

Insight

Novembre 2017

Mainland Europe édition #2

Focus secteur
**Créer de la
valeur avec
les coûts de
cycle de vie**

Economie mondiale :
Optimisme modéré par les incertitudes

Direction 2019 pour l'Europe : élections et
Brexit

Contenu

3

Economie mondiale :
optimisme modéré par
les incertitudes

5



Direction 2019 pour
l'Europe : élections et
Brexit

9



Créer de la valeur avec
les coûts de cycle de
vie

Bienvenue dans l'édition #2 d'*Insight*.

Au sommaire de cette nouvelle édition d'*Insight* : une reprise économique mondiale modérée, l'échéance européenne de 2019 et notre dossier spécial consacré aux coûts de cycle de vie.

La reprise économique mondiale se poursuit mais reste timide. Les observateurs sont prudents, et ce, en dépit de signes de reprise globale. Depuis la crise mondiale de 2008, les économistes sont réticents à faire des prédictions de croissance, ces dernières s'étant révélées peu fiables au cours de la décennie.

Cependant toutes les prévisions tendent à poindre dans une même direction positive bien que timide : la revue économique de la Banque mondiale s'intitulait "*une reprise fragile*", et celle du Fonds Monétaire International (FMI) "*une reprise ferme*".

A noter que dans ses publications d'octobre, le FMI prévoyait une reprise stable des plus grandes économies de l'Union Européenne - reprise également soulignée par Jean Claude Juncker, Président de la Commission européenne. Une tendance favorable au timing adéquat, alors que l'Union Européenne se prépare pour une échéance majeure : 2019 avec le Brexit et les élections européennes.

Enfin, cette édition d'*Insight* se penche également sur la tendance croissante d'évaluer les projets de construction en utilisant le coût du cycle de vie (en anglais LCC, lifecycle costing). Au cours des 15 à 20 dernières années, notre compréhension des coûts de cycle de vie s'est considérablement développée et diverses disciplines professionnelles - comptabilité, gestion de projet et gestion des coûts - ont développé des approches sophistiquées pour les évaluer.



Economie mondiale : optimisme modéré par les incertitudes

Les économistes mondiaux maintiennent leurs prévisions de croissance économique, mais les incertitudes aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Moyen-Orient ainsi que l'inquiétude croissante concernant les activités de la Corée du Nord ont modéré leur optimisme.

Une grande partie de la révision à la baisse découle de la crainte sur les marchés matures tels que les États-Unis et le Royaume-Uni, dont le sort semble incertain, pour des raisons plus politiques qu'économiques.

L'échec de l'administration Trump à mettre en place des changements budgétaires aux États-Unis et les négociations difficiles du Brexit entre le Royaume-Uni et l'Union européenne ont incité les économistes à revoir leurs prévisions.

Le FMI a dégradé les prévisions du Royaume-Uni en juillet pour la première fois depuis le référendum sur l'adhésion à l'UE de juin 2016. Il est prévu que l'économie britannique bénéficie d'une croissance de 1,7% en 2017, soit 0,3 points de moins que la prévision réalisée trois mois plus tôt, et d'une croissance faible de 1,5% en 2018. Selon le FMI, le risque majeur qui impacterait l'économie mondiale est que le Brexit pourrait se solder par un échec.

Le FMI prévoit une croissance mondiale de 3,5% en 2017, en grande partie due à la reprise des plus grandes économies de l'UE et de celles de l'Asie-Pacifique.

Egalement, les incertitudes du début de l'administration Trump ont entraîné une réduction des prévisions de croissance aux États-Unis à 2,1% pour 2017 et 2018.

L'UE et l'Asie-Pacifique, moteurs de la reprise

Le FMI prévoit toutefois que la croissance mondiale en 2017 atteigne 3,5%, avec une légère amélioration en 2018. Cela s'explique en grande partie par une reprise stable des plus grandes économies de l'UE - France, Allemagne, Italie et Espagne - et de celles de l'Asie-Pacifique.

En effet, les prévisions pour 2017 ont été révisées à la hausse dans beaucoup de pays de la zone euro, dont l'Allemagne, l'Espagne, la France et l'Italie, où la croissance au premier trimestre 2017 a généralement dépassé les attentes. Cette progression, de même que les révisions positives de croissance pour le dernier trimestre de 2016 et les indicateurs élevés pour le deuxième trimestre de 2017, signalent une demande intérieure plus vigoureuse que prévu.

