

L'étude de faisabilité

Ce cours vous est proposé par Deborah Arnold et Pascal Corbel, Université Paris-Saclay, et AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Objectifs d'apprentissage	2
Introduction	2
L'étude de faisabilité dans le cycle de vie d'un projet	2
Les enjeux	3
Les parties prenantes concernées	3
Techniques et outils	4
Veille	4
Évaluation des besoins du projet	4
Évaluation du coût financier du projet	4
Évaluation du retour sur investissement	5
Critères technico-économiques	5
Livrables	5
Dossier de faisabilité	6
Cahier des Charges	6
Exemple	6
Conclusion	7
Références	8

Objectifs d'apprentissage

A l'issue de ce cours, vous serez en mesure :

- De situer l'étude de faisabilité dans le cycle de vie d'un projet
- De comprendre les enjeux de l'étude de faisabilité
- D'identifier les parties prenantes concernées par l'étude de faisabilité
- D'identifier les outils et techniques à mobiliser pour l'étude de faisabilité
- D'établir une étude de faisabilité simple pour un projet donné

Introduction

Un projet est par définition limité dans le temps. Il a une date de début et de fin. Lors son existence, un projet passe par plusieurs étapes ou phases, ce que nous appelons son cycle de vie.

Dans ce cours, nous allons situer l'étude de faisabilité dans la phase d'avant-projet avant d'aborder les enjeux, les parties prenantes concernées, les techniques et outils à mobiliser et les livrables. Enfin, nous illustrons l'étude de faisabilité par un exemple concret.

L'étude de faisabilité dans le cycle de vie d'un projet

Comme son nom l'implique, l'avant-projet est la première phase dans le cycle de vie d'un projet. Il s'agit d'une phase où l'idée commence à émerger mais n'a pas encore été formellement attribuée à une « équipe projet ».

Toute idée, aussi bonne soit-elle, n'a pas toujours vocation à voir le jour en tant que projet. Afin de définir si un projet apporte une réelle valeur ajoutée, il faut procéder à une **étude de faisabilité**. Cette étude a pour objectif de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les ressources nécessaires pour mener à bien le projet ?
 - o Humaines
 - o Techniques / technologiques
 - o Économiques
- Disposons-nous de suffisamment de ressources ?
- La réalisation du projet peut-elle se faire dans le temps alloué ?



Figure 1 : L'étude de faisabilité dans la phase d'avant-projet

Les enjeux

A ce stade il s'agit toujours de « vendre » le projet en interne pour convaincre la hiérarchie. Il faut donc promouvoir le projet en s'appuyant sur l'étude de faisabilité.

L'étude de faisabilité est souvent difficile à réaliser de manière objective et étayée, surtout dans le cas d'un projet très innovant pour lequel il n'est pas possible de s'en référer à des projets similaires. Il faut donc aller assez loin dans la planification prévisionnelle pour obtenir l'estimation la plus précise possible des ressources et technologies nécessaires.

Cette étude de faisabilité peut comporter plusieurs scénarios, notés par critères techno-économiques. Toutefois, l'étude de faisabilité seule ne permet pas la prise de décision – elle doit être associée à d'autres études telles l'analyse des besoins, l'étude d'opportunité et l'analyse des risques abordées dans d'autres cours de cette série.

Les parties prenantes concernées

La **Maîtrise d'Ouvrage (MOA)** : le client du projet ou commanditaire, qui décide de l'intérêt stratégique de mener à bien ce projet.

L'**Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA)**, qui va aider la MOA pour des tâches chronophages ou précises.

Le sponsor : celui qui va financer le projet, et qui va valider l'étude de faisabilité en retenant l'un des scénarios proposés.

A ce stade, un **chef de projet** n'a pas toujours été nommé. Si un tel rôle est déjà en place, il remplira davantage les fonctions d'AMOA que de Maîtrise d'Œuvre (MOE) tant que le projet n'aura pas été acté ou lancé officiellement.

Techniques et outils

Vous allez donc vous projeter dans un rôle d'AMAO, en vous appuyant sur différents outils pour mener l'étude d'opportunité.

Veille

D'autres **projets similaires** ont-ils déjà été menés ? Si oui, quel était leur budget, combien de temps ont-ils pris, quelles ressources et technologies ont été mobilisées ? Si vous n'en identifiez pas, et qu'il s'agit de votre toute première étude de faisabilité en tant que chef de projet ou AMOA novice, vous pouvez solliciter des collègues plus expérimentés. Cette identification de projets similaires va vous donner une base de référence pour le projet en question.

Évaluation des besoins du projet

Ici il s'agit d'identifier et de quantifier les ressources dont a besoin le projet¹.

- Les besoins d'ordre immobilier (local, entretien ...),
- Les besoins mobiliers (bureaux, matériel de bureau, ordinateurs ...),
- Les besoins de compétence (personnel, formation, sous-traitance de capacité ou de compétence ...)
- Les besoins de production (matériaux, matières premières, marchandises...)
- Les besoins d'exploitation (organisation, administratif, planification ...)
- Les besoins de commercialisation (communication, commercialisation ...)
- Les besoins techniques (innovation, prestation, comptabilité, juridique, social, fiscalité ...)

