
LA PLANIFICATION D'UN



BUDGET SIMPLE



Bonjour !

Bienvenue à l'atelier :

« La planification d'un budget simple »

Cet atelier a pour but de vous familiariser avec divers éléments de base liés à la planification d'un budget.

Cet atelier, qui favorise le développement de groupes bénévoles, vous est offert afin de renforcer les habiletés de bénévolat au sein de votre organisme ou de votre groupe.

Nous vous offrons cet appui afin d'ajouter quelques éléments à vos connaissances déjà acquises.

Nous vous encourageons à poser des questions à n'importe quel moment durant l'atelier.

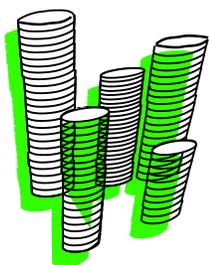
Nous espérons que cet atelier vous servira de guide et que vous pourrez l'utiliser, dans l'avenir, en tant que référence dans votre organisme.

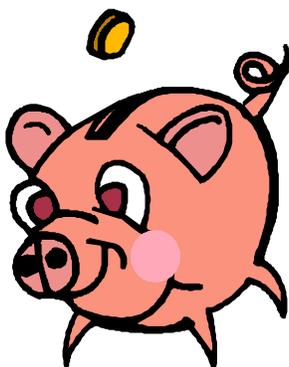
Bonne lecture !

L'élaboration d'un budget simple présente de nombreux avantages.

En effet, un budget :

- Garantit que les dépenses prioritaires correspondent aux buts de l'organisme;
- Permet à une association de prévoir et de planifier ses objectifs, au moins pour une année;
- Garantit que les programmes et les revenus anticipés sont planifiés de façon réaliste;
- Assure une certaine coordination des programmes et des finances;
- Constitue un moyen de communiquer les projets et les activités de l'association aux membres, aux organisateurs, au public, etc.;
- Permet d'évaluer la réussite financière de tous les programmes.





Pendant longtemps, l'élaboration du budget (ou planification des dépenses) a été la seule forme de planification en usage dans la plupart des organismes. On se contentait de prévoir la somme d'argent dont on disposerait l'année suivante et de décider comment la dépenser.

Aujourd'hui, la plupart des associations bien établies utilisent la planification à court et à long termes telle que présentée dans le manuel pratique «Planification à long et à court termes ».

La planification à long terme sert à maintenir ou à modifier l'orientation de l'organisme afin de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, des membres, etc. et aussi à organiser les services et à s'intéresser aux questions susceptibles de favoriser cette orientation. La planification à court terme a pour but d'organiser les étapes des projets, des programmes et des activités qui en découlent afin d'atteindre les objectifs fixés pour la première année de la planification à long terme.