Dans les pays émergents et en développement d'Europe, la croissance devrait s'accélérer en 2017, principalement en raison d'une amélioration des prévisions

pour la Turquie, où les exportations ont enregistré un net redressement au dernier trimestre 2016 et au premier trimestre 2017, après quatre trimestres de contraction modérée.

La demande extérieure devrait d'ailleurs s'affermir avec l'amélioration des perspectives des partenaires commerciaux de la zone euro.

Les bonnes perspectives de l'Asie-Pacifique

De son côté, l'Asie-Pacifique offre de bonnes perspectives en saisissant les opportunités liées à la coopération transfrontalière et aux échanges commerciaux, contrebalançant les perturbations politiques en Occident.

Selon Maurice Obstfeld, conseiller économique et directeur de recherche au FMI, *"il n'y a aucun doute sur un élan de croissance économique mondiale. Toutefois, la répartition de cette croissance dans le monde a changé, certaines économies sont en hausse, d'autres en berne, ce qui contrebalance les améliorations (antérieures)"*.

Dans l'ensemble, la Banque mondiale s'attend à ce que la croissance dans la région Asie-Pacifique dépasse les 6,5%, sans trop de disparités entre les différents marchés de la région. La Malaisie, qui accélère vers les 5%,

devrait profiter de bonnes années en 2017 et 2018, d'autant plus que les exportations continuent d'augmenter.

Les économies telles que l'Indonésie et la Malaisie apportent une contribution importante à la croissance régionale. Bien que la région ait tendance à se centrer sur la Chine, les progrès réalisés aux Philippines, au Vietnam et en Thaïlande sont significatifs.

La Chine devrait ralentir à 6,5% en 2017 et 6,3% en 2018. *"Les politiques gouvernementales devraient soutenir la croissance, contenir des risques financiers et encourager un rééquilibrage de l'économie à se concentrer davantage sur la consommation"* selon Maurice Obstfeld, ce qui aidera la région dans son ensemble.

Mais même dans cette région florissante, la Banque mondiale met en garde contre les risques externes, y compris l'incertitude politique accrue aux États-Unis et en Europe. Une tendance politique en pleine ascension basée sur un protectionnisme accru, des règles d'immigration plus strictes et une perturbation du commerce existant, indiquent de possibles perturbations sur les marchés locaux, ce qui pourrait entraver les dépenses et la confiance des investisseurs.

Les taux de croissance mondiale prévus pour 2017-2018 sont certes supérieurs à l'estimation de 3,2% pour 2016, mais ils se situent en dessous des moyennes d'avant crise, notamment pour la plupart des pays avancés et pour les pays émergents et en développement exportateurs de matières premières.



Direction 2019 pour l'Europe : élections et Brexit.

Le 1^{er} novembre 2017, les membres de l'Union Européenne ont célébré près d'un quart de siècle d'union (traité de Maastricht 1^{er} novembre 1993).

Si 2017 restera pour l'Europe une année charnière parmi tant d'autres, il est indéniable qu'elle aura fait couler beaucoup d'encre : conséquences du Brexit, montée de l'indépendantisme, crise des réfugiés, impuissance face aux cyberattaques, etc.

Dans son livre blanc sur l'avenir de l'Europe, *Réflexions et scénarios pour l'EU-27 à l'horizon 2025* daté de mars 2017, Jean Claude Juncker, Président de la Commission européenne rappelait que l'Union s'était souvent construite à la suite de crises et de faux départs.

"Depuis les années 1950 et le projet de Communauté européenne de défense, qui n'a jamais connu un début de réalisation, jusqu'aux chocs liés aux taux de change des années 1970, en passant par les adhésions inabouties et les rejets exprimés lors de référendums au cours des dernières décennies, l'Europe a toujours été à la croisée des chemins et a toujours évolué en s'adaptant".

A l'heure, des budgets, prévisions et plans à 5 pour de nombreuses entreprises, qu'en est-il donc de l'Europe qui a pour échéance majeure 2019 ?

