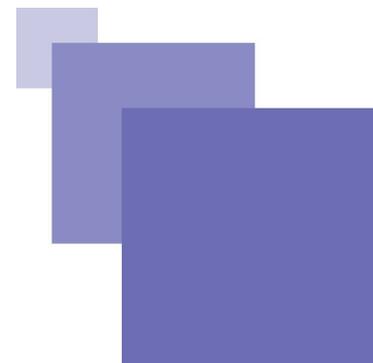


# **Gestion de projet - suivi budgétaire du projet**

GÉRARD CASANOVA - DENIS ABÉCASSIS

# Table des matières



<b>I - Suivi budgétaire du projet</b>	<b>9</b>
A. Trésorerie et engagements financiers.....	9
B. La gestion financière du projet.....	9
C. Gestion économique et pilotage économique du projet.....	10
D. Estimation du budget.....	10
E. Exercice.....	10
F. Exercice.....	11
<b>Solution des exercices</b>	<b>13</b>

# Suivi budgétaire du projet

Trésorerie et engagements financiers	9
La gestion financière du projet	9
Gestion économique et pilotage économique du projet	10
Estimation du budget	10
Exercice	10
Exercice	11

## A. Trésorerie et engagements financiers

Il existe de grandes différences et souvent des calendriers très éloignés entre engagement de dépenses et sortie de trésorerie.

Une entreprise est engagée dès qu'elle passe une commande. Cela signifie qu'un contrat qui précise que lorsque la commande sera exécutée, l'entreprise aura une dette.

Lorsque la commande est livrée, l'entreprise doit une certaine somme, mais la sortie de trésorerie peut se réaliser plusieurs mois après, souvent 60 jours en France. La sortie de trésorerie est le moment où la somme est versée au fournisseur.

Il y a donc des décalages importants entre engagements et paiements (les mêmes écarts sont constatés entre la vente et l'encaissement).

L'existence d'un solde financier important sur le compte du projet peut signifier que le niveau de dépenses est plus faible qu'il n'avait été prévu ou que les recettes sont arrivées plus tôt, ou encore que les règlements sont retardés.

## B. La gestion financière du projet

Consiste à suivre les recettes et les dépenses du projet à partir des informations enregistrées dans les systèmes comptables.

Elle est obligatoire et indispensable pour suivre les engagements, les règlements et pour déclencher des appels de fonds.

Elle est déconnectée de la vie du projet (avancement physique) et ne permet pas de repérer les dérives positives ou négatives en termes de coûts ou de délais.

Est inadaptée pour évaluer la situation à la fin du projet

## C. Gestion économique et pilotage économique du projet

La gestion économique a pour objectif de maîtriser les dépenses et d'anticiper les dérives.

Quel est le coût constaté (état des dépenses engagées compte tenu de l'avancement physique) ?

Quels sont les risques de dérives ? A quoi sont dus les écarts ? Comment les combler ?



### *Fondamental : La gestion économique consiste :*

- à évaluer les dépenses et à les comparer à ce qu'elles auraient dû être, si le projet s'était déroulé conformément aux prévisions.
- à analyser les écarts et à mesurer les dérives : cause des écarts, conséquences, nécessité de modifier le projet ?
- à projeter ces écarts sur la suite du projet.

## D. Estimation du budget

### *Coûts par tâche et coûts par projet*

Le calcul des coûts par tâche peut majorer les coûts, car certaines économies potentielles, telles que l'utilisation de certaines ressources sur de longues périodes, seront masquées.



### *Exemple*

Plusieurs tâches consécutives utilisent le même engin de chantier :

la tâche A, qui dure 4 jours, la tâche B qui dure 3 jours, la tâche C qui dure 3 jours.

Le tarif de location de l'engin est de 300 € par jour ou de 2500 € pour une période de 10 jours.

