FICHE PRATIQUE

www.animafac.net

GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

RÉALISER UN BUDGET PRÉVISIONNEL



Les contours de votre projet sont maintenant définis, vos partenaires potentiels identifiés, il est temps de passer aux choses sérieuses : le montage de votre budget… Panique ! Par où commencer ? Comment le présenter ? Comment estimer les dépenses et ne rien oublier ? En une fiche pratique, promis, on va essayer de vous donner toutes les clés !

1.DE L'UTILITÉ D'UN BUDGET PRÉVISIONNEL

UN OUTIL INDISPENSABLE D'AIDE À LA DÉCISION

Au-delà de son utilité pratico-pratique (avoir une idée de la somme d'argent qu'il va falloir trouver…) le budget prévisionnel constitue également un élément important pour accompagner la prise de décision au sein de l'asso. En effet, en interne, un BP (vous l'aurez compris, budget prévisionnel pour les intimes !) permet d'envisager plusieurs hypothèses d'action, plus ou moins ambitieuses. En évaluant les coûts respectifs de vos différents projets, vous vous confrontez à la réalité des chiffres et évaluez ainsi la faisabilité de vos aspirations.

Avant de vous lancer dans la construction de votre budget, il va donc falloir commencer par vous mettre au clair sur le projet de l'association (quel est votre objectif ?) et les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser (quelles actions allez-vous proposer pour atteindre cet objectif ?).

Votre budget prévisionnel reste donc un outil subordonné aux discussions du bureau ou du conseil d'administration, au cours desquelles vont être précisés les moyens que vous souhaitez vous donner. Mais il ne sera pas sans influence sur votre projet lui-même dans la mesure où il va également vous permettre de confronter vos envies aux réalités économiques !

Parfois, il pourra ainsi se révéler un frein à votre enthousiasme et un exercice qui vous contraindra à revoir à la baisse vos ambitions pour les adapter à vos moyens humains et financiers.

Mais un BP bien fait, c'est aussi un gage de crédibilité auprès des financeurs que vous allez solliciter : vous leur montrez que votre idée n'est pas seulement belle sur le papier mais qu'elle est réalisable et donc viable, moyennant quelques soutiens financiers.

UN OUTIL DE SUIVI ET DE CONTRÔLE

Comme son nom l'indique, il s'agit d'un budget prévisionnel, il a donc vocation à évoluer. Mais cela ne signifie pas que vous devez faire des estimations complètement éloignées de la réalité, bien au contraire ! Vous devez essayer de coller au plus près de la réalité des coûts de votre projet même s'il est évident que vous ne pourrez jamais estimer les choses à l'euro près… Il y aura toujours des postes de dépenses que vous aurez sous-évalués, et d'autres que vous aurez surévalués. Le tout est de le faire dans des proportions raisonnables. En effet, constater après le jour J que vous avez mal évalué les frais de transport des participants de votre festival n'a pas beaucoup d'intérêt. S'en rendre compte trois semaines avant le jour J peut vous permettre de prendre les bonnes décisions pour ne pas faire exploser votre budget (par exemple, en limitant le nombre de participants à votre événement).

Parallèlement au déroulement de votre action, comparez régulièrement votre BP aux dépenses et recettes effectives. Toute différence sensible doit être étudiée et avoir son explication : décalage dans le temps, imprévus, mésestimation d'un coût… Les causes doivent en être recherchées et le budget doit être modifié en conséquence : si le même résultat est visé, le décalage doit être compensé ; à défaut, le résultat prévisionnel doit être corrigé.

Le budget prévisionnel est un outil vivant qu'il convient d'adapter en permanence à la réalité, chaque modification constitue un nouvel acte de gestion et de décision.
Le suivi est donc tout autant primordial que l'établissement du BP et contribue pleinement à la qualité de la gestion de l'association.

BP DU PROJET / BP ANNUEL

Au-delà du ou des BP de vos projets, il vous faudra également établir un budget prévisionnel global, réunissant les différentes activités de l'association. Il s'agit autant d'un document de pilotage financier que d'un document de communication à destination de vos membres.

Plus l'anticipation des événements aura été sérieusement réfléchie et analysée, plus la réalité budgétaire annuelle se rapprochera des chiffres prévisionnels.

2. COMMENT LE CONSTRUIRE ?

POUR COMMENCER, ON LISTE

Première étape dans l'élaboration de votre budget : vous allez devoir lister toutes les dépenses que le projet est susceptible d'engendrer.