Évaluation du coût financier du projet

A ce stade, et afin de ne pas se lancer dans un exercice trop chronophage, il convient de procéder en deux temps :

1. Une estimation grossière des besoins et des coûts pour donner une indication du budget global
2. Une évaluation plus fine des besoins et du coût de chaque besoin

¹ Exemples tirés de <https://www.leblogdudirigeant.com/l-etude-de-faisabilite/>

En effet, le résultat de la première estimation peut amener à conclure que l'organisation n'a absolument pas les moyens de mener à bien le projet. Il est donc inutile de procéder à un chiffrage plus fin sans apporter des ajustements au projet.

Pour l'évaluation fine, il faut procéder à une **planification prévisionnelle** du projet, le découpant en tâches, et associant à chaque tâche les ressources humaines et techniques nécessaires. Cette planification prévisionnelle est abordée en plus de détail dans un autre cours de cette série.

Évaluation du retour sur investissement

Sans rentrer dans une analyse détaillée du retour sur investissement tel qu'exigé par un *Business Plan* complet, il faut tout de même se doter d'une idée du **retour d'investissement espéré** afin d'établir si le projet sera rentable ou pas.

Il s'agit d'envisager différents scénarios (pessimiste, neutre, optimiste) en tenant compte également du temps nécessaire pour la commercialisation et la communication.

Si le retour sur investissement est de nature qualitative et peut donc difficilement être calculé, il convient de lister et de hiérarchiser les bénéfices de la mise en œuvre du projet, de manière à ce qu'à défaut de pouvoir prendre une valeur financière, ils puissent tout de même être mis en regard de l'estimation du coût.

Critères technico-économiques

Voici quelques exemples de critères techniques et économiques.

Critères techniques	Critères économiques
<ul style="list-style-type: none">• Disponibilité des technologies• Disponibilité des compétences techniques• Facteurs organisationnels• Contraintes juridiques et réglementaires• ...	<ul style="list-style-type: none">• Coût total du projet• Retour sur investissement• ...

Figure 2 : Critères technico-économiques

Livrables

Rappel : un livrable peut aussi bien être un produit réalisé dans le cadre d'un projet qu'un document de travail, ce qui est le cas de l'étude de faisabilité.

Dossier de faisabilité

Le dossier de faisabilité présentera les différents scénarios. Les critères technico-économiques permettront au sponsor ou au Comité de Pilotage (CoPil) d'étudier chaque scénario et d'en retenir l'un d'entre eux. Le dossier de faisabilité peut aussi intégrer des éléments provenant de l'analyse des risques et de l'étude d'opportunité pour soutenir l'évaluation des scénarios.

Cahier des Charges

Le Cahier des Charges sera établi sur la base du scénario retenu.

Exemple

Regardons cet exemple adapté du projet du MOOC (Cours en ligne Massif et Ouvert) « *Active Learning for Soft Skills Development* » dans le cadre du projet eLene4Life².

Afin de procéder à l'analyse des différents scénarios, il convient de rappeler les objectifs de ce projet provenant de l'analyse des besoins :

1. Concevoir et réaliser un MOOC destiné à la formation des enseignants.
2. Structurer le MOOC autour d'illustrations concrètes de différentes méthodes actives.
3. Intégrer dans le MOOC des outils et activités permettant l'échange entre pairs.

Scénario	Faisabilité					Décision
	Aspects techniques	Conformité	Aspects temps	Coût	Retour sur investissement	
(Interne) MOOC simple, pas d'interactivité	OUI	NON	OUI	OUI	NON	Rejeté car objectif 3 non respecté et pas de retour sur investissement
(Interne) MOOC interactif	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	Rejeté car échéance non respectée
(Interne + sous-traitance vidéos) MOOC interactif	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	Retenu

Tableau 1 : Étude de faisabilité pour le MOOC eLene4Life

² www.eLene4Life.eu

Conclusion

Dans ce cours, nous avons situé l'étude de faisabilité dans la phase d'avant-projet. Nous avons abordé ses enjeux et identifié les parties prenantes concernées. Nous avons aussi présenté les techniques et outils à mobiliser et identifié les livrables relatifs à cette étude de faisabilité. Enfin, nous avons illustré l'étude de faisabilité par un exemple concret.

Mener une étude de faisabilité est une action très importante dans la phase d'avant-projet, car elle fournit des éléments factuels pour justifier le bien-fondé du projet. Une idée de projet peut être d'un intérêt fortement stratégique pour l'entreprise et répondre à un besoin identifié, mais si l'entreprise n'a pas les moyens de mener à bien ce projet, ou si le coût est trop élevé par rapport au retour sur investissement calculé ou espéré, l'idée de projet devra soit être abandonnée, soit mise en attente jusqu'à ce que les conditions soient réunies.

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1 : L'étude de faisabilité dans la phase d'avant-projet	3
Figure 2 : Critères technico-économiques	5

Tableaux

Tableau 1 : Étude de faisabilité pour le MOOC eLene4Life	6
--	---