Reprise de souffle avant 2019

Dans son discours sur l'état de l'Union 2017 présenté à Bruxelles en septembre dernier, Jean Claude

Juncker rappelait l'impasse dans laquelle se trouvaient les états membres à la même période l'an passé : *"L'Europe comptait ses blessures et ses égratignures, après une année qui l'avait ébranlée jusque dans ses fondements. Nous n'avons le choix qu'entre deux possibilités. Soit se rassembler autour d'un programme européen positif, soit se replier chacun sur soi en ignorant les autres."*

En septembre 2017, la situation lui apparaissait bien plus favorable : *"L'Europe a de nouveau le vent en poupe. De nouvelles opportunités s'ouvrent à nous, mais elles ne resteront pas ouvertes éternellement. Mettons cet élan à profit, profitons de ces vents favorables."*

Si la vision de l'Europe fin 2016 était énoncée clairement : *"créer une Europe qui protège, une Europe qui donne les moyens d'agir, une Europe qui défend"*, les défis auxquels elle devait faire face l'étaient tout autant *"alors que le monde n'a jamais été aussi petit ou mieux connecté, le retour de l'isolationnisme a semé le doute sur l'avenir du commerce international et du multilatéralisme. La prospérité de l'Europe et sa capacité à défendre nos valeurs sur la scène mondiale continueront à dépendre de son degré d'ouverture et du maintien de liens solides avec ses partenaires."*

Et alors qu'elle oscille encore entre regroupement et morcellement, les initiatives pour un renouvellement de l'Europe de 2017 n'auraient jamais été aussi fortes et novatrices sans le puissant réveil que fut le Brexit.

Les élections en ligne de mire

Dans son discours *Initiative pour l'Europe*, Discours pour une Europe souveraine, unie et démocratique, Emmanuel Macron affichait clairement cette échéance : *"En 2019, les Européens éliront leurs députés. Ce sera le moment du Brexit. Ce sera aussi, si nous lançons maintenant la refondation de l'Europe, un moment de confiance retrouvée dans notre avenir. Avec un mandat clair, nos députés européens doivent agir pour transformer l'Europe. Et cinq ans plus tard, c'est une Europe nouvelle qu'ils devront laisser à 500 millions d'Européens"*.

Bien plus qu'une énième élection, celle ci sera la première post-Brexit. L'ère d'une nouvelle Europe.

'En 2019, les Européens éliront leurs députés. Ce sera le moment du Brexit. Ce sera aussi, si nous lançons maintenant la refondation de l'Europe, un moment de confiance retrouvée dans notre avenir.'

Source: Discours d'Emmanuel Macron pour une Europe souveraine, unie, démocratique

"Les Britanniques ont décidé de nous quitter, libérant 73 postes de députés européens. Nous avons un choix simple : nous répartir les dépouilles, avec élégance et dignité et décider que l'Europe, à défaut d'avoir un souffle commun, c'est un syndicat de copropriété ; avec une clé de répartition soigneusement étudiée, nous nous répartirons les postes de députés laissés vacants. Ou vous décidez que ces 73 députés doivent être la réponse européenne au Brexit. Et ce sera une liste transnationale où l'on vote pour les mêmes parlementaires européens partout en Europe. Chiche !"

Des listes transnationales pour élections européennes, une possibilité de dépasser le cadre des débats nationaux qui n'aurait pu voir le jour sans les sièges laissés vacants par les eurodéputés britanniques.

Un sujet à l'ordre du jour de la commission des Affaires constitutionnelles du Parlement européen lors du débat sur la future composition de l'Institution.

Le Brexit en toile de fond

Et alors que la presse fait ses choux gras de rumeurs de propos peu courtois du Président de la commission européenne sur la Première ministre britannique qui serait "déprimée", "anxieuse" et aurait "imploré l'aide" de Jean Claude Juncker et de l'Union Européenne, l'avancement des négociations pourrait jouer grandement sur 2019.

Et si l'image d'Epinal de la politique et de la bureaucratie se révélait avérée et qu'en 2019 le manque de visibilité sur les résolutions du Brexit relançait l'Europe pour 5 années d'incertitude ?

L'un des freins majeurs à ce jour porte sur la question du paiement réclamé aux Britanniques (entre 60 et 100 milliards d'euros), le montant de ses engagements financiers dans l'Union Européenne.

Dès que le règlement financier, le sort des expatriés et les conséquences pour l'Irlande seront réglés, les

négociations pourront passer à l'étape suivante.

