

La répartition planifiée du budget de production

Cette annexe présente des informations sur la répartition planifiée des coûts dans le cadre de la planification détaillée d'un événement de grande envergure.

Répartition du budget de coûts

Aspect de la planification d'un projet (en l'occurrence, de la production d'un événement de grande envergure) qui a pour but de déterminer un budget d'exécution pour chacune de ses tâches, en fonction de ses coûts estimés et du budget total convenu avec le promoteur.

La répartition du budget de coûts de production d'un événement, une responsabilité du réalisateur, comprend les activités suivantes : estimer le coût d'exécution de chaque tâche et fixer son budget; estimer les autres coûts de l'événement et fixer leur budget; comparer la somme des coûts estimés avec le budget total et effectuer les ajustements nécessaires.

Dans le cas d'un événement faisant appel à des bénévoles pour sa production, il faut estimer le nombre d'heures requises de la part de ceux-ci.

L'objectif de cette section est d'expliquer comment procéder à la répartition du budget de coûts, c'est-à-dire à la détermination des budgets des tâches et autres éléments de la production d'un événement. Le lecteur souhaitant en savoir davantage peut consulter l'ouvrage de Genest et Nguyen (2010, chapitre 13).

Objectif de la répartition du budget de coûts

Dans la répartition du budget de coûts de la production d'un événement, le réalisateur doit s'assurer qu'un budget précis soit planifié pour chacun des différents éléments des coûts de production:

- le coût de la rémunération des ressources humaines affectées à l'exécution de chaque tâche;
- le coût de chaque achat de biens ou de services d'un fournisseur, ce coût étant associé à la tâche pour l'exécution de laquelle ces biens ou services sont requis;
- le coût de chaque contrat de sous-traitance;
- tout autre coût lié à la production de l'événement (par exemple, la location d'une roulotte pour quelques semaines, pour la production d'un événement extérieur).

Difficulté de la répartition du budget de coûts

Quoi que l'on fasse, la répartition du budget de coûts de la production d'un événement demeurera difficile : il faut en effet tenter de réconcilier deux objectifs qui sont apparemment irréconciliables.

- Il faut fournir à chaque ressource affectée à une tâche un budget d'heures suffisant pour qu'elle puisse faire un travail de qualité, tout en lui assurant une rémunération horaire convenable dans les circonstances.
- Il faut que la somme des coûts des tâches ainsi estimés, auquel on doit ajouter le coût des achats et autres, ne dépasse pas le budget disponible pour produire l'événement.

Stratégie de répartition du budget de coûts

Une bonne stratégie de répartition du budget de coûts consiste à procéder comme suit :

- estimer d'abord le coût d'exécution de chaque tâche ;
- ajouter les différents autres coûts (contrats de sous-traitance, achats) ;
- faire la somme de tous ces coûts ;
- comparer au budget total disponible ;
- faire les ajustements (presque toujours des réductions) des budgets des tâches en connaissance de cause, jusqu'à ce que la somme de ces budgets partiels soit égale au budget total disponible.

Les méthodes d'estimation des coûts

Pour éviter d'oublier des éléments de coût, le planificateur peut consulter la liste des éléments de coût présentée par le réalisateur dans sa proposition (tableau 5.11), en y incluant les modifications résultant de la négociation du contrat et de la définition des travaux.

Pour établir les budgets, il faut d'abord estimer les coûts sur lesquels ils sont basés. Les méthodes d'estimation des coûts varient selon la source des coûts.

La meilleure façon d'estimer le coût d'un **contrat de sous-traitance** est de le négocier avec le sous-traitant envisagé.

La meilleure façon d'estimer les coûts de **biens ou services achetés** pour l'exécution d'une tâche est de négocier avec les fournisseurs envisagés.

La meilleure façon d'estimer les coûts de la **rémunération des ressources** affectées à l'exécution des tâches est d'estimer séparément :

- la quantité de travail de chaque ressource pour chaque tâche, le plus souvent mesurée en personnes heures ou en personnes jours;
- le coût de l'utilisation unitaire de chaque ressource, le plus souvent mesuré en dollars par jour ou en heures d'utilisation de la ressource.

La conclusion de la répartition du budget de coûts

Une fois estimé le coût de tous les travaux et les autres dépenses de la production, on considère ce coût comme la valeur provisoire du budget planifié de chacun de ces éléments. Ensuite, le planificateur :

- fait la somme du coût de tous ces éléments (rémunération des ressources et autres coûts);

- compare cette somme avec le budget total d'exécution fixé par la direction et, si nécessaire, avec le budget total convenu avec le promoteur ;
- fait les ajustements nécessaires, selon la difficulté des travaux, leur niveau de risque, etc. Par exemple, si le total des coûts estimés est supérieur de 10% au budget d'exécution accordé, il ne faut pas systématiquement réduire le budget planifié de chaque tâche de 10% : le budget de certaines tâches ne pourra pas être réduit et celui d'autres tâches devra être réduit de plus de 10%.

La comparaison entre les coûts estimés et le budget disponible peut faire ressortir une insuffisance budgétaire (budget inférieur aux coûts estimés). Si c'est le cas, le principal responsable de l'événement a alors la responsabilité de prévenir immédiatement sa direction. Selon les circonstances, quatre choix principaux s'offrent alors au réalisateur.

Puiser à même les réserves pour imprévus et pour profit

Avec l'accord de la direction, le planificateur peut puiser à même la réserve pour les imprévus. Toutefois, cette réserve ne sera plus disponible lorsqu'il faudra résoudre des difficultés : les risques d'exécution en sont accrus. Si la réserve pour les imprévus n'est pas suffisante, le planificateur peut puiser à même la réserve pour le profit, mais réduire ou éliminer cette réserve, si on le refait pour divers événements, menace, à terme, la rentabilité de l'entreprise.

Réduire la quantité de travail planifiée

Si l'évaluation des quantités de travail requises a été faite de façon rigoureuse, tenter de réduire ces quantités est peu réaliste : cela risque fort d'entraîner, dans la phase de production, le dépassement des budgets. Cela aurait aussi un effet négatif sur l'engagement des ressources, qui ne feront pas d'effort pour respecter le budget, sachant que c'est impossible.

Augmenter le budget total disponible

Suivant la marge de manœuvre dont il dispose, le réalisateur peut examiner la possibilité d'augmenter le budget en augmentant l'apport des différentes sources de financement de l'événement :

- augmenter le prix de participation ;
- augmenter le volume de participation ;
- augmenter les revenus provenant de la vente de produits et services dérivés ;
- augmenter les revenus de commandite ou de subvention ;
- demander au promoteur d'augmenter sa mise de fonds.

Le planificateur doit demeurer très réaliste quand il fait des hypothèses sur l'augmentation prévisible de ces revenus.

Référence

Genest, Bernard-André et Tho Hau Nguyen (2010), **Principes et techniques de la gestion de projets**, (4^e) édition, Les Éditions Sigma Delta, Laval, QC.