*LE **CND***

DROIT

ÉLABORATION D'UN BUDGET PRÉVISIONNEL DE PRODUCTION

OCTOBRE 2013

Département Ressources professionnelles

*LE **CND***
Un centre d'art pour la danse
1, rue Victor-Hugo
93507 Pantin cedex

01 41 839 839
ressources@***CND***.fr

CND.fr

La rédaction de cette fiche s'inspire des interventions de Véronique Bernex, administratrice de production (Bureau « Les Productions de la Seine ») et Rostan Chentouf, administrateur/chargé de production (Compagnie Illico/Thomas Lebrun), lors de la « Session compagnie » organisée le 12 novembre 2009 au Centre national de la danse, ainsi que de la présentation d'Olivier Vergnac, responsable administration et production au Centre national de la danse, lors du « Point de repère » du 4 juin 2013.

SOMMAIRE **1**

INTRODUCTION **2**

- **Présentation générale et pratique** **2**

Les caractéristiques d'un budget de production 2

Rôle du budget de production 4

- **Aspects formels** **4**

Eléments généraux 4

Les différentes parties 5

Budgets et temporalité 7

- **Exemple d'un budget prévisionnel de production** **8**

Tableau 9

- INTRODUCTION

Un outil au service de la production d'un spectacle
La réalisation d'un projet artistique comporte deux parties :

- la phase de production / création démarre avec l'idée du projet et suit les premières étapes de réalisation puis les phases de répétition et de montage, jusqu'à la date de la première représentation.
- la phase de diffusion / exploitation commence avec la première représentation devant un public.

Le budget prévisionnel est rédigé pendant la période de production. Il est divisé en grandes catégories spécifiques de dépenses et de recettes, dénommées « postes ».

Il n'y a pas de budget-type car chaque budget correspond à un projet précis. Sans encadrement normatif, les parties sont libres d'en fixer le contenu, qui doit être compréhensible par le porteur du projet et les partenaires. Sa lecture permet de saisir les enjeux artistiques, économiques et juridiques du projet : le nombre d'artistes, l'envergure des aspects techniques, des décors ou des costumes, les partenaires, la portée géographique, la présence d'enfants ou de travailleurs étrangers… Il faut donc concevoir le budget de façon à ce que les partenaires puissent, en le lisant et grâce à une mise à jour régulière, comprendre le projet artistique. Le budget de production est aussi, pour l'administrateur de la compagnie, un outil qui permet de suivre l'évolution du projet.

Les autres outils
Il ne faut pas confondre le budget prévisionnel de production avec d'autres outils qui peuvent être établis par la compagnie :

- Le budget de la structure : il traduit financièrement les besoins (en termes de dépenses et de recettes) de la compagnie sur un temps donné (une année civile).
- Le devis de cession de spectacle : il est conçu au moment de l'exploitation du spectacle pour déterminer le prix de vente de ce dernier.
- Le bilan comptable (aussi appelé compte de résultat) : il est le résultat d'une opération économique.

En bref, le budget prévisionnel de production consiste à estimer les coûts (aussi appelés dépenses ou charges) et les produits (aussi appelés recettes) nécessaires à la réalisation du projet. Ce document peut suivre le plan comptable général, qui correspond à une nomenclature harmonisée sur le territoire français, mais ce n'est pas obligatoire. Cela présente des avantages (le parallèle entre le budget prévisionnel et la trésorerie se fait rapidement) et des inconvénients (peut être austère et ne pas correspondre aux spécificités du spectacle vivant).

- PRESENTATION GENERALE ET PRATIQUE

Les caractéristiques d'un budget de production

L'illustration chiffrée du projet
Le budget comptabilise :

- les charges (toutes les dépenses nécessaires à la réalisation du projet)
- les produits, constitués :
  - des apports en numéraire (toute somme d'argent : fonds propres, subventions, coproductions, dons),
  - des apports en nature (tout bien meuble ou immeuble, corporel ou incorporel : prêt d'un studio, de matériel…)
  - des apports en industrie ou en compétences (mise à disposition de connaissances ou d'un savoir-faire : personnel technique ou toute autre compétence spécifique).

