

## **Accompagnement des projets d'investissement**

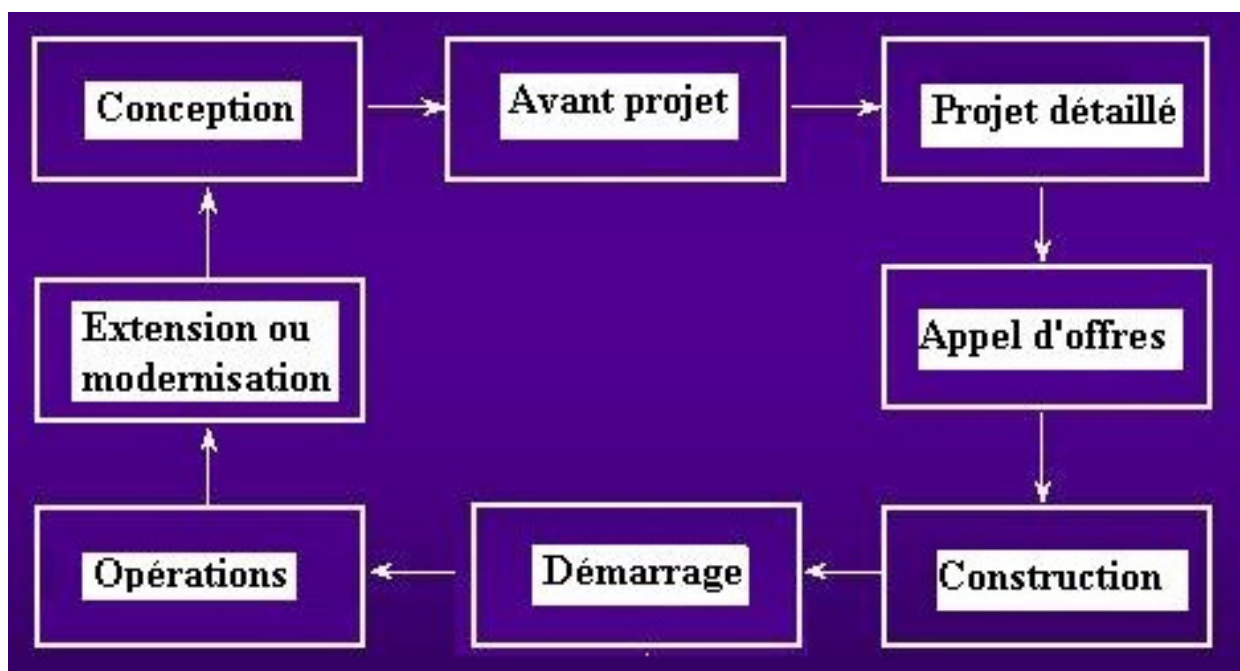
### **Viabilité économique et financière**

## NECESSITE D'UNE DEMARCHE ECONOMICO-FINANCIERE STRUCTUREE

### RISQUES DES DEMARCHES HABITUELLES

Le cycle de vie d'un projet est généralement analysé selon 8 phases successives :