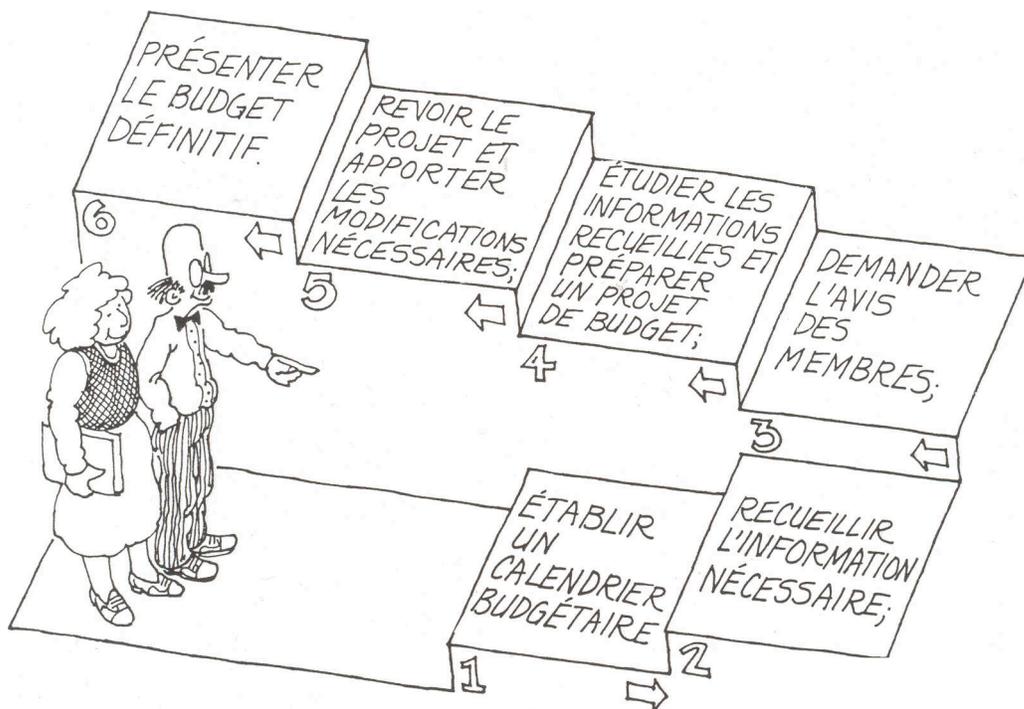
Avant d'entreprendre l'élaboration du budget, il est important d'avoir terminé votre planification à long et à court termes. Il faut savoir où vous voulez aller (buts et objectifs) et comment y arriver (programmes, projets), avant de décider combien d'argent il vous faut et comment vous allez le gérer.



En guise de définition, disons qu'un budget est un plan écrit où sont exprimés en dollars les dépenses et les revenus prévus pour une période donnée, généralement un an. Les programmes et les projets particuliers peuvent avoir leur propre budget.

Les budgets/prévisions sont une estimation des revenus et des dépenses pour les activités et les services prévus pendant la période envisagée. Par conséquent, ces prévisions ne sont pas plus exactes que les données recueillies et que le fonctionnement du système. Cette partie décrit les six étapes d'une préparation de budget efficace.

Les six étapes



Quand la planification à long et à court termes est terminée, vous êtes prêt à aborder les six étapes de la préparation du budget.

1. Établir un calendrier budgétaire;
2. Recueillir l'information nécessaire;
3. Demander l'avis des membres;
4. Étudier les informations recueillies et préparer un projet de budget;
5. Revoir le projet et apporter les modifications nécessaires;
6. Présenter le budget définitif.

1^{re} étape : Établir le calendrier budgétaire



Un calendrier budgétaire classe par ordre chronologique les opérations prévues. On y distingue les tâches, les responsables et les échéances.

Quand on prépare un calendrier budgétaire, il est souvent plus facile de commencer par la dernière étape (présentation du budget définitif) et de remonter jusqu'à la date de la première opération.

Quoi ? (Tâches)	Qui ? (Personnes/groupe)	Quand ? (Date)
. Réunir toutes les informations nécessaires à l'élaboration du budget	Le trésorier	Le 1 ^{er} juillet
. Demander par écrit à tous les comités, directeurs de ligues, etc. (voir étape 3 pour modèle) de fournir les renseignements pertinents	Le trésorier (aidé du comité de direction)	Le 1 ^{er} juillet
. Soumettre les renseignements recueillis; demander les programmes de l'année suivante et l'évaluation des programmes de l'année précédente	Toutes les personnes qui demandent des fonds pour le prochain exercice comptable	Le 1 ^{er} août
. Tout revoir et préparer le projet de budget pour présenter au comité de direction	Le trésorier (et le comité de direction au besoin)	Le 1 ^{er} septembre
. Apporter les modifications nécessaires et préparer le budget définitif	Le trésorier	Le 15 septembre
. Soumettre le budget définitif à l'approbation du comité de direction	Le trésorier	Le 20 septembre

Calendrier budgétaire pour :

(Date)

Quoi ? (Tâches)

Qui ? (Responsable)

Quand ? (Date)

2^e étape : Recueillir l'information nécessaire

Il est important d'utiliser plusieurs sources d'information afin d'être aussi exact que possible dans vos prévisions. Cela demande de lire des rapports et de faire des recherches.