Il ne faut pas oublier de valoriser les apports en nature ou en industrie : ces derniers doivent être chiffrés et traduits en numéraire. La valorisation est un point essentiel : cela démontre l'engagement des partenaires et les moyens obtenus par la compagnie pour produire son spectacle.

Un budget équilibré
Le budget doit être équilibré entre les charges et les produits : la valorisation des charges et des produits aboutit à deux sommes qui doivent être égales. On parle alors d'équilibre. C'est une exigence pour les partenaires publics, un argument pour les partenaires privés et surtout un impératif pour la faisabilité du projet et la santé économique de la structure qui le porte.

Un budget détaillé
Le détail des charges et des dépenses, sans être exagéré, conduit à une meilleure compréhension. Par exemple, l'indication de la formule de calcul de certains postes ou la mention des noms des différentes personnes impliquées dans le projet permet d'informer les partenaires et de faire évoluer rapidement le budget en cas de modification.

Un budget transparent
Le budget doit être transparent. En effet, sa communication engage la structure porteuse du projet. Annexé au contrat de coproduction, le budget se voit doté d'une force contractuelle.

Un budget prévisionnel
La première version du budget est une projection chiffrée du spectacle intervenant bien en amont de sa concrétisation. Au départ estimation approximative, le budget va s'affiner au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Un budget évolutif
Il doit constamment s'adapter à chacune des phases du projet. Un budget bien conçu permet à la compagnie de faire figurer rapidement et fidèlement les évolutions du projet ainsi que d'en tirer les conséquences économiques (intégration d'un nouveau partenaire, ajout ou retrait d'un artiste…).

Un budget daté
Il faut dater le budget. Cela permet aux partenaires d'avoir une information actualisée quant à l'avancement du projet.

Un budget adapté aux structures auxquelles il est adressé
Le budget est un outil de communication à destination des partenaires, il peut donc être adapté à la structure à laquelle la compagnie s'adresse. En général, les tutelles proposent des budgets-type, avec un formalisme à respecter, mais ce n'est pas le cas de tous les autres partenaires.
Dans tous les cas, il est nécessaire de faire ressortir dans les charges tous les besoins de la compagnie. Cela peut permettre à un coproducteur de proposer à la compagnie une aide spécifique. À titre d'exemple, certains coproducteurs ont des studios de répétition ou des logements à disposition et peuvent être amenés à proposer à la compagnie un apport en nature de ce type. Il faut pour cela que ce besoin soit indiqué dans les charges du budget de production.
Par ailleurs, des partenaires peuvent être particulièrement vigilants à certains éléments de la production : il convient donc de mettre en avant les arguments qui les intéressent. Par exemple, si la compagnie sollicite l'aide d'une société de gestion collective de droits voisins, elle doit mentionner clairement la rémunération des artistes.

Un budget réaliste
Le budget doit correspondre à la réalité du projet. Il ne faut donc ni le sous-évaluer ni le surévaluer, ce qui n'exclut pas la possibilité de prévoir une marge d'imprévus pouvant aller de 3 à 10%. Cela permet une gestion réaliste, raisonnable et prudente. L'objectif est de conduire à la réalisation du projet sans mettre à mal l'équilibre financier de la structure qui le porte. Il est nécessaire de s'informer sur la fourchette de subventions généralement accordées. En résumé, il est dans l'intérêt de tous (compagnie et partenaires) d'être au plus près de cette réalité pour voir se concrétiser le projet.

Rôles du budget de production

Un outil de gestion financière
Le budget est un outil qui permet à la compagnie de s'organiser et de mener au mieux les projets qu'elle souhaite mettre en place. Il raconte, en chiffres, l'histoire du projet artistique. Il permet à la personne en charge de l'élaboration et du suivi du budget de procéder aux arbitrages financiers qui ont un impact sur la faisabilité et la mise en œuvre du projet. La lecture du budget doit permettre d'en appréhender toutes les grandes étapes, de la phase de production à la phase d'exploitation.

