

FICHE PRATIQUE

« Le Budget prévisionnel »

Il s'agit d'un document de travail systématiquement exigé dans les dossiers de demande de subvention. Outre une pièce figurant dans les dossiers, il s'agit d'un outil de travail définissant les objectifs financiers de la structure. Il doit être régulièrement comparé aux réalisations. Cette comparaison permet d'anticiper les dérapages et d'ajuster au mieux les charges et les produits de l'association.

A- LES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION BUDGÉTAIRE

Avant de réaliser votre dossier de demande de financement, vous devrez parfaitement maîtriser tous les aspects qualitatifs et quantitatifs de l'action (ou du projet) envisagée et vous être livré à une analyse détaillée de ses différents aspects et impacts.

A1 - Analyse qualitative de l'action ou du projet - Elle nécessite une démarche par étapes :

- Analyser l'adéquation de l'action ou du projet envisagé avec l'objet et le projet associatif.
- Analyser l'impact sur l'environnement de l'action ou du projet envisagé vis-à-vis :
 - de l'offre existante ;
 - des bénéficiaires ;
 - des financeurs.
- Déterminer les besoins liés à l'action ou au projet envisagé :
 - moyens techniques ;
 - moyens humains ;
 - besoins liés aux investissements ;
 - besoins liés à la trésorerie.
- Analyser l'impact sur l'association de l'action ou du projet envisagé :
 - organisation statutaire et juridique, notamment en termes de responsabilité et d'assurance ;
 - organisation des ressources humaines (évolution de postes, réaffectation) ;
 - évaluation de l'éventualité de changement de régime fiscal et de la réponse à y apporter (sectorisation, filialisation...).

L'analyse qualitative des moyens nécessaires à la mise en place du projet aura nécessairement un impact sur l'analyse chiffrée du projet. (Exemple : l'arrivée d'un nouveau partenaire financier peut créer des décalages de paiement et générer de nouveaux besoins de trésorerie ; l'achat d'un nouveau véhicule va engendrer une augmentation de certains postes de charges tels que le poste essence ou assurance).

A2 - Analyse chiffrée de l'action (ou du projet) - Vous devrez également procéder par étapes :

- Etablir un budget prévisionnel de l'action (ou du projet) envisagée en procédant comme pour tout budget prévisionnel de l'association mais en isolant strictement ce qui relève de l'action (ou du projet) envisagée, quelle que soit la manière dont les choses se concrétiseront (utilisation mixte de matériel, de personnel...).

Listez d'une part :

- Les charges « externes » (loyer, assurance, petit matériel, documentation, télécommunications...).
- Les charges de personnel.
- Les impôts et taxes s'il y a lieu.
- Les intérêts des éventuels emprunts liés au financement de l'activité.
- L'amortissement des investissements nécessaires à l'activité.

Et d'autre part :

- Les produits issus de l'action (ou du projet) envisagée, notamment les recettes d'activités économiques.
- Les subventions en distinguant :
 - les subventions publiques des subventions privées ;
 - les subventions en espèces et en nature (mises à disposition)
- Evaluer l'impact financier de l'activité sur l'association

A l'aide du plan de financement et du plan de trésorerie de l'activité, vous devrez évaluer son impact sur l'association. Celle-ci peut-elle faire l'effort qu'implique la mise en oeuvre de l'action sans se mettre en danger ?

- Evaluer l'impact de l'action ou du projet sur son environnement

L'analyse de projet et la construction budgétaire consistent également à anticiper et à évaluer les interactions que la structure va connaître avec son environnement sur les exercices à venir. Il s'agit de mettre en lumière les composantes de l'environnement :

- L'environnement interne: bénévoles, conseil d'administration, organisation technique, organisation humaine...
- L'environnement externe : concurrents, administrations, financeurs, fournisseurs, partenaires, clients..., mais aussi environnement économique, politique, juridique, culturel, social, scientifique, technologique...
L'interaction avec l'environnement suppose également que l'organisation aura, par les projets qu'elle développe, un impact sur son environnement. Il s'agit également d'évaluer les incidences, les valeurs ajoutées de son projet sur cet environnement ; éventuellement de prévoir le comportement des différents acteurs face à son projet.

