



Présentation de la collection

Cette collection a pour ambition de donner aux lecteurs une vision complète des thématiques relatives au management de projet, programme et portefeuille.

Elle est organisée en cinq livres :

- ▶ Livre n° 1 : *Management de projet, programme et portefeuille.*
- ▶ Livre n° 2 : *Organisation et gouvernance d'un projet, programme et portefeuille.*
- ▶ Livre n° 3 : *Financement et démarrage d'un projet.*
- ▶ Livre n° 4 : *Maîtrise d'un projet.*
- ▶ Livre n° 5 : *Cycle de vie et typologies des projets.*

Le premier livre *Management de projet, programme, et portefeuille* présente les notions de base en management de projet, de programme et de portefeuille. Il a pour objet de permettre au lecteur d'avoir une vision synoptique de la problématique du management de projet, de programme et de portefeuille.

Le deuxième livre *Organisation et gouvernance d'un projet, programme et portefeuille* est consacré à l'organisation et à la gouvernance d'un projet, d'un programme et d'un portefeuille. Il décrit la prise en compte de tous les facteurs humains et la façon de les organiser pour que le projet, le programme ou le portefeuille atteigne ses objectifs.

Le troisième livre *Financement et démarrage d'un projet* est organisé en deux parties. La première partie concerne le financement d'un projet et a pour but de répondre à la question : « Comment trouver le financement le mieux adapté à la réussite du projet ? » La seconde partie détaille les étapes-clés qui permettent de préparer au mieux la mise en œuvre d'un projet.

Le quatrième livre *Maîtrise d'un projet* est consacré aux méthodes et aux outils permettant d'en assurer la maîtrise à ses différentes phases : depuis les phases



LIVRE n° 3 – Financement et démarrage d'un projet

d'avant-projet jusqu'aux phases de réalisation. Il vise à donner aux lecteurs une connaissance concrète des différents outils et méthodes qui permettent une bonne maîtrise du projet tout au long de son déroulement.

Le cinquième livre *Cycle de vie et typologies des projets* est aussi organisé en deux parties distinctes. La première partie décrit le déroulement d'un projet au travers de son cycle de vie supporté par un phasage-type. La seconde partie traite des typologies de projets illustrées par des exemples précis relevant de différentes familles de projets. Par ailleurs, ce livre met l'accent sur la contribution des phases d'avant-projet et des études de faisabilité à la réussite d'un projet.

Le lecteur peut, le cas échéant, approfondir certains thèmes en consultant le *Dictionnaire de management de projet* (AFNOR Éditions) ou les ouvrages plus spécialisés qui sont cités dans la bibliographie fournie dans chaque livre.



Les auteurs

Hervé Courtot est *Project Office Manager* au sein du Groupe Orange France. Diplômé d'un doctorat en Sciences de gestion – Paris 1 (Panthéon – Sorbonne), il est également certifié PRINCE2® et membre du PMI. Hervé Courtot a plus de 25 ans d'expérience de conseil et de formation en management de projet et en management des risques projets. Il est également en charge de développer et pérenniser la culture et le fonctionnement en mode projet et d'animer le dispositif de gouvernance des projets, et enseigne dans plusieurs universités. Auteur du livre *La gestion des risques dans les projets*, publié en 1998 aux Éditions Economica, Hervé Courtot est aussi co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.

Marc-Noël Vandamme (retraité) est ingénieur civil des Mines de Paris et membre de la commission de normalisation AFNOR « Management de projet et de programme ». Il a travaillé de 1977 à 2015 dans l'industrie chimique et pétrolière aux postes de management de projet, achats et contrôle interne. Il a également enseigné au sein de l'INP de Grenoble « Maîtrise des projets internationaux ». Auteur de l'article « Coûts des investissements industriels », publié en 1996 aux Éditions Techniques de l'Ingénieur, il est aussi co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.

Abdelhamid Boulenouar est créateur et directeur général de la société CMS Informatique. Il est aussi consultant *senior* en management de projet, diplômé en génie industriel et titulaire d'un doctorat en traitement de l'information (Paris 11). Certifié PRINCE2®, AFITEP – Certification Européenne en management par la valeur, Abdelhamid Boulenouar est membre du CA d'IIBA France et ancien membre de l'AFAV et du PMI. Il possède plus de 25 ans d'expérience dans le conseil, dans la mise en œuvre de solutions de gestion de portefeuille de projets et dans l'enseignement en management de projet. Consultant en charge des méthodes, des outils et des formations en management de projet (R & D, télécom, industrie, banques, université et école d'ingénieur), il est également co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.