Un outil de travail collaboratif
La mise en place du budget ne doit pas être le travail du seul administrateur. C'est un outil responsabilisant et engageant. L'administrateur ne peut pas avoir les réponses à toutes les questions suscitées par la réalisation d'un tel document. Il est alors nécessaire d'organiser des réunions de travail régulières avec les différents protagonistes du projet.

Un outil de communication
Une fois le budget réalisé, il sera adressé aux partenaires publics et privés. Il est alors l'outil qui permet de communiquer aux financeurs les besoins de la structure, le montant et le mode de soutien souhaités, la réalité et la faisabilité du projet. Présenter un budget cohérent est gage de sérieux et de crédibilité. Cela montre que la compagnie est capable de penser en amont un projet et de le traduire en termes financiers. Le budget peut être amené à circuler entre les différents partenaires sollicités. Il ne faut donc pas annoncer un coproducteur ou une subvention qui n'aurait pas été sollicité(e). En revanche, il est possible d'annoncer un partenaire en précisant « confirmé » ou « confirmation non obtenue, en cours d'obtention ». A travers un budget, la structure communique de manière très transparente avec ses partenaires.

Un outil de responsabilisation
Le budget est engageant pour le porteur de projet et pour les partenaires. Il faut essayer de gérer le budget de manière raisonnable et prudente. Une fois le budget mis en place et validé par des partenaires, il est souvent demandé à la compagnie, à l'issue de la création, de rendre un budget réalisé, pour justifier des sommes réellement dépensées. Les tutelles publiques, notamment, mettent en place des contrôles budgétaires très précis. De manière concomitante à l'élaboration du budget, il est alors nécessaire d'établir un outil de contrôle budgétaire (suivi de production ou tableur) qui permet de suivre, jour après jour, les dépenses réellement engagées. Il devient alors possible d'évaluer si l'on s'éloigne du budget initial et donc, a posteriori, de justifier les écarts si les tutelles le réclament.

- ASPECTS FORMELS

Eléments généraux

Un budget libre dans la forme
- L'élaboration du budget n'a pas de forme imposée
- Toutefois, la présentation sur une seule page permet une plus grande lisibilité.
- La liste des charges et produits proposée ci-dessous est non exhaustive, le choix des intitulés est à l'appréciation du porteur de projet. Il existe autant de versions possibles de budgets que de projets.
- Le budget se présente en deux parties, à savoir les charges/dépenses et les produits/recettes.

Un budget clair
- Si la mise en forme du budget est libre, la présentation doit être claire.
- La devise monétaire utilisée doit être indiquée (les taux de change sont généralement appliqués par le partenaire).
- Le choix d'une couleur ou d'une mise en forme particulière de certaines informations doit faire l'objet d'une légende.
- Pour éviter toute inexactitude qui pourrait engager la structure, il ne faut pas hésiter à préciser les recettes qui ont été confirmées et celles qui sont en attente de confirmation.
- On commence généralement par compléter la partie « charges » au plus près de la réalité du projet, plus évidente à réaliser, avant d'étudier les éventuels partenaires et les recettes possibles (la partie « produits »).

Les différentes parties

Préambule
Il est pertinent d'introduire le budget par quelques lignes présentant le projet, la compagnie et les artistes concernés. Cela permet de communiquer des éléments utiles à une bonne lecture du budget.

