

LE BUDGET PREVISIONNEL / FI1

DÉFINITION

Le budget prévisionnel est la traduction chiffrée du plan d'action annuel établi par la direction exécutive de la structure. Il est généralement soumis à l'approbation des instances compétentes (l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Bureau Exécutif) au même titre que le plan d'action.

C'est le document qui présente les ressources et les dépenses prévues sur une période donnée (généralement 1 an).

Il doit être établi chaque année pour l'ensemble de la structure et peut ensuite être décliné pour chaque projet/activité/bailleur spécifique. C'est avec le plan de trésorerie (cf. fiche CP13) un outil de gestion indispensable.

Il est élaboré à partir :

- des activités prévues et des coûts de structure estimés
- des ressources attendues (fonds propres, financements acquis, financements demandés...)

• • •

OBJECTIFS

- Confronter le plan d'action aux ressources prévues afin de mettre en évidence un éventuel déséquilibre (ressources insuffisantes par exemple). Dans ce cas, la structure devra prendre des actions correctives (soit développer la recherche de fonds, soit revoir à la baisse les activités prévues, soit réduire les coûts des actions...).
- Justifier les demandes de financement : le BP de la structure vient compléter et justifier la demande de financement ; c'est un document systématiquement demandé lors d'une requête de financement.
- Une fois les activités commencées, permettre le suivi budgétaire, c'est-à-dire comparer à une date donnée le budget prévisionnel aux dépenses réalisées (cf. fiche FI2).

• • •

CONDITIONS

Etre au clair sur le projet de la structure (avoir un plan d'action détaillé) et sur les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser.

Parfaitement connaître le coût des activités prévues (coûts variables*), mais aussi les coûts fixes* (frais de fonctionnement, frais bancaire – cf. fiche CP15), en se basant, notamment, sur la comptabilité des années précédentes (pour la définitions des coûts fixes et coûts variables, voir la fin de la fiche, après l'exemple).

C'est donc un outil qui nécessite une réelle collaboration entre les différents acteurs du projet (coordinateurs de projets, direction et service financier).

• • •

RECOMMANDATIONS

- Commencez, après avoir défini le plus précisément possible vos objectifs, par chiffrer activité par activité les dépenses que le projet va induire, aussi bien en matériel, qu'en équipement, en assurance, en frais de personnel, en frais de structure, etc. N'hésitez pas à vous inspirer des projets similaires réalisés pour être le plus exhaustif possible dans cette estimation.

Les coûts doivent être estimés de manière aussi précise et réaliste que possible. N'hésitez pas à demander des devis aux prestataires que vous envisagez de faire intervenir de manière à vous appuyer sur des estimations précises des coûts ; profitez-en pour en faire établir par différents prestataires afin de pouvoir faire jouer la concurrence.

Dressez une liste des dépenses la plus détaillée possible pour n'en oublier aucune. Le fait par exemple de faire appel à des bénévoles induira peut-être des frais de repas ou de déplacement.

- Il ne doit pas être conditionné exclusivement par les ressources acquises au moment de son élaboration. Il doit pourtant être cohérent avec les ressources envisagées et les capacités de la structure à les gérer.
- Développer des capacités à mobiliser des ressources internes.
- Prévoir un calendrier d'élaboration du budget prévisionnel.

• • •

IMPLICATIONS

Mise à jour : Le budget prévisionnel peut être corrigé en cours d'année en lien avec les responsables de projets et en fonction des événements (par ex un financement prévu n'est finalement pas obtenu, ou l'inflation est telle qu'il faut revoir tous les coûts à la hausse). Il doit absolument être mis à jour dès qu'une nouvelle information, entraînant une modification du budget > 5% (en plus ou en moins), est connue : cela permet à tous les acteurs concernés (chargé de projet, directeur, service financier) de connaître précisément la situation financière du projet et d'envisager les éventuelles actions correctives nécessaires (développer la recherche de fonds, revoir à la baisse les activités prévues, réduire les coûts des actions...).

Il est néanmoins important de conserver les différentes versions datées pour analyser l'évolution de l'activité sur plusieurs années.

• • •

EXEMPLES

Budget prévisionnel par rubriques

Ligne budgétaire / Objet de la dépense	Coût total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Coût unitaire	Coût total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
Rubrique 1 : ACTIVITES									
Appui nutritionnel	kits nutrition	200	50	10 000	5000	0	3000	2000	0
Traitement des infections opportunistes	médicaments IO / mois	12	1 000	12 000	4500	2 000	0	0	5 500
Soutien scolaire aux OEV	nb d'enfants	30	200	6 000	0	4 000	2000	0	0
Déplacements des bénéficiaires	nb de	200	5	1 000	0	0	1000	0	0
Fournitures de bureau et consommables	mois	12	200	2 400	0	0	0	1000	1 400
Sous-total rubrique 1				31 400	9 500	6 000	6 000	3 000	6 900
Rubrique 2 : SALAIRES									
Salaire médecin vacataire	mois	12	1 000	12 000	12000	0	0	0	0
Salaire infirmier	mois	12	800	9 600	0	3 000	3000	0	3 600
Salaire gestionnaire de pharmacie	mois	12	650	7 800	0	7 800	0	0	0
Salaire animatrices OEV	mois x2 pers	24	650	15 600	0	0	10000	0	5 600
Salaire gardien	mois	12	300	3 600	0	0	0	1200	2 400
Sous-total rubrique 2				48 600	12 000	10 800	13 000	1 200	11 600
Rubrique 3 : FRAIS DE STRUCTURE									
Loyer	mois	12	500	6 000	3000	3 000	0	0	0
Electricité	mois	12	120	1 440	0	0	0	1440	0
Equipement informatique	ordinateurs	2	5 000	10 000	5000	0	0	0	5 000
Facture téléphone/internet	mois	12	200	2 400	0	0	0	0	2 400
Carburant	mois	12	200	2 400	0	0	0	0	2 400
Sous-total rubrique 3				22 240	8 000	3 000	0	1 440	9 800
TOTAL GENERAL				102 240	29 500	19 800	19 000	5 640	28 300