Pour vous aider dans cette tâche, reprenez votre rétroplanning. Quoi ? Vous ne l'avez pas encore établi ? Allez faire un petit tour du côté de la fiche pratique « Animer une association » et revenez ensuite ! Bon, allez, on est sympa : pour construire votre rétroplanning, partez du jour de votre événement ou du jour où votre projet se termine et remontez dans le temps en listant toutes les actions que vous devrez mettre en œuvre pour en arriver là.

Comme vous n'avez pas la science infuse, n'hésitez pas à vous appuyer sur les bilans de précédents événements de l'asso, à demander conseil aux anciens ou à des associations « amies ». Autre astuce : faites l'exercice à plusieurs, cela permet d'éviter (au maximum en tout cas) des oublis dans les postes de dépenses.

Si votre projet comprend plusieurs axes, classez les dépenses selon ces axes (ex : envoi de bénévoles au Mali pour réaliser un projet de solidarité internationale ; mise en place d'une exposition au sein de la fac à leur retour).

Ensuite, regroupez les choses par grands blocs de dépenses. Par exemple : « achat de matériel », « communication », « frais de restauration »...

ENSUITE, ON CHIFFRE

L' exercice suivant, qui peut parfois s'apparenter à de l'équilibrisme, consiste à essayer de chiffrer au plus juste le coût de chaque action que vous aurez listé. Vous devez en effet définir à l'avance le montant total du projet pour connaître la somme que vous serez amené à trouver et/ou dépenser...

C'est un numéro d'équilibriste car il ne faut pas chiffrer trop bas (sinon c'est sûr, au beau milieu de votre projet, vous n'aurez plus d'argent !) mais pas non plus trop haut (vous n'arriverez jamais à convaincre un partenaire que vous avez besoin de 2 000 € pour concevoir et faire imprimer 100 affiches A3...).

Pour tenter d'être le plus pertinent possible dans vos calculs et si des postes de dépenses vous paraissent difficilement évaluables, n'hésitez pas à demander des devis (à des imprimeurs pour vos outils de com, à des hôtels pour vos frais d'hébergement, etc.). Ils sont dans la majorité des cas gratuits et ne vous engagent en rien tant que vous ne les renvoyez pas signés. Cela peut également vous permettre de faire jouer la concurrence et trouver le prix le moins cher.

Toujours dans un souci d'exactitude, faites une demande auprès de trois prestataires différents et faites la moyenne des trois devis présentés.

Et comme il est plus aisé de se tromper dans le mauvais sens (sous-estimation de charges ou surestimation de produits), il est conseillé d'établir un budget prévisionnel en excédent raisonnable, ne serait-ce qu'en incluant une provision pour risques ou réserve de trésorerie (mais pas plus de 5% du budget global). En effet, en général, ça coûte toujours plus cher que ce que l'on pense, et on touche toujours moins que ce que l'on a prévu...

✔ Les différents types de dépenses

On peut globalement regrouper les dépenses en trois grandes catégories.

Pour commencer, les dépenses « concrètes » liées au projet : on y retrouvera par exemple les frais liés à la communication (graphiste, impression, coûts liés à la diffusion...), les différentes prestations de services (si vous engagez une équipe de sécurité sur un événement par exemple), les achats divers(matériel, nourriture et boissons, frais de transport éventuels...).

Ensuite, les dépenses liées au projet que l'on peut « valoriser » : elles seront constituées de toutes les dépenses qui ne peuvent pas être justifiées par une facture acquittée au nom de l'asso (le bénévolat réalisé pour le compte du projet ou encore une aide gracieuse d'un partenaire par la mise à disposition d'une salle ou du prêt de matériel).



Il est important de tenir compte de ces dépenses, même si dans les faits, elles ne donnent pas lieu à une véritable transaction financière. Premièrement, parce qu'elles vous permettront d'être au plus près de la réalité du coût total de votre projet. En effet, admettons que votre établissement accepte de vous prêter une salle dans laquelle vous organisez votre conférence ; si ça n'avait pas été le cas, cela aurait eu un coût. Et si vous ne le mentionnez pas dans votre budget, comment expliquerez-vous qu'à aucun moment n'apparaisse la ligne « location d'une salle » ? Un partenaire à qui vous présenterez votre budget peut prendre cela comme un oubli et vous dire que votre projet est super, mais que vous avez omis de trouver un lieu où le réaliser !

