

Budgetisation

Première partie

PRESENTATION

Description

Cette boîte à outils vous donne des informations sur la marche à suivre pour développer et suivre un budget. Cela vous permettra de vous aider pour constituer le budget général de votre organisation ainsi que pour constituer le budget pour un projet spécifique. Nous vous donnons aussi des outils qui vous permettront d'estimer les coûts ainsi que des petits trucs pour que vous soyez sûrs que vos budgets servent aux besoins de votre projet ou de votre organisation. Dans le chapitre consacré aux exemples, nous vous donnons des exemples de budgets réels ainsi que la marche à suivre pour les contrôler.

Pourquoi une boîte à outils sur la budgétisation ?

La budgétisation est la clé de la gestion financière. La boîte à outil va vous aider à prévoir, à développer, et à utiliser les budgets de manière efficace dans votre organisation. Si vous comprenez parfaitement bien les principes de la budgétisation, alors vous êtes sur la voie d'une excellente gestion financière. Si vous utilisez cette boîte à outils en conjonction avec d'autres boîtes à outils, comme nous vous le recommandons, vous augmenterez la capacité de votre organisation à gérer ses finances de manière efficace. Vous augmenterez également sa capacité à survivre aux prévisions et à la planification.

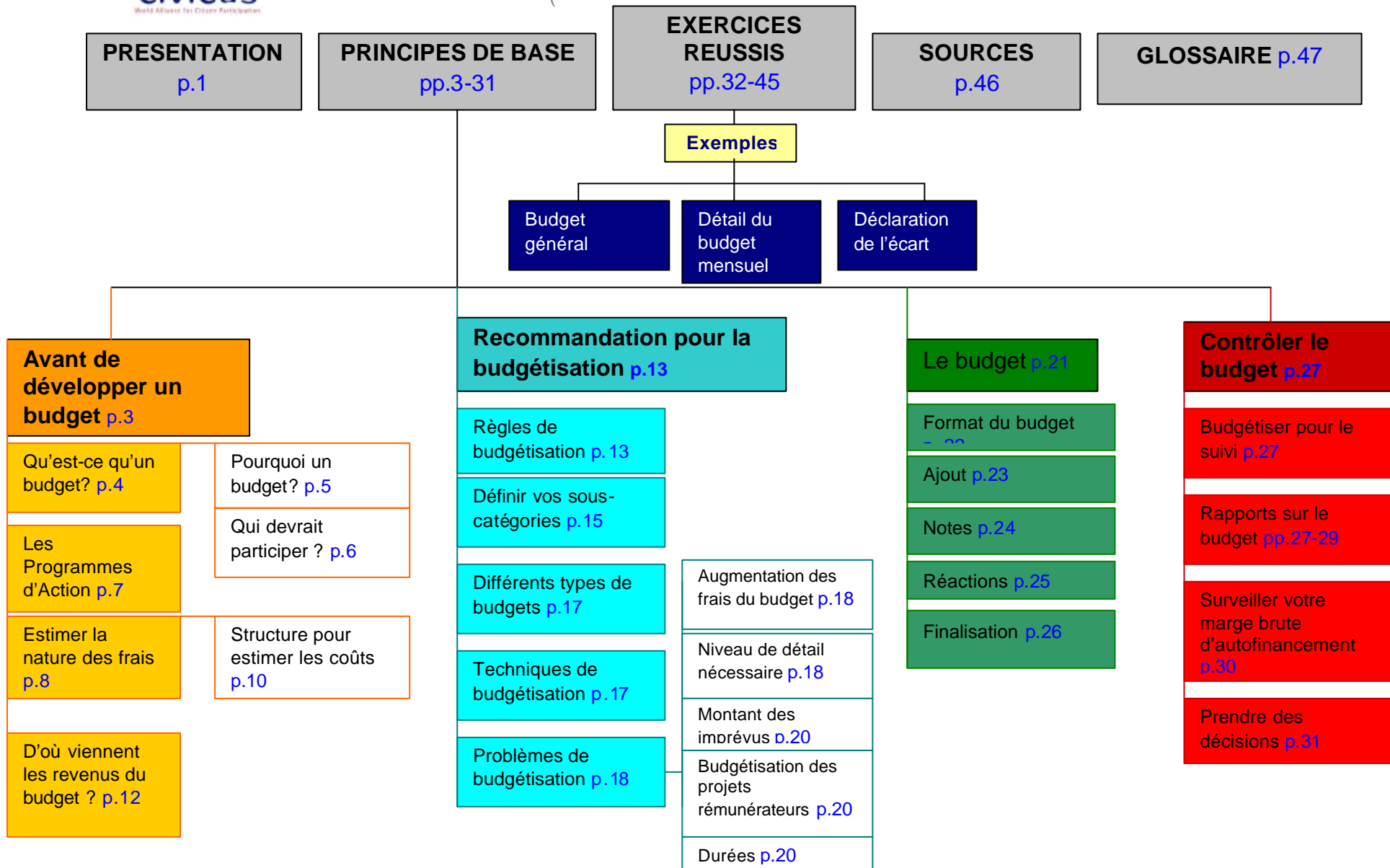
A qui s'adresse cette boîte à outils ?

