

Board Development

Établissement de budget pour les organismes sans but lucratif

Qu'est-ce qu'un budget?

Un budget de fonctionnement est un plan financier d'actions préparé pour une période de temps particulière. Il s'agit des coûts d'exploitation estimés sous forme de conditions financières. Il s'agit du type de budget le plus courant et donc les références au terme « budgets » dans ce bulletin d'information se réfèrent principalement aux budgets de fonctionnement.

Établir un budget c'est assembler un plan financier réaliste de l'organisme. Le conseil d'un organisme sans but lucratif doit planifier en établissant des buts organisationnels et en déterminant les priorités. Il s'agit du but du plan stratégique. L'organisme doit ensuite déterminer la somme d'argent nécessaire pour atteindre ces buts et ces priorités et cela se reflète dans le budget de fonctionnement annuel.

L'établissement du budget est un processus. À partir des renseignements ou des faits réels, vous formez des hypothèses raisonnables sur l'avenir et vous effectuez des prévisions de revenus et de dépenses de l'organisme. Ces projections financières sont des estimations et non pas des « estimés au jugé ». On les détermine à partir des données antérieures de l'organisme et des événements prévisibles. Par exemple, si vous avez eu des dépenses de salaires de 100 000 dollars l'année précédente pour trois employés, vous n'utiliserez pas le même montant pour le budget de l'année prochaine si vous savez que vous devrez embaucher deux employés supplémentaires.

Pour établir le budget, vous prenez les mêmes postes et vous estimez le montant à dépenser (dépenses) ou à recevoir (revenus) pendant une période donnée. Par exemple, vous pourriez avoir une catégorie appelée fournitures de bureau pour laquelle vous estimez les dépenses pendant la période. Votre budget indiquera un total récapitulatif intitulé dépenses de fournitures de bureau plutôt qu'une liste du coût de chaque article dans ce groupe. Utilisez les mêmes catégories que celles de votre plan comptable. Les budgets doivent être à jour et précis. Ils demandent réflexion, temps et effort. Au cours de l'année, il faut réviser le budget approuvé. L'organisme entier doit être d'accord sur le cycle budgétaire, sur les priorités et sur les buts de l'organisme qui seront reflétés en termes financiers dans le budget annuel.

*Board Development Program
Voluntary Sector Services Branch
Alberta Culture and
Community Spirit*

*Tél. : 780-427-2001
Télec. : 780-427-4155*

*Courriel : bdp@gov.ab.ca
www.albertabdp.ca*

commandité par

**Government
of Alberta ■**

MACEWAN

*Il est permis de photocopier
et de distribuer cette
publication.*

*La republication de sections
ne peut se faire qu'avec
l'autorisation du Board
Development Program.*

Le budget est un plan financier d'action basé sur les décisions du conseil en ce qui concerne l'avenir de l'organisme.

Le budget approuvé représente la base de l'action. Il faut présenter l'ébauche du budget aux membres du conseil avant la réunion du conseil pour qu'ils aient suffisamment de temps pour l'étudier. Lorsque le budget a été approuvé, on le transfère généralement au cadre supérieur qui le gèrera et le mettra en application. N'oubliez pas que le conseil est un corps collectif et aucun membre du conseil ne peut effectuer des changements à un budget déjà approuvé.

Pour un organisme sans but lucratif, la préparation d'un budget peut se faire à petite ou à grande échelle. La complexité du budget dépend de l'ampleur et de la nature des programmes, de la taille du budget et du nombre de bailleurs de fonds et d'employés.

Étapes de l'établissement d'un budget

Vous devez d'abord déterminer la date de présentation du budget au conseil. Donnez-vous ensuite une période de trois mois pour le préparer. Vous devez rassembler l'information, préparer le budget, le faire approuver et enfin, le contrôler tout au long de l'année.

1. Rassembler les renseignements budgétaires

- Demandez de l'information et des conseils par rapport à la direction.
- Obtenez les données auprès des intervenants clés.
- Établissez un lien entre le budget et les buts et priorités de l'organisme.
- Soyez au courant des politiques budgétaires et des autres politiques financières.
- Rassemblez de l'information provenant de la ou des période(s) précédente(s).

2. Préparer le budget

- Utilisez des faits et des documents pour appuyer vos hypothèses.
- Des faits plus des hypothèses donnent des prévisions.
- Donnez-vous assez de temps pour bien analyser la situation.
- Faites des prévisions de revenus et comparez-les aux prévisions de dépenses.
- Suivez les politiques financières et les lignes directrices du budget de l'organisme.
- Déterminez les coûts fixes et variables.
- Soyez réaliste.

3. Recevoir l'approbation

- Finalisez le budget et présentez-le au conseil pour que celui-ci l'approuve.
- Soyez organisé et prêt à répondre aux questions lorsque vous le présentez.

