

Établir le budget prévisionnel de son association

Le budget, et plus globalement les documents prévisionnels, sont en ce sens les compléments indispensables de votre [comptabilité d'association](#). **La comptabilité constate, le budget prévoit.**

En outre, dans un contexte de contrainte économique, de raréfaction des financements, prévoir et gérer avec finesse les finances de votre association relève de la nécessité vitale.

Dans cet article, nous étudions trois types de documents :

- [Le budget prévisionnel](#)
- [Le budget par actions](#)
- [Le plan de trésorerie](#)

Qu'est-ce que le budget prévisionnel d'une association ?

Le budget prévisionnel (BP, également "business plan" en anglais) est un **état prévisionnel annuel des dépenses et des recettes de l'association**.

Il existe deux grandes sortes de budgets prévisionnels :

- Le budget prévisionnel global de l'association,
- Le budget prévisionnel par action.

À quoi sert le budget prévisionnel global ?

Le budget prévisionnel global de l'association n'est pas obligatoire mais **il est indispensable**.

Il répond à quatre principaux objectifs :

- **Prévoir** : faut-il aller chercher de nouvelles recettes pour supporter l'augmentation prévue des dépenses ? Ou à l'inverse : quelles sont les dépenses à engager pour soutenir la croissance de l'activité
- **Piloter** l'association tout au long de l'année : est-ce que la situation réelle correspond à ce qui avait été prévu ? Dans le cas contraire, comment corriger le tir ? Sans aller jusqu'à mettre en place une [comptabilité analytique](#), le budget prévisionnel est à la fois un guide et un garde-fou.
- **Partager** avec vos membres le projet de l'association : comme [les documents comptables](#), le budget est en effet voté lors de l'Assemblée Générale ordinaire de l'association. Il permet de fédérer les membres autour d'un projet, d'un modèle économique ou de grands investissements qui seront entrepris pendant l'année et la durée du mandat.
- **Rechercher des fonds** : la plupart des partenaires publics et privés exigeront un budget prévisionnel pour vos demandes de financement. C'est la traduction économique du projet auquel vous proposez à vos partenaires de s'associer. Le budget prévisionnel est notamment utile pour les subventions auprès de l'État, de la région, du département ou de la commune.

Comment établir son budget prévisionnel ?

Il existe deux grandes manières d'aborder la construction d'un budget prévisionnel :

- **Modèle A - à partir des dépenses** : la manière classique d'aborder le BP consiste à partir des dépenses et de mettre en face les recettes à récolter pour couvrir ces dépenses.
- **Modèle B - à partir des recettes** : vous établissez d'abord votre prévisionnel d'activité puis vous mettez en face les dépenses nécessaires pour soutenir votre activité.

Dans les deux cas, une règle d'or s'applique : **le budget doit être équilibré, les dépenses doivent être égales aux recettes.**

Quel est le meilleur modèle ?

Le choix du modèle dépend surtout du modèle économique de votre association, et de votre projet associatif.

Exemple 1 : vous gérez une association humanitaire qui effectue des missions ponctuelles auprès d'enfants en Bolivie.

Chaque année, vous envoyez une équipe sur place pour des missions bien précises : acheminement de matériel, rénovation de bâtiments, etc. Ici, ce sont clairement les dépenses qui rythment votre projet.

Vous choisirez donc le modèle A : vous allez partir des dépenses et essayer d'obtenir les ressources pour les financer, par exemple en postulant à des concours, en répondant à des appels à projets ou en obtenant des subventions.

Exemple 2 : vous gérez une association de kitesurf qui a le vent en poupe.

Face au succès croissant de votre club, vous prévoyez, en complément de votre activité hebdomadaire, de proposer des stages pendant les vacances. Vous prévoyez donc d'enseigner le kitesurf à 100 élèves supplémentaires l'année prochaine. Dans ce cas, c'est l'augmentation de votre activité qui définit votre projet.

Vous choisirez donc le modèle B. Vous commencerez par prévoir votre croissance et vous définirez ensuite les moyens (humains et matériels) pour la soutenir.

Comment se construit le budget prévisionnel ?

Une fois que vous avez choisi votre méthode, vous pouvez **définir les différentes catégories de dépenses et de recettes et faire vos prévisions**. Donnez la priorité aux "grandes masses" dans vos dépenses !

En effet, si les salaires de mes collaborateurs représentent 50 % de mes dépenses, un écart de 20 % dans mes prévisions engendrera un écart non négligeable de 10 points dans mes dépenses.

Cela peut avoir de lourdes conséquences si je n'ai pas prévu le financement adéquat... À l'inverse, si je constate un écart de 100 % sur un poste qui représente 1 % de mon budget, l'écart final ne sera que de 1 point.

Pour cette raison, il est fortement conseillé de **prévoir les dépenses les plus importantes avec la plus grande précision**.

Classiquement, les grandes masses sont :

Pour les recettes :

- Les ventes de prestations de l'association, incluant les sponsors (en prêtant attention aux potentielles conséquences sur [la fiscalité de l'association](#)),
- Les adhésions,
- Les subventions,
- Les dons, notamment de mécénat.

Pour les dépenses :

- Les rémunérations,
- Les frais variables (déplacements, achats de licences, petit matériel, etc.),
- Les frais fixes ([factures](#) d'électricité, locaux, etc.).

Pour établir le prévisionnel sur ces postes budgétaires, la méthode la plus courante consiste à se baser tout simplement sur l'expérience des exercices écoulés.

Reprenons l'exemple du kitesurf :

Vous accueillez 100 nouvelles personnes pour le stage de Pâques. Vous avez constaté l'année dernière qu'une personne peut gérer 20 élèves à la fois pour X€. Vous allez donc embaucher 5 personnes, soit 5 fois X€ avec les charges. Vous prévoyez donc une dépense de $5 \times X€$.

