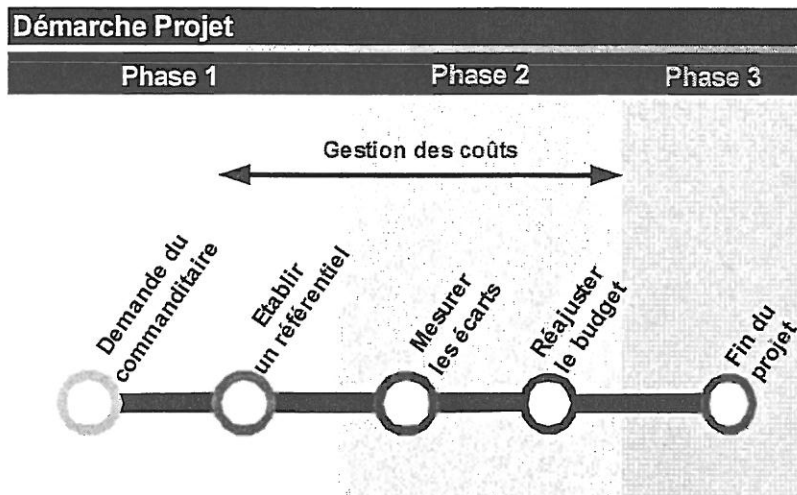


Les Finalités

A quoi sert la gestion des coûts ?

- Suivre et prévoir les coûts générés par la réalisation des livrables (tableau de bord des coûts)
- Anticiper les dérives de coûts par rapport au budget prévisionnel
- Éclairer sur les décisions et les mesures correctrices à prendre

Où se situe la gestion des coûts dans un projet ?



Le Mode Opérateur

Comment gérer les coûts ?

Schématisation du mode opératoire de la gestion des coûts

Phases de la gestion de coûts

Etablir un référentiel

Mesurer les écarts

Réajuster le budget

Référentiel

→ Ecart

→ Réajustement

1 Estimer les coûts

4 Calculer le coût prévisionnel

6 Analyser les écarts

2 Etablir les budgets

5 Mesurer et comparer les écarts

7 Proposer des actions correctives

3 Valider le budget

8 Réajuster le budget

9 Elaborer le rapport de coût



1- ÉTABLIR UN RÉFÉRENTIEL : SAVOIR OÙ L'ON VA

■ Étape 1 : Comment établir un référentiel ?

1 Estimer les coûts

- ⇒ Construire l'organigramme des tâches (ou le récupérer après avoir élaboré le planning détaillé)
- ⇒ Identifier les ressources nécessaires à la réalisation de la tâches :
 - ressources humaines
 - ressources matérielles
 - sous-traitance
- ⇒ Estimer les coûts du projet en :
 - décidant ce qui est imputé au projet
 - récupérant les éléments issus des pré-études
 - se servant des expériences passées sur des projets similaires
 - regroupant les éléments comptables
 - ventilant en catégories de coûts

2 Etablir les budgets

- ⇒ Élaborer le budget initial servant de référentiel en termes d'objectifs et de mesures

① Le budget initial ne peut varier à une date donnée que pour les trois raisons suivantes :

- réaménagement de ligne budgétaire à total constant (ex : redistribution des tâches)
- transfert d'une part de provision à une ligne budgétaire suite à une mauvaise estimation initiale
- avenant budgétaire à la demande du maître d'ouvrage ou du commanditaire, augmentant les ressources

Dans ce cas, ce nouveau budget dit à date devient alors la nouvelle référence !

3 Valider le budget

- ⇒ Faire valider le budget de référence (initial ou à date) par le commanditaire

Glossaire

- **Coûtenance** : processus permettant de prévoir et de suivre, pendant toute la durée du projet, les coûts des activités successives pour la réalisation de l'ouvrage avec l'objectif de maîtriser un coût prévisionnel final
- **Budget** : somme des estimations de toutes les lignes budgétaires et des provisions nécessaires pour réaliser les livrables attendus conformément aux exigences du cahier des charges (qualité et délais définis)
 - **Budget initial** : objectif en matière de recettes et de coûts pour l'ensemble du projet jusqu'à sa réception définitive
 - **Budget à date** : réajustement du budget initial en fonction des modifications ou des évolutions propres à la vie du projet
- **Ligne budgétaire** : unité de suivi des coûts qui correspond à un ensemble de prestations affecté à un responsable commun (tâche technique, administrative, exécution...)

2- MESURER LES ÉCARTS : SAVOIR OÙ L'ON EST

■ Étape 2 : Comment savoir où l'on est et ce qui reste à faire ?

4 Calculer le coût prévisionnel

- ⇒ Mettre en place un système d'information pour faciliter la remontée et la consolidation des informations nécessaires à la mesures des déviations :
 - Fiche de reporting à compléter périodiquement
 - Tableaux et indicateurs de suivi...

Gestion des coûts

4 Calculer le coût prévisionnel

(Suite)

➤ Calculer la variance pour chaque ligne budgétaire

① Exemples de sources de variance : productivité moindre, surestimation ou sous-estimation dans l'affectation des ressources, production de tâches supplémentaires, perturbations externes, mauvaise prise en considération des effets économiques...