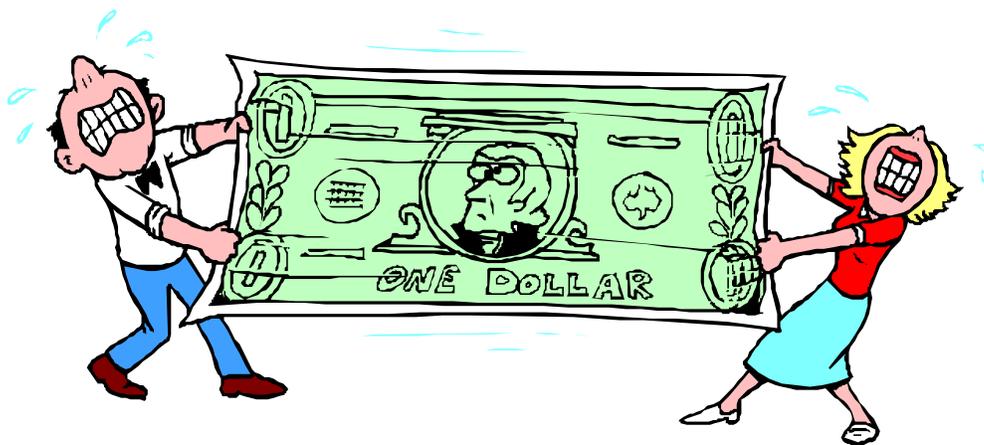
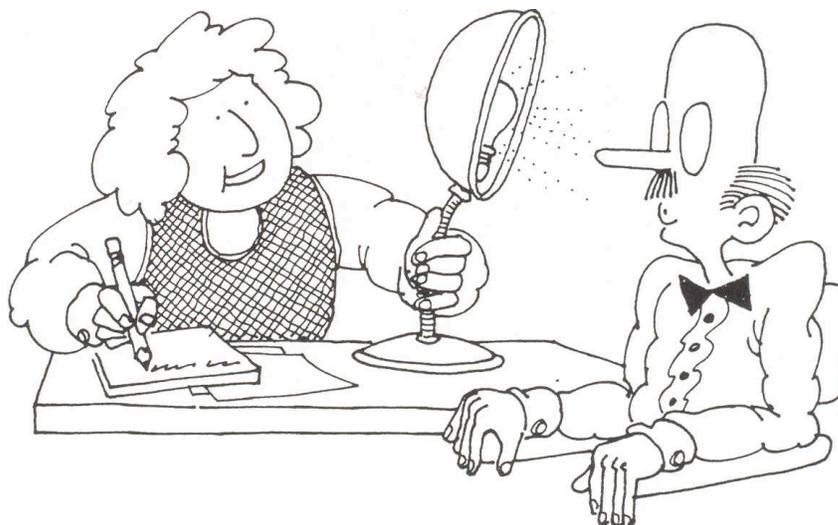
Sources d'information

- ✂ Buts et objectifs de l'organisme; activités et programmes prévus pendant la période budgétaire
- ✂ Budgets des années précédentes
- ✂ États financiers, rapports et livres comptables
- ✂ Rapport annuel d'évaluation
- ✂ Politique et procédure financière
- ✂ Statistiques sur la participation aux programmes
- ✂ Statistiques des ventes concernant : brochures, prix, uniformes, vente d'équipement, etc.



