

## MODULE 4 – FINANCES ASSOCIATIVES

### 2<sup>ème</sup> partie : Budget et rapports annuels

#### 2.1 Le Budget de l'association

##### 2.1.1 Définition

Un budget de fonctionnement est un plan financier qui établit les prévisions de dépenses et de revenus pour une période donnée, généralement d'un an. Le budget de fonctionnement est essentiel pour aider les associations à gérer leur trésorerie et à assurer leur viabilité financière à long terme.

Le budget de fonctionnement comprend les charges et les produits nécessaires au bon fonctionnement associatif et à la réalisation de l'objet associatif pendant une période de 1 an (appelée exercice) :

- Les charges : Cette section comprend toutes les dépenses prévues pour la période budgétaire. Cela peut inclure les salaires et les avantages sociaux des employés, les frais généraux de bureau, les frais de marketing et de publicité, les frais de formation et de développement, les frais juridiques, les frais d'assurance, les frais de voyage et de représentation, et d'autres dépenses. Cette section peut être subdivisée en différentes catégories de dépenses en fonction des différentes activités et programmes de l'association.
- Les produits : Cette section comprend toutes les sources de financement de l'association pour la période budgétaire. Cela peut inclure des cotisations de membres, des dons, des subventions, des revenus de ventes, des frais de service, des revenus de placement et d'autres sources de financement. Cette section peut être subdivisée en différentes catégories de recettes en fonction des différentes sources de financement de l'association.

Dans l'ensemble, la structure d'un budget de fonctionnement est conçue pour fournir une vue d'ensemble claire des recettes et des dépenses de l'association pour la période budgétaire, afin que les dirigeants de l'association puissent prendre des décisions éclairées sur la façon de gérer les finances de l'association.

##### 2.1.2 L'élaboration budgétaire

Le budget de fonctionnement doit être élaboré avec soin, en prenant en compte les dépenses réelles de l'année précédente ainsi que les projections pour l'année en cours. Il est important de prévoir des marges de sécurité pour les dépenses imprévues, comme les réparations d'urgence ou les frais juridiques imprévus. Il est aussi crucial de réviser régulièrement le budget de fonctionnement tout au long de l'année pour s'assurer que l'association suit bien son plan financier et pour apporter des ajustements si nécessaire.

L'élaboration d'un budget de fonctionnement associatif se fait en plusieurs étapes, qui peuvent varier en fonction de la taille et de la complexité de l'association :

- La première étape consiste à collecter toutes les informations nécessaires sur les dépenses et les revenus de l'association pour l'année en cours et les années précédentes. Cela comprend la révision des états financiers antérieurs, l'examen des factures, des contrats et des accords, ainsi que la collecte d'informations sur les dons, les subventions, les cotisations et les autres sources de revenus.
- Une fois les données collectées, elles doivent être analysées pour identifier les tendances, les fluctuations et les modèles. Cela aidera à identifier les domaines de dépenses qui nécessitent une attention particulière et les domaines où des économies peuvent être réalisées.
- Après avoir analysé les données, le budget prévisionnel peut être établi en déterminant les prévisions de dépenses et de revenus pour l'année à venir. Les dépenses courantes, comme les salaires, les frais

généraux, les frais d'exploitation et les frais de marketing, doivent être pris en compte, ainsi que les dépenses imprévues comme les réparations d'urgence. Les sources de revenus, comme les dons, les subventions et les cotisations, doivent également être incluses.

- Une fois le budget prévisionnel établi, un rapport de budget doit être préparé pour présenter les projections de revenus et de dépenses. Le rapport doit inclure une explication des hypothèses et des méthodes utilisées pour établir le budget.
- Le rapport de budget doit être soumis au conseil d'administration de l'association pour approbation. Le conseil d'administration doit examiner le rapport et le valider s'il est jugé raisonnable et réaliste.
- Une fois le budget approuvé, il doit être suivi tout au long de l'année pour s'assurer que l'association suit son plan financier et pour apporter des ajustements si nécessaire. Les révisions budgétaires doivent être soumises au conseil d'administration pour approbation.