Dans leurs discours respectifs, Jean Claude Juncker et Emmanuel Macron ont clairement affiché ce qu'ils ont nommé leur choix, leur choix pour l'Europe.

Ces discours, forts de sens, accueillis favorablement par l'opinion et l'ensemble de la communauté européenne ne sont pour l'instant que des beaux discours. Les plans d'actions restent à suivre.

Restons en cette date d'anniversaire du traité de Maastricht, sur la dynamique affichée dans le Discours pour une Europe souveraine, unie et démocratique :

"C'est le bon moment ! Et ce mandat de 2019 à 2024, c'est celui de la transformation européenne."



Créer de la valeur avec les coûts de cycle de vie

Le pont autoroutier du Forth, icône internationale et l'un des ponts suspendus les plus longs du monde, a coûté environ 13,5 millions d'euros lors de sa construction au début des années 1960.

Ce pont, situé près d'Édimbourg en Écosse, est encore admiré aujourd'hui par les ingénieurs et le grand public qui le visitent ainsi que la magnifique structure ferroviaire adjacente, de l'époque victorienne, qui traverse la rivière Forth. Depuis son achèvement il y a cinq décennies, les coûts de maintenance du pont autoroutier ont totalisé plus de 289 millions d'euros, soit plus de 21 fois le coût initial de CAPEX de construction.

Un deuxième pont routier, le Queensferry de 2,7 km, ouvert le 30 août 2017, a été achevé à un coût de 1,5 milliards d'euros de capital. Ses bailleurs de fonds se félicitent que ce coût ne soit qu'une fraction des estimations de coûts initiales, grâce aux techniques modernes de conception et de planification de construction, avec notamment la pré-fabrication hors site des composants majeurs.

Ces éléments financiers illustrent les défis auxquels sont confrontés les promoteurs, les gestionnaires de projet et les entreprises de construction car ils évaluent le coût et la valeur réels de tout investissement. Comment mesurer la valeur réelle et le retour sur investissement potentiel de projets d'infrastructure majeurs tels que les routes, les écoles, les hôpitaux ou les aéroports, sur une période fixe de 20 ans, 30 ans ou même plus ? Car, si l'on prend comme référence le pont autoroutier du Forth, il n'est pas inédit de voir que les



Le pont autoroutier du Forth

investissements dans les infrastructures telles que les ponts et les tunnels, aient une durée de vie supérieure à un siècle.

Malgré les quelques périodes d'inflation élevées des 50 dernières années, le défi reste plus pertinent que jamais. En moyenne, sur une

icône internationale et l'un des ponts suspendus les plus longs du monde, le Forth a coûté environ 13,5 millions d'euros lors de sa construction au début des années 1960.