#### Cycle de vie d'un projet

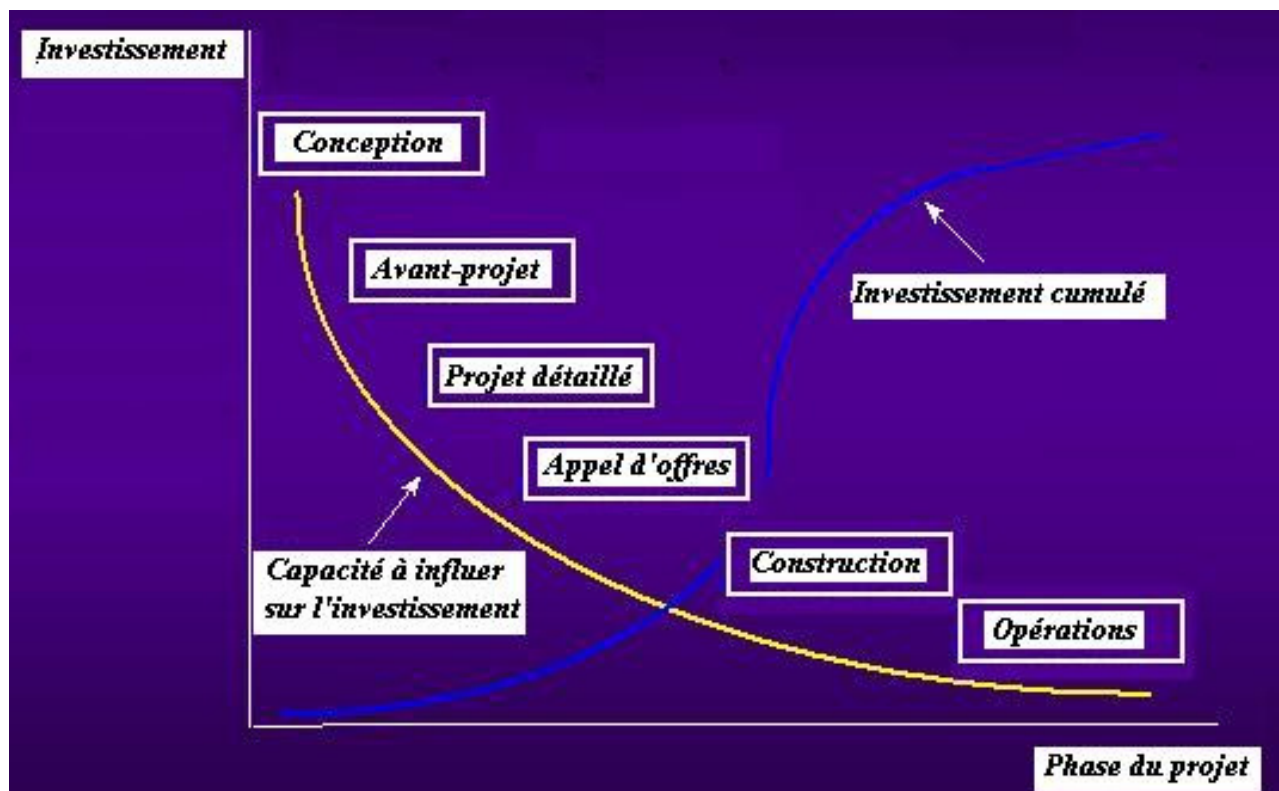


Selon notre expérience professionnelle, tant dans les pays développés que dans les économies émergentes :

1. les projets d'investissements industriels sont généralement étudiés – au niveau des étapes de conception et d'avant-projet - par des ingénieurs qui traduisent, en termes techniques, une demande élaborée par d'autres ingénieurs et basée sur un cahier des charges essentiellement technique :
  - soit au niveau d'une usine : localisation, capacités, flux, intrants, produits finis, niveau de qualité requis, sous-produits, rendements, etc.
  - soit au niveau d'un équipement : caractéristiques de la chaîne de production, implantation, rendement, fluides, contraintes de sol et d'environnement, entretien, etc.

- ou au niveau des conditions de mise en œuvre et de démarrage technique : planning de fabrication – livraison - montage, recrutement - formation, assistance technique, montée en cadence, après-vente, etc.
2. Les études d'ingénierie (avant-projet et projet détaillé), puis la phase d'appel d'offres permettent de répondre précisément aux demandes et contraintes techniques de l'utilisateur et de proposer, éventuellement, les diverses solutions envisageables (en termes de volume - qualité – coût - délais).
  3. Par contre, la question du financement de l'investissement proposé et, plus précisément, la validité économique du projet n'est, en général, traitée que dans une étape ultérieure et selon des méthodologies peu satisfaisantes.
  4. Or, il s'avère que :
    - La capacité à influencer sur le montant global d'un investissement décroît fortement au fur et à mesure des phases successives de ce projet.