### 2.1.3 Les « variantes »

#### *La présentation analytique*

Le budget analytique est une méthode de prévision qui vise à fournir une vue détaillée et analytique des coûts et des revenus envisagés d'une association sous l'angle de ses activités, notamment afin de déterminer la rentabilité et l'efficacité de chaque activité.

La budgétisation analytique peut être utilisée pour une variété de raisons, telles que la prise de décision stratégique, l'optimisation des coûts, la planification budgétaire, la fixation des prix de vente, la mesure de la performance, la gestion des stocks, ....

Les informations recueillies par la budgétisation analytique peuvent être utilisées pour aider les gestionnaires à comprendre les coûts et les avantages de chaque activité et à prendre des décisions éclairées pour améliorer la rentabilité et l'efficacité de l'association.

 Attention ! La budgétisation analytique induit nécessairement un enregistrement analytique de la comptabilité pour pouvoir en suivre la réalisation et pour pouvoir effectuer les mesures correctives nécessaires.

#### *Le « budget base zéro » (BBZ)*

Le budget base zéro (BBZ) est une méthode de budgétisation qui consiste à repartir de zéro en évaluant toutes les dépenses à partir de zéro, plutôt que de se baser sur les budgets de l'année précédente. Contrairement à la méthode de budgétisation incrémentale, qui consiste à ajuster les budgets de l'année précédente en fonction des variations attendues, le BBZ oblige les gestionnaires à justifier toutes les dépenses, même celles qui ont été approuvées auparavant.

Le BBZ peut aider les organisations à identifier les dépenses inutiles, les coûts cachés et les inefficacités qui peuvent passer inaperçus dans une approche de budgétisation traditionnelle. En exigeant une justification pour chaque dépense, le BBZ peut également encourager les gestionnaires à évaluer régulièrement les besoins de l'organisation et à réaffecter les ressources en conséquence.


Il est recommandé de travailler en BBZ tous les 5 ans ou à chaque fois que l'association connaît une mutation profonde de son organisation ou de ses activités.

## 2.2 Les rapport financier annuel

Normalement présenté par la trésorière ou le trésorier de l'association, le rapport financier annuel de l'association est un document présenté lors de l'assemblée générale annuelle pour rendre compte de la situation financière de l'association au cours de l'année écoulée. Ce rapport doit être approuvé par les membres de l'association lors de cette assemblée générale.

Le rapport financier annuel se compose généralement de deux parties principales et d'autres éléments :

- Le bilan : Il présente la situation financière de l'association à la fin de l'année, en présentant les actifs, les passifs et les fonds propres de l'association. Le bilan peut également être présenté sous forme de tableau ou de graphique, et peut être accompagné d'une analyse des tendances et des ratios financiers.
- Le compte de résultat : Il présente les revenus et les dépenses de l'association au cours de l'année écoulée, ainsi que le résultat net (bénéfice ou perte) de l'association pour l'année. Le compte de résultat peut être présenté sous forme de tableau ou de graphique, et peut être accompagné d'une analyse des écarts par rapport au budget.
- En plus de ces deux composantes principales, le rapport financier annuel peut également inclure d'autres informations financières pertinentes, telles que les notes explicatives aux états financiers, le rapport de du Commissaire aux comptes, les projets de budgets pour l'année à venir, et des informations sur les événements importants qui ont eu lieu au cours de l'année et qui ont affecté la situation financière de l'association.

 Pour les associations dont le niveau de subventions publiques total est supérieur ou égal à 153.000 €, le recours au commissaire aux comptes est une obligation légale. Celui-ci est nommé par un vote en assemblée générale pour une période de 6 ans renouvelable par le même procédé.

Son rôle est de vérifier les comptes de l'association et de s'assurer de leur conformité aux normes comptables et aux règles en vigueur. Il doit également émettre un avis sur les états financiers présentés par l'association et alerter les membres sur tout risque ou problème identifié au cours de son audit.

Son rapport d'audit est présenté en assemblée générale avant le vote du rapport financier.