3^e étape : Demander l'avis des membres

Tout membre de l'organisme qui présente une demande de fonds - présidente de comité, directeurs de ligues - devrait pouvoir donner son avis. Vous souhaitez peut-être consulter aussi les membres les plus importants du conseil d'administration. En règle générale, plus on vous fournira de détails préalables, plus l'évaluation sera exacte, plus les membres seront concernés et plus on s'intéressera au fonctionnement du budget.



Demande de fonds
Budget 200_ - 200_

Activité/ programme : _____

Nom du requérant : _____ Date _____

Qu'est-ce qui doit être fait cette année ? (Engagements à tenir)

Comment atteindre ce but ? Donner l'estimation du coût.

Qu'est-ce qui était prévu pour cela au budget de l'an passé ?

Qu'est-ce qui a été réalisé l'an passé ? Effectivement dépensé ?

Y a-t-il des sources de revenus spécifiques à cette activité ?

Provenance : _____ Estimation de ce revenu : _____ \$

Autres commentaires :

4^e étape :

Étudier les informations recueillies et préparer un projet de budget



Cette opération a pour but de définir clairement les paramètres du budget.

C'est généralement le trésorier, aidé du comité de direction, qui étudie tous les renseignements mentionnés à la 2^e étape ainsi que les demandes recueillies à la 3^e étape. Cette étude couvre :

- Les buts, les objectifs, la déclaration d'intention de l'organisme en vue de garantir que l'argent sera dépensé selon les besoins prioritaires;
- Les écarts entre les résultats prévus (budget) et les résultats effectifs (états financiers) du passé de façon à en tirer des leçons;
- L'incidence des coûts et des bénéfices prévus pour tous les programmes et toutes les activités;
- La politique et la procédure financières afin de déterminer si elles sont toujours appropriées aux besoins de l'organisme.



1^{er} exemple :

Il y a quatre ans, les cotisations avaient été fixées à 10 \$ par an.
L'année dernière, chaque membre a reçu deux bulletins d'information supplémentaires et l'organisme est maintenant en situation déficitaire.

Quelle solution proposez-vous ?

2^e exemple :

Après l'étude des résultats prévus (budget) et des résultats effectifs (états financiers), il apparaît que bien que l'on ait prévu 1 250 \$ de frais de réunion, on a dépensé trois fois plus. D'autre part, 22 % seulement de l'argent prévu pour les appels interurbains a été dépensé.

Quelles sont les causes probables de ces écarts ?

Quelle solution proposez-vous dans chaque cas ?

3^e exemple :

Le nombre de participants au Programme national de certification des entraîneurs (PNCE) a doublé, si bien que chaque cours sportif a soit équilibré ses dépenses, soit fait un bénéfice. Ainsi, bien qu'un déficit ait été prévu, le programme a, en fait, entraîné des revenus.

Quelle va être l'incidence de ces faits sur la préparation du nouveau budget ?



Sortes de budgets

Vous trouverez ci-dessous les trois sortes de budgets les plus communément utilisés par les organismes sans but lucratif :

1. Rationalisation des choix budgétaires (Rcb);
2. Budget base zéro;
3. Budget poste à poste.

1) Rationalisation des choix budgétaires (Rcb)

Le Rcb combine la planification, la programmation et la budgétisation pour atteindre les buts de l'organisme. C'est pourquoi on le considère généralement comme le système budgétaire le plus efficace pour les organismes sans but lucratif. C'est dans les années 60 que son emploi s'est répandu, changeant radicalement la conception de la budgétisation. Les organismes ne se contentent plus de prévoir les dépenses, mais leurs prévisions constituent la 3^e étape d'une démarche plus globale.



Voici les trois étapes du Rcb :

a. QUE VOULONS-NOUS FAIRE ?

À l'aide de la planification, déterminer les buts et objectifs de l'organisme.

b. COMMENT LE FAIRE ?

Adopter une formule d'action - ce qu'il faut faire pour atteindre ces buts et objectifs.

c. COMMENT RÉPARTIR NOS DÉPENSES ?

Fixer des montants pour les programmes et activités prévus.