➤ Calculer le coût prévisionnel selon l'un des modes de calcul suivant :

- Engagements + reste à engager
- Coûts encourus + reste à encourir
- Dépenses + reste à dépenser

5 Mesurer et comparer les écarts

➤ Tracer les courbes d'avancement pour mesurer les écarts et extrapoler ou prévoir le coût prévisionnel final (CBTP, CRTE, CBTE)

➤ Mesurer les écarts et dérives à partir du coût réalisé et de l'avancement physique de la tâche :

- Soit en comparant les courbes d'avancement :
 - Écart entre CBTE et CBTP : différence entre l'avancement physique prévu et l'avancement physique réel
 - Écart entre CBTE et CRTE : différence de coût par rapport au budget de référence
- Soit en comparant les écarts, ligne par ligne budgétaire, avec le budget de référence

Glossaire

- ❑ **Variance** : base au calcul du coût prévisionnel, c'est la différence à l'instant t entre :
 - le coût réel d'une opération en cours
 - et le coût prévu au budget pour exécuter cette opération
- ❑ **Coût prévisionnel** : résultante des coûts correspondants au travail effectué à une certaine date augmentés des coûts à prévoir pour terminer la réalisation de l'ouvrage
- ❑ **Écart** : différence entre le coût prévisionnel final et le budget de référence
- ❑ **Dérive** : différence positive ou négative entre les valeurs du coût prévisionnel constatées lors de deux rapport de coûts successifs
- ❑ **Courbes d'avancement** : tracés permettant de représenter les différents coûts d'un projet :
 - **Coût budgété du travail prévu (CBTP)** : courbe de référence représentant l'évolution des coûts cumulés en fonction du temps (de la date t jusqu'à la date de fin du projet)
 - **Coût réel du travail effectué (CRTE)** : coûts encourus (ou dépensés) correspondant au travail physiquement réalisé
 - **Coût budgété du travail effectué (CBTE)** : appelé également valeur acquise, coût budgété à l'avancement physique réel. Il s'agit d'affecter aux tâches réellement effectuées les coûts unitaires qui ont été attribués pour l'établissement du budget de référence

3- RÉAJUSTER LE BUDGET

■ Étape 3 : Comment réajuster le budget ?

6 Analyser les écarts

➤ Analyser les écarts

➤ Identifier les causes des écarts et des dérives

① Il existe deux types majeurs de perturbations pouvant générer des coûts supplémentaires :

- les modifications techniques pouvant nécessiter :
 - une adaptation,
 - des corrections mineures et réversibles,
 - des changements pouvant affecter l'action de plusieurs acteurs ou intervenants du projet
- les perturbations financières :
 - inflation
 - évolution des taux de change

7 Proposer des actions correctives

- Identifier les actions correctives à mettre en œuvre avec les experts
- Proposer des actions correctives au commanditaire et les faire valider, tout en respectant les objectifs de performance (coûts, qualité, temps)

8 Réajuster le budget

9 Elaborer le rapport de coût

4 Calculer le coût prévisionnel

- ⇒ Recalculer le coût prévisionnel en intégrant le coût des perturbations
- ⇒ Réajuster le budget

- ⇒ Elaborer et présenter le rapport de coût :
 - mettre en avant les points sensibles
 - répondre aux questions suivantes : où on en est (coûts, qualité, temps) ?, est-on en conformité avec les objectifs attendus ? quelles sont les décisions à prendre compte tenu de la situation observée ?...

- ⇒ Recommencer le processus à l'étape 2 pour suivre et contrôler les coûts du projet !

Récapitulatif des techniques mises en oeuvre

Quelles sont les techniques utilisées ?

DÉMARCHE GLOBALE	DÉMARCHE DÉTAILLÉE	TECHNIQUES OU OUTILS UTILISÉS	GUIDES MÉTHODOLOGIQUES ASSOCIÉS DANS O ³	
1 – Établir un référentiel (savoir où l'on va)				
Étape 1 – Comment établir un référentiel ?	① Estimer les coûts	⇒ Brainstorming ⇒ Organigramme des tâches ⇒ Planification ⇒ Conduite de réunion	⇒ Planification ⇒ Conduite de réunion	
	② Établir les budgets			
	③ Valider le budget			
2 – Mesurer les écarts (savoir où l'on est)				
Étape 2 – Comment savoir où l'on est et ce qui reste à faire ?	④ Calculer le coût prévisionnel	⇒ Communication ⇒ Reporting	⇒ Communication ⇒ Techniques de reporting	
	⑤ Mesurer et comparer les écarts			
3 – Réajuster le budget				
Étape 3 – Comment réajuster le budget ?	⑥ Analyser les écarts	⇒ Diagramme d'Ishikawa ⇒ Brainstorming ⇒ Conduite de réunion	⇒ Conduite de réunion ⇒ Analyse des risques	
	⑦ Proposer des actions correctives	⇒ Analyse des risques		
	⑧ Réajuster le budget	⇒ Analyse des risques		
	⑨ Élaborer le rapport de coût	⇒ Techniques de communication écrite et orale ⇒ Conduite de réunion		