Une fois que vous avez traité avec précision ces grands postes, vous pouvez vous attaquer aux petits postes. Appliquez la règle des "80-20" : passez 80 % de votre temps sur les 20 % de postes les plus importants, et 20 % de votre temps sur les 80 % restants.

Pour les petits postes (frais d'assurance, frais bancaires, etc.), vous pouvez y aller "à la louche" en appliquant un ratio de croissance (qui correspond à l'augmentation de vos recettes) aux dépenses passées.

Traditionnellement, le budget prévisionnel se présente sous la forme de deux colonnes :

- À droite l'origine des ressources ou produits,
- À gauche l'emploi des ressources ou charges.

Pour des raisons stratégiques, **nous vous déconseillons de construire votre BP autour des subventions**. Le montant des subventions a tendance à baisser d'une année à l'autre, et il est donc dangereux de construire le squelette de son budget prévisionnel en comptant sur celles-ci.

C'est le projet qui définit les besoins, et non les subventions qui définissent le projet.

Point positif : cela vous oblige à envisager les autres ressources qui dépendent uniquement de votre association et à réfléchir à un modèle économique plus autonome et donc plus durable.

Si vous gérez une petite association et que vous cherchez des idées pour accroître vos ressources, nous vous conseillons le site Initiatives qui fourmille d'idées simples pour financer vos projets : tombolas, kermesses, objets personnalisés...

Pour vous aider, nous avons élaboré à votre intention un [modèle de budget prévisionnel d'association](#) à télécharger gratuitement !

. . .

Le budget associatif par actions

À la différence du budget global qui s'établit en fonction des postes de charges et de produits par types (salaires, fournitures, etc.), **le budget par actions se construit en fonction des activités de l'association.**

À quoi sert le budget par actions ?

Le budget par actions est généralement utilisé dans les deux cas suivants :

Pour analyser votre modèle économique

Prenons à nouveau l'exemple du club de kitesurf.

Ce club a trois activités principales :

- La pratique sportive toute l'année,
- Les stages,
- Les compétitions.

Grâce au budget par actions, vous pouvez constater que l'excédent sur l'activité "stages" permet de financer l'activité "pratique sportive". En d'autres termes, **un budget par actions vous permet notamment de financer les activités les moins rentables par les plus rentables.**

Vous pouvez aussi repérer les activités les moins rentables, qui ne seraient pas repérables dans un budget global.

Pour répondre à des appels d'offres

Certains mécènes, publics ou privés, vous demandent des budgets prévisionnels pour obtenir des financements. Vous allez donc réaliser un budget prévisionnel centré sur une action.

Reprenons l'exemple de l'association humanitaire en Bolivie

Pour obtenir des financements, il sera intéressant par exemple d'établir un budget prévisionnel spécifique sur le projet "accès à l'eau potable" pour le présenter à la Fondation d'une grande entreprise qui s'intéresse à cette thématique.

Se servir du budget prévisionnel pendant l'année associative

Comme nous l'avons dit, **le budget prévisionnel est à la fois un guide et un garde-fou.**

Avant toute chose, il est fait pour être consulté régulièrement. Les prévisions doivent être comparées mois par mois avec ce qui a été réalisé.

Vous pouvez aussi comparer, chaque trimestre, l'année en cours par rapport à l'année précédente, pour analyser la dynamique de l'association. En identifiant en cours d'année les écarts entre vos résultats et vos prévisions, et en y remédiant, vous optimiserez la gestion de votre association.

. . .

Le plan de trésorerie de votre association

A ne pas confondre avec le [plan comptable des associations](#), le concept du plan de trésorerie consiste à **décliner le budget prévisionnel sur votre trésorerie d'association**, en anticipant les arrivées et sorties d'argent.

Le plan de trésorerie nécessite un certain niveau de structuration et une connaissance fine de son exploitation et des flux financiers.

Grâce à ce tableau de trésorerie, vous pourrez **anticiper d'éventuelles difficultés de trésorerie et prévoir les solutions** pour y remédier.

Reprenons l'exemple du club de kitesurf.

Pour le stage d'avril, vous engagez des dépenses début avril pour acheter des nouvelles ailes et planches, dépenses payées comptant au fournisseur. Les stagiaires ne procéderont aux règlements qu'à la fin du mois d'avril lors du début du stage.

Dans votre budget prévisionnel, tout va bien car les recettes seront supérieures aux dépenses.

Mais dans la réalité, vous devrez engager ces dépenses avant d'avoir les recettes pour les financer. Vous allez donc avoir besoin de trésorerie. Il faudra potentiellement aller chercher un emprunt à court terme si vous n'avez pas la trésorerie suffisante.

Conclusion

Notez que **la trésorerie est souvent moins un enjeu pour les associations que pour les entreprises car elles ont l'avantage d'obtenir leurs recettes avant de dépenser l'argent** (en langage financier, on parle d'un "Besoin en Fonds de Roulement" négatif).

Par exemple, pour un club sportif, les adhésions de septembre couvrent généralement les dépenses de l'année.

En définitive, nous ne pouvons que vous encourager à établir votre budget prévisionnel avec votre [trésorier d'association](#). Bien qu'il ne s'agisse pas d'une [obligation comptable](#), c'est le gage d'une année sereine et bien pilotée !

Informations et contact :

Fédération Nationale des Offices Municipaux du Sport

13-15, rue Ambroise Croizat • 94800 Villejuif • Tél. 01 79 84 85 10 • Email : fnoms@fnoms.org

www.fnoms.org