

# La gestion des coûts

## Rappel de la technique de la courbe en S

Alain Coulon, Secrétaire d'ADELI

L'article « La valeur acquise », publié dans le numéro 64 de La Lettre, s'appuyait essentiellement sur une méthode de calcul des écarts entre les coûts prévus et les coûts consommés.

Au commencement du projet, la planification estime un coût du travail à accomplir. À un instant donné du projet, on enregistre un coût pour un travail effectué.

Comment, à partir de ces mesures, estimer le coût global de l'ensemble des travaux projetés ?

## Les aléas d'un projet

Un projet se déroule rarement comme on l'avait prévu ; à tout moment, des incidents viennent perturber les prévisions. Des méthodes et des techniques permettent de déterminer les écarts en vue de corrections (variations de productivité, modification des ressources, report des délais).

## La courbe en S

La planification initiale permet de construire une courbe qui cumule les coûts prévus en fonction du temps.

Cette courbe a la forme d'un S : la pente (consommation instantanée) est faible en début et en fin de projet ; elle est forte dans la partie centrale du projet.

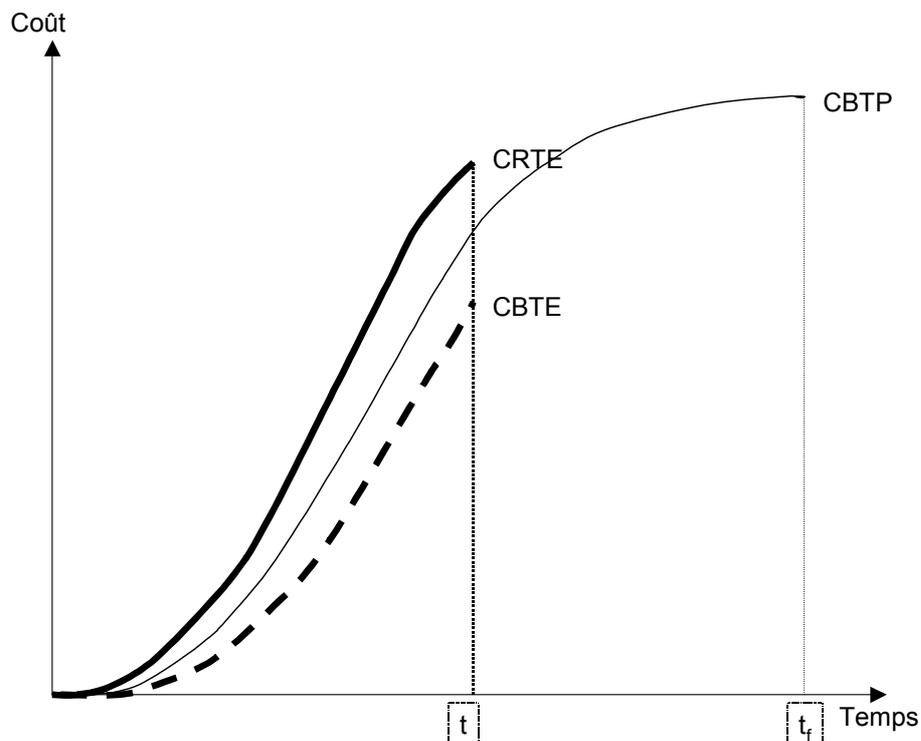
À un instant donné on mesure 3 valeurs de coût :

- Le Coût que l'on avait Budgété pour le Travail Prévu = CBTP ;
- Le Coût que l'on avait Budgété pour le Travail réellement Effectué = CBTE, ce que l'on appelle la valeur acquise ;
- Le Coût que l'on a Réalisé pour ce Travail Effectué = CRTE.

Si à cet instant, le travail prévu a été réalisé pour le coût prévu, on est parfaitement en ligne avec l'objectif. Mais il y a rarement coïncidence entre ces trois valeurs et il faut interpréter les écarts.

Il faut se garder d'interpréter trop hâtivement la différence [CBTP - CBTE]. Si l'on a dépensé moins que prévu, a-t-on effectué le travail prévu à cette date ?

Cette différence n'a aucun sens si l'on ne sait apprécier le travail réellement effectué et le coût prévu pour cette réalisation soit CBTE.