- **La carte d'identité du projet**
  - nom de la pièce
  - date de création
  - durée des répétitions
  - nombre d'interprètes
  - éventuellement les premières dates de représentation confirmées
- **Les coordonnées de l'interlocuteur à contacter (administrateur, porteur du projet…)**

Charges / dépenses
- Charges de personnel (artistique, technique, administratif)
  - Elles constituent souvent le poste de dépenses le plus important et sont donc indiquées en premier. Bien penser à distinguer les trois types de personnels.
  - Identifier le nombre de salariés et estimer le plus précisément possible pour combien de temps ils seront sollicités
  - Préciser le nom de chacun permet de se repérer rapidement et de savoir quelle rémunération correspond à quel collaborateur
  - Indiquer les salaires bruts pour plusieurs raisons :
    - C'est sous cette forme que les minima sont établis dans les conventions collectives, les partenaires peuvent donc vérifier sans calcul s'ils sont respectés.
    - Les cotisations patronales à appliquer sont différentes en fonction du type de salariés (artistes, techniciens, administrateurs).
    - Certains artistes peuvent se voir appliquer sur la base de calcul des cotisations de sécurité sociale une déduction forfaitaire spécifique de 20% ou 25%.
  - Indiquer les cotisations patronales qui sont appliquées aux différents salaires sur une ligne à part.

Dans les charges de personnel, nous trouvons donc :

- L'équipe artistique
  - Les artistes bénéficient d'une présomption de salariat cependant certains ont un double statut (interprète et auteur).
  - Les artistes interprètes sont rémunérés en salaire (et non en facture) pour les répétitions et les représentations.
  - Les paiements en droits d'auteur figurent dans une autre catégorie de dépenses.
- L'équipe technique
  - Les techniciens sont le plus souvent salariés.
  - Ils sont parfois prestataires et payés sur facture mais figurent alors dans une autre catégorie de dépenses (« services extérieurs », par exemple).
- L'équipe administrative

  Il est intéressant de proratiser et d'inclure dans le budget prévisionnel de production les salaires des personnels permanents tels que l'administrateur, le chargé de production ou de communication… Il faut alors estimer ce que leur travail, réalisé spécifiquement sur le projet, représente en termes de coûts.

- Frais administratifs et frais de communication

  De la même manière que pour les charges permanentes de personnel administratif, la structure doit pouvoir ventiler dans son budget prévisionnel de production les frais administratifs qui sont spécifiquement dédiés à la réalisation du projet. Les coûts fixes de la structure (ou charges permanentes présentes dans le budget de fonctionnement) sont par exemple : quote-part d'un comptable, frais bancaires, frais d'assurance, frais de gestion du site internet…

En fonction des contrats conclus avec les partenaires financiers, la structure peut être amenée à prendre en charge les frais de réalisation et d'impression des différents supports de communication : affiches, flyers, dossiers, invitations, photos…

- Frais spécifiques de production

  Ils rassemblent l'achat de costumes, de décors, aussi bien que les frais de transports, les déplacements ou les locations de studio de répétition. Concernant les frais de location, il est courant de trouver un partenaire qui assure un apport en nature par la mise à disposition d'espaces de travail. Cet apport peut apparaître dans les recettes et le coût de la location dans les dépenses (valorisation en numéraire de l'apport en nature).

- Droits d'auteur

  En cas de commande d'une œuvre (à un compositeur ou un plasticien par exemple), l'auteur doit être rémunéré en droit d'auteur et les cotisations versées à l'Agessa ou à la Maison des Artistes.

- Autres charges : tels que les déplacements, la restauration ou l'hébergement des artistes.

- Imprévus : ils représentent environ 3 à 10% du montant total des charges.

- Impôts et taxes

  Si la compagnie est soumise aux impôts commerciaux (donc à la TVA), elle doit collecter la TVA et peut, en contrepartie la récupérer. Les montants figurant sur le budget doivent alors apparaître hors taxe (HT). Si la compagnie n'est pas soumise aux impôts commerciaux, les montants qu'elle doit faire figurer sur le budget sont toutes taxes comprises (TTC) puisqu'elle ne peut pas récupérer la TVA.

  En outre, il est important de savoir que lorsque la structure n'est pas assujettie à la TVA, elle est redevable de la taxe sur les salaires et doit donc prévoir une ligne budgétaire pour celle-ci.

