

Gérer les coûts

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
La gestion des coûts dans la phase de réalisation et de contrôle	2
Deux démarches opposées	3
La conception cost of design	3
La conception design to cost	4
La « coûtendance »	4
Le coût budgété du travail prévu (CBTP)	5
Le coût réel du travail effectué (CRTE)	5
Le coût budgété du travail effectué (CBTE)	5
Mesure des écarts	6
L'écart de performance : CBTE – CRTE	6
L'écart de planning : CBTE – CBTP	6
Limites	7
Exemple	7
Conclusion	8
Références	9

Objectifs d'apprentissage

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

- De situer la gestion des coûts dans le cycle de vie d'un projet
- De comprendre les principes de base de gestion des coûts
- De calculer le coût budgété du travail prévu, le coût réel du travail effectué, et le coût budgété du travail effectué
- De comprendre les limites des approches présentées

Introduction

Dans ce cours nous commençons par situer la gestion des coûts dans le cycle de vie d'un projet. Nous présentons ensuite les principes de base et la notion de « coûtéance » avant d'aborder dans le détail les différentes méthodes de calcul et de suivi des coûts. L'exemple d'un projet européen est fourni à titre d'illustration.

La gestion des coûts dans la phase de réalisation et de contrôle

Nous sommes dans **la phase de réalisation et de contrôle** du projet, qui consiste à mener à bien toutes les tâches pour réaliser le résultat final du projet (le produit ou le service). La **gestion des coûts** fait partie des responsabilités du chef de projet.

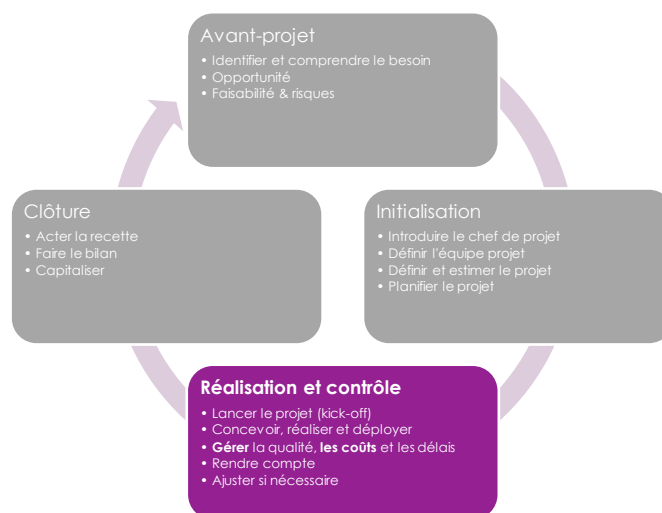


Figure 1 : La gestion des coûts dans le cycle de vie d'un projet

Deux démarches opposées

Il existe des interactions entre le coût d'un projet et celui du résultat de ce dernier. Nous présentons ici deux démarches possibles pour déterminer le coût de revient cible d'un produit et leurs conséquences en termes de contrôle des coûts. En pratique, il est possible de combiner les deux approches : on étudie plusieurs solutions avec des résultats différents en termes de spécifications et donc de coûts, puis et on opère ensuite des ajustements – en mobilisant si besoin des outils comme l'approche par la valeur.

La conception « *cost of design* »

La démarche « *cost of design* » consiste à fixer les spécifications en fonction des besoins identifiés chez les clients et des offres concurrentes. Le coût de revient découle ensuite des spécifications du produit.