D'autre part, valoriser vos dépenses vous permettra de faire baisser la participation financière des partenaires que vous mobilisez. What ?! Comment ça ? Petite démonstration : reprenons l'exemple de notre conférence. Partons du principe que le coût total du projet s'élève à 1000 €, dont 200 € de frais de location de salle en dépense valorisée (votre établissement vous prête la salle, qu'il facture à ce prix habituellement). Si vous demandez 250 € à l'un de vos partenaires, cela ne représente que 25% du coût global du projet (250 € = 25% de 1000 €). Si vous ne valorisez pas le prêt de la salle, votre total retombe à 800 € et vous demandez ainsi à votre partenaire de s'engager à hauteur de 32% du projet (250 € = 32% de 800 €)

Autre cas de figure : si la demande que vous pouvez faire auprès d'un financeur est limitée à un pourcentage précis du coût total du projet (comme c'est souvent le cas lors d'appel à projets), en augmentant celui-ci, vous augmentez la somme que vous pouvez demander à ce partenaire. Un exemple rapide, toujours basé sur notre conférence : votre partenaire précise qu'il ne financera au maximum que 50% du coût total du projet. Si vous avez valorisé les dépenses liées à la location de la salle, vous pourrez lui demander 500 € ; si vous ne l'avez pas fait, vous ne pourrez lui demander que 400 €. CQFD !

COMMENT VALORISER LE BÉNÉVOLAT ?

Une petite précision avant de commencer : ne valoriser que ce que vous êtes en mesure de quantifier et de chiffrer. Ainsi, vous pourrez par exemple valoriser les heures que vos bénévoles auront passé à tenir la buvette ou la billetterie, mais plus difficilement celles passées à coordonner et organiser le projet, beaucoup plus compliquées à estimer et justifier.

Ceci étant clarifié, passons au mode de calcul : la convention admise est de partir du SMIC horaire brut, que vous multiplierez par autant d'heures que nécessaire. Si le bénévole en question intervient en tant que maître de conférences lors de votre événement, vous pouvez comptabiliser 90 € par demi-journée, compte-tenu de son « expertise ». Le tout est de préciser dans les annexes votre mode de calcul.

Et si vous souhaitez aller plus loin sur cette question, un guide sur la valorisation comptable du bénévolat a été publié en 2011. Il est disponible à l'adresse suivante : www.associations.gouv.fr/975-la-valorisation-comptable-du.html

Enfin, dernier type de dépenses, les frais de gestion ou frais généraux. Ils sont constitués par tous les frais inhérents au projet mais non comptabilisés comme tels dans le budget (téléphone, locaux, affranchissement…). Ils ne doivent pas dépasser 10% du montant global.

N'oubliez pas de prévoir éventuellement une ligne « imprévus », qui ne doit pas représenter plus de 5% de votre budget global.

✔ *Les différents types de recettes*

Tout comme les dépenses peuvent être regroupées en grandes catégories, les recettes peuvent l'être également.

Pour commencer, l'autofinancement, constitué de tout ce que l'association est capable d'investir dans le projet en propre. Cela peut être des recettes qu'elle aura tiré de la vente de biens ou de prestations liées au projet (recettes de la buvette ou de la billetterie par exemple) ou encore des fonds propres (des économies) qu'elle choisit d'affecter à ce projet.

Les subventions ensuite : toute aide financière qui aura été accordée par un organisme public. À ne pas mélanger avec les financements privés, constitués de l'aide financière accordée par un particulier ou une structure privée. Le terme « subvention » ne peut être employé que dans le cas d'un financement public, attention aux abus de langage !

Pour finir, la valorisation des dons et du bénévolat, comme pour les dépenses. Si vous présentez des dépenses valorisées, il faut absolument y faire correspondre des recettes valorisées. Ainsi, si votre université vous prête une salle qui vous aurait normalement couté 200 €, c'est un peu comme si elle vous avait fait don de 200 €. La seule différence réside dans le fait qu'il n'y a eu matériellement aucun échange financier. Retenez donc cette règle simple : à partir du moment où vous avez des dépenses valorisées, vous devez absolument avoir la même somme en recettes valorisées.