Bélaïd Hafid est enseignant universitaire, formateur et consultant. Il enseigne à l'université Paris 13, à l'IAE de Caen Basse-Normandie et à l'université de Rouen en management de projet, management de la qualité, normes-normalisation, gestion des risques, DD-RSE, recherche opérationnelle et logistique. Il est membre de la commission de normalisation NF EN ISO 26000 DD-RS et membre du jury du livre sur la qualité (AFQP). Il a également été rédacteur en chef pendant trois ans de la revue *La Cible* (revue de management de projet) – AFITEP. Bélaïd Hafid est co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.

Serge Chantreuil (retraité) a été ingénieur chef de projet chez Technip. Ingénieur électricien de l'ENSICAEN, il est titulaire d'un DESS management de l'IAE Toulouse. Serge Chantreuil a une expérience de quarante années en management de projet d'usines pétrochimiques et pharmaceutiques à l'international (Russie, Chine, Cuba, États-Unis, Nigéria) avec une implication permanente dans l'amélioration continue des méthodes de management des projets et de leur qualité. Il est également co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.

Jean-Luc Perrin (retraité) a été, pendant trente ans, responsable du service économie et évaluation du Centre technique du papier (après avoir été ingénieur chargé d'études avec Sema-Metra International). Il est ingénieur des Arts et Métiers et diplômé de spécialité en économie appliquée. Il est également membre de l'ACE (cost estimating) et ancien vice-président d'INGETEF (ingénieurs économistes). Professeur associé auprès de l'INP de Grenoble de 1992 à 2002 et chargé de cours en analyse de projet, il est co-auteur du *Dictionnaire de management de projet*, publié chez AFNOR Éditions en 2010.



Introduction

Dans la mesure où il n'est pas envisageable de se lancer dans la réalisation d'un projet dont le financement ne serait pas assuré, le choix a été fait de traiter ensemble, dans ce livre, le financement et le démarrage d'un projet. Une telle approche part de l'idée que le succès d'un projet ne repose pas uniquement sur ses seules caractéristiques techniques, économiques ou organisationnelles, mais qu'il dépend aussi de ses conditions de financement et des ressources mises à disposition.

Ce livre comporte donc deux parties :

- **L'objectif de la partie 1 « Financement de projet »** est de décrire les principales caractéristiques du financement des projets sous tous ses aspects. Les notions décrites dans le présent livre nécessitent, pour leur approfondissement, de se référer à des ouvrages spécialisés.

Le chapitre 1 introductif s'efforce de répondre à la question « Comment rechercher le financement le mieux adapté à un projet ? » dans le contexte actuel. Il rappelle quelques notions de base sur la logique financière des organismes et la notion de rentabilité d'un projet. Les chapitres 2, 3 et 4 en précisent les modalités. Les chapitres 5 et 6 abordent le cas particulier des grands projets et celui des projets soumis à des risques spécifiques comme les projets à l'exportation.

Ainsi :

- ▼ le chapitre 2 s'intéresse aux principaux financeurs des projets ;
- ▼ le chapitre 3 recense les différents modes de financement des projets (financements conventionnels et financements non conventionnels ou en développement) ;
- ▼ le chapitre 4 s'attache à préciser les principales qualités d'un montage financier ;
- ▼ le chapitre 5 donne quelques éléments sur le financement sur projet (*project finance*) et les financements structurés qui se rencontrent dans le cas des grands

projets et qui peuvent être mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat public-privé ;

- ▼ le chapitre 6 présente brièvement des pratiques de financement couramment utilisées dans le cadre des affaires commerciales et des projets à l'exportation. Mais le choix d'un financement implique au préalable que le montant de l'investissement ait été correctement apprécié (voir les méthodes d'estimation et d'évaluation dans le livre n°4 – *Maîtrise d'un projet*) ;

► **La partie 2 s'intéresse aux « étapes clés nécessaires pour préparer la mise en œuvre d'un projet », c'est-à-dire l'ensemble des opérations à accomplir avant de se lancer dans la réalisation du projet.**

Par démarrage d'un projet, il faut entendre les étapes clés situées après l'acceptation du projet, juste avant sa mise en œuvre (il s'agit des processus de lancement, de définition et de planification précédant la réalisation de ce projet). À ne pas confondre avec les opérations de démarrage qui consistent à préparer la mise en exploitation de l'ouvrage (l'installation, le logiciel, le service, etc.), produit du projet. Cette étape du démarrage est l'une des étapes essentielles pour s'assurer de l'atteinte des objectifs d'un projet. Le fait qu'elle soit souvent négligée, voire ignorée (car perçue comme une perte de temps), explique en grande partie les échecs de certains projets.