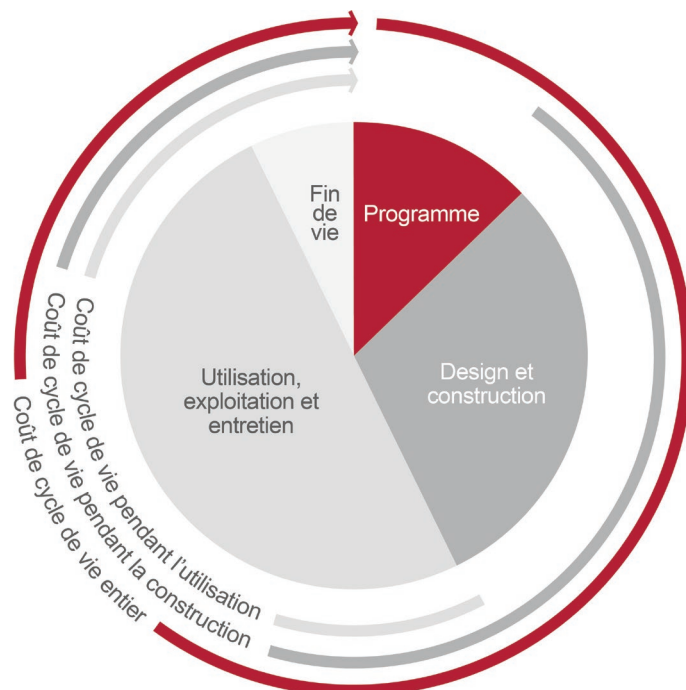
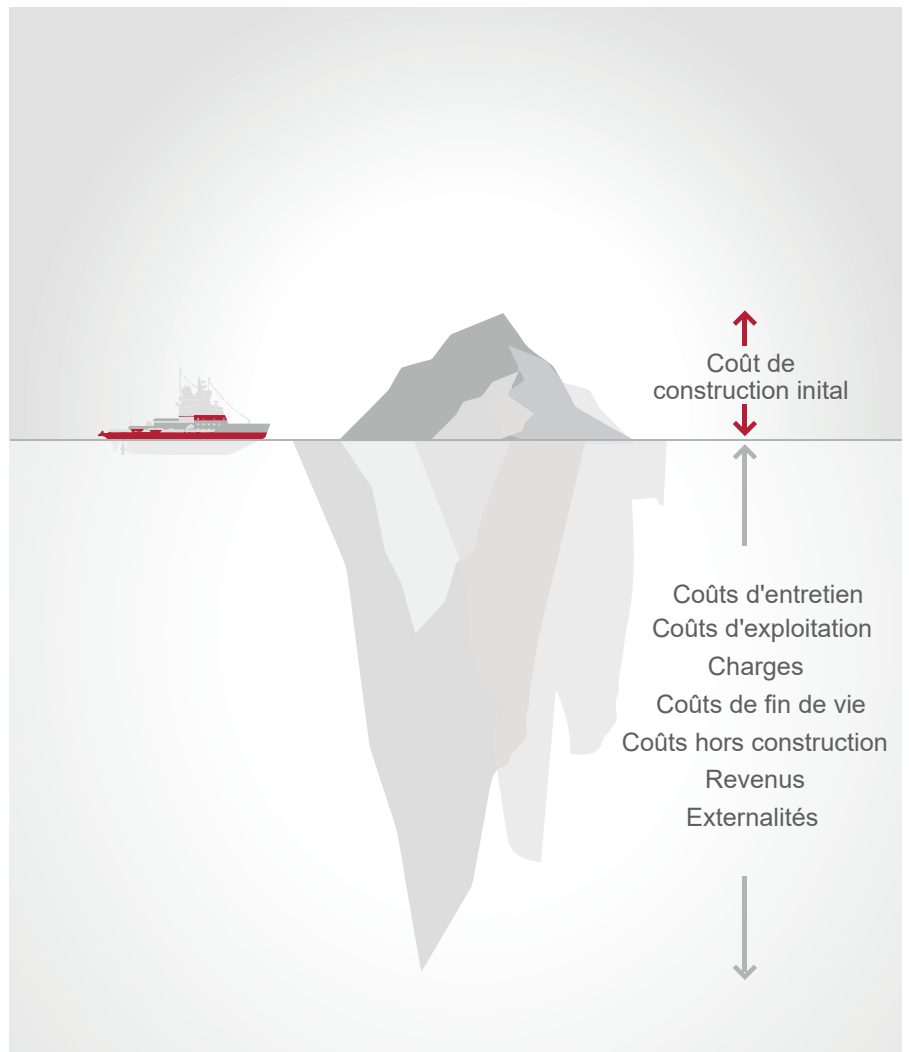
période de 50 ans, les coûts initiaux de CAPEX en construction ne représentent que 30%, voir moins, du coût total de cycle de vie des projets types.

Une meilleure compréhension des coûts de cycle de vie (en anglais LCC, lifecycle costing), s'est considérablement développée dans les économies occidentales au cours des 15 à 20 dernières années, et diverses disciplines professionnelles - comptabilité, gestion de projet et gestion des coûts - ont développé des approches sophistiquées pour évaluer le coût de cycle de vie des projets.

L'utilisation du coût de cycle de vie a d'ailleurs été dynamisée par les marchés du Moyen-Orient et de l'Asie-Pacifique (APAC), de par les solutions complexes de financement, y compris des partenariats public-privé (PPP). Au Moyen-Orient en particulier, ces approches de financement ont été suscitées par la nécessité de réduire la dépendance vis à vis du pétrole, ainsi que par des pressions importantes sur la disponibilité du capital.

Que doivent faire des clients qui sont tenus d'adopter le coût de cycle de vie ? Tout d'abord, guidés par leurs équipes ou consultants en économie de la construction, ils doivent se représenter le coût de leur investissement comme un iceberg, où seul le coût en investissement initial est visible.