Dans le calcul du coût par tâche, l'engin coûtera 1200 € pour A, 900 € pour B et 900 € pour C, soit un total de 3000 €

alors que le coût sur l'ensemble du projet peut être limité à 2500 €

## E. Exercice

Une entreprise envisage le projet suivant :

Tâches	Antécédents	Durée en jours	Coûts fixes K €	Nombre de camions	Quantité de maçons
A	/	5	1000	3	5
B	A	8	5000	2	8
C	B	3	7000	2	6
D	A	2	8000	4	1
E	B,D	2	7000	3	2
F	D	5	5000	3	8
G	C	5	3000	2	4
H	E,G	8	1000	3	2
I	G,H	4	2000	4	2
J	F,H	5	2000	1	6
K	I	2	1000	0	1

Tableau 1 Tableau

### Question 1

[Solution n°1 p 9]

1. Calculez la durée du projet, les marges et le chemin critique.

### Question 2

[Solution n°2 p 9]

2. Quel est le coût initial du projet au plus tôt, sachant qu'un maçon de l'entreprise coûte 120 € par jour et un camion loué, avec chauffeur, coûte 300 € par jour. On calculera le coût par tâche.

### Question 3

[Solution n°3 p 10]

3. Un camion loué 10 jours consécutifs coûte 2500 €. Calculez le coût minimal des camions et expliquez les différentes économies réalisées.

## F. Exercice

A partir de l'exemple précédent :

Tâches	Antécédents	Durée en jours	Coûts fixes K €	Nombre de camions	Quantité de maçons
A	/	5	1000	3	5
B	A	8	5000	2	8
C	B	3	7000	2	6
D	A	2	8000	4	1
E	B,D	2	7000	3	2
F	D	5	5000	3	8
G	C	5	3000	2	4
H	E,G	8	1000	3	2
I	G,H	4	2000	4	2
J	F,H	5	2000	1	6
K	I	2	1000	0	1

Tableau 2 Tableau

### Question 1

[Solution n°4 p 10]

1. Reprendre la durée du projet, les marges et le chemin critique calculés précédemment.

Question 2

[Solution n°5 p 10]

2. L'entreprise a recours à une société d'intérim. Le coût qu'un maçon n'est plus de 120 € par jour mais de 130 € par jour. Calculez le nouveau coût du projet et la dérive financière qui en découle.

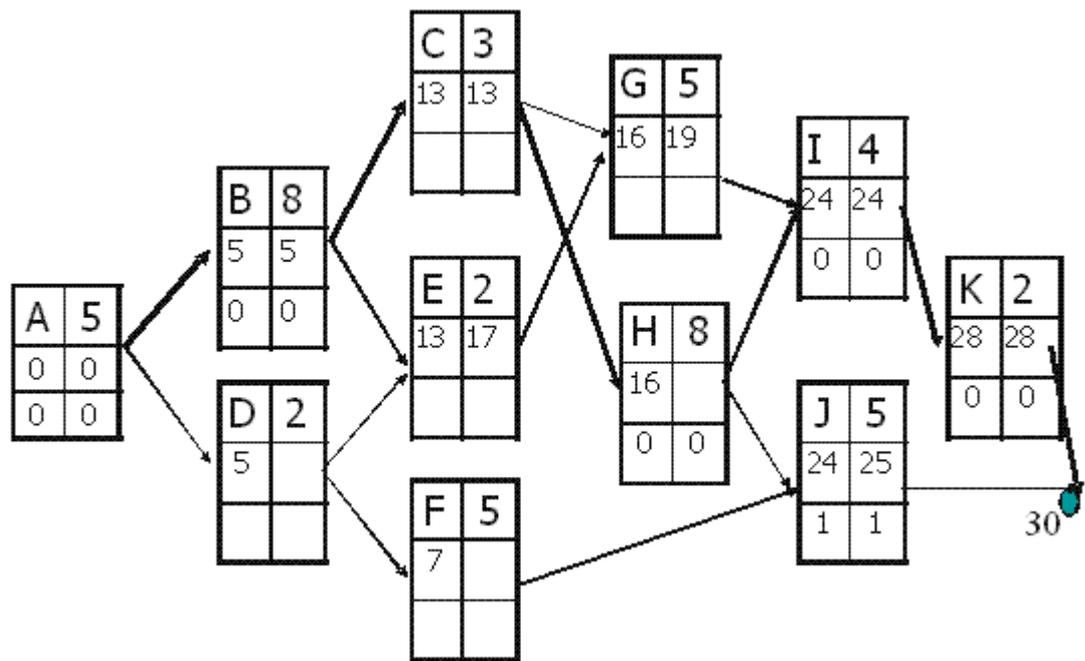
Question 3

[Solution n°6 p 10]