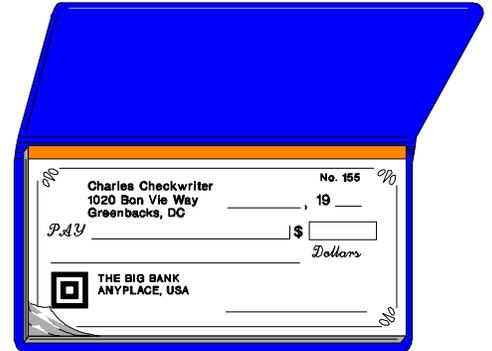
Étant donné que le Rcb permet à l'association de tendre vers ses buts par la planification, la programmation et la budgétisation, il s'ensuit que le budget reflète les priorités de l'association.

2) Budget base zéro

Le nom convient parfaitement à cette sorte de budget car le point de départ est zéro. Le budget s'élabore au fur et à mesure, de la façon suivante :

a. Le responsable de chaque programme soumet un projet qui détaille :

- Les coûts du programme;
- Les buts et avantages;
- Les autres modalités d'action et leur coût respectif;
- Les conséquences prévisibles de ce qui arriverait au cas où le programme ne se réaliserait pas;
- L'analyse des avantages et inconvénients inhérents au fonctionnement du programme ou de l'activité à divers taux pré-établis (fonctionnement à 75 %, 100 %, plus de 100 %);
- Le coût minimum pour la réalisation du projet.



b. Le responsable du budget classe d'une part les activités et les programmes dans l'ordre où ceux-ci rencontrent le mieux les objectifs de l'association, d'autre part les revenus et les dépenses.

c. Les recettes prévues sont affectées aux programmes.

Dans le budget base Zéro, les buts de l'association constituent le critère principal dans l'attribution des fonds et tous les programmes sont évalués et choisis pour un an. Cependant, il

arrive souvent que les projets qui pourraient rapporter des bénéfices ne soient pas financés parce qu'ils ne tendent pas vers les objectifs de l'organisme.



3) Budget poste à poste

C'est un système traditionnel de budget, utilisé depuis longtemps. Dans ce système, le budget de l'année précédente sert de base au budget de l'année en cours. On prévoit le montant des recettes et des dépenses d'après le budget précédent et tous les changements significatifs, augmentation ou diminution du nombre des membres, nouveaux programmes ou montée du taux d'inflation sont pris en considération.

Quoique ce système soit simple à préparer et facile à comprendre, il permet rarement de mesurer l'efficacité des programmes. L'usage courant consiste à ajouter un certain pourcentage d'augmentation (XO/O) à chacune des dépenses du budget de l'année précédente. Étant donné que certains programmes nécessitent plus d'argent et d'autres moins, le budget définitif peut ne pas rencontrer les objectifs de l'association. Ce système peut être plus efficace s'il est articulé à une planification à long et à court termes.

Il est indispensable que l'association choisisse le budget qui répond le mieux à ses besoins. Certaines associations allient plusieurs sortes de systèmes budgétaires, par exemple le budget poste à poste et une méthode de planification semblable à celle du Rcb. Étudiez les trois sortes de systèmes décrits et demandez à d'autres associations semblables à la vôtre celui

qu'elles utilisent.

Présentation-type d'un budget

Quelle que soit la sorte de budget choisie par votre association, certaines rubriques sont communes à tous les budgets :

- Nom de l'association;
- Programme ou activité (si le budget est destiné particulièrement à ce programme ou à cette activité);
- Revenus (provenance des fonds) - voir l'annexe pour exemple de catégorisation des revenus et des dépenses;
- Dépenses (par catégories ou postes);
- État récapitulatif comprenant :

1. Revenus moins dépenses, donnant le bénéfice net (ou la perte) ;
2. Avoir (provenant des exercices précédents).



5^e étape : Revoir le projet et apporter les modifications nécessaires

Le budget comprend un plan des activités de l'année et, par conséquent, devrait être élaboré conjointement par les membres de l'organisme et le trésorier. Celui-ci doit aussi informer et renseigner la direction sur la méthode de budgétisation. Il doit fournir les détails suivants avec précision :

- Provenance des fonds, estimation des revenus;
- Estimation des dépenses, catégories de dépenses;
- Excédent prévu (ou perte).