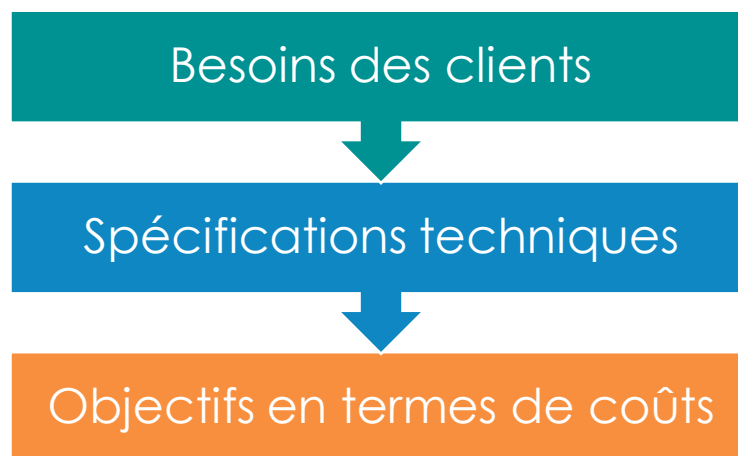


Figure 2 : La conception « *cost of design* »

Cette démarche a le mérite de connecter la partie technique (les spécifications) au marché. Combinée aux stratégies de différenciation d'une partie au moins des acteurs sur un marché, elle peut toutefois avoir un caractère inflationniste, les exigences des clients augmentant régulièrement avec les nouvelles fonctionnalités proposées par les offreurs (des équipements comme la climatisation, la fermeture centralisée des portes ou même les lève-vitres électriques ont été des options caractéristiques des voitures haut-de-gamme dans le passé...). Cela peut laisser de la place sur la partie inférieure du marché pour des acteurs qui utiliseraient la démarche « *design to cost* » (voir ci-dessous).

Dans le cadre d'une telle approche, il faut prendre garde à ne pas piloter le projet uniquement par l'atteinte des spécifications (privilégier la qualité au détriment du coût). Le risque peut être accentué ici par le fait que les spécifications semblent primer sur les coûts. Or, si on cherche à atteindre « à tout prix » un objectif mal calibré au départ, on risque de faire déraiper non seulement le coût de revient du produit final, mais aussi les coûts du projet et ses délais. Avoir à

l'esprit l'équilibre du triangle Q - C - D (Qualité - Coûts - Délais) est donc particulièrement crucial dans ce cadre.

La conception « *design to cost* »

L'approche alternative, dite « *design to cost* », consiste à fixer un plafond de prix de revient avant les spécifications. C'est une approche particulièrement utilisée dans le cadre des stratégies d'épuration, consistant à éliminer des fonctionnalités non essentielles pour réduire le coût d'un produit ou service.

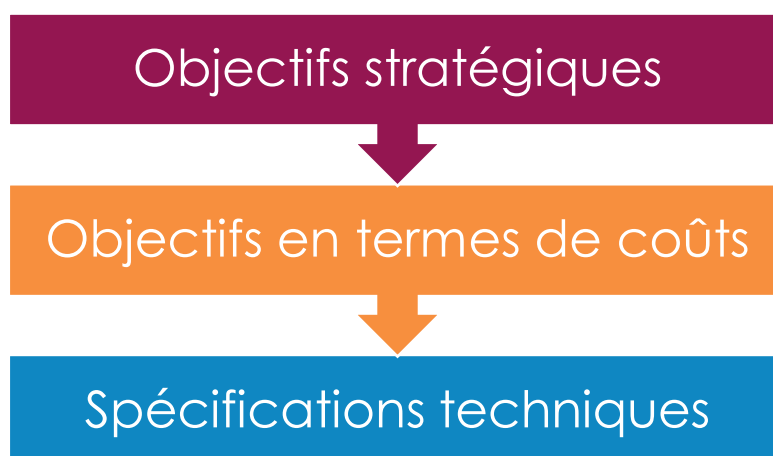


Figure 3 : La conception « *design to cost* »

Dans un tel cas, il convient de surveiller toute évolution risquant d'impacter le prix de revient du produit, mais aussi le coût du projet de développement. En effet, pour réaliser l'objectif final qui est en général d'obtenir un avantage en termes de prix sur le marché, il ne suffit pas de réduire les coûts de production et de distribution. Il faut aussi que le processus de conception soit lui aussi particulièrement bien maîtrisé. Le plafond fixé au départ concerne donc aussi bien le prix de revient du produit que l'enveloppe affectée au projet.