## Capacité à influencer sur le montant d'un investissement



- l'étude du financement du projet est indispensable, même si les capacités financières de l'utilisateur sont importantes (ou jugées importantes),
- le coût d'une telle étude est rarement budgété ou, sinon, sous-estimé,

- l'étude de financement fait en général ressortir des besoins financiers additionnels, notamment en matière de fonds de roulement et de coûts de préparation / démarrage du projet par rapport au simple besoin en financement de l'équipement concerné,
- l'étude de financement met en œuvre des processus complémentaires à ceux préalablement étudiés pour évaluer, dans un premier temps, la validité économique du projet. Cette validation économico-financière du projet peut conduire, dans certains cas, à modifier - voire à remettre en cause - les hypothèses de départ sur le marché, les intrants, les ventes, et, parfois, sur le produit lui-même.
- l'approche financière (souvent sommaire) de départ ne résiste pas toujours à ces nouvelles données économiques et techniques et ceci peut conduire à des modifications importantes - voire à des remises en cause - des solutions techniques initialement préconisées liées, par exemple :
  - à des contraintes physiques ou géographiques des marchés amont / aval,
  - à une situation locale par rapport au marché mondial,
  - etc.

Une telle situation génère un triple coût pour l'utilisateur :

- le coût de l'étude par elle-même (si elle n'a pas été budgétée),
- le surcoût lié aux compléments d'études nécessaires pour répondre aux contraintes économiques (modification plus ou moins importante du projet).
- et le « coût » complémentaire à supporter par l'exploitation du projet lié aux besoins non ou mal identifiés au départ (ce coût se traduisant par un décalage dans le temps de la rentabilité du projet).

## **APPORTS D'UNE DEMARCHE ECONOMIQUE ET FINANCIERE STRUCTUREE**

Il est par conséquent crucial d'intégrer une démarche économique et financière structurée dès les toutes premières étapes du processus d'étude d'un projet d'investissement.

Une telle démarche doit permettre :

- d'identifier l'ensemble des données économiques, financières, marketing, techniques et technologiques pertinentes et de les intégrer dans le processus de décision,
- de valider le projet au plan économique et financier en début de cycle d'analyse,
- de construire une réponse technologique et technique plus pertinente puisque validée économiquement.

### **APPORTS POUR L'UTILISATEUR - INVESTISSEUR**

- un service complet dans le cadre de délais et de budgets d'étude préalablement négociés,
- une plus grande sécurité dans la validité de l'approche proposée,
- une analyse complète des besoins de financements (investissement / exploitation) par rapport à la solution préconisée ou aux différents scénarios étudiés,
- un document pouvant également être présenté aux banquiers et fournir un appui complémentaire dans la recherche des financements.

### **APPORTS POUR LE FOURNISSEUR OU L'ENSEMBLIER**

- une gamme de services élargie et intégrée lui permettant de mieux définir, cibler et « vendre » son offre,
- une validation économique-financière permanente des solutions proposées lui permettant de réduire son cycle commercial et technique d'étude préalable et de négociation,
- une meilleure appréciation :
  - des besoins de financement : fonds propres requis des actionnaires et emprunts bancaires,
  - de la rentabilité potentielle du projet et de la possibilité effective, pour l'investisseur de faire face au financement requis ou au remboursement des emprunts.
- de meilleures conditions de réussite, pour un accompagnement éventuel à la recherche des solutions de financement et de couverture.

### **AVANTAGES POUR LE BANQUIER ET L'ORGANISME D'ASSURANCE - CREDIT :**

- une étude normalisée répondant à ses préoccupations, ainsi qu'à ses critères d'analyse et de décision,
- une appréciation de la capacité effective de remboursement des emprunteurs, fondée sur une étude structurée, argumentée et indépendante aussi bien du client que du fournisseur.

