

Comment construire le budget de son ASBL ? De la planification stratégique aux budgets opérationnels, de frais fixes et d'investissements

I. Introduction

Votre budget représente une série de paris que vous acceptez de faire. Il indique d'où viendront les ressources de votre association, où elles seront utilisées et vous aideront à prendre les bonnes décisions.

Le budget est beaucoup plus qu'une collection de chiffres, il est un outil de gestion qui vous aide à communiquer, organiser, surveiller et contrôler ce qui se passe dans votre association.

- Il vous oblige à réfléchir sur votre structure, votre fonctionnement, vos projets
- Il permet de fixer des objectifs financiers par projet ou par équipe
- Il encourage l'utilisation efficace et productive de vos ressources en assurant qu'elles sont utilisées vers un ensemble commun de finalités pour votre association.
- Ils vous permettent de communiquer, le cas échéant, avec vos pouvoirs subsidiant, avec les banques ou simplement en assemblée générale.
- Parce que c'est une obligation légale

II. Construire un budget

II.1. Planification stratégique

Les associations qui se plient à l'exercice budgétaire depuis des années risquent de tomber dans le piège d'utiliser les chiffres de l'année dernière comme raccourci pour obtenir les chiffres de l'année prochaine. Malheureusement, vous pouvez ainsi perdre le cap financier sans vous en apercevoir. La bonne pratique est ce qu'on appelle la préparation du budget « à partir de zéro ». Pour imposer cette approche, chaque personne impliquée dans le processus budgétaire doit essayer d'aborder le budget comme s'il s'agissait de la première fois. Le processus prend un peu plus de temps, mais il est presque toujours payant.

La première phase du budget est une réflexion stratégique sur votre ASBL. Il ne s'agit pas encore de chiffres, mais de se poser une série de questions :

- Où en est mon association ?
- Que veut-on faire ? De nouveaux projets ?
- A quel rythme ?
- A-t-on besoin d'investir ?
- A-t-on besoin de publicité pour relancer son activité ?
- Vais-je pouvoir maintenir mes subsides ? Suis-je éligible à un (nouveau) subside ?

Chaque nouveau projet, nouvelle idée devra être analysée et chiffrée de manière détaillée et concrète. Il convient de se poser les questions suivantes :

- Que souhaite-t-on faire ?
- A quel rythme?
- Quand ?
- Quels moyens doivent être mis en œuvre ?

En pratique :

- Impliquez les personnes qui prennent des décisions dans l'association, communiquez sur les décisions et orientations prises.
- Les objectifs doivent être réalistes, peu nombreux et analogues et doivent pouvoir être revus et modifiés si nécessaire après évaluation.
- La stratégie doit être commune et cohérente : la dispersion, le manque de coordination et de projets constituent un lourd handicap et peuvent mener à la débâcle financière de votre organisation.
- Etablissez des objectifs de recettes et de dépenses pour chacune des principales activités de l'ASBL.
- Un budget n'a de valeur que si les prévisions affichées sont réalistes.
- Vos hypothèses sont aussi importantes que les chiffres eux-mêmes pour faire une prévision financière

De votre réflexion stratégique va découler trois types de budgets : le budget Opérationnel, le budget de frais fixes et le budget d'investissements.

II.II. Budget Opérationnel

Recettes

Subsides

Il s'agit d'évaluer le plus précisément possible le montant des subsides dont l'ASBL bénéficiera pour l'année suivante en fonction du passé, de l'évolution prévue de la structure et des tendances « politiques ». Les subsides peuvent être liés à un emploi, un projet ou être un subside de fonctionnement.

Cotisations

Si votre ASBL a prévu dans ses statuts de demander une cotisation à ses membres, vous pouvez estimer cette dernière en multipliant le nombre de membres prévus par la cotisation annuelle.

Recettes liées à l'activité

Dans le cadre Les prévisions de recettes sont basées essentiellement sur la quantité de services que vous prévoyez de vendre, et à quel prix.

La quantité de services que vous envisagez de prêter dépend :

- De votre structure : du nombre de personnes employées, de vos bâtiments, de vos projets de développement, de l'environnement dans lequel vous évoluez
- De la taille du marché = nombre de clients potentiels
- De la concurrence
- De l'évolution économique

Exemple : je suis un organisme de formation et je souhaiterais développer mon activité en faisant des formations financières. Est-ce que mon organisme dispose des compétences en interne ou dois-je recruter quelqu'un ? A-t-on suffisamment de salles disponibles pour organiser ces formations ? Est-ce que ces formations rentrent dans l'objet de mon ASBL ? Y-a-t-il de la demande, un besoin exprimé par les associations affiliées à mon réseau ?