Un risque est également de constater en cours de route que l'objectif initial en termes de coûts est impossible à tenir. Il faut alors décider si les objectifs stratégiques peuvent être tenus avec un léger dépassement ou s'il est préférable d'arrêter le projet.

La « *coûtenance* »

La *coûtenance* fait référence à l'analyse et au contrôle des coûts d'un projet en mobilisant des techniques et des outils tout au long du projet, avec une démarche prévisionnelle permanente afin de respecter le budget alloué.

La question des coûts ne se pose pas seulement en début de projet (choix d'investissement) ou en fin de projet (évaluation). En cours de projet, le suivi des coûts permet de constater, et si

possible de corriger, certaines dérives et de mettre à jour les prévisions. Or, un simple constat des dépenses engagées peut amener à des interprétations multiples et parfois trompeuses.

Nous présentons ci-après trois valeurs à calculer : le coût budgété du travail prévu (CBTP), le coût réel du travail effectué (CRTE) et le coût budgété du travail effectué (CBTE), avant d'aborder la mesure des écarts, qui aideront à l'interprétation.

Le coût budgété du travail prévu (CBTP)

Ex. pour le développement d'un produit cosmétique : 85 mois-hommes à 5 k€/mois, répartis ainsi :

Phase 1 : 10 (5 personnes x 2 mois)

Phase 2 : 60 (10 personnes x 6 mois)

Phase 3 : 15 (7,5 personnes x 2 mois)

CBTP :

Fin phase 1 : 50 k€

Fin phase 2 : 350 k€

Fin phase 3 : 425 k€

Le coût réel du travail effectué (CRTE)

Ex. au bout de 2 mois, 55 k€ ont été dépensés. Comment analyser cet écart ?

Il peut être lié :

- À une utilisation supérieure de ressources (11 hommes-mois ?)
- À un coût supérieur de ces ressources (5,5 k€/homme-mois ?)

De plus, il ne sera pas du tout analysé de la même façon si :

- La phase 2 est déjà commencée (plus de dépenses ont été engagées parce que le projet est en avance)
- La phase 1 est tout juste terminée (dérive de 10% des coûts de la phase 1)
- La phase 1 n'est pas terminée (le projet connaît des difficultés : les délais ne sont pas respectés et la dérive des coûts est supérieure à 10%)

Le coût budgété du travail effectué (CBTE)

Il s'agit d'une valeur théorique qui vise à analyser les écarts CBTP/CRTE

On part du travail effectué et on voit combien il aurait coûté d'après les coûts estimés au budget.

Dans l'exemple :

Si phase 1 + 10% phase 2 réalisée, CBTE = 80 k€ (50 k€ + 10% de 300 k€)

Si phase 1 est terminée : CBTE = 50 k€

Si phase 1 réalisée à 75% : CBTE = 37,5 k€

Mesure des écarts

Le calcul de ces trois types de coûts permet de mesurer deux types d'écart.

L'écart de performance : CBTE – CRTE

L'avancement du projet est neutralisé (les deux portent sur le travail effectué). Les écarts ne peuvent donc être liés qu'à :

- Une dérive de la quantité de ressources utilisées
- Une dérive des prix des ressources utilisées

Dans notre exemple précédent :

Dans le cas « phase 1 + 10% », la différence est positive. On aurait donc dû, à ce stade, dépenser plus (80 k€) que ce nous avons effectivement dépensé (55 k€). Contrairement à ce que pourrait laisser penser un simple suivi des sommes dépensées, c'est un scénario idéal : nous avons pris de l'avance sur les délais et nous sommes sur une trajectoire de coûts inférieure à celle qui avait été budgétée.

Dans le cas « phase 1 à 100% », on constate que le CRTE est supérieur de 10% au CBTE (50 k€). Les délais sont tenus, mais pas les coûts. Il faudra donc approfondir le diagnostic pour en déterminer les causes. Si celles-ci sont ponctuelles et n'ont pas de raison de se reproduire dans les prochaines phases, la dérive reste limitée (5 k€ sur les 425 k€ prévus sur le projet, soit environ 1,2%). Par contre, si celle-ci devrait se répercuter sur la suite, le projet coûterait à la fin 42,5 k€ de plus que prévu, ce qui est nettement plus significatif et pourrait remettre en cause sa rentabilité.