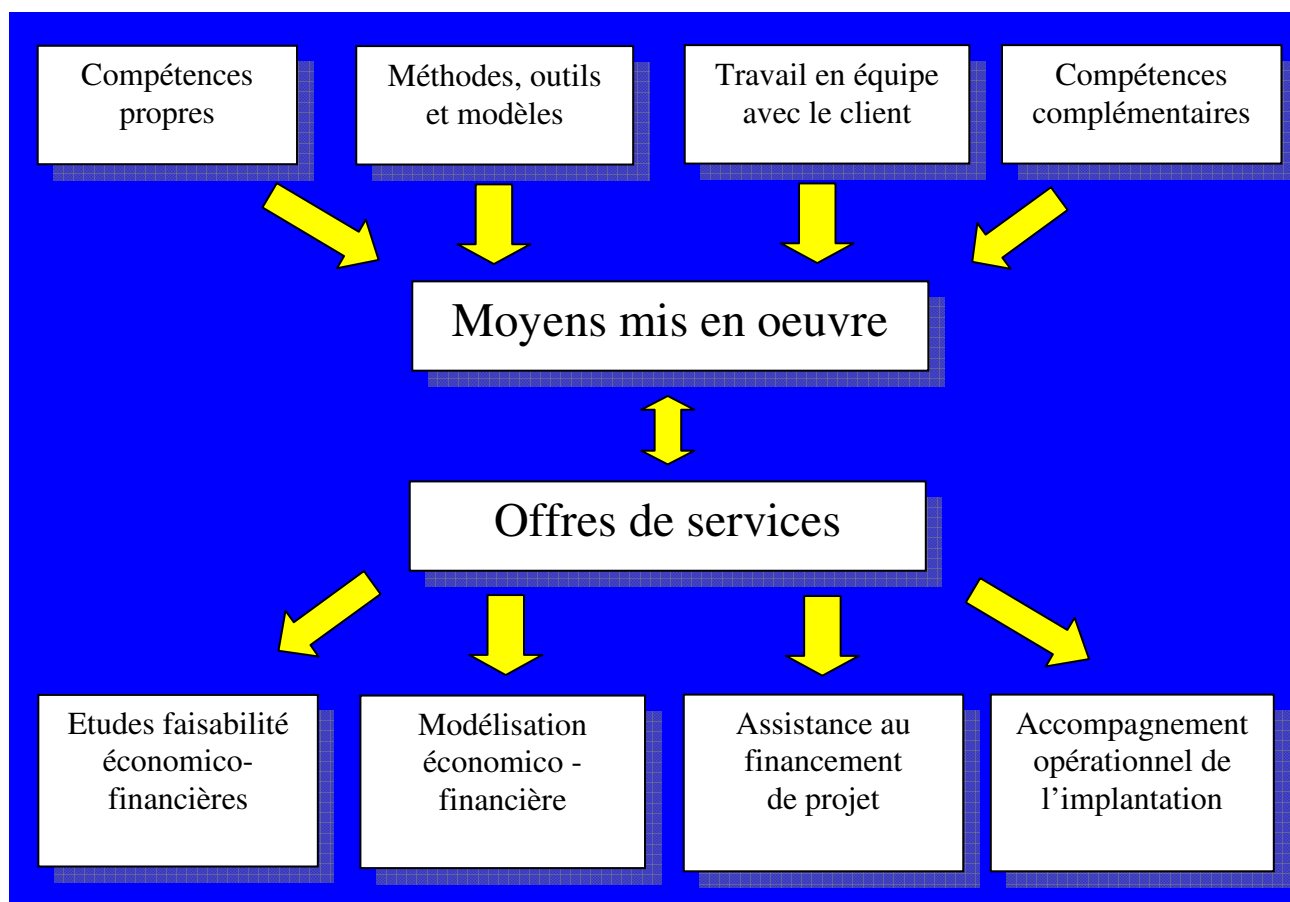
## NOS OFFRES DE SERVICES

### SYNOPTIQUES DE NOS SERVICES

Le schéma ci-après résume, dans le domaine de l'assistance opérationnelle économico-financière à la définition et à l'implantation de projets d'investissement :

- les principaux moyens – internes et complémentaires - mis en oeuvre par les équipes de BK CONSULTANTS,
- les offres de service essentielles, qui peuvent être adaptées aux caractéristiques de chaque projet : secteur d'activité, zone géographique, taille, phase d'avancement, etc.