Enfin, dernière règle mais non des moindres : un budget doit toujours être ÉQUILIBRÉ. Cela signifie que la somme de vos dépenses doit toujours être égale à la somme de vos recettes. Là encore, l'explication est simple : vous estimez par le chiffrage de vos dépenses que, pour être réalisé, votre projet va coûter une certaine somme. Vous devez donc absolument prévoir comment trouver cette somme, ce que vous faites par l'estimation de vos recettes prévisionnelles. Même si vous n'êtes pas encore sûr de tout trouver (les aléas de la recherche de financement !), vous devez montrer que vous avez déjà réfléchi aux sources potentielles de financement pour permettre à votre projet de voir le jour.

✔ *Quelques astuces*

Précisez pour chaque recette si elle est acquise ou sollicitée, cela peut de fait produire un effet boule de neige à ne pas négliger. Montrer que certains ont d'ores et déjà accepté de vous suivre ne peut être que bénéfique !

Essayez dans la mesure du possible de prévoir une part d'autofinancement. Il est toujours apprécié de voir que l'association ne se repose pas uniquement sur le soutien de partenaires extérieurs, mais qu'elle s'implique également dans le projet en y investissant des moyens financiers.

Diversifiez au maximum vos sources de financement : un partenaire sera toujours plus frileux s'il doit s'engager seul. Par ailleurs, beaucoup de bailleurs imposent des règles de cofinancement (ex : le soutien de telle région ne dépassera pas 50% des recettes du projet.).

Pour en savoir plus sur la recherche de financements, consultez la fiche pratique « Financer un projet étudiant ».

N'oubliez pas d'expliquer en annexe comment vous avez réalisé vos calculs, si cela paraît nécessaire. Par exemple, pour un festival, si vous avez un poste « recettes » de 300 € dans votre catégorie « autofinancement », expliquez : 300 € c'est 50 entrées à 3 € et 100 boissons à 1,50 €.

Enfin, outre les événements ponctuels ou exceptionnels, c'est souvent la réalité des exercices précédents qui sera votre meilleur guide pour vos prévisions. N'hésitez donc pas à consulter les rapports financiers des projets et années précédents.

DERNIÈRE ÉTAPE : LA MISE EN FORME

Vous pouvez vous retrouver face à plusieurs cas de figure lorsque vous aurez à présenter votre BP à un financeur potentiel par demande écrite : soit il n'y aucune exigence de présentation, auquel cas vous êtes libre de choisir votre mode de présentation ; soit on vous propose un modèle de tableau existant à remplir, qu'il vous faudra alors absolument respecter.

S'il n'y a aucune exigence de présentation, vous pouvez opter pour une mise en forme par postes de dépenses, c'est la plus explicite et probablement la plus simple à construire.

3. DERNIERS CONSEILS

Les frais généraux (ou frais de fonctionnement) : ils ne doivent pas représenter plus de 10% du budget total. Il vous faudra donc les ventiler (les répartir) dans les différents projets. Par exemple, si vous avez des frais de location liés à l'utilisation d'un local : pendant les 2/3 du temps je bosse sur le projet A, et pour 1/3 du temps je bosse sur le projet B. 2/3 du loyer sont reportés dans le budget du projet A, et 1/3 dans le budget du projet B.

Le seul outil qui marche, c'est celui que l'on comprend et que l'on peut expliquer.

Enfin, on ne le répétera jamais assez : un budget doit toujours être équilibré ! Un budget doit toujours être équilibré ! Un budget doit toujours être équilibré ! Un budget doit toujours être équilibré ! (Bon ça, c'est vraiment si on aime l'humour de répétition !!!)



EXEMPLE POUR UNE PROJECTION-DÉBAT

CHARGES		PRODUITS	
PROJECTION ET DÉBAT	**1100**	AUTOFINANCEMENT	**200**
Location film	400	Fonds propres	200
Location matériel de projection	600		
Achat nourriture et boissons	110		
COMMUNICATION	**200**	SUBVENTIONS DEMANDÉES	**810**
Impression flyers	200	Culture-Actions	210
		FSDIE	600
FRAIS GÉNÉRAUX	**100**	MÉCÉNAT, SPONSORING	**450**
Électricité, téléphone, etc.		Entreprise Y	450
IMPRÉVUS	**50**	AIDE EN NATURE	**590**
AIDE EN NATURE	**590**	Prêt de la salle	500
Mise à disposition de biens (prêt de la salle)	500	Intervention bénévole	90
INTERVENTION BÉNÉVOLES	90		
TOTAL DES CHARGES	2050	TOTAL DES PRODUITS	2050