

Le budget prévisionnel

Le budget prévisionnel est souvent une démarche obligée pour obtenir un financement. Mais c'est aussi un outil de pilotage et de gestion essentiel pour l'association.

Un budget prévisionnel (BP) est une projection comptable de l'activité courante de l'association. En d'autres termes, il s'agit du compte de résultats à N + 1. Dans les faits il n'y a pas UN mais DES budgets prévisionnels. Pour certains, le BP retrace l'ensemble des dépenses (d'exploitation et d'investissement) et des recettes (d'activité et financières) liées à une action. C'est très souvent le cas dans le cadre des appels à projets, par exemple. Pour d'autres, il s'agit d'une projection analytique sur une, voire plusieurs années.

Comment l'élaborer ?

Le budget prévisionnel n'est rien d'autre que la traduction chiffrée du plan d'action de l'association : il doit refléter la stratégie des instances dirigeantes. Par exemple, si une association décide de se développer, le budget prévisionnel sera en hausse, c'est-à-dire que les produits et charges d'exploitation augmenteront et intégreront les nouveaux projets. A contrario, dans le cadre d'une restructuration, les charges seront en diminution. Il est donc nécessaire de reprendre toutes les hypothèses sur les perspectives d'activité de l'association dans le but de mesurer leurs impacts sur les charges, les produits et l'équilibre économique. Les BP peuvent être analytiques (ventilation des produits et charges action par action) ou consolidés (représentant l'ensemble des activités sans entrer dans le détail).

Le contenu

Il convient d'estimer l'ensemble des charges et produits en fonction des éléments disponibles. Selon le degré de certitude quant à l'obtention de ressources ou la réalisation de dépenses, on bâtit des scénarios différents : optimiste, pessimiste, médian. On peut aussi se servir du BP pour faire des simulations (pour envisager une embauche, par exemple). Cette élaboration est évolutive et par étapes : sur la base de l'analyse des comptes passés, en fonction des opportunités internes et externes et des données sectorielles.

Barha Bouzafa,
France Active Paris

Modèle de budget prévisionnel

Pour un exemple détaillé voir http://www.solfia.org/IMG/xls/Exemple_de_Budget_previsionnel-5.xls

1 L'ensemble des charges : charges externes induites par l'activité, charges de personnel, impôts et taxes s'il y a lieu, intérêts des emprunts liés au financement de l'activité, amortissement des investissements... éventuellement complétées par les dépenses en investissements, stocks et trésorerie (ou besoins de financement)*

2 L'ensemble des produits : cotisations, recettes d'activités économiques, subventions... éventuellement complétées par les ressources en fonds propres ou issues d'emprunts (ou ressources financières)*

Charges	Produits	
	Hypothèse haute	Hypothèse basse
Dépenses de fonctionnement : comptes classe 6 - les achats de matières premières et marchandises, - les charges externes, - les impôts et taxes, - les salaires et charges sociales, - les dotations aux amortissements, - les charges financières et exceptionnelles.		
	Recettes de fonctionnement : comptes classe 7 - les recettes issues des ventes (ou chiffre d'affaires), - les subventions d'exploitation, - les aides aux postes, - les dons et cotisations, - les transferts de charges et reprises, - les produits financiers et exceptionnels.	compte tenu des aides espérées mais non acquises avec certitude
		uniquement les aides acquises avec certitude
Excédent ?		
Total		

3 Une version optimiste ou hypothèse haute, qui tablera sur la réalisation de l'intégralité des actions et de l'obtention de l'ensemble des financements espérés. On peut faire des versions médianes en fonction du degré de certitude des promesses de financement ou du potentiel des pistes suivies.

4 Une version pessimiste ou hypothèse basse qui se limitera aux seules actions pour lesquelles le financement est quasi-certain (renouvellement de subvention, accord ferme avec convention en cours...).

Plus qu'un simple chiffrage, il est nécessaire de maîtriser l'ensemble des données et leurs variables : à quoi correspond telle charge ? Quelle est la marge de manœuvre de l'association pour la réduire ? Y a-t-il un risque qu'elle soit plus élevée ? Quant aux recettes, qui sont les clés de réussite du projet, au-delà d'une simple addition, il faut être en mesure d'indiquer leur degré de certitude et l'état des démarches : est-ce un renouvellement de subvention ou a-t-on eu juste un premier contact oral avec le partenaire pressenti ?

Attention : lors d'une demande de financement, il est souvent demandé de présenter deux budgets : celui de l'action et celui de l'association. Dans ces cas-là, il faudra veiller à la cohérence des deux documents.

5 L'association doit-elle ou non faire figurer un excédent ? S'il s'agit d'une demande de financement elle peut effectivement indiquer une activité à l'équilibre. Sinon le financeur risque fort de lui dire qu'il n'est pas là pour financer des excédents. Toutefois, il est impératif que pour ses propres prévisions, elle ait comme objectif de dégager un excédent. En effet, tout acteur économique doit se constituer une assise financière pour faire face aux imprévus, notamment les besoins de trésorerie liés des décalages de paiement des subventions et devenir moins dépendant des partenaires financiers.

* En orthodxie comptable et financière ces données complémentaires doivent être distinctes et font l'objet d'un plan de financement (cf. « Le plan de financement de l'association », Associations mode d'emploi n° 144).