Le trésorier ne devrait pas oublier quelques-uns de ces conseils pratiques qui aideront à présenter l'information budgétaire :

- Définir les raisons de la budgétisation et en démontrer l'importance pour les membres de l'organisme;
- Expliquer les termes utilisés (revenus, dépense, bénéfiques, perte);
- Utiliser un support visuel pour présenter la documentation : rétroprojecteur, chevalet de présentation, tableau noir. Le trésorier peut alors montrer chaque ligne du budget pendant qu'il la commente pour que tout le monde puisse suivre;
- Parler lentement et clairement;
- Prévoir une période de questions. Il est important d'encourager l'assistance à poser des questions. Beaucoup de personnes sont impressionnées par tous ces chiffres et hésiteront à prendre la parole. Souvent les questions seront précédées par des commentaires du type : « C'est peut-être stupide de demander ça, mais. . . » Soyez toujours encourageant.



*J'AI FAIS MON PETIT NUMÉRO
EN VOUS PRÉSENTANT ICI, EN
CONDENSÉ, UNE VERSION
SIMPLIFIÉE DE NOTRE
BUDGET. »*

Une fois que la direction a apporté sa contribution à l'élaboration du budget, le trésorier en tient compte de manière à ce que le budget reflète les vœux de l'association.

6^e étape : Présenter le budget définitif

Le budget est généralement soumis à l'approbation des membres lors de l'assemblée annuelle. Ayez soin de choisir la présentation la plus simple et la plus claire. Le trésorier joue le rôle d'un professeur qui présenterait à ses élèves des faits dans un domaine qui ne leur est pas familier.

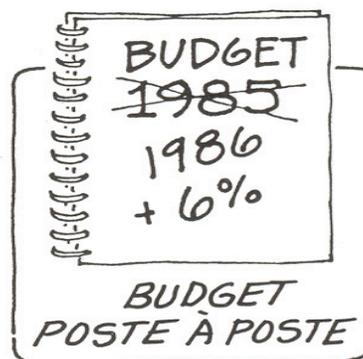
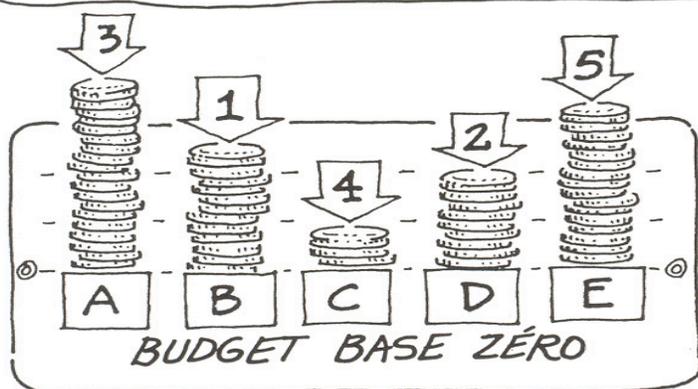
Voici un exemple de présentation :

- a) Présenter le budget et la budgétisation en termes simples et compréhensibles. Inclure une définition du budget et de la démarche suivie.
- b) Examiner rapidement le budget : décrire de façon claire les revenus et les dépenses prévus de sorte qu'on puisse comparer les deux.
- c) Présenter en détail les revenus et les dépenses prévus en expliquant chaque poste au besoin, par exemple : « Le directeur a décidé de porter les cotisations à 15 \$ afin de compenser l'augmentation du coût des services ».
- d) Offrir toute la documentation possible pour justifier certains postes. Par exemple, si l'une des principales dépenses est la mise en place d'un nouveau programme de formation des entraîneurs, indiquer la nécessité, le but et les objectifs de ce programme.

