



# Formation des formateurs et des conseillers d'entreprise:

Gestion administrative, comptable et financière des groupements,  
organisations de femmes et de jeunes entrepreneurs

## PARTIE III

**Animé par :**

**Jean Blaise PEMBA**  
**Consultant-Expert Formateur**

Le programme régional « Entrepreneuriat  
et facilitation des affaires » (ENFA-OI)

**Du 09 au 11 Décembre 2024**

# SOMMAIRE

## **PARTIE III – LA GESTION BUDGETAIRE**

**A. Qu'est - ce qu'un budget prévisionnel et quel est son utilité**

**B. Comment faire un budget prévisionnel**

**1-Construire un budget prévisionnel**

**2-Pourquoi un budget prévisionnel**

**3-Les étapes pour monter son budget**

**E. Coûts directs et indirects**

**F. Les valorisations**

# **PARTIE III**

## **- LA GESTION BUDGETAIRE**

**A.**

**Qu'est - ce qu'un budget  
prévisionnel et quel est son  
utilité?**

Un budget est un outil de gestion, au travers duquel l'association va prévoir les recettes et anticiper les dépenses.

Il est proposé par le conseil d'administration et mis au vote lors de l'assemblée générale.

Classiquement, le budget remplit un rôle de prévision financière, que ce soit sous la forme recettes-dépenses ou de trésorerie, et ce, pour le fonctionnement et/ou l'investissement.

Il permet de s'assurer ou non de l'existence d'un équilibre budgétaire sur l'exercice.

Il constitue également un outil de contrôle efficace et dynamique, en particulier avec l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.

Cependant, le budget ne peut pas se limiter à ce rôle strictement financier, mais doit constituer un véritable outil de prévision des activités de l'association.

En effet, le budget doit traduire les choix stratégiques et les objectifs économiques de l'association.

Il s'agit d'un véritable travail de réflexion à mener pour valoriser en termes financiers les orientations de l'association.

Il ne peut consister à une reconduction systématique de chaque ligne budgétaire.

**Pour une réelle efficacité, le budget est à adopter avant le début de l'exercice concerné.**

Enfin, le budget est un élément déterminant dans l'obtention de financements externes par l'association.

# B.

## Comment faire un budget prévisionnel

À chaque fin d'année, il est important de mettre en place un budget **prévisionnel** pour votre association.

L'objectif est d'avoir une vue d'ensemble de toutes vos ressources pour l'année à venir. Un budget **prévisionnel** de dépenses c'est :

$$\begin{array}{l} \text{Le coût des ressources humaines} \quad + \quad \text{Le coût des ressources} \\ \\ = \quad \text{Les ressources de l'association} \end{array}$$

C'est à partir de ces éléments qu'un budget prévisionnel est créé.



# 1- Construire un budget prévisionnel

« Gouverner, c'est prévoir ».

Cette citation d'Emile de Girardin doit aussi s'appliquer à votre gestion associative.

Le budget, et plus globalement les documents prévisionnels, sont en ce sens les compléments indispensables de la comptabilité associative.

La comptabilité constate, le budget prévoit.

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

Dans cette formation, nous étudierons 3 types de documents :

- Le budget **prévisionnel**
- Le budget par actions
- Le plan de trésorerie

## 2-A QUOI SERT LE BUDGET PRÉVISIONNEL GLOBAL ?

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

Il répond à 4 objectifs.

**1-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 ?

**2-Piloter** l'association tout au long de l'année : est-ce que la situation réelle correspond à ce qui avait été prévue ?

Dans le cas contraire, comment corriger le tir ?

Le budget prévisionnel est à la fois un guide et un garde-fou.

**3-Partager** avec vos membres le projet de l'association : le budget est en effet voté lors de l'assemblée 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.

**4-Recherche 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'Etat, de la région, du département ou de la commune.

### 3-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.**

## 4-QUEL EST LE MEILLEUR MODÈLE ?

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

- Vous gérez une association humanitaire qui effectue des missions ponctuelles auprès d'enfants en Guyane.

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 projet ou en obtenant des subventions.

- 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 kite 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.

## 5-COMMENT SE CONSTRUIT UN 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...

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
- 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 (locaux, électricité, 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  $5 * X€$ .

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 l'association et à réfléchir à un modèle économique plus autonome et donc plus durable.

## 6-LE BUDGET PAR ACTIONS

A 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.

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**, et 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 action 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'offre

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.

Si nous reprenons l'exemple de l'association humanitaire en Guyane, il s'agira par exemple d'établir un BP 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.