Les coûts invisibles, ceux situés en dessous de la ligne de flottaison de l'iceberg - les coûts d'exploitation et d'entretien d'une installation jusqu'à la fin de sa vie - sont beaucoup plus importants. Dans le passé, trop peu d'attention a été accordée à ces coûts 'cachés' et cela reste vrai dans une certaine mesure de nos jours. Les prévisions réalistes de coûts de cycle de vie permettent d'intégrer dans les calculs la notion d'efficacité de gestion des bâtiments en phase de conception, ce qui permet de réduire considérablement les budgets opérationnels.



LLC Technical Standard as featured in BS ISO 15686-5

Comment procède-t-on ? Tout d'abord, il est essentiel d'amorcer la réflexion sur les coûts de cycle de vie dès la phase initiale de conception du projet. L'approche de coût de cycle de vie commence par l'intégration de plans de coûts de développement dans le modèle financier initial, chaque composante du développement étant évaluée correctement - les réparations, le nettoyage et l'entretien, le remplacement de petits éléments ou la redécoration par exemple. Les données précises disponibles auprès des fabricants, les données internes et la gestion des installations peuvent aider ces techniques de prévisions améliorées. Une évaluation des coûts des services concessionnaires, des niveaux d'occupation, de l'utilisation et d'autres aspects de l'exploitation crée une prévision réaliste de ses coûts opérationnels pendant la durée de vie désirée de l'installation. Les flux de trésorerie futurs du modèle de cycle de coûts de vie sont ensuite actualisés à l'aide de la méthode de la valeur actuelle nette (VAN) pour obtenir une base commune pour la comparaison et l'évaluation comparative.

Cette approche simplifie le processus d'évaluation financière avec la possibilité de faire des comparaisons réelles et améliore le développement. Associé à une demande accrue de durabilité dans toute la chaîne de construction, le processus de coût de vie est rapidement devenu un 'must have' pour les développeurs et les propriétaires-locataires.

Voici la clé de voûte : correctement mise en place, la méthodologie de coût de cycle de vie rembourse plus que ses coûts car il s'agit d'une approche peu coûteuse et à fort bénéfice, qui permet d'atteindre une valeur à long terme pour les développeurs, les propriétaires et les financiers. Cette méthodologie génère un coût global moins élevé, ainsi qu'une qualité supérieure. Combien de fois avons-nous vu sur le terrain une approche visant simplement à

réduire les coûts initiaux, entraînant des frais de maintenance et de réparation plus élevés sur le long terme ? Dans ce contexte, on peut affirmer que l'approche coût de cycle de vie représente le bon sens, générant des avantages reconnus tels que la réduction des coûts de fonctionnement, une consommation d'énergie plus faible et une gestion plus efficace des installations.

L'approche coût de cycle de vie favorise également un travail collaboratif plus étroit pendant la phase de conception et de planification du projet. Les clients et leurs équipes de conseil peuvent adopter une approche combinée de l'analyse pour décider de l'efficacité de la conception, la maintenance, etc. De nos jours, grâce à un benchmarking international, il existe beaucoup plus d'informations disponibles.

Les normes de durabilité sont de plus en plus importantes et prises en compte dans cette approche. En Europe, la méthode d'évaluation environnementale de l'établissement de recherche de bâtiments du Royaume-Uni (BREEAM), reconnue internationalement, couvre maintenant plus de deux millions de projets dans le monde. La certification verte du bâtiment des États-Unis Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) - d'abord développée comme un ensemble de systèmes de notation pour la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance des bâtiments, afin d'aider les propriétaires et les exploitants de bâtiments à se soucier de l'environnement et à utiliser efficacement les ressources - est de plus en plus pertinente.

Dans la région APAC, le Green Mark de Singapour, le Green Star d'Australie et le BEAM de Hong Kong mènent l'initiative et sont continuellement améliorés pour répondre aux attentes des concepteurs et des défis présentés par les tendances mondiales.

La méthodologie de coût de cycle de vie rembourse plus que ses coûts car il s'agit d'une approche peu coûteuse et à fort bénéfice.

De nombreuses années de conseil en matière de coûts et de gestion de projets signifient que les entreprises de conseil en construction disposent de nos jours, de plus d'informations que jamais et ce, quel que soit le type de projet.