#### Synoptique des moyens mis en oeuvre et des services offerts par BKC



## *MOYENS MIS EN ŒUVRE PAR BK CONSULTANTS*

Ils sont de quatre natures principales :

1 – Les compétences propres des équipes de BKC, qui comprennent :

- des consultants spécialisés dans les domaines économiques et financiers,
- des consultants spécialisés en études de marché,
- des consultants en organisation et management de projet,

2- Les méthodes, outils et modèles définis et mis à jour par les équipes de BK CONSULTANTS, tels que :

- les approches types,
- les modèles de simulation économique-financière,
- les bases de données métiers : statistiques, ratios,
- les brochures types : étude de faisabilité préliminaire, étude de faisabilité détaillée, dossier d'investissement, dossier d'emprunt, business plan, évaluation d'une activité / société, etc.

3- Les méthodes de travail en équipe avec les responsables concernés du client <sup>1</sup> et en particulier :

- les responsables marketing / commerciaux,
- les responsables industriels et techniques,
- les responsables économiques, comptables et financiers,
- si nécessaire, d'autres responsables selon les spécificités et / ou les points-clés d'un projet : ressources humaines, juridique, logistique, fiscalité, aspects douaniers, protection de l'environnement, etc.

4- L'adjonction de compétences complémentaires à nos équipes :

- spécialistes marketing sur des secteurs et / ou des zones géographiques spécifiques,
- experts industriels et technologiques,
- experts en protection de l'environnement, juristes,
- approches spécifiques et ciblées (lorsque nécessaire et en accord avec le client) auprès :
  - de panels de concurrents et / ou clients potentiels,
  - de banques, d'organismes financiers, de fonds d'investissement et de sociétés d'assurance crédit,
  - de syndicats professionnels, etc.

---

<sup>1</sup> Nota : la mise en oeuvre pratique de cette option – souhaitée par BK CONSULTANTS – dépend de la disponibilité effective des responsables concernés et des desiderata éventuels du client

## *CARACTERISTIQUES TYPES DE NOS INTERVENTIONS*

Chaque intervention est spécifique et les projets peuvent présenter des caractéristiques très différentes notamment en matière :

- de taille et de volume d'investissement,
- de niveau de complexité pouvant découler :
  - du nombre de variantes à examiner<sup>2</sup>,
  - de la taille des gammes de produits,
  - des marchés nationaux et / ou internationaux visés.

Néanmoins, nos missions ont, dans la plupart des cas, les caractéristiques types suivantes :

- durée de 1 à 6 mois,
- équipe de 1 à 4 consultants,
- budget de nos interventions :
  - les études de faisabilité économique-financière (<sup>3</sup>) sont réalisées selon un budget forfaitaire pré-négocié, qui représente de 1 ‰ à 2,5 ‰ du montant de l'investissement, selon les caractéristiques et le niveau de complexité du projet,
  - les missions d'assistance au financement de projet s'effectuent :
    - soit selon un budget forfaitaire,
    - soit selon un budget comprenant des honoraires fixes, complétés d'un success fee (environ 1% des fonds obtenus),
  - les missions d'accompagnement opérationnel de l'implantation de projets s'effectuent en général sous la forme d'une maîtrise d'œuvre assurée par BK CONSULTANTS :
    - soit dans le cadre d'un forfait négocié (missions longues pouvant couvrir plusieurs années d'intervention)
    - soit pour les missions plus courtes nécessitant des interventions ponctuelles dans le cadre d'un accord entre BK CONSULTANTS et le client, sur le niveau de facturation journalier des divers profils de consultants (de 800 à 2.000 € par jour, selon le niveau d'expérience/spécialisation requis),
    - au-delà, selon des demandes concrètes d'intervention formulées par le client, qui sont évaluées en terme de profil d'intervenant et de nombre de jours d'intervention par le Directeur de mission BKC.

---

<sup>2</sup> Variantes pouvant résulter, par exemple, de technologies alternatives, de dimensionnements différents pour certains équipements-clés ou de calendriers d'implantation de l'investissement global en une ou plusieurs phases.

<sup>3</sup> Ainsi que les travaux de modélisation et de prévision économique-financière liés.