Quand le budget a été approuvé, les directives pour les dépenses de l'année suivante se trouvent données.

Questions clés : Critères pour un budget équilibré

- Reflète-t-il les buts et objectifs de votre association ?
- Vous êtes-vous préparé suffisamment à l'avance pour pouvoir évaluer les besoins, demander les intentions des membres et étudier les possibilités ?
- Êtes-vous suffisamment réaliste dans l'utilisation que vous prévoyez faire de vos ressources ?
- Avez-vous une marge de manœuvre en cas de difficultés imprévues ou de nouvelles possibilités ?
- Êtes-vous capable de l'expliquer de façon claire et précise ?



C. C'est en forgeant qu'on devient forgeron !

1^{er} exemple : Modèle de budget pour le programme d'une classe d'exercice aérobique.

Un cours d'une heure, d'une durée de dix semaines, au rythme d'un soir par semaine, va commencer au Centre des loisirs de Villecentre. L'inscription est de 20 \$ par personne, l'instructeur touche 20 \$ par soir, et la location du gymnase coûte 10 \$ de l'heure. De plus, l'instructeur reçoit 100 \$ pour les fournitures (bandes magnétiques et disques).

Association des loisirs de Villecentre	
Budget de la classe d'exercice aérobique	
Dates : _____	N ^{bre} de participants : <u>20</u>
REVENUS	
Frais d'inscription (20 x 20 \$)	<u>400 \$</u>
TOTAL DES RECETTES	<u>400 \$</u>
DÉPENSES	
Salaire de l'instructeur (10 x 20 \$)	200 \$
Location du gymnase (10 x 10 \$)	100 \$
Fournitures	100 \$
	<u>400,00 \$</u>
EXCÉDENT NET (OU PERTE)	<u>0</u>

2^e exemple :

Établissement d'un budget de fonctionnement pour la nouvelle ligue de volley-ball de votre quartier dont les activités débiteront cette année.

La première année, la nouvelle ligue comportera six équipes. Pour en faire partie, chaque équipe sera tenue de payer au club une cotisation de 10 \$. Chacun des 12 joueurs de l'équipe devra verser 5 \$ à l'association pour devenir membre. La ligue recevra pour démarrer une première subvention de 1000 \$. Pour faire connaître la ligue et le volley-ball, on organisera une compétition de mi-saison à laquelle participeront les six équipes, plus deux équipes dans chacune des trois communautés environnantes. Cette compétition aura la forme d'un tournoi entre 12 équipes et chacune d'elles devra payer 10 \$ pour y participer. Durant le tournoi, la troupe des guides de la localité prévoit tenir un stand et verser 50 % des bénéfices nets (évalués à 25 \$) à la ligue de volley-ball. D'autre part, le club Kiwanis apportera une contribution de 400 \$.

Avant de commencer ses activités, la ligue aura besoin d'acheter ou de faire réparer des ballons de volley-ball et des filets. Les frais sont évalués à 300 \$ environ. Il faudra aussi payer la somme modique de 20 \$ par soirée pour la location du gymnase de l'école secondaire. La ligue prévoit une session de dix semaines à raison de deux soirs par semaine et a engagé deux officiels pour arbitrer les matchs en soirée. Les honoraires versés à chacun seront de 20 \$. Les frais administratifs pour la publication d'un prospectus publicitaire, les frais téléphoniques et postaux sont évalués à environ 50 \$. Pour le tournoi, il y aura des frais de location du gymnase (50 \$) et des prix pour l'équipe gagnante (35 \$). Il faudra aussi payer six officiels à raison de 40 \$ chacun et une réception coûtera 80 \$.

