

1 EN UNE PHRASE

La gestion budgétaire chiffre le coût du projet poste par poste, met de côté une provision pour aléas (réserve, ~10-15 %), puis pilote en continu ce qui est déjà engagé face à ce qui était prévu.

2 QUAND L'UTILISER

- ✓ Le projet a un coût et un commanditaire qui veut savoir où part l'argent.
- ✓ Vous devez arbitrer entre postes : sur-doter l'un oblige à retirer ailleurs.
- ✓ Des imprévus sont probables (panne, retard, hausse de prix) et il faut un coussin.
- ✓ Le projet avance et vous voulez savoir tôt si vous allez dépasser l'enveloppe.

QUAND L'ÉVITER

- ✗ Micro-projet sans achat ni sous-traitance : un simple total suffit.
- ✗ Coûts encore trop flous pour être estimés, même à la louche : cadrez d'abord.
- ✗ Vous confondez budget et trésorerie : ici on chiffre le coût, pas les flux de caisse au jour le jour.

3 PAS À PAS

- 1 **Découper le projet en postes de coût.** Listez les grandes natures de dépense : matériel, achats, prestations, masse salariale, licences, communication. Une ligne par poste. Appuyez-vous sur le découpage des livrables (la WBS) pour n'oublier personne.
- 2 **Estimer chaque poste.** Chiffrez chaque ligne avec la meilleure source disponible : devis, prix connus, ratio d'un projet passé. Notez le degré de confiance : un devis signé est sûr, une estimation au doigt mouillé ne l'est pas.
- 3 **Distinguer coûts fixes et coûts variables.** Coût fixe = engagé quoi qu'il arrive (location du camion, licence). Coût variable = dépend du volume d'activité (matières premières selon les couverts servis). Cette lecture montre où ajuster si l'enveloppe se tend.
- 4 **Ajouter une provision pour aléas.** Réservez une part du budget (souvent 10-15 %) pour les imprévus identifiés (risques) et inconnus. Ce n'est pas du gras : c'est la marge qui évite de tout arrêter au premier incident. Gardez-la visible, à part des postes.
- 5 **Figurer le budget de référence.** Additionnez les postes plus la provision : c'est votre enveloppe validée, la base de comparaison. Faites-la approuver. Toute modification ultérieure passe par une décision tracée, pas en douce.
- 6 **Piloter l'engagé contre le prévu.** À chaque jalon, comparez le dépensé ET l'engagé (commandes passées, pas encore payées) au prévu. Un écart se traite tôt. Pour relier coût et avancement réel, passez à la valeur acquise (EVM).

ASTUCE

Suivez l'engagé, pas seulement le dépensé : une commande passée, c'est de l'argent parti, même non payé. Tenez un tableau prévu / engagé / payé, plus une ligne provision intouchable : on n'y pioche que pour un vrai aléa, pas pour rattraper une estimation ratée.

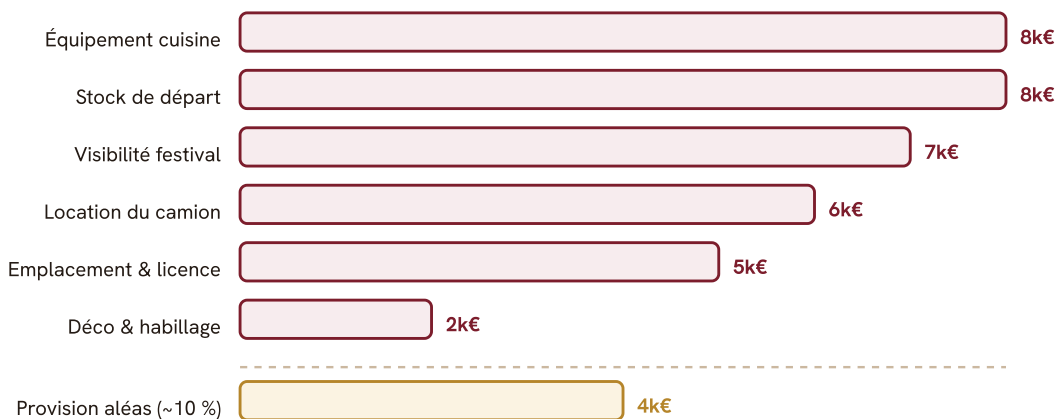
4 EXEMPLE : LE FOOD-TRUCK

Lancement du food-truck pour un festival. Vous avez 40 000 €. Plutôt que de tout dépenser, vous bâtissez le budget par postes et vous réservez une provision pour aléas (panne, météo, affluence imprévue sur deux jours).

Équipement cuisine (fixe, essentiel)	8 000 € – plancha, friteuse, froid, homologation
Stock de départ (variable, essentiel)	8 000 € – matières du premier week-end
Visibilité festival	7 000 € – enseigne, marquage, réseaux
Location du camion (fixe)	6 000 € – 6 semaines de location, assurance, remise en état
Emplacement & licence, puis déco	5 000 € – place et autorisations · 2 000 € – habillage non vital
Provision pour aléas (10 %)	4 000 € – réserve imprévus, gardée à part

Total : 36 000 € de postes + 4 000 € de provision = 40 000 €, l'enveloppe est tenue sans être vidée d'un coup. Le camion, lui, est loué et non acheté : sa location sur les 6 semaines (6 000 €) est un poste du budget comme un autre. Les postes essentiels (équipement, stock, emplacement) restent au-dessus de leur seuil vital : sous ce seuil, le camion n'ouvre pas, peu importe que le total soit juste. Lecture fixe/variable : si l'affluence dépasse les prévisions, le stock (variable) grimpe, mais on le finance avec la provision au lieu de couper dans l'équipement. En pilotage, on compare l'engagé au prévu poste par poste : une dérive du stock se voit avant qu'elle ne mange la réserve.