- Faites des ajustements si vous obtenez de nouveaux renseignements pendant la présentation du budget.
 - Communiquez le budget approuvé au sein de l'organisme.
4. Contrôler et évaluer le budget approuvé
- Déterminez et révissez les écarts budgétaires.
 - Déterminez les raisons des écarts importants.
 - Déterminez si l'organisme reste sur la bonne voie.
 - Révissez l'information chaque mois et soyez responsable.
 - Gérez le budget et prenez des mesures correctives en cas de besoin.
 - Commencez à préparer l'information pour le prochain cycle budgétaire.

Préparation du budget

Le budget doit coïncider avec votre exercice annuel normal. Commencez à préparer le processus budgétaire tôt, car il se peut qu'il prenne plus de temps que prévu. Établissez un calendrier budgétaire avec des dates d'échéance pour les étapes clés du processus. Assurez-vous que les intervenants au processus de collaboration connaissent les dates d'échéance et les répercussions si ces dates ne sont pas respectées.

Il est essentiel de faire preuve de bon sens et de bon jugement pour bien préparer un budget. Gardez toujours des notes sur les faits et les hypothèses que vous avancez. Cette information sera très utile lorsque vous préparerez les budgets suivants. Familiarisez-vous avec les données de l'année précédente et avec les événements qui ont eu lieu pendant l'année. Pourrait-il y avoir de nouveaux de tels événements pendant l'année budgétaire courante?

Le budget ne se prépare pas par une seule personne, mais au contraire, la coordination de la préparation du budget se fait par une seule personne. Prenez le temps de communiquer avec les personnes de votre organisme qui sont au courant pour leur demander et obtenir l'information nécessaire. Les présidents des comités peuvent estimer les dépenses prévues pour l'année et les coordonnateurs de programmes connaissent leur programme et les coûts associés. L'avantage de faire participer beaucoup de personnes au processus budgétaire est un genre d'appui!

On peut se procurer les données historiques dans les livres et les registres, cependant si vous utilisez un logiciel de comptabilité, assurez-vous que toutes les transactions ont été enregistrées et que l'utilisateur du logiciel comprend les méthodes et la terminologie comptables. Il arrive que des budgets soient préparés d'après de bonnes données mais qu'on se rende compte plus tard que l'interprétation personnelle était incorrecte.

Les politiques budgétaires du conseil aident à créer le niveau de participation approprié du conseil dans le domaine de la planification budgétaire et du contrôle.

Le budget est un document de travail qui reflète le travail de planification collectif de nombreuses personnes.

Le cycle de préparation budgétaire doit commencer avant la fin de l'année courante. Soyez créatif mais raisonnable lorsque vous estimez les revenus et les dépenses. Si vous avez dix mois de données, vous pouvez toujours déterminer le montant mensuel et le multiplier par douze. Les données historiques donnent de l'information considérable, mais rappelez-vous que cette information n'est valable que pour vous aider à estimer l'avenir. Un bon budget se prépare à l'aide des données historiques et d'autres données qui se basent sur ce que vous prévoyez pour l'année à venir.

N'oubliez pas les nouveaux projets. Si vous avez fait la demande d'une nouvelle subvention pour un projet particulier et que vous n'êtes pas certain si vous allez l'obtenir, il serait bon de préparer deux budgets – un budget qui comprend la nouvelle subvention et un budget sans la subvention. Ce n'est pas parce que vous avez fait une demande de subvention que cela veut automatiquement dire que vous l'obtiendrez.

L'inclusion d'une description avec les chiffres de votre budget aide à expliquer le raisonnement que vous avez suivi lorsque vous avez préparé le budget. Parmi ces renseignements, vous pouvez inclure :

- Une vue d'ensemble de l'organisme, de ce qu'il fait, des budgets des programmes et des projets
- La décomposition de l'information par programme ou par projet qui détermine les montants demandés
- Les services ou les avantages qui seront fournis et leur raison d'être

Assurez-vous d'inclure dans le budget des marges de sûreté sans exagérer les estimations.

Politiques budgétaires

Il est important de disposer de politiques budgétaires qui déterminent les responsabilités et les lignes directrices, mais la personne qui prépare le budget doit être consciente des autres politiques qui influencent la préparation du budget. Il se peut que les politiques en matière du personnel déterminent les augmentations de salaire et il se peut que les politiques concernant des nouveaux programmes proposés soient en voie d'élaboration.

Les politiques budgétaires approuvées par le conseil détermineront les responsabilités budgétaires particulières comme par exemple qui a été la personne déléguée à préparer le budget. Il peut s'agir du directeur de l'organisme, d'un cadre supérieur, du trésorier ou parfois d'un comité des finances. Une autre politique indiquera la personne qui sera responsable de superviser le budget lorsqu'il aura été approuvé par le conseil.