Budget prévisionnel par activités :

Ligne Budgétaire / Objet de la dépense	Coût total prévisionnel sur l'année				Ressources prévisionnelles				
	Unité choisie	Nombre d'unités	Coût unitaire	Coût total	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3	Fonds propres	Reste à trouver
ACTIVITE 1 soutien nutritionnel									
Achat de marchandises	kits nutrition	200	50	10 000	5 000	0	3 000	2 000	0
Salaire du nutritionniste	mois	12	800	9 600	4 500	2 000	0	0	3 100
Salaires des animatrices de séances	mois x 2 pers	24	300	7 200	0	5 000	2 000	0	200
Remboursement des déplacements des bénéficiaires	ticket bus	200	5	1 000	0	0	0	1 000	0
Loyer (50%)	mois	12	250	3 000	3 000	0	0	0	0
Electricité (50%)	mois	12	60	720	720	0	0	0	0
Equipement informatique (50%)	ordinateurs	1	5 000	5 000	0	5 000	0	0	0
Consommables (50%)	mois	12	100	1 200	1 200	0	0	0	0
Facture téléphone/internet (50%)	mois	12	100	1 200	1 200	0	0	0	0
Carburant (50%)	mois	12	100	1 200	0	0	0	0	1 200
Sous-total activité 1				40 120	15 620	12 000	5 000	3 000	4 500
ACTIVITE 2 suivi médical									
Achat de médicaments IO	mois	12	1 000	12 000	0	5 000	5 000	2 000	0
Salaire médecin vacataire	mois	12	1 000	12 000	12 000	0	0	0	0
Salaire infirmier	mois	12	800	9 600	0	3 000	3 000	0	3 600
Salaire gestionnaire de pharmacie	mois	12	650	7 800	0	7 800	0	0	0
Examens biologiques	mois	12	1 000	12 000	0	0	10 000	0	2 000
Remboursement de transport des patients	mois	12	100	1 200	0	0	0	1 200	0
Loyer (50%)	mois	12	250	3 000	0	0	3 000	0	0
Electricité (50%)	mois	12	60	720	0	0	720	0	0
Equipement informatique (50%)	ordinateurs	1	5 000	5 000	0	0	0	5 000	0
Consommables (50%)	mois	12	100	1 200	0	0	1 200	0	0
Facture téléphone/internet (50%)	mois	12	100	1 200	0	0	1 200	0	0
Carburant (50%)	mois	12	100	1 200	0	0	0	1 200	0
Sous-total activité 2				66 920	12 000	15 800	24 120	9 400	5 600
TOTAL GENERAL				107 040	27 620	27 800	29 120	12 400	10 100

Ces deux exemples montrent une répartition des différentes charges de façon différente : dans le 1er exemple, les charges sont regroupées selon l'activité à laquelle elles se rapportent.

Ici, le loyer est réparti à parts égales sur les 2 activités mais on peut aussi imaginer une répartition au prorata de l'utilisation des locaux par chaque activité (par exemple, pour un groupe de parole qui utilise les locaux 1 demi-journée par semaine, soit 2 jours par mois, la part du loyer qui pourra lui être affectée sera : $500 / 30 \text{ jours} \times 2 \text{ jours} = 33,33$).

Avantages : répartir les charges fixes (notamment les salaires) sur les activités permet de les inclure plus facilement dans une demande de financement global de l'activité.

Dans le 2ème exemple, les charges sont réparties par grandes rubriques budgétaires.

Avantages : cela permet de voir immédiatement les grands ratios dans la structure (frais de structure/budget global ; frais de personnel/budget global, etc.)

Quelle que soit la solution choisie, cette répartition doit correspondre à la répartition choisie pour le plan analytique pour faciliter le suivi budgétaire.

*On appelle **coûts fixes** toutes les dépenses qui ne dépendent pas du niveau d'activité de la structure :

- les locaux (loyers, amortissements, entretien, etc.)
- les charges externes (électricité, eau, assurance, etc.)
- le personnel (salaires, charges, etc.)
- les impôts et taxes
- les frais financiers (emprunts, découverts bancaires, frais de tenue des comptes, etc.)

Ces charges peuvent être évaluées assez précisément, soit parce qu'elles ne changeront pas au cours de l'année (exemple : le loyer), soit parce qu'on peut se baser sur les années précédentes pour les prévoir (exemple : la consommation d'électricité). Elles devraient donc être évaluées au plus juste dans le budget prévisionnel.

Les **coûts variables** dépendent, eux, des activités menées par la structure :

- les achats nécessaires aux activités (par exemple les achats de médicaments, de denrées alimentaires, de matériel scolaire, etc.)
- les autres achats et charges externes (carburant, fournitures, affranchissements, transports et déplacements, etc.)