

L'exécution de projets va de pair avec une certaine incertitude. Le caractère spécifique du projet complique également la définition préalable du cap à prendre. Le climat économique incertain rend les clients plus exigeants et vigilants quant à leurs dépenses. Oser embrasser cette évolution de projets « à risque » requiert le soutien des bonnes personnes et l'obtention des bonnes informations. D'où l'importance croissante d'une bonne gestion financière de vos projets. Johan Vlamincx et Ulrike Debels de Deloitte Fiduciaire Business Control & IT nous dévoilent quelques points-clé à ce sujet.



Ulrike Debels



Johan Vlamincx

TEMOIGNAGE: «Capacité au sein de l'organisation»

Meyvaert Glass Engineering est une référence mondiale dans le domaine du développement et de la pose de vitrines de musées, de constructions en verre ignifuges et de verre de sécurité. Le Louvre à Paris, l'Hermitage à Saint-Petersbourg et le MAS à Anvers sont quelques-uns des grands noms de leur portefeuille de clients.

À l'heure actuelle, la septième génération tient fermement les rênes de l'entreprise. Initialement plus axée sur la production, l'entreprise familiale s'est développée ces dernières années en une entreprise de génie civil. « L'offre de solutions de produits high-tech, combinée à un ensemble de services complet, permet à Meyvaert de se distinguer sur un marché sensible aux prix », explique Frederic Meyvaert, PDG. « Lors de la redéfinition de notre business model, nous avons néanmoins été confrontés à un certain nombre de défis internes sur le plan de la gestion financière des projets. » Chaque division appliquait sa propre méthode, avait ses priorités et directives, et le maintien sous contrôle du cash flow et des marges de projet était principalement pris en charge par le département financier. « Le temps manquait aux collaborateurs financiers pour l'évaluation des travaux en exécution et la livraison des chiffres de gestion mensuels. » Meyvaert a donc fait appel à l'équipe Business Control & IT de Deloitte Fiduciaire pour le « project control ». Les rapports de projets existants ont été révisés et adaptés avec plusieurs nouveaux KPI.

Meyvaert : « La gestion financière des projets dispose de moyens au sein de l'organisation tout entière. Aujourd'hui, les project managers et le département finance chez Meyvaert parlent la même langue ! » Par le biais de réunions « project controlling » bimensuelles, les cash flows et marges de projets sont plus précisément suivis sur le plan financier.



Pas de projets fructueux sans rapport et gestion des risques

Un bon budget de projet est la résultante du passé et de l'avenir

Ulrike Debels: Chaque projet qui se présente ne doit pas forcément répondre aux prix et aux conditions du marché. La décision d'accepter ou non le projet doit avant tout reposer sur une évaluation correcte du risque : s'agit-il d'un projet, client ou marché qui nous convient ? Quel risque sommes-nous prêts à prendre ? Quel est son éventuel impact financier ? Cette évaluation se traduit dans le budget du projet, la marge attendue, les flux de caisses y relatifs... Elle ne peut se faire qu'à l'aide d'informations récentes concernant les frais (par ex. tarifs standard), d'informations opérationnelles (par ex. temps de travail) et comptables (par ex. comportement de paiement).

Johan Vlamincx: Chaque projet est différent, et prédire l'avenir n'est pas encore une science exacte. Cependant, si l'on tire des enseignements du passé et si l'on se base sur un budget et un modèle de prévisions fiables, il sera possible de comprendre en large mesure le déroulement futur d'un projet. En outre, ces données favorisent une négociation correcte des prix, permettant par exemple de mettre l'accent sur certains postes de coûts lourds et de les aborder avec le client avant et pendant le projet, afin de lui donner une orientation correcte.

Les Finance & project managers abordent le projet avec le même regard

Ulrike Debels: Un projet en cours d'exécution est abordé depuis plusieurs angles. Le project manager se concentre sur l'exécution opérationnelle. Qu'en est-il du planning des sous-traitants ? Les commandes sont-elles passées à temps ? Le délai de livraison est-il respecté ? Le responsable des finances assure quant à lui le suivi des flux de caisse et veille à une facturation correcte et ponctuelle des prestations. Ensuite, il évalue

également le coût d'achèvement et la marge réalisée sur le projet. Les deux points de vue doivent cependant déboucher sur une vision unique et un échange positif.

Johan Vlamincx: Établir le lien entre le résultat comptable et le résultat du projet constitue ici un « must ». L'art consiste à toujours pouvoir expliquer les variations et à les maintenir sous contrôle. Lorsque le lien et la réconciliation sont un fait, le reporting de projet financier deviendra la seule vérité, afin que l'entretien entre le project manager et le personnel financier débouche sur les bonnes actions et indique la bonne direction à suivre par les projets.

Un résultat de projet dans les 4 à 8 jours ouvrables à compter de la fin du mois

Ulrike Debels: Le responsable des finances est confronté à nombre de défis lors de l'établissement d'un bilan périodique du management et d'un compte de résultat. Il est donc souvent question d'une déviation par rapport aux règles de valorisation statutaires, de projets qui s'étalent sur plusieurs mois et de frais qui ne sont pas intégralement imputés aux projets. Il n'est pas non plus aisé de déterminer les travaux en cours d'exécution. Une optimisation des processus de clôture permet de lutter contre certains obstacles. L'automatisation de plusieurs étapes manuelles permet ainsi de limiter les risques d'erreur et générer un gain de temps. L'établissement d'un calendrier de clôture et d'une liste de vérification permet à toutes les parties intéressées d'être en accord tout au long du processus.

Des outils d'analyse et des visualisations soutiennent un entretien dynamique

Johan Vlamincx: Lorsque des résultats de projet intermédiaires sont abordés par les project managers,

chefs de chantier ou contrôleurs, on parle de déroulement dynamique. Les outils actuels permettent d'étayer les chiffres, graphiques et analyses de cette réunion. Le filtrage, la mise en avant des détails qui se cachent derrière les coûts et produits, une analyse « what if » spontanée et directe, exécutée pendant la réunion... permettent d'entreprendre des actions immédiates, étayées de manière de plus en plus quantitative.

Allons-nous réitérer ce projet demain ?

Ulrike Debels: À la réception du projet, on fait les comptes et on procède à une évaluation. Quelle est la marge finale du projet ? Dans quelle mesure nous sommes-nous éloignés du budget ? Pour répondre à ces questions, il faut procéder à un calcul a posteriori du projet. Le chiffre d'affaires facturé et les frais engagés sont ici comparés. Plus l'établissement de ces coûts et revenus est transparent (par ex. prestations horaires, matériaux utilisés, heures supplémentaires...), plus les analyses et les conclusions seront solides.

Johan Vlamincx: En marge des conclusions propres au projet, la direction souhaite surtout en extraire des enseignements généraux. Quels sont les points de fonctionnement structurels ? Quelles sont les hypothèses erronées ? Quelle est la productivité de mes équipes ? Quels sont les sous-traitants dont les prestations sont bonnes ou pas bonnes ? Pour obtenir ces informations, il faut observer les projets et les divers paramètres qui les composent. Un rapport d'exception transversal permet d'établir à temps des points critiques et offre au management la possibilité d'entreprendre les actions nécessaires.

Une gestion financière de qualité dans un environnement de projet est soutenue par un bon reporting sur le projet. Il englobe un tableau de bord spécifique par ligne de responsabilité, par phase de projet et des clignotants qui répertorient les risques. Les différents angles doivent donner lieu à une vision globale et veiller à ce que dans l'organisation, tous les regards soient tournés dans la même direction.

Exemple de tableau de bord pour le Management