Le chapitre 7 introductif de cette partie énonce les grandes lignes permettant de s'assurer du bon démarrage de la réalisation d'un projet. La réponse à la question « Comment bien démarrer la réalisation d'un projet ? » est donnée dans les cinq chapitres suivants :

- ▼ Les dossiers de référence, base d'un projet (chapitre 8) : le projet est-il suffisamment défini pour que sa réalisation puisse commencer sans poser problème ?
- ▼ La mise en place de l'organisation d'un projet (chapitre 9). Ce sujet est déjà traité dans le livre n° 2 – *Organisation et gouvernance d'un projet, programme et portefeuille*, qui décrit les différents types d'organisation et les différentes manières de manager l'équipe-projet et les parties prenantes. Il s'agit ici de s'assurer que tout est bien planifié (y compris les approvisionnements) pour commencer la réalisation du projet.
- ▼ La structuration d'un projet (chapitre 10) : quelle structuration du projet permet d'en assurer la maîtrise ?
- ▼ Le chapitre 11 regroupe l'ensemble des outils à mettre en place dès le démarrage du projet :
 - le budget initial : base du contrôle budgétaire ;
 - le planning de référence : base du suivi des délais du projet ;

- le plan de management des risques (menaces et opportunités) : point de départ de l'analyse des risques tout le long de la réalisation du projet ;
 - les indicateurs de pilotage et de mesure de la performance du projet : leur mise en place permet de mesurer la bonne marche du projet tout au long de sa réalisation.
- ▼ Le chapitre 12 reprend l'ensemble des éléments permettant un démarrage réussi du projet : le référentiel du projet, le plan de management de projet, la réunion de lancement du projet. Il constitue une synthèse concluant ce livre.

Dans l'idée des auteurs de faciliter la compréhension de chacun des chapitres, chacun de leur développement se termine par un encart : « Ce qu'il faut retenir de ce chapitre ».

Dans l'ensemble du texte, les termes en gras suivis d'un astérisque sont ceux définis dans le *Dictionnaire de management de projet* publié par l'AFITEP chez AFNOR Éditions en 2010.



Partie I

**Financement
de projet**

Tout projet ne peut être étudié et lancé que s'il a une raison d'être pour l'organisme. Sa justification doit être continue tout au long de son cycle de vie et ce dès les phases d'avant-projet où doit être élaborée une ébauche du cas d'affaire (*business case*). De plus, tout projet ne peut être réalisé que s'il est possible de mobiliser les moyens financiers nécessaires. Il existe donc un lien de dépendance étroit entre deux mondes, celui des projets et celui de la finance.

Le cas d'affaire répond à la question du « pourquoi ». Il est traité en détail, dans la partie 2.

Le monde du financement des projets se caractérise par une multitude de bailleurs de fonds et de manières de procéder. L'internationalisation des marchés financiers et la mondialisation des échanges et des services, depuis plus de deux décennies fournissent aux porteurs de projets un important potentiel de choix de leurs sources de financement, d'une part, et de possibilités de faire jouer la concurrence, d'autre part.

Cette première partie, relative au financement de projet, s'efforce de proposer à toute personne intéressée ou concernée par la réalisation d'un projet :

- ▶ une réflexion sur le **contexte** dans lequel s'effectue aujourd'hui la recherche de financement (chapitre 1) ;
- ▶ un recensement des **financeurs potentiels** précisant leurs domaines d'intervention et leur adéquation aux besoins des différents porteurs de projet et soulignant la montée en puissance de certains d'entre eux comme les fonds d'investissement (chapitre 2) ;
- ▶ une présentation des principaux **modes de financement** privilégiant les évolutions marquantes de ces dernières années (financement participatif, financement de l'innovation, etc.) et montrant leur adaptation à la prise en compte de nouvelles préoccupations comme le développement durable (chapitre 3) ;
- ▶ une réflexion sur les conditions à réunir pour disposer d'un **financement de projet de qualité** à la base d'un plan de financement équilibré permettant d'engager la réalisation du projet (chapitre 4) ;
- ▶ quelques remarques sur des procédures particulières rencontrées dans le cas des grands projets : **partenariat public-privé**, **financement sur projet** (*project finance*), **financement structuré** (chapitre 5) ;
- ▶ un aperçu sur des procédures courantes utilisées dans les **affaires commerciales** et les **projets internationaux** (chapitre 6).