Dans le cas où la phase 1 n'est même pas terminée, la dérive des coûts est très importante (on compare 55 k€ à 37,5 k€, soit 46,6% de plus !). Il faut en comprendre les raisons et prendre des décisions rapidement, y compris si besoin celle d'arrêter le projet.

L'écart de planning : CBTE – CBTP

C'est cette fois le prix et la quantité de ressources utilisées qui sont neutralisés. Les différences traduisent donc une avance ou un retard du projet. Comme la plupart des responsables de

projet utilisent d'autres outils comme le diagramme de Gantt ou le réseau PERT pour suivre les délais, cet écart s'avère en pratique moins intéressant que le premier.

Limites

Il faut se garder d'utiliser trop « mécaniquement » ce type d'outil car il repose sur l'hypothèse d'une bonne fiabilité du budget prévisionnel. Ce que l'on pourrait interpréter comme un mauvais fonctionnement du projet pourrait en fait provenir d'un budget irréaliste. En outre, les deux types de mesures sont en fait interdépendants : un dépassement de budget peut être lié à l'utilisation de ressources supplémentaires pour tenir les délais.

Il convient donc de tenir compte des aspects humains de l'utilisation de ce type d'outil (effets sur la motivation, sur la pression au travail, etc.) et d'en compléter l'utilisation par des outils complémentaires : notamment de suivi des délais.

Exemple

Cet extrait du projet Erasmus+ ECCOE¹ illustre les grands principes de gestion des coûts appliqués par l'équipe projet.

Le consortium adopte les principes de gestion suivants :

- 1. Coordination du budget.** Les décisions relatives à l'allocation du budget / aux changements de ressources doivent être approuvées par le coordinateur ou par le consortium (en fonction de la gravité du changement) avant d'être mises en œuvre par un partenaire individuel.
- 2. Gestion du budget.** Chaque partenaire sera responsable de la gestion de son propre budget, conformément au budget global du projet, et de la conservation de toutes les preuves des activités et des dépenses de manière appropriée, conformément aux meilleures pratiques recommandées par l'Agence.
- 3. Supervision du budget.** Le coordinateur vérifiera tous les 6 mois les dépenses des partenaires par rapport aux plans, afin de s'assurer que toutes les dépenses sont conformes à la planification du projet. Pour ce faire, les partenaires enverront des rapports intermédiaires de dépenses au coordinateur. Les documents originaux seront demandés par le coordinateur si nécessaire.
- 4. Assistance budgétaire.** Le coordinateur maintiendra un help-desk composé d'un spécialiste du financement des projets de l'UE, pour répondre à toutes les questions des partenaires. Sur

¹ www.eccoe.eu

demande, le service d'assistance peut organiser un séminaire en ligne pour le personnel administratif responsable des organisations partenaires.

Dans cet exemple, la mobilisation des méthodes de CBTP, CRTE et CBTE ainsi que la mesure des écarts interviendront dans le cadre de la supervision du budget. La fréquence de contrôles tous les six mois est adaptée à un projet de 36 mois. Pour un projet plus court, il conviendrait d'effectuer ces contrôles plus régulièrement.

Conclusion

Dans ce cours nous avons situé la gestion des coûts dans le cycle de vie d'un projet, à savoir dans la phase de réalisation et de contrôle. Nous avons présenté les principes de base et les notions de coût total et de coût de maintenance avant d'aborder dans le détail les différentes méthodes de calcul et de suivi des coûts. L'exemple d'un projet européen est fourni à titre d'illustration.

Références

Comment citer ce cours ?

Gestion de Projet, Deborah Arnold et Pascal Corbel, AUNEGe (<http://aunega.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 : La gestion des coûts dans le cycle de vie d'un projet.....	2
Figure 2 : La conception « cost of design ».....	3
Figure 3 : La conception « design to cost ».....	4