'affaires que des coûts, en utilisant simplement le produit standard.

Le logiciel fournit des exemples de tableau des activités de nature différente et directement copiables ou transposables. Ils correspondent à des fonctions techniques partielles les plus courantes.

Par exemple le modèle de marché avec production, part d'un volume de marché de référence évolutif préalablement défini. Le volume des ventes de l'entreprise est calculé à partir d'une part de marché⁴ fixe (ou en évolution). Le volume de la production sera établi en intégrant celui de la production stockée. Par l'intermédiaire de la productivité, le niveau de production pourra générer un temps de travail et un temps payé, donc un nombre de personnes. La fonction de production peut être complétée en faisant intervenir des équipements.

Dans le logiciel, le tableau des activités est utilisé pour valoriser les différents flux qui vont générer le compte de résultat, les investissements..., permettant de calculer la rentabilité et le besoin de financement. Les formules utilisées dans le tableau

³ Dans cette méthode, chaque produit est comparé au produit standard au niveau des prix et des types de coûts, de manière à un être converti en équivalent produit standard. Un portefeuille quelconque de modèles sera représenté en éléments standards.

⁴ Le caractère endogène ou exogène des variables sera lié à la finalité de l'évaluation. Ainsi la part de marché pourra résulter d'une stratégie de l'entreprise ou au contraire être simplement constatée. Selon la solution retenue les formules utilisées dans la feuille de calcul seront différentes.

des activités devront être conçues pour réaliser des simulations en prévoyant des cellules d'entrée des variables du modèle.

La caractéristique d'une simulation est sa neutralité financière, son contenu mécanique. Certaines simulations vont faire apparaître des situations particulièrement intéressantes, ou des incohérences qui peuvent entraîner des modifications de la valeur de certaines variables du modèle ou des compléments à apporter. Elles permettent la construction de scénarios.

Les scénarios sont des simulations particulières permettant de mettre en valeur :

- une nouvelle cohérence du modèle, obtenue par une démarche stratégique de l'entreprise ; par exemple, une baisse de prix pour accroître le marché ;
- une décision à prendre qui conditionne la suite de la réalisation du projet ; par exemple, de nouveaux investissements.

Le logiciel comporte une fonction « simulations » qui permet, à partir d'un tableau, de modifier n'importe quelle variable et d'en voir les effets sur des indicateurs préalablement choisis. Les simulations réalisées peuvent être copiées dans une feuille du classeur pour pouvoir suivre les modifications.

La philosophie du logiciel est de construire un business plan qui, partant de la démarche du porteur, justifie les résultats obtenus et en montre la pertinence. C'est ce qui le distingue d'un business plan classique.