Il se peut que votre organisme veuille utiliser un outil semblable à la matrice de responsabilité de politique budgétaire :

(voir l'exemple à la page 5)

Responsabilité	Cadre supérieur	Trésorier	Conseil
Préparation du budget			
Approbation du budget			
Supervision du budget			
Décisions pour les dépenses majeures (achat de capital, embauche de personnel et augmentations de salaires)			

Supervision du budget

Chaque mois, il vous faut comparer les montants budgétisés pour chacune des catégories et les chiffres réels. Cela vous permettra de comparer ce que vous avez planifié et la réalité.

Le conseil doit décider du type, de la fréquence et de la nature des rapports nécessaires pour fournir une information adéquate en matière de chiffres budgétaires par rapport aux dépenses et aux revenus réels. Cela se fait en comparant chaque catégorie et en fournissant de l'information sur les écarts budgétaires. Il incombe au conseil de réviser et de questionner les écarts significatifs entre les chiffres budgétisés et les chiffres réels.

Que se passe-t-il quand vous comparez le budget et les chiffres réels et que vous remarquez un écart important? Demandez-vous s'il existe une raison apparente pour cette différence ou si vous devez chercher ailleurs des réponses avant de déterminer la cause de cet écart. Pouvez-vous changer quelque chose dans le prochain cycle budgétaire pour que les chiffres soient plus exacts? Le conseil a-t-il approuvé une dépense qui n'avait pas été budgétisée?

Par exemple, il peut paraître bizarre pour le premier mois du budget qu'un grand montant soit alloué pour l'assurance. En réalité, il se peut que cela reflète le fait que la police d'assurance annuelle doit être payée ce mois-là et que les primes ont augmenté plus que prévu.

En supervisant le budget, l'organisme peut se rendre compte s'il atteint les buts et les priorités qu'il s'est établis. Il est important pour les conseils de direction de gouverner et ne pas s'ingérer dans les affaires quotidiennes de l'organisme.

Avantages d'un budget

- Si cela n'a pas déjà été fait, le budget peut forcer un organisme à établir des buts et des priorités.

Une politique budgétaire donne l'assurance que les responsabilités sont assignées et que le conseil est engagé.

Board Development : Établissement de budget pour les organismes sans but lucratif

- La planification aide l'organisme à contrôler les dépenses et à prévoir les sources et la synchronisation des revenus.
- Le processus budgétaire force un organisme non seulement à avoir un plan mais aussi à établir un calendrier de planification.
- Le budget peut réduire, à un certain niveau, le besoin de réagir constamment puisque le processus budgétaire constitue une approche proactive.
- De bonnes pratiques budgétaires assurent la définition des rôles et des responsabilités budgétaires par l'organisme, dans un contexte de politiques.
- Le contrôle du budget aide à s'assurer que les fonds sont disponibles pour toutes les dépenses planifiées. Il permet également de connaître l'état réel des finances et aide à contrôler les dépenses.
- Le budget facilite le contrôle, l'évaluation et la mesure du rendement.
- Le budget peut servir d'outil de communication pour l'organisme.
- Une personne est responsable de suivre le budget.
- Le respect des budgets peut servir d'outil d'évaluation pour les évaluations de rendement et peut avoir dans certains cas un impact sur les augmentations de salaires.

Types et manières d'établir un budget

Budget de fonctionnement – Reflète les estimations de revenus et de dépenses pour une période particulière, normalement un an. Il comprend les revenus comme les subventions et les revenus de service, ainsi que les dépenses de fonctionnement comme les salaires et les dépenses de programmes. On l'appelle parfois le budget annuel.

Budget d'immobilisation – En général, ce budget détermine l'achat de bâtiments ou d'équipement et comprend les achats et les acquisitions importants. Il indique les coûts d'achat et la source de financement qui couvre les coûts.

Budget de programme – Vous devez préparer un budget pour chaque programme ou service que vous offrez à vos clients. La plupart des organismes sans but lucratif ont plus d'un programme.

Budget par objet de dépenses – Ce budget se sert des chiffres réels des catégories du budget de l'année précédente comme point de départ et ajuste chaque catégorie.

Budget base zéro – Ce type de budget s'appelle souvent un budget de bas en haut. Vous partez de zéro et établissez un budget à partir des données que vous recevez des intervenants de votre organisme. Les revenus et les dépenses se basent généralement sur les événements à venir que vous avez prévus et non sur ce qui a été budgétisé selon les cycles précédents.

L'autorisation et le contrôle du budget représentent l'une des tâches les plus critiques du conseil.

Budget de trésorerie ou projection – Ce budget se base sur les entrées et les sorties de trésorerie pour une période particulière.

