

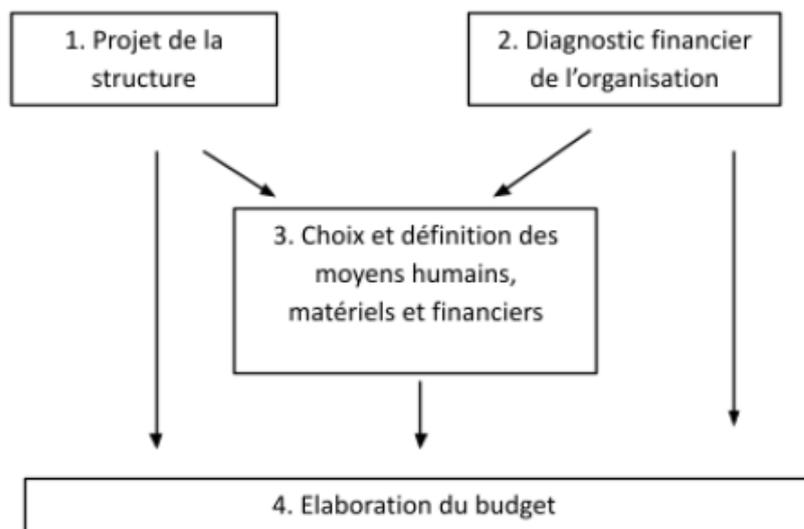
SEMAINE 2 :

SENSIBILISATION À L'ANALYSE FINANCIÈRE / MODÈLE ÉCONOMIQUE

3 : LA DÉMARCHE BUDGÉTAIRE ET SES OUTILS DE GESTION

La démarche budgétaire structure les différentes étapes qui vont

- 1 de la définition du projet de la structure,
- 2. du diagnostic financier de l'organisation,
- 3. des choix stratégiques en ce qui concernent les moyens humains, matériels et financiers mobilisés
- jusqu'à 4, l'élaboration du budget prévisionnel.



La démarche budgétaire est ainsi la **traduction comptable chiffrée du projet organisationnel** au regard des différentes options financières permises pour la structure.

On peut dire alors que la construction budgétaire est le résultat des choix établis par le gestionnaire en fonction des différents objectifs prioritaires qu'il s'est fixés et des éléments de connaissance dont il dispose sur sa structure à l'instant T.

Les 3 règles d'or à respecter par le gestionnaire dans l'élaboration du BP :

- Un **budget** doit être **équilibré** entre les charges et les produits ;
- Un **budget** doit être **sincère, réaliste et réalisable** ;
- Un **budget** doit être la **traduction fidèle des objectifs**.

Dans **les bonnes pratiques budgétaires** et que l'on peut appliquer à toute dynamique de projet, il est primordial de bien définir au préalable les **rôles attendus de chacun** : savoir **qui fait quoi, quand, avec qui**, ... Cela revient à baliser les différentes délégations qui sont confiées à chaque protagoniste.

Elles détermineront les **périmètres d'intervention** de chacun(e) et la nature des échanges avec le ou la comptable et le directeur ou la directrice.

Au niveau pratico-pratique, il nous semble aussi judicieux d'établir un **calendrier prévisionnel** recensant les **différentes étapes du BP**, précisant la nature et le contenu des différents livrables à fournir. Au besoin, une note de cadrage peut venir préciser les objectifs projetés dans la construction du budget. Enfin, il est absolument nécessaire, lors de la **phase de décision**, de déterminer les **règles d'arbitrage** qui viendront valider ou infirmer les différentes orientations budgétaires.

Au niveau des **outils de gestion**, pour réaliser le **suivi de la gestion financière**, on retiendra **donc => le calendrier d'élaboration du budget prévisionnel** qui reprend les grandes étapes constitutives du BP, met en correspondance les personnes concernées et les deadlines retenues pour chacune des séquences.

Dans les phases de la construction du budget, on trouve :

- la définition des choix stratégiques et des grandes orientations,
- un état financier de l'activité réalisée pour avoir des éléments comparatifs,
- un état prévisionnel des dépenses liées au personnel (qui est souvent, dans un budget, le poste de dépense le plus important),
- une projection du budget sur l'année n+1,
- une phase de concertation entre intervenants sur les différentes propositions émises, avec des aller/retour possibles au niveau comptable en fonction des modifications à apporter sur le BP et la validation du budget par les instances décisionnaires.

Au niveau du suivi de la gestion financière, on peut aussi réaliser sous forme de tableur Excel :

- le **suivi budgétaire à la fréquence souhaitée (mensuelle voire même trimestrielle)** ;
- le **suivi des subventions** (versées ou à recevoir) ;
- le **suivi des impayés et des produits à recevoir** ;
- le **suivi des fournisseurs** ;
- le **suivi de la trésorerie** (un Webinaire figure dans la rubrique **Pour aller plus loin** et vous permettra de construire votre propre plan de trésorerie) ;
- et le **suivi des comptes bancaires**.

Au niveau du **suivi du projet**, on peut aussi construire un tableau qui permettra de vérifier la réalisation des différents points d'étape et par une analyse affinée, de mesurer l'avancée du projet.

Sur le **suivi** à proprement parler **de l'activité**, l'élaboration préalable de fiches action doit faciliter les bilans intermédiaires. Ces fiches action peuvent aussi être mobilisées pour évaluer leur incidence sur le projet global de la structure.

Un tableau peut être opportun pour calculer le nombre d'heures de présence par mois et le taux d'occupation qui est lié à l'activité.

On peut aussi mesurer son évolution en comparant les résultats de l'activité mois par mois ou en référence à la même période mais de l'année passée, ou de l'année n-2.

Au niveau du **suivi RH** c'est à dire les ressources humaines (le personnel salarié et/ou bénévole), on peut mobiliser différents outils de gestion comptable :

- une grille du temps travaillé par salarié(e) ou des temps d'intervention du bénévole sur l'activité,
- le suivi réalisé des heures complémentaires ou supplémentaires,
- une grille de répartition du temps de pilotage ou de coordination affecté au secteur d'activité ou le suivi de l'absentéisme (en analysant les motifs, la durée et le coût du remplacement).