Une fois que vous avez déterminé vos prévisions de vente, il faut le multiplier par le prix moyen auquel vous prévoyez de facturer. Le résultat est votre chiffre d'affaires prévisionnel :

$$\text{Chiffre d'affaires prévisionnel} = \text{prévisions de vente} * \text{prix moyen}$$

Dans la plupart des cas, le prix de la prestation est plus ou moins imposé par le marché, Il est toutefois possible d'avoir une marge de manœuvre et définir des politiques de prix : choisir d'être « dans le marché » sur certaines catégories de produits ou « appliquer des tarifs sociaux » sur d'autres catégories.

La mesure aussi pertinente que possible de la rentabilité et des coûts de revient est, dans ce type d'analyse tarifaire, une donnée essentielle. L'obtention ou non d'un subside, affecte également vos estimations.

Dépenses prévisionnelles

Le prix de revient combine tous les coûts directs liés à votre service. Les matières premières, les fournitures et la main d'œuvre nécessaires font partie du prix de revient. Il en est de même de l'électricité, de l'eau, du gaz utilisés pour sa réalisation ainsi que le coût d'entretien des installations. Vous pouvez également allouer, tout ou partie des assurances, des frais financiers, des coûts de location, des frais de publicité voire des impôts, ainsi qu'une partie des frais fixes.

Le coût de la main d'œuvre sera défini en fonction des nécessités pour mener à bien son projet. Une fois que vous avez déterminé les quantités de main d'œuvre nécessaire, il faudra en déduire le coût.

En pratique : comme le calcul des salaires est très complexe, nous vous conseillons de vous adresser à un secrétariat social qui pourra vous aider à établir des budgets prévisionnels relatifs à votre masse salariale.

Si vous vous basez sur l'historique pour calculer votre prix de revient, une règle de trois peut vous permettre d'anticiper vos coûts en fonction de vos revenus :

$$\text{Prix de revient prévisionnel} = (\text{prix de revient actuel} / \text{chiffre d'affaires actuel}) \times \text{CA prévisionnel}$$

II.III. Budget de Frais Fixes

Les frais fixes regroupent toutes les dépenses qui ne peuvent pas être allouées de façon « directe » à un service.

A titre d'exemple, vous trouverez ci-dessous une liste de nature de dépenses :

Personnel (administratif, etc.)		
Formation	Location	Assurances
Frais de véhicules	Charges d'immobilisations	Entretien
Frais de vie et réunions	Taxes	Total Téléphone
Prestations et honoraires		Total Fournitures

L'estimation des frais fixes de votre structure repose sur le niveau actuel de vos frais fixes, l'inflation attendue, les projets de productivité anticipés (par exemple la renégociation du contrat de maintien du parc informatique) et la prise en compte d'éléments exceptionnels (projet de rénovation des bureaux par exemple).

L'allocation des frais fixes par projets est toujours discutable et n'a qu'une valeur économique relative (elle grève le budget d'un projet sans que son responsable n'ait la main dessus). Elle permet toutefois de vous faire une idée du coût « global » de chacune de vos activités. 2 alternatives existent :

- Soit vous pouvez déterminer le temps / les coûts imputables à chaque activité
- Soit vous appliquez une règle d'allocation qui s'appuie sur le chiffre d'affaires budgété

II.IV. Budget d'investissements

Dans ce budget on reprendra les investissements et leur financement nécessaires à mener à bien vos projets.

Un appel d'offre est généralement réalisé avant d'estimer la valeur de l'investissement étant donné la volatilité des prix. Nous vous conseillons de vous adresser à trois fournisseurs pour vous faire une idée claire.

Pour rappel, les biens acquis, qui viendront « gonfler » les actifs de votre association devront être amortis annuellement (sauf en cas d'acquisition d'un terrain). CF FICHE BILAN

Les investissements peuvent être financés :

- Par les fonds propres
- Par un emprunt
- Par un subside en capital

Les emprunts à long terme que vous contractez servent à financer une partie de votre association. Ils sont, surtout dans le cadre de la personnalité juridique de l'association, limitée de manière assez stricte

Les sommes prêtées dépendront d'une série de facteurs, notamment, l'âge de votre ASBL, le type d'activités, le taux de subsides et aussi de la qualité des prévisions budgétaires que vous serez en mesure de leur fournir.

Avant de contracter un nouvel emprunt, renseignez-vous sur les ratios de dettes sur fonds propres d'associations similaires (le vôtre doit être dans la même fourchette). Assurez-vous également que vous pouvez vous permettre la dette ainsi que les versements d'intérêts qu'elle implique.

Si les biens sont financés par l'intermédiaire d'un emprunt, les charges financières prévisionnelles devront augmenter en conséquence. Si vous avez obtenu un subside en capital, ce dernier devra être amorti au même rythme que votre bien afin de neutraliser l'impact sur le compte de résultat.

Et bien sûr, n'oubliez pas l'impact de cette dépense sur votre trésorerie.

Une fois que vos 3 budgets de fonctionnement sont établis, il s'agit de compiler toutes ces informations d'une manière plus structurée. Cela vous permettra :

- de communiquer de manière plus large
- d'effectuer le contrôle budgétaire