Format du budget

L'en-tête principal doit toujours comprendre le nom de l'organisme et la période couverte. Les postes de revenus et de dépenses sont ensuite énumérés par catégorie.

De façon idéale, le total des revenus et le total des dépenses doivent toujours s'annuler lorsque vous préparez un budget, sauf si vous planifiez un déficit ou un surplus particulier.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de budget annuel avec des chiffres réels inscrits par la suite pour permettre un contrôle étroit des chiffres budgétisés et des chiffres réels.

Pour obtenir plus de renseignements, voir Financial Responsibilities of Not-for-Profit Boards, un guide de travail publié par le Board Development Program et par La Muttart Foundation. Disponible en ligne dans le site www.albertabdp.ca

Organisme sans but lucratif XYZ

Budget réel

Pour une période de trois mois s'étant terminée le 31 mars 2XXX

	Budget annuel approuvé (janvier- décembre)	Chiffres réels mois courant (Mars)	Chiffres réels depuis le début de l'exercice (janvier- mars)
Revenus :			
Charges	5 500,00	375,00	4 405,00
Subventions	450 000,00	150 000,00	225 000,00
Autres revenus	8 000,00	998,45	2 296,54
Total des revenus	<u>463 500,00</u>	<u>151 373,45</u>	<u>231 701,54</u>
Dépenses :			
Salaires et traitements	426 000,00	35 229,11	105 222,13
Cotisations des membres à recevoir	3 500,00	225,00	985,00
Conseil/comités	6 500,00	626,13	1 256,24
Location	13 200,00	1 100,00	3 300,00
Services publics	6 000,00	489,12	1 589,24
Divers	4 800,00	195,45	4 212,85
Bénévoles	3 500,00	233,26	795,25
Total des dépenses	<u>463 500,00 \$</u>	<u>38 098,07</u>	<u>117 360,71</u>
Surplus/Déficit	<u>- \$</u>	<u>113 275,38 \$</u>	<u>114 340,83 \$</u>

Board Development : Établissement de budget pour les organismes sans but lucratif

À propos de l'auteure :

Linda Thornee est une comptable générale accréditée. Elle a été instructrice pour le Board Development Program, elle travaille dans le secteur d'organismes sans but lucratif et possède sa propre entreprise – Learning Opportunities Incorporated.

Alberta Canada

Ce projet est une initiative conjointe dans le cadre de l'entente Canada-Alberta sur les services en français
This project is a joint initiative under the Canada-Alberta Agreement on French Language Services



Board Development Program
907 Standard Life Centre
10405, avenue Jasper
Edmonton, AB T5J 4R7

Terminologie budgétaire

Hypothèse – Une explication de la raison pour laquelle un montant du budget a été déterminé, par exemple, des augmentations de salaires pour l'année calculés sur une base d'augmentation de 5 % par rapport à l'année précédente.

Prévisions du flux de trésorerie – Les transactions prévues de trésorerie pour la période à venir. Ces prévisions sont établies chaque mois et commencent avec l'encaisse plus les rentrées de fonds prévues moins les débours en espèces.

Plan comptable – Une liste des comptes financiers utilisés par l'organisme et triés ou numérotés selon le type de compte, par exemple, les actifs, les passifs, les revenus, les dépenses et les actifs nets.

Dépenses – Les coûts d'exploitation, comme par exemple les salaires et les traitements, les fournitures de bureau et les charges.

Faits – Ce qui est vrai

Plan – Des idées bien pensées pour de futures actions selon l'expérience du passé, les renseignements actuels et les prévisions pour l'avenir.

Revenus – L'argent qui entre dans l'organisme provenant de sources, comme les frais, les subventions et les intérêts.

Coûts variables – Les coûts qui changent dans le poste de dépenses par exemple, le prix total des repas selon le nombre de clients.

Écart budgétaire – La différence entre le montant budgétisé et le montant actuel.

En conclusion.....

- Le budget est un processus annuel continu.
- Le budget est préparé, approuvé et contrôlé.
- Un bon budget reflète l'effort collaboratif de planification entre plusieurs personnes.
- Le budget appartient à l'organisme et non pas à un individu.
- Le conseil est responsable d'établir les politiques et d'approuver le budget.
- Tous les membres du conseil partagent la responsabilité financière d'un organisme.
- Un bon budget représente la clé d'une bonne gestion financière.
- Il faut accepter le fait qu'un budget sera différent selon la personne qui le prépare, même si la logique et la rationnelle sont les mêmes. Il faut donc fournir de l'information pour justifier les hypothèses.
- Les budgets peuvent changer, mais le conseil doit les approuver chaque fois.
- Il n'existe de plan financier parfait; nous ne pouvons pas toujours prévoir l'avenir.