B- LA MÉTHODOLOGIE POUR L'ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE DE L'ACTION

B1 - Quelle méthodologie pour l'analyse qualitative ?

- Réflexion autour de l'adéquation de l'action par rapport à l'objet social et au projet associatif
 - L'objet social de l'association : l'objet de l'association permet de limiter son pouvoir d'intervention. Il doit correspondre à l'activité qui sera réellement exercée par l'association.
 - Le projet associatif : il est constitué des différents objectifs fixés par l'association pour réaliser son objet social.
- Impact du projet sur son environnement
 - Pour les bénéficiaires et les usagers : quels services supplémentaires l'action envisagée apporte-t-elle au public ?
 - Pour les financeurs : l'action envisagée est elle conforme au champ d'intervention d'un financeur ? Est-elle susceptible de susciter son intérêt ? Ne risque-t-elle pas de troubler la lisibilité de l'objet social de l'association ?
 - Vis-à-vis de l'offre existante : d'autres structures (associatives et autres) proposent-elles la même prestation ?

Dès l'étude qualitative du projet, il est essentiel d'insister sur ses valeurs ajoutées (son utilité sociale). Une présentation approfondie des aspects qualitatifs du projet peut amener les financeurs à soutenir des projets dont la viabilité et la faisabilité économique ne sont pas avérées.

B2 - Méthodologie pour l'analyse chiffrée des moyens opérationnels de mise en oeuvre du projet

- Évaluation des ressources humaines nécessaires pour la réalisation du projet.
 - Estimation du nombre d'heures nécessaires pour la réalisation du projet (selon heures d'ouverture, selon temps de préparation...).
 - Calcul du nombre d'heures disponibles en tenant compte des congés payés, du temps de travail administratif, du temps de travail « non productif ». On constate, dans bien des cas, une sous-valorisation des heures administratives et «non productives», ce qui nuit à la crédibilité de l'étude de faisabilité. Une prise en compte objective de cette variable dans vos prévisionnels témoignera du sérieux de votre étude. A ce niveau, il faut s'assurer que sa structure dispose des ressources en interne nécessaires pour mettre en place le projet. Dans le cas contraire, le projet exigera de nouveaux besoins (humains, techniques...) pour être mené à bien. Ces besoins se traduiront nécessairement par de nouveaux coûts.
- Détermination des investissements nécessaires à la réalisation du projet et incidence de leur mode de financement. Il s'agit ici de faire une première estimation des besoins liés à la mise en place du projet.
 - Évaluation du coût des investissements corporels ou incorporels.

- Étude de la durée de vie des immobilisations, de la durée de leurs amortissements (varie en fonction de la nature de l'immobilisation) pour le calcul des dotations aux amortissements.
 - Détermination des ressources financières nécessaires pour réaliser les investissements.
 - Étude des différentes modalités de financement et de leur impact sur les équilibres financiers et budgétaires de la structure.
- Évaluation des ressources prévisionnelles
- Recensement des ressources apportées par les financeurs – nature des financements sollicités et incidences sur les équilibres économiques et financiers de la structure :
 - subventions d'investissement : elles permettent de financer les investissements ;
 - subventions d'exploitation : elles viennent soutenir la structure pour assurer son fonctionnement.
 - Détermination des ressources dégagées par le projet – ce travail doit être considéré comme une fixation des objectifs à atteindre.
- Estimation des charges prévisionnelles
- Charges de fonctionnement.
 - Charges liées à l'activité (charges variables).
 - Charges de personnel (rémunérations brutes et charges sociales patronales).
 - Impôts et taxes le cas échéant.
 - Charges calculées (dotation aux amortissements, provisions...).

La confrontation des ressources prévisionnelles aux charges prévisionnelles permet d'être informé sur la viabilité économique du projet envisagé mais aussi sur la capacité de la structure et de son projet à générer des ressources propres.