## 7-SE SERVIR DU BUDGET PRÉVISIONNEL PENDANT L'ANNÉE

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.

## 8-LE PLAN DE TRÉSORERIE

Le concept du plan de trésorerie consiste à décliner le budget prévisionnel 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 BP, 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.

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.



**2-**

**Pourquoi un budget prévisionnel?**

Mener des activités c'est bien, mais encore faut-il trouver les fonds pour le faire.

Pour cette raison, vous allez être amené à constituer des demandes de financement auprès de bailleurs.

Parmi ces dossiers, il existe une étape incontournable qui est celle du budget prévisionnel.

Ce dernier permet d'anticiper et d'évaluer toutes les dépenses prévisibles du projet, en allant du coût d'un repas à l'achat d'une voiture en passant par le paiement des éventuels salariés.

Ces dépenses prévisionnelles se basent sur les dépenses à effectuer et sur les ressources de la structure disponibles pour ce projet.

Lors du montage de budget, il faut disposer de tous les éléments nécessaires pour monter un budget prévisionnel en déclinant les actions selon plusieurs étapes.

# 3- Les étapes pour monter son budget

Il faut :

- **Réfléchir à l'action/projet et ce, dans les moindres détails** (exemple : si l'action nécessite l'achat d'un ordinateur, ne pas oublier d'indiquer le coût des logiciels dans le budget).

- **Évaluer les dépenses en effectuant des devis auprès des vendeurs lorsque cela est possible.**

Pour une plus grande transparence auprès des bailleurs, il est préférable de faire ce que l'on appelle des devis contradictoires.

Cela signifie simplement demander plusieurs devis (idéalement au nombre de 3 minimums) auprès des différents vendeurs afin de justifier le choix (moins cher, plus accessible...).

- Indiquer sur un tableau, la nature de ces dépenses.
- Effectuer un budget, il est nécessaire de se baser sur des chiffres qui ont du sens et de réfléchir aux éventuels imprévus.
- Indiquer les ressources humaines nécessaires au projet. Même si les personnes ne sont pas salariées, on peut quand même l'indiquer dans une case « valorisations »
- Faire un tableau de ressources et un tableau de dépenses.  
**Important : Le total des dépenses doit être identique à celui des ressources.**

## E. Coûts directs et indirects

Les coûts directs d'un projet correspondent par exemple au coût journalier du travail d'une personne.

Il peut aussi s'agir du coût d'un ordinateur que vous allez acheter.

Les coûts directs impliquent un coût que l'on impactera directement sur le projet.

Les coûts indirects, quant à eux, sont par exemple représentés par la location de vos locaux, dans lesquels vous allez travailler sur le projet.

Ces coûts indirects peuvent être de différentes natures.

## F. Les valorisations

Dans la plupart des budgets prévisionnels, vous allez devoir introduire des valorisations.

Dans un budget, les valorisations sont les différents éléments dont vous disposerez pour lesquels vous n'aurez pas de factures.

Pour dire les choses plus clairement, cela signifie mettre une valeur sur un élément matériel ou immatériel.

Imaginons la situation suivante :

Je monte un projet de ramassage des déchets dans ma ville. Dans mon budget, il faut que j'indique les différents éléments nécessaires au ramassage mais je vais aussi réfléchir à la valeur du travail effectué par un bénévole par exemple.

Ce bénévole ne sera pas payé par la structure, mais son temps de travail pourra être valorisé (une valeur sera mise sur son temps de travail) et ajouté au budget prévisionnel.

Si on considère que son temps de travail équivaut à 70€ par jour, nous prendrons cette valeur comme référence dans notre budget.

Il faut noter que les valorisations sont souvent soumises à des pourcentages maximums dans les budgets.

C'est la même chose lorsqu'il s'agit d'immobilier.



Par exemple, lorsqu'une personne ou une structure vous prête une salle pour une réunion ou un séminaire, vous pouvez inclure cela dans les valorisations (**en indiquant le prix qu'aurait coûté la salle en demandant une attestation de valorisation à la structure qui vous l'a mis à disposition**).

## Pourquoi faire apparaître une chose qu'on ne va pas payer ?

Quand on valorise un élément, cela permet dans un premier temps de ne pas avoir d'éléments manquants dans votre budget.

Par exemple, si on vous prête une salle et que ce n'est pas indiqué dans le budget, alors le potentiel financeur va se dire qu'il manque le coût d'une salle dans le budget.