Comment rechercher le financement le mieux adapté à un projet ?

Les projets étant très divers, quelle que soit leur typologie, leur financement est l'une des plus importantes préoccupations de tout porteur de projet.

Le paragraphe 1.1 souligne l'importance de la prise en compte du contexte et la grande variété des solutions de financement. L'anticipation nécessaire de la recherche du financement dès l'avant-projet est traitée au paragraphe 1.2. Puis, est montrée dans le paragraphe 1.3, la différence à faire entre le choix du projet et le choix de son financement. Le paragraphe 1.4 rappelle l'intérêt des financements externes spécifiques. Le paragraphe 1.5 traite de la prise en compte du lien existant entre financement et risque. L'intérêt d'adopter une démarche d'ingénierie financière est présenté au paragraphe 1.6. Enfin, le paragraphe 1.7 met en exergue le besoin d'adapter la recherche de financement au besoin de financement du projet.

1.1. Envisager toute solution dans un contexte post-crise financière

L'accès aux ressources financières (disponibilité et coût du financement) est devenu un sujet sensible dans un contexte post-crise financière et économique (2007-2010) caractérisé par :

- ▶ la mondialisation des projets et du financement des investissements ;
- ▶ l'adoption de régulations financières européennes affectant les systèmes de financement des investissements et la généralisation de nouvelles normes comptables et prudentielles pour les banques et autres intervenants financiers ;
- ▶ une tendance à la désintermédiation visant à permettre à des organismes ou autres agents économiques d'accéder aux marchés des capitaux sans recourir au système bancaire ;

- ▶ la mise en place de politiques monétaires harmonisées au sein des zones monétaires comme la zone Euro, conduisant à une meilleure maîtrise de l'évolution des taux d'intérêt ;
- ▶ la création de nouveaux organismes financiers (par exemple en France celle de Bpifrance – Banque publique d'investissement) et instruments financiers (exemples des euro-obligations, ou des produits dérivés, etc.) ;
- ▶ l'existence de montages juridiques et financiers moins traditionnels comme le partenariat public-privé (exemples : pour des projets d'infrastructures du type routes, hôpitaux, prisons, etc.) dans lesquels le secteur privé investit pour des dépenses publiques moyennant des garanties de rentabilité de la part de la puissance publique pour l'argent investi.

Dans ce contexte, la recherche de financement permettant la réalisation d'un projet devient de plus en plus difficile et complexe. En effet, les petites et moyennes entreprises (y compris les entreprises en forte croissance et à haut contenu technologique) comme les grandes entreprises des secteurs traditionnels réalisant des grands projets éprouvent souvent des difficultés à obtenir des financements à long terme. Au niveau européen, ces difficultés concernent autant le financement des projets de petites entreprises non cotées que celui des grands projets d'infrastructures. Au niveau de la France, l'amélioration de l'accès des entreprises au financement est actuellement considérée comme une priorité devant mobiliser les acteurs privés avec l'appui des pouvoirs publics pour soutenir un effort d'investissement visant à rattraper un retard de modernisation et favoriser une réorientation de l'outil de production¹.

Ce contexte est favorable à l'émergence de solutions nouvelles pour le financement de projet.



À noter

Les politiques des banques centrales qui ont maintenu des taux d'intérêt faibles et les politiques volontaristes des pouvoirs publics en faveur des investissements font qu'en 2018, il y a souvent plus d'argent disponible que de projets pertinents qui répondraient aux conditions des financeurs ou à leurs exigences de rentabilité.

1.2. Préparer le montage financier dès l'avant-projet

La question du financement se pose à différentes périodes du cycle de vie d'un projet (voir figure 1.1, ci-contre).

1. Voir François Villeroy de Galhau, « Le financement de l'investissement des entreprises », rapport au Premier ministre, septembre 2015.