5 LE SCHÉMA



36 000 € de postes + 4 000 € de provision = 40 000 €. La réserve reste à part.

Répartition du budget food-truck par poste, du plus lourd au plus léger (équipement 8 000 €, stock 8 000 €, visibilité 7 000 €, location du camion 6 000 €, emplacement 5 000 €, déco 2 000 €), surmontée d'une bande distincte « provision pour aléas » de 4 000 € (10 %) tenue à l'écart des postes.

6 PIÈGES FRÉQUENTS

ATTENTION

- Vider toute l'enveloppe dans les postes sans provision : au premier imprévu, il faut couper dans l'essentiel en pleine exploitation.
- Confondre poste serré et poste tenu : un essentiel sous son seuil vital coule le projet même si le total global est juste.
- Oublier l'engagé : ne suivre que le payé donne une fausse sécurité, alors que des commandes déjà passées vont tomber.
- Piocher dans la provision pour aléas pour financer un oubli d'estimation : ce n'est plus une réserve, c'est un trou caché.

7 À RETENIR

À RETENIR

- Un budget se construit par postes estimés, pas en un seul chiffre global.
- La provision pour aléas (~10-15 %) est de l'argent qui sert, pas du gras : gardez-la visible et à part.
- Fixe vs variable : sachez ce qui est engagé d'office et ce qui suit le volume d'activité.
- Piloter, c'est comparer l'engagé au prévu tôt et souvent, pas constater le dépassement à la fin.

8 REPÈRES

La gestion budgétaire s'ancre dans le contrôle de gestion et la valeur acquise (EVM), formalisée aux États-Unis dans les années 1960. La provision pour aléas (contingency) est un standard du PMBOK pour couvrir risques connus et inconnus.

9 BUDGET ET NOTIONS VOISINES SOUVENT CONFONDUES

Outil	Ce qu'il apporte
Budget	Chiffre prévisionnel du coût du projet, poste par poste, provision comprise.
Trésorerie	Suit les entrées et sorties d'argent dans le temps : peut manquer même si le budget est tenu.
Provision pour aléas	Réserve réservée aux imprévus, à part des postes ; on n'y touche que pour un vrai aléa.
Valeur acquise (EVM)	Croise coût et avancement réel pour prévoir le coût final et l'écart à terme.

10 VARIANTES & CAS LIMITES

- Contingence vs réserve de management : la première couvre les risques identifiés (chef de projet) ; la seconde, les inconnus (commanditaire).
- Budgétisation glissante : on rebudgétise par phase plutôt que de tout figer à l'avance, utile quand l'incertitude est forte.
- Estimation par analogie ou ascendante : partir d'un projet passé comparable, ou additionner poste par poste depuis le bas.
- Budget base zéro : chaque poste se justifie de zéro à chaque cycle, au lieu de reconduire l'enveloppe précédente.

11 QUESTIONS FRÉQUENTES

Quelle part mettre en provision pour aléas ?

L'ordre de grandeur courant est 10 à 15 % du budget, mais le bon chiffre dépend du risque réel du projet. Un projet bien connu, à fournisseurs sûrs, peut descendre vers 5 %. Un projet innovant ou très incertain monte au-delà de 15 %. L'idéal : chiffrer la provision à partir des risques identifiés (probabilité x impact) plutôt que d'appliquer un pourcentage à l'aveugle. Et gardez-la visible, jamais noyée dans les postes.

Différence entre budget et trésorerie ?

Le budget dit combien le projet va coûter au total, poste par poste. La trésorerie dit quand l'argent entre et sort. On peut tenir son budget et tomber quand même à court de cash si une grosse dépense tombe avant que les recettes n'arrivent. Pour le food-truck : le budget de 40 000 € peut être juste, mais si vous payez l'équipement avant le premier week-end de recettes, c'est un sujet de trésorerie, pas de budget.

Pourquoi suivre l'engagé et pas seulement le dépensé ?

Parce que le dépensé est en retard sur la réalité. Quand vous signez un devis ou passez commande, l'argent est juridiquement parti, même si la facture n'arrive que des semaines plus tard. Ne suivre que le payé donne une fausse marge : vous vous croyez à 60 % du budget alors que des commandes déjà passées vous emmènent à 90 %. Le bon tableau distingue prévu, engagé et payé.

Que faire quand un poste dépasse en cours de projet ?

D'abord, comprendre la cause : aléa imprévu ou estimation initiale trop basse. Si c'est un vrai aléa, on mobilise la provision dédiée, tracée. Si c'est une erreur d'estimation, on ne pioche pas dans la réserve en douce : on arbitre (réduire le périmètre, négocier, demander un avenant au commanditaire). Dans tous les cas, on alerte tôt : un dépassement vu au jalon 1 se rattrape, vu à la fin il se subit.

LE GABARIT À REMPLIR

Listez vos postes, estimez chacun, classez-le fixe ou variable, puis ajoutez une ligne provision pour aléas (~10-15 %) avant de totaliser.

Poste	Estimation (€)	Fixe / variable	Engagé à ce jour (€)	Écart

Ajoutez sous le tableau une ligne « Provision pour aléas » à part, et ne la consommez que pour un imprévu réel.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Le pilotage par la valeur acquise (EVM).
- Le triangle coût-délai-qualité.
- L'analyse et le suivi des risques.