

LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT / CP15

SYNONYMES

Frais de structure, frais de fonctionnement, coûts fixes

• • •

DEFINITIONS

Les dépenses de fonctionnement représentent toutes les charges fixes inhérentes à l'existence même de la structure: sans ces charges, l'association ne pourrait pas exister et mener ses activités (même si celles-ci sont financées par ailleurs).

L'affectation des dépenses est l'action qui permet d'attribuer une dépense à un projet (en prévisionnel), et, d'enregistrer une facture sur une ligne budgétaire prédéfinie (en réalisé).

Faire financer les dépenses de fonctionnement est parfois difficile, certains bailleurs étant plus enclins à financer des activités, pour lesquelles ils pourront mettre en avant des résultats visibles, quantifiables. Les associations peuvent se retrouver à utiliser la totalité de leurs fonds propres pour compenser ces manques de financement et se priver ainsi de tout ce que peut leur offrir ces fonds non-fléchés, « libres » de toute justification (comme expérimenter des nouveaux projets non prioritaires pour les bailleurs au moment voulu, investir dans l'achat d'un bâtiment, sécuriser une partie de cet argent pour les « coups durs »...). Dans le pire des cas, ce poste de dépenses n'est pas couvert, ou a minima (le loyer par exemple), empêchant la structure de se développer, de se structurer.

Réussir à affecter un maximum de dépenses de fonctionnement à un financeur est donc un enjeu important.

• • •

OBJECTIFS

Répartir de manière optimale les charges fixes afin de:

- sécuriser l'existence de la structure (en montant des projets qui prennent en compte une partie du fonctionnement afin d'éviter l'utilisation de tous les fonds propre de la structure) ;
- préserver les fonds propres de l'association (pour les imprévus tels que la suspension d'un projet, le retard dans le décaissement de certains projets, la lourdeur administrative dans l'exécution de certains projets, etc.).

• • •

CONDITIONS (PRÉ-REQUIS)

Il faut disposer de plusieurs documents :

1) un budget prévisionnel annuel global le plus exhaustif possible (il ne s'agit pas nécessairement du budget communiqué aux bailleurs – c'est possible mais pas indispensable – c'est plus un document de référence interne, une version chiffrée du plan d'action de la structure).

Toutes les dépenses doivent être anticipées et chiffrées (même les plus petites telles que les photocopies, l'entretien du matériel informatique, les frais bancaires...) afin d'avoir une image très claire des besoins financiers nécessaires (et prioritaires) pour que la structure fonctionne.

Une fois ce budget établi vous saurez exactement où concentrer vos efforts en gardant toujours en mémoire de répartir les dépenses de fonctionnement sur le plus de bailleurs possible (il sera toujours plus facile de trouver quelques fonds propres pour pallier le retrait d'un bailleur qui finançait 10% du loyer que de trouver un bailleur qui acceptera de prendre à sa charge 100% du loyer).

2) les guidelines détaillés des financements auxquels vous postulez / les conventions des financements en cours : c'est dans ces documents que vous trouverez les informations sur le type de dépenses de fonctionnement imputables sur le projet.

Sauf mention contraire, il est très rare qu'un bailleur refuse le financement de dépenses de fonctionnement ; cependant, leur prise en charge peut être limitée (par un montant, un pourcentage, etc.)

Ensuite, le travail consiste à mettre en face les dépenses prévues et les recettes possibles et donc de procéder à leur affectation.

• • •

RECOMMANDATIONS

- **Élaboration du budget prévisionnel** : il est déconseillé d'exagérer ce budget comme on peut le faire dans le cadre de certaines demandes de financement ; vous devez le considérer comme un document interne, présentant les frais prioritaires pour votre association (vous pouvez aussi tout à fait décider de communiquer auprès des bailleurs potentiels sur la base de ce document réaliste, les 2 ne sont pas incompatibles ; cependant, il n'est pas conseillé d'opter pour la logique inverse qui consiste à considérer un budget peu détaillé, proposé à un bailleur, comme document de base pour le suivi financier de votre structure).
- **Différencier les frais de fonctionnement liés directement aux activités de ceux qui sont strictement liés à la vie de l'association** ; une fois ce travail fait, on s'aperçoit souvent que le montant final des « frais de structure » stricto sensu ne sont pas si importants que ça et il est ainsi plus facile de les répartir sur les quelques bailleurs d'accord pour les prendre en charge.

Ce travail peut être fait également, de façon informelle d'abord, sur les RH ; par exemple, un coordinateur peut évaluer la répartition de son temps entre les différents projets qu'il est amené à coordonner. Une fois cette évaluation effectuée, il est toujours temps de les adapter en fonction de la tolérance de chaque bailleur (tout en gardant des proportions logiques par bailleur).

- **Répartition des dépenses** : il est préférable tout de même de ne pas trop multiplier les bailleurs différents pour ne pas compliquer la gestion des financements à l'année (ne pas dépasser 5 bailleurs différents pour assumer les frais de loyer paraît raisonnable alors qu'affecter à 5 bailleurs l'achat d'un ordinateur peut vite devenir compliqué à gérer pour votre comptable : c'est à vous d'évaluer ce qui est possible pour vous en matière de gestion, de suivi de ces affectations et de justification de la dépense auprès du nombre de bailleurs concernés ensuite).
- **Exercice qui peut vous aider à faire accepter le financement de frais de fonctionnement** : calculer une quote-part des frais de fonctionnement qui sont liés aux activités ; en effet, il est logique qu'un projet qui représente 50% du budget de l'association et du temps passé par les volontaires prenne en charge 50% des frais de fonctionnement de la structure. Cette quote-part ne sera pas forcément acceptée d'entrée par le bailleur mais vous devez la considérer comme un objectif de répartition des fonds.

• • •

IMPLICATIONS

Ce travail implique de bien connaître ses besoins et les règles de financement de chaque bailleur.

Il implique aussi d'anticiper un rendu de compte plus élaboré et une présentation des justificatifs adaptés (par exemple : si une grande part des salaires de votre association est affectée à plusieurs bailleurs, vous serez amenés soit à indiquer cette affectation sur la fiche de paie de chaque personne soit à élaborer un tableau récapitulatif des ces affectations par poste et par bailleur).

• • •

EXEMPLE

Par exemple, le financement de causeries/groupes de parole, qui se déroulent dans le local de l'association, peut donner lieu à l'affectation d'une partie – raisonnable – du loyer du local à ce bailleur.

Par exemple, un directeur qui est aussi médecin à mi-temps sur un projet peut voir son salaire réparti ainsi :

- 50% projet de prise en charge médicale
- 25% supervision de projet X
- 25% coordination du projet Y