3. En outre, les maçons, tous extérieurs à l'entreprise, sont plus lents, par manque de connaissance du fonctionnement et chaque tâche dure un jour de plus. Quelles sont les conséquences sur la durée du projet et sur son coût ?

# Solution des exercices

## > Solution n°1 (exercice p. 7)



Schéma

Le projet dure 30 jours

## > Solution n°2 (exercice p. 7)

Tâches	Antécédents	Durée en jours	Coûts fixes K €	Nombre de camions	Quantité de ressource Y	Coût	Coût des camions par tâche
A	/	5	1000	3	5	8500	4500
B	A	8	5000	2	8	17480	4800
C	B	3	7000	2	6	10960	1800
D	A	2	8000	4	1	10640	2400
E	B,D	2	7000	3	2	9280	1800
F	D	5	5000	3	8	14300	4500
G	C	5	3000	2	4	8400	3000
H	E,G	8	1000	3	2	10120	7200
I	G,H	4	2000	4	2	7760	4800
J	F,H	5	2000	1	6	7100	1500
K	I	2	1000	4	1	3640	2400
						108180	38700

Tableau 3 Tableau

Le coût total est de 108 180 €

Le coût des camions s'élève à 38 700 €

**> Solution n°3** (exercice p. 7)

En réalisant l'histogramme on constate :

1. que l'on a besoin de 2 camions pendant toute la durée du projet (30 jours), ce qui représente un coût de  $2 \times 3 \times 2500 = 15\ 000$  €
2. En plus, 1 camion pour 10 jours avec H et I
3. Que si l'on commence la tâche D le 6ème jour et la tâche F le 8ème jour, elles seront suivies de la tâche E, ce qui représente 3 camions pendant 9 jours, que l'on a intérêt à louer pour 10 jours (gain net de 200 €)
4. Qu'en déplaçant G (début en 19), le même camion pourra servir pour I et K, soit des plages de 10 jours.
5. Il faudra compléter ces locations longue durée par des locations journalières pour couvrir l'ensemble des besoins ( $13 \times 300$  €).

Le coût total des camions s'établira alors à :  $12 \times 2500 + 13 \times 300 = 33\ 900$  €

*La gestion financière ne répond que partiellement aux questions posées par le pilotage économique.*

- Quel est le coût constaté (consommation des engagés compte tenu de l'avancement physique) ?
- A quoi sont dus les écarts ? Comment les combler ?
- Quels sont les risques de dérives ?
- Peut-on redistribuer certaines ressources ?
- Compte tenu du point de situation, et des prévisions, quelle sera la situation de fin du projet ?

**> Solution n°4** (exercice p. 7)

Voir précédemment.

**> Solution n°5** (exercice p. 8)

Tâches	Antécédents	Durée en jours	Coûts fixes K €	Nombre de camions	Quantité de maçons	Coût initial	Maçons à 130 €
A	/	5	1000	3	5	8500	8750
B	A	8	5000	2	8	17480	18120
C	B	3	7000	2	6	10960	11140
D	A	2	8000	4	1	10640	10660
E	B,D	2	7000	3	2	9280	9320
F	D	5	5000	3	8	14300	14700
G	C	5	3000	2	4	8400	8600
H	E,G	8	1000	3	2	10120	10280
I	G,H	4	2000	4	2	7760	7840
J	F,H	5	2000	1	6	7100	7400
K	I	2	1000	4	1	3640	3660
						108180	110470

Tableau 4 Tableau

Le coût augmente à 110 470€, soit environ 3 %

**> Solution n°6** (exercice p. 8)

Le projet durera 6 jours de plus (36 au lieu de 30) et son coût sera de 125 620 €, soit plus de 16 % d'augmentation