Utilisez le formulaire qui se trouve à la page suivante pour préparer un budget de fonctionnement pour la ligue de volley-ball.

Association des loisirs de Villecentre
Ligue communautaire de volley-ball
1^{er} janvier 200__ au 31 décembre 200__

REVENUS

Cotisations au club	\$
Cotisations des membres	
Subvention ALV	
Droits de participation	
Stand guides	
Don (Kiwanis)	_____
TOTAL DES REVENUS	_____

DÉPENSES

Équipement	
Location	
Honoraires des officiels	
Frais d'administration Tournoi	
. Location	
. Prix pour l'équipe gagnante	
. Réception	
. Honoraires des officiels	_____
TOTAL DES DÉPENSES	_____

BILAN

Excédent net (ou perte)	_____ \$
-------------------------	----------

Projet de Budget

Association des loisirs de Villecentre
Ligue communautaire de volley-ball
1^{er} janvier 200 ___ au 31 décembre 200 ___

REVENUS

Cotisations au club (10 \$ x 6 équipes)	60 \$
Cotisations des membres (5 \$ x 6 équipes x 12 joueurs)	360
Subvention ALV	1000
Droits de participation (10 \$ x 12 équipes)	120
Stand guides	25
Don (Kiwanis)	400
TOTAL DES REVENUS	<u>1965</u>

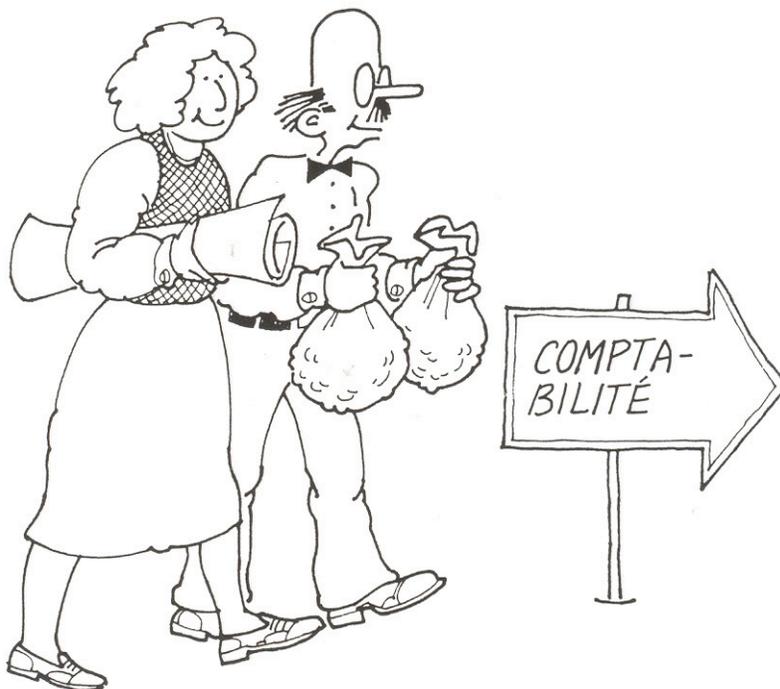
DÉPENSES

Équipement (ballons et filets)	300
Location (20 \$ x 20 soirées)	400
Honoraires des officiels (20 \$ x 20 parties x 2 officiels)	800
Frais d'administration (brochures, téléphone, timbres)	50
Tournoi	
. Location	50
. Prix pour l'équipe gagnante	35
. Réception	80
. Honoraires des officiels	240
TOTAL DES DÉPENSES	<u>1955 \$</u>

BILAN

Excédent net (ou perte)	<u><u>10 \$</u></u>
-------------------------	---------------------

En résumé



Vous venez de terminer de prendre connaissance des divers éléments de *la planification d'un budget simple*. Avec ces quelques notions de base, vous serez en mesure de préparer un budget pour votre organisme. Vous n'avez qu'à appliquer cette méthode simple et pratique.

Bonne chance !