



Comment construire un budget prévisionnel ? (septembre 2009)

Les vacances finies, le 4^{ème} trimestre est le temps de la réflexion sur l'activité de l'année à venir, sur les nouveaux projets que l'association souhaiterait mettre en place, sur les nouvelles dépenses envisagées, sur les financements à trouver.

Par ailleurs, l'irrégularité des ressources conduit de plus en plus l'association à suivre de près sa gestion et à davantage anticiper.

Pour certaines associations, le budget prévisionnel est obligatoire :

- les associations reconnues d'utilité publique,
- les associations bénéficiant d'un financement public. Lors d'une demande de subvention, on vous demande un budget de l'opération subventionnée,
- les associations gérant des établissements du secteur sanitaire, médico-social et social,
- les associations disposant d'un agrément spécifique (exemple jeunesse et sport),
- les associations de courses de chevaux.

Les associations demandant un financement à leur banque (emprunt, découvert bancaire) sont obligées d'établir un budget prévisionnel à la demande de l'organisme bancaire.

Mais en dehors de tout cela, le budget prévisionnel est un outil d'anticipation et de pilotage par excellence. Il constitue une véritable feuille de route de l'association pour l'année à venir.

Le budget prévisionnel présente une projection, à un instant donné, des ressources et dépenses attendues, pour une activité donnée, établie en fonction d'hypothèses arrêtées. Il doit être le reflet des objectifs à long terme que s'est fixé l'association : développer de nouvelles activités, augmenter le nombre de ses adhérents, embaucher du personnel, etc.

Comment construire un budget prévisionnel ?

Le budget couvre une période annuelle, soit l'année civile si vos comptes clôturent fin décembre, soit la période de votre exercice social s'il est différent de l'année civile.

Il est correctement établi si les prévisions financières affichées sont conformes aux prévisions d'activités, qu'aucune dépense n'a été oubliée, aucun revenu n'a été surestimé.

La procédure à suivre est la suivante :

1- Avoir un temps de réflexion sur les objectifs que souhaite se fixer l'association pour l'année suivante. Plusieurs objectifs sont possibles : maintenir l'activité existante sans grands bouleversements, mettre en œuvre des activités ou projets nouveaux, faire face à une diminution de recettes prévisibles et donc de charges, etc.

2 – Recenser les charges correspondant aux dépenses de l'année en cours, extrapolées sur 12 mois, **réactualisées des données conjoncturelles** pour obtenir les dépenses prévisionnelles N+1. Il s'agit des dépenses courantes (électricité, fournitures administratives, assurances, frais de déplacement,...) mais également des dépenses de personnel (augmentées de l'évolution des salaires), de la dotation aux amortissements liée aux investissements, des intérêts des emprunts...

Chaque poste de dépenses (et de recettes) doit être comparé avec la réalité comptable du compte de résultat, et chaque différence avec la prévision doit être analysée.

Ajouter les dépenses nouvelles (liées à un projet ou activité nouvelle, ou complétant les dépenses existantes). Il convient de bien estimer l'ensemble des dépenses liées à un nouveau projet. Ne pas oublier les dépenses liées aux nouveaux matériels dont l'association aurait besoin (par exemple un

véhicule complémentaire qui engendre des charges de carburant, d'entretien, d'assurance, et une charge de location ou une dotation aux amortissements complémentaire). Ne pas oublier également les charges indirectes d'un nouveau projet.

Soustraire éventuellement une diminution de dépenses corrélative à une diminution réelle d'activité ou pour s'ajuster à une diminution des produits.

3- Recenser les ressources pérennes et certaines (cotisations, subventions déjà attribuées, recettes diverses régulières...). Soyez réaliste, ne préjugez pas d'un succès inespéré. L'association peut se baser sur la réalité des exercices antérieurs.

Le budget devant être au minimum équilibré, la différence entre les dépenses et les recettes que votre association est certaine d'avoir, détermine le montant des ressources à obtenir.

Il est toujours difficile d'estimer des recettes issues de projet non encore mis en œuvre. Il faut être prudent dans la prévision.

En tout état de cause, ne jamais déterminer les ressources en fonction des dépenses, mais en fonction d'une réalité économique.

Quelle présentation ?

Il n'existe pas de présentation obligatoire, mais il est plus simple d'utiliser un document basé sur le plan comptable associatif, avec une présentation identique à celle des comptes de l'association (même subdivision que le compte de résultat). Vous pouvez utiliser un tableur, et utiliser de préférence le cadre du dossier normalisé de demande de subventions.

Il est important d'avoir en comparatif l'estimation de l'année en cours (budget N), la réalité des dépenses sur les mois d'activité passés, les dépenses N sur 12 mois.

Conseil : noter et conserver les hypothèses de travail. Elles vous serviront pour expliquer les variations avec le budget précédent ou avec le compte de résultat précédent.

Nous vous proposons un modèle de budget prévisionnel (voir document joint dans notre rubrique « Focus thématiques »).

Et après ?

Etablir un budget prévisionnel et ne plus le consulter au cours de l'année, ne sert à rien.

Cet outil de gestion doit faire l'objet d'un suivi budgétaire, c'est-à-dire la comparaison entre les charges réelles de N+1 avec le budget N+1.

Conclusion

Le budget prévisionnel est le reflet des objectifs que s'est fixé l'association.

Mais avant tout, il convient de s'assurer de la faisabilité économique des projets que l'association entend développer.

Le budget prévisionnel est la base d'appui du fonctionnement de chaque association.

Compte tenu de la conjoncture économique instable, il devient un outil indispensable au bon fonctionnement économique de votre association. Anticiper devient le maître mot de toute gestion.

In extenso pour le Crédit Mutuel