Prenons l'exemple des écoles. Si, la plupart des travaux de maintenance ne peuvent être effectués que pendant les périodes de vacances scolaires, une projection appropriée couvrant une durée de vie de 30 ans peut inclure des coûts et des horaires en conséquence. Les consultants savent quels matériaux et leurs aménagements - sols, vitrage, toiture - offrent la meilleure valeur de coût de cycle de vie, même si, la plupart du temps, leur coût initial est plus élevé que les alternatives moins coûteuses qui nécessitent plus de maintenance ou des remplacements répétés.

Dans l'ensemble, il existe de nombreux atouts tangibles à l'approche des coûts de cycle de vie, à la fois d'un point de vue économique et sur le plan de la durabilité. L'enjeu est de penser au futur. Les décisions prises même avant le premier jour de construction pour les années à suivre. Correctement réalisés, les coûts de cycle de vie offrent divers scénarios de projets.

Currie & Brown offices

AUSTRALIE

Brisbane

+61 7 3835 8555

Melbourne

+61 3 9691 0000

Sydney

+61 2 8220 0800

ILES ANGLO NORMANDES

Jersey

+44 (0)1534 720 326

CHINE

Beijing

+86 10 6523 1550

Changsha

+86 731 8281 2560

Chengdu

+86 28 8200 8618

Chongqing

+86 23 8672 9088

Guangzhou

+86 20 3877 3990

Shanghai

+86 21 6426 3883

Shenyang

+86 24 3109 9079

Shenzhen

+86 755 8301 8156

Wuhan

+86 27 8580 2996

COLOMBIE

Bogota

+571 358 2646

FRANCE

Paris

+33 173 015 100

HONG KONG

Hong Kong

+852 2833 1939

INDE

Bangalore

+91 80 4116 2435

Chennai

+91 44 4393 1300

Hyderabad

+91 40 6677 8789

Mumbai

+91 22 6574 9550

New Delhi

+91 11 2612 4372

Sri Lanka

+94 1122 60050/53

ITALIE

Milan

+39 366 388 0962

JAPON

Tokyo

+81 3 3442 6642

ROYAUME D'ARABIE SAOUDITE

Riyadh

+966 11 494 0049

MEXIQUE

Mexique

+52 55 52 81 5588

OMAN

Muscat

+968 2439 1947

PEROU

Lima

+51 01 758 9740

+51 01 758 0132

QATAR

Doha

+974 4434 0048

REPUBLIQUE D'IRLANDE

Dublin

+353 (0)1 284 3300

SINGAPOUR

Singapour

+65 6221 7288

ESPAGNE

Madrid

+34 91 391 3544

TAIWAN

Taipei

+886 2 2555 5886

THAÏLANDE

Bangkok

+66 2 632 6500

EMIRATS ARABES UNIS

Abu Dhabi

+971 2 671 6265

Dubai

+971 4 295 5198

ROYAUME UNI

Belfast

+44 (0)2890 765 959

Birmingham

+44 (0)121 647 6220

Bristol

+44 (0)117 926 0785

Cambridge

+44 (0)1223 454 500

Cardiff

+44 (0)29 2083 9180

Coleraine

+44 (0)28 7034 3518

Edimbourg

+44 (0)131 313 7810

Exeter

+44 (0)1392 813 040

Glasgow

+44 (0)845 287 8500

+44 (0)141 342 2120

Haywards Heath

+44 (0)845 287 8764

Leeds

+44 (0)113 244 2069

Londres

+44 (0)20 7061 9000

Manchester

+44 (0)161 832 9497

Milton Keynes

+44 (0)845 287 8700

Newcastle

+44 (0)191 223 6621

Norwich

+44 (0)1603 666 433

Plymouth

+44 (0)845 287 8475

Southampton

+44 (0)23 8021 3500

Truro

+44 (0)1872 306 038

ETATS UNIS

Arizona (Phoenix)

+1 602 513 3668

California (San Francisco)

+1 415 235 4939

New Jersey (Princeton)

+1 609 759 7000

New Mexico (Albuquerque)

+1 505 503 8078

New York (New York City)

+1 646 460 3791

Oregon (Portland)

+1 503 567 5028

Washington (Seattle)

+1 503 916 9915