À la date t, on avait prévu de dépenser CBTP pour un travail achevé à cette date.

À cette date, on enregistre une consommation CRTE pour un travail réellement effectué dont le coût budgété avait été estimé à CBTE.

CBTP - CBTE n'a pas de signification ; une perversion optimiste consiste à escompter des économies, car on consomme moins vite que prévu ; alors que CRTE - CBTE constitue le véritable écart sur le coût à cette date.

## Glissement des coûts

Au cours du déroulement du projet, on peut être amené à constater un décalage des coûts par rapport aux prévisions. Peut-on prévoir l'incidence de ce décalage sur le coût total du projet ?

Soit  $CBT_0$  le coût total initial prévisionnel.

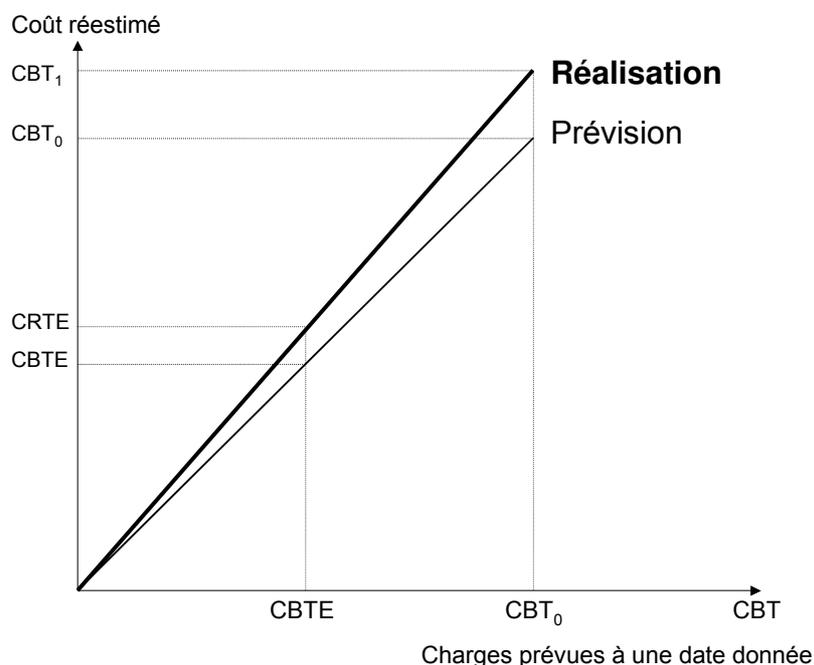
À l'instant t du projet, on enregistre le coût réellement dépensé des travaux effectués CRTE ; à cet instant, les tâches complètement terminées avaient été prévues pour une charge cumulée CBTE.

Le taux de consommation à l'instant t est  $CRTE/CBT_0$ .

Le taux de réalisation à l'instant t est  $CBTE/CBT_0$  (où CBTE est le coût que l'on avait prévu pour les tâches terminées).

Si l'on admet que le taux d'achèvement ( $CRTE/CBTE$ ) est constant, le coût, recalculé à la date t, nécessaire à la réalisation de l'ensemble des tâches sera :

$$CBT_1 = CBT_0 * CRTE/CBTE.$$



Pour corriger les discontinuités de croissance de CBTE, (coût prévisionnel des tâches terminées à l'instant t), on conseille de prendre les 4 ou 5 derniers points et de tracer la droite des moindres carrés.

Ainsi, les fluctuations de CBTE ne seront plus soumises aux aléas des dates d'achèvement des tâches, mais traduiront les véritables tendances.

Cette méthode surestime les retards, en négligeant totalement toute tâche entreprise et non formellement terminée ; elle a l'avantage d'inciter à hâter les recettes. Elle ne peut que réserver des bonnes surprises lors de l'accélération des recettes, en fin de projet.

## Actualisation du planning

En cas de dérive importante constatée en temps voulu, une correction du planning s'avère nécessaire en jouant sur les paramètres suivants :

- report du délai global ;
- accroissement des effectifs (donc des coûts) ;
- recours à la sous-traitance ;
- abandon de certaines tâches jugées non prioritaires ;
- augmentation de la productivité. ▲

[a\\_coulon@club-internet.fr](mailto:a_coulon@club-internet.fr)