Il faut aussi se dire que valoriser le travail d'un bénévole par exemple ou bien le prêt d'une salle, ça signifie que le budget total du projet va augmenter mais pas le pourcentage demandé au bailleur.

Effectivement, plus il y a de valorisations, moins le pourcentage du budget total financé par le bailleur est élevé.

## **Prenons l'exemple suivant :**

Le budget global de mon projet hors valorisation est de 800€, on me prête une salle qui coûte normalement 200€.

Mon financeur finance à hauteur de 20% du budget global.

Si je ne valorise pas la salle, mon bailleur ne me financera que 160€ ( $800€ \times 20\%$ ) alors que si je la valorise, le budget global augmentera à 1.000€ et il me financera 200€ ( $1.000€ \times 20\%$ ).

**Exemple de tableau simplifié des dépenses prévisionnelles**

NATURE DE LA DÉPENSE	UNITÉ	COÛT UNITAIRE EN €	COÛT TOTAL EN €
<i>Personnel</i>			
<i>Investissement immobilier</i>			
<i>Investissement mobilier</i>			
<i>Fournitures et consommables</i>			
<i>Frais de gestion</i>			
<i>Valorisations</i>			
<i>Formations</i>			
<i>Frais administratifs</i>			
<i>Divers et imprévus</i>			
<b>TOTAL</b>			

# .Tableau simplifié des ressources prévisionnelles

RESSOURCES	ACQUIS EN €	NON ACQUIS EN €
Privées		
Fonds propres de l'association		
Valorisation privées		
Publiques		
Collectivités locales		
Autres ressources publiques		
TOTAL		



# Pré - requis pour monter un budget de projet :

Avant de faire son budget il faut :

- Avoir défini les activités à mettre en oeuvre pour réaliser les objectifs du projet.

L'idée est d'avoir un document déjà prêt dans lequel tous les détails du projet apparaissent afin de prévoir facilement les dépenses qu'elles vont engendrer.

- Avoir un calendrier des activités qui vont être menées pour savoir quand les dépenses vont être effectuées.

Le programme régional « **Entrepreneuriat et facilitation des affaires** » (ENFA-OI) est porté par la Commission de l’océan Indien et l’Union européenne. Il est financé à hauteur de 1,6 millions d’euros par l’Union européenne,

Ce programme vise à **accroître les opportunités économiques pour les entrepreneurs** de la région en promouvant des solutions vertes, bleues et circulaires.

Il accompagne les entreprises qui évoluent dans les filières du **tourisme, des produits de la mer et des plantes cosmétiques/médicinales** et **valorise plus particulièrement les projets portés par les femmes et les jeunes de la région.**



## NOTRE MISSION

Accroître les opportunités économiques durables pour les entrepreneurs de la région du Sud-Ouest de l’océan Indien.



## COUVERTURE GÉOGRAPHIQUE

### PAYS BÉNÉFICIAIRES

-  • Comores
-  • Madagascar
-  • Maurice
-  • Les Seychelles

### PAYS PARTICIPANT

-  • La Réunion



## NOS CIBLES

- Organismes d’appui et centres de formation,
- Organisations professionnelles du secteur privé,
- MPME et Start-ups dirigées prioritairement par les femmes et les jeunes.



Créée en 1982, la Commission de l'océan Indien (COI) est une organisation intergouvernementale qui regroupe cinq Etats membres : l'Union des Comores, la France au titre de La Réunion, Madagascar, Maurice et les Seychelles. Seule organisation régionale d'Afrique composée exclusivement d'îles, elle défend les spécificités de ses Etats membres sur les scènes continentale et internationale. Bénéficiant du soutien actif d'une dizaine de partenaires internationaux, la COI donne corps à la solidarité régionale à travers des projets de coopération couvrant un large éventail de secteurs. Cette expérience accumulée au fil des projets fait aujourd'hui de la COI un acteur incontournable disposant d'une expertise reconnue dans de nombreux domaines du développement durable. Sollicitée sur plusieurs fronts, la COI anime depuis plus quarante ans l'action collective d'une région, l'Indianocéanie, vulnérable par nature et ambitieuse par choix.



L'Union européenne est une union économique et politique de 27 pays européens. Elle est fondée sur les valeurs de respect de la dignité humaine, de liberté, de démocratie, d'égalité, d'État de droit, ainsi que de respect des droits de l'homme, y compris des droits des personnes appartenant à des minorités. Elle agit à l'échelle mondiale pour promouvoir le développement durable des sociétés, de l'environnement et des économies, afin que chacun puisse en bénéficier.