Produits / Recettes

En fonction de l'ancienneté ou de la notoriété de la structure, du montage du projet et des différents partenaires, les produits (apports en numéraire, en nature ou en industrie) peuvent être obtenus :

- Des partenaires publics (subventions de l'Etat, d'une collectivité territoriale ou autres aides publiques)
- Des partenaires privés (coproduction, don, mécénat...)
- De la structure porteuse du projet (fonds propres ou préachats).

- Différencier les recettes qui ont été confirmées de celles qui sont en attente de confirmation (le budget de production est engageant)
- Mentionner les partenaires (peut être un argument pour convaincre d'autres partenaires de soutenir à leur tour le projet).
- Les partenaires sont vigilants quant à la proportion de l'aide qui leur est demandée au regard de celle des autres partenaires sollicités mais aussi des ressources propres investies par la compagnie dans la production.

Budgets et temporalité

Le budget de production et celui de la structure porteuse du projet sont interdépendants. Ils accompagnent les évolutions économiques de la structure et s'inscrivent donc dans la durée. Les budgets s'inscrivent donc dans une frise chronologique avec un « avant », un « pendant » et un « après ».

Budget de la structure porteuse du projet

Ce budget traduit financièrement les besoins de la structure sur un temps donné (les coûts des salariés permanents, les charges fixes, etc). Il est exigé par les tutelles publiques lors des demandes de subventions. Ce budget s'inscrit sur une année civile, à cheval sur deux saisons culturelles. Certains postes peuvent être proratisés et intégrés dans le budget de production quand des charges structurelles sont en partie dues à la production d'un projet.

- *Avant*
  - Il est nécessaire de réaliser le bilan d'activité de l'année qui vient de s'écouler. Ce bilan financier permet de tirer des leçons pour l'année à venir (identifier les postes sur ou sous-évalués). Ce contrôle budgétaire permet de mieux jauger les besoins pour la nouvelle année et de connaître la santé financière de la structure.
  - Ensuite, il faut réunir toutes les personnes susceptibles de communiquer les informations nécessaires à la mise en place du nouveau budget. Le budget de la structure intègre tous les budgets (donc, notamment, les budgets prévisionnels de production).
- *Pendant*
  - Pour toute demande de subventions publiques, il sera demandé de compléter le dossier type, CERFA n°12156*03. Ce dossier regroupe un budget de structure et un budget de projet. Si des subventions de fonctionnement sont accordées, celles-ci doivent être intégrées dans le budget de structure. Une quote-part peut être attribuée dans le budget de production.
  - Parallèlement, il est judicieux d'établir un plan de trésorerie, ce qui permet de suivre de manière précise et réaliste les financements à venir, leur montant et leur date de perception ainsi que les dépenses à venir.
- *Après*

  C'est le temps de l'analyse. La structure doit pouvoir rendre des comptes aux partenaires publics et privés.

Le budget prévisionnel de production

Ce budget intervient au moment du montage du projet. Le budget de production doit être mis en perspective avec le budget de la structure, les deux étant interdépendants.

- *Avant*

  Après avoir fait un bilan des compétences en interne et évalué ses besoins (recrutement, partenariats…), la structure établit le budget prévisionnel de production pour un projet défini. C'est pendant cette période qu'elle peut être amenée à rencontrer ses partenaires.
- *Pendant*
  - C'est l'étape de l'élaboration concrète du budget. Il est important de communiquer régulièrement avec les partenaires sur l'avancée du projet. Plus ils sont tenus informés et plus ils seront en mesure de soutenir la structure lors d'imprévus ou de nouvelles orientations.
  - Parallèlement à la mise en place de ce budget, il est nécessaire d'établir un plan de trésorerie. Ce document ne renseigne pas uniquement sur l'état des finances de la structure à l'instant T, mais permet surtout de comparer le « réalisé » et l'« estimé », de savoir où l'on en est dans le déroulement du projet.
- *Après*

  C'est le temps de l'analyse. La structure doit pouvoir rendre des comptes aux partenaires publics et privés.

