

*Extrait du « Guide pratique des TPE du spectacle vivant : organisation, ressources humaines et gestion »*

Construire un budget nécessite d'être au clair sur le projet de l'entreprise et sur les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser. Ce budget prévisionnel est le même que celui qui servira ensuite à suivre l'activité. S'appuyant sur le plan comptable associatif, le budget prévisionnel, sous la même forme et avec les mêmes subdivisions que le compte de résultat, permet en cours d'exécution de l'action, de suivre la progression des dépenses et des recettes et de s'assurer qu'on est bien dans le cadre des prévisions.

## Détermination des coûts

Que ce soit pour le budget prévisionnel global ou pour un budget ne concernant qu'une action ponctuelle, le principe de base sera le même : après avoir défini le plus précisément possible les objectifs, il est nécessaire de chiffrer poste par poste les dépenses (les charges : matériel, assurance, frais de personnels, location de véhicule de locaux...).

Pour évaluer les coûts, on peut aussi se renseigner auprès d'une entreprise ayant mené récemment le même type d'opération ou pratiquant la même activité.

- Attention à la différence qui existe entre le salaire versé à la personne (le salaire net) et les cotisations sociales qui lui sont attachées. Le tout représente le coût global du salaire. Ces cotisations représentent un salaire différé constitutif de la protection sociale du salarié (cotisations maladie, vieillesse, chômage, allocations familiales, accidents du travail, retraites complémentaires...).
- Les coûts salariaux représentent une part majoritaire des dépenses dans les budgets. Ils doivent être regardés avec une particulière vigilance.
- Rappel : la loi fixe les conditions dans lesquelles un employeur peut, ou pas, avoir recours à des CDD.
- Le choix d'un statut d'emploi ne doit pas s'envisager que sous l'angle de son coût : le fait d'avoir un directeur artistique, un administrateur... en CDI peut donner d'autres perspectives au projet d'entreprise. Il convient de prendre en compte l'ensemble des paramètres, permettant d'orienter le choix de l'un ou l'autre statut et tenir compte des obligations conventionnelles liées à la branche et aux accords collectifs.
- Les modalités d'organisation du travail et du temps de travail peuvent avoir un fort impact sur l'économie de l'entreprise. Dans les entreprises du spectacle le CDD est fréquemment utilisé. En fonction de l'augmentation de l'activité, il convient de procéder à l'analyse comparative des coûts et de l'organisation du temps de travail pour envisager de pérenniser l'emploi. Un même volume d'emploi pris en charge par plusieurs contrats en CDD pourrait l'être par une seule personne en CDI.

## Evaluation réaliste des recettes

Pour financer les activités prévues, au regard des dépenses prévisionnelles, on fait figurer les recettes escomptées. Etre réaliste, c'est ne pas préjuger d'un succès inespéré mais établir des estimations prudentes. Pour toute recette autre que les ventes (billetterie, produits dérivés...), il convient d'obtenir de la part des interlocuteurs un engagement formel.

Le budget doit être équilibré en charges et en produits.

En cas de déficit prévisionnel il est impératif de :

- chercher d'autres ressources ;
- rediscuter collectivement du projet pour réajuster les objectifs ;
- examiner si les dépenses peuvent être réduites sans modifier le projet.

En cas d'excédent prévisionnel, on peut :

- revoir à la hausse les ambitions du projet ;
- affecter cet excédent prévisionnel à une destination particulière (constitution de réserve, investissement, placement, provisions diverses...).