- EXEMPLE D'UN BUDGET PREVISIONNEL DE PRODUCTION

Compagnie du Feu – Armand Soutine
Nouvelle création : L'océan galope
Date de création prévue : 15 mars 2014

Voici le budget prévisionnel de production d'une création chorégraphique qui suit le plan comptable général. Il ne s'agit que d'un exemple (non d'un modèle) qui n'est en rien exhaustif : à chaque compagnie d'élaborer un outil adapté à son projet de création. Ces éléments sont en vigueur à la date du 15/07/2013, la législation relative aux salaires, charges et taxes évolue régulièrement et nous vous invitons à effectuer les mises à jour nécessaires.

Dans le présent exemple, la structure porteuse du projet est une association exonérée à la TVA. Elle applique la convention collective nationale des entreprises artistiques et culturelles. Cette création chorégraphique est pensée pour quatre danseurs. La durée de la période de production est de huit mois, dont deux mois de répétitions. La compagnie fait appel à un compositeur pour la musique de cette création.

C'est la troisième création de la compagnie : elle a pu réinvestir une part de ses ressources propres dans le projet et obtenir des subventions publiques et des partenariats privés. Le nombre de danseurs, les costumes et les décors sont adaptés à la capacité financière de la structure.

BUDGET PRÉVISIONNEL DE PRODUCTION
L'océan galope
Compagnie du Feu – Armand Soutine
Date de création prévue : 15/03/14

4 interprètes
2 mois de répétitions

Mis à jour le 15/07/13
En euros TTC
Association exonérée de TVA

CHARGES	Montant
Personnel artistique	
1 chorégraphe (2 mois)	
Salaire brut	4500
Charges : 60%	2700
3 danseurs (2 mois) (J.Daudet, H.Lee, I.Baudoin)	
Salaire brut (4000 x3)	12000
Charges : 46% (abattement de 25%)	5520
1 danseur (2 mois) (C.Harrison)	
Salaire brut	4000
Charges : 60%	2400
Sous-total	**31120**
Personnel administratif	
1 chargé de production (1 mois)	
Salaire brut	2000
Charges : 64%	1280
Sous-total	**3280**
Personnel technique	
1 créateur lumière (1 mois)	
Salaire brut	2050
Charges : 64%	1312
1 costumier (1 semaine)	
Salaire brut	500
Charges : 64%	320
Sous-total	**4182**
Achats (TTC)	
Costumes	1200
Décors	850
Sous-total	**2050**
Services extérieurs	
Commande compositeur + agessa	1500
Location salle de répétiton	2200
Location matériel lumière et son	850
Frais administratifs (assurance, téléphone, poste)	350
Communication, promotion (dossiers, photos, affiches…)	350
Comptabilité	200
Sous-total	**5450**
Impôts et taxes	
Taxe sur les salaires	**1065**
Divers, imprévus (3%)	
Sous-total	**1316**
TOTAL DES CHARGES	**47398**

PRODUITS	Montant	Statut
Recettes propres		
Apport compagnie	9500	Acquis
Sous-total	**9500**	
Coproductions		
Apport théâtre A	3500	Acquis
Apport théâtre B	4200	Acquis
Apport théâtre C	2900	En cours
Apport théâtre D	3300	En cours
Sous-total	**13900**	
Subventions et aides publiques		
DRAC (aide à la création)	6200	Acquis
Ville de Paris	4500	Acquis
Mise à disposition de studios CND (80hx30€)	2400	Acquis
Aide à la création Adami	3700	En cours
Sous-total	**16800**	
Mécénat / Dons		
Entreprise A	2000	Acquis
Particuliers (M. Dupont)	1900	Acquis
Entreprises autres	1948	En cours
Particuliers autres	1350	En cours
Sous-total	**7198**	
TOTAL DES PRODUITS	**47398**	

Contact administrateur : 06 12 12 12 12 / johndoe@ciedufeu.com