Cette boîte à outils est destinée tout particulièrement à ceux qui n'ont que peu ou pas d'expérience en matière de budgétisation. Peut-être n'avez-vous jamais auparavant participé au fonctionnement d'une organisation, d'un projet ou d'un service. Ou peut-être n'avez-vous jamais auparavant participé à la gestion financière des activités. Maintenant vous vous retrouvez confronté à la tâche de devoir développer un budget, ou des budgets, et vous ne savez pas vraiment par où commencer. Si vous êtes dans une de ces situations, alors cette boîte à outils vous sera utile.

A quel moment cette boîte à outils sera-t-elle utile ?

- ✍ Une fois que vous aurez réalisé la planification stratégique pour votre organisation, ainsi que votre programme d'action (voir les boîtes à outils sur la planification), car vous devez alors savoir de combien vous aurez besoin afin de réaliser les objectifs que vous avez planifié.
- ✍ Lorsque vous devez déterminer le coût de fonctionnement d'un projet ou d'un service particulier.
- ✍ Lorsque vous voulez demander à un donateur de vous apporter son soutien concernant un aspect particulier de vos activités.

Budgetisation





Budgetisation

PRINCIPES DE BASE

Avant de développer un budget

Une chose à **ne pas** faire lorsque vous développez un budget est de le monter au fur et à mesure. De même que pour la plupart des exercices réussis en gestion et en organisation, une bonne gestion en budgétisation demande que les objectifs soient clairs, que la planification soit détaillée, et un temps de réflexion considérable.

Au cours des étapes de préparation à la budgétisation, et au cours du développement de votre budget, vous pouvez vous poser les questions suivantes :

- ✍ Aurions-nous pu dépenser moins l'année dernière et avoir obtenu quand même les mêmes résultats, voir mieux ?
- ✍ Avons-nous gaspillé de l'argent par le passé ? Si oui, est-ce quelque chose que nous pouvons éviter dans le futur ?

Dans ce chapitre, nous nous penchons sur les questions suivantes :

- ✍ Qu'est-ce qu'un budget, qui devrait participer à la budgétisation, et pourquoi budgétiser ?
- ✍ Les programmes d'action
- ✍ L'estimation des coûts
- ✍ Les sources financières.

Vous devrez vous poser toutes ces questions avant de commencer à développer votre budget. Elles sont une extension de la planification, sur laquelle toute budgétisation se fonde. (Voir également les boîtes à outils sur la Vue d'Ensemble de la Planification ; la Planification Stratégique ; le Développement d'un Programme d'Action)



Budgetisation

QU'EST-CE QU'UN BUDGET ?

Un budget est un document qui transforme les plans en argent – l'argent qu'il faudra dépenser pour que les activités que vous avez planifiées puissent être réalisées (dépenses) et l'argent qu'il faudra obtenir pour couvrir les frais engendrés par la réalisation des activités (revenu). C'est une estimation ou une supposition éclairée, sur ce dont vous aurez besoin en termes monétaires pour réaliser votre travail :

Un budget n'est **pas** :

- ✍ Gravé dans la pierre – lorsque cela est nécessaire, le budget peut être modifié, à partir du moment où vous suivez les étapes nécessaires pour gérer les implications des changements. Par exemple, si vous avez prévu un budget pour acquérir dix nouveaux ordinateurs mais que vous réalisez que vous avez besoin d'un générateur, vous pourriez acheter moins d'ordinateurs afin de pouvoir acheter le générateur.
- ✍ Simple un compte-rendu des dépenses de l'année précédente, auxquelles 15% ont été ajoutés pour couvrir le taux d'inflation. Chaque année est différente. (Consultez également le chapitre sur les techniques de budgétisation.) Il faut que les organisations utilisent la budgétisation pour explorer ce qui est vraiment nécessaire à la mise en œuvre de leurs plans.
- ✍ Juste une exigence administrative et financière de la part des donateurs. Le budget ne devrait pas être préparé dans le cadre d'une proposition de financement puis ressorti de temps en temps et dépolvérisé lorsque l'heure arrive de réaliser un rapport financier pour le donateur. C'est un outil vivant qu'il faut consulter quotidiennement, vérifier tous les mois, suivre constamment, et utiliser avec créativité.
- ✍ Un tableau optimiste et irréaliste du prix des choses – ne sous-estimez pas le prix des choses dans l'espoir que cela vous permettra de collecter l'argent dont vous avez besoin. Il vaut mieux rendre l'argent non dépensé aux donateurs que de devoir réclamer « un peu plus » pour pouvoir terminer le travail.

Les deux questions clés auxquelles vous devriez être capable de répondre concernant la question de la budgétisation sont :

- ✍ Pourquoi un budget ?
- ✍ Qui devrait participer à la budgétisation ?



Budgetisation

Pourquoi un budget ?

Pourquoi est-il important pour une organisation, un projet ou un service d'avoir un budget ?

Le budget est un instrument de gestion essentiel. Sans budget, vous êtes comme un pilote qui essayerait de se diriger dans le noir sans le moindre instrument.

- ✍ Le budget vous indique combien d'argent vous avez besoin pour pouvoir mener à bien vos activités.
- ✍ Le budget vous oblige à être rigoureux en réfléchissant aux implications de ce que vous avez planifié pour votre activité. Il arrive parfois que les réalités du processus de budgétisation vous forcent à repenser vos programmes d'action.
- ✍ Utilisé correctement, le budget vous indique **à quel moment** vous aurez besoin de certaines sommes d'argent pour mener à bien vos activités.
- ✍ Le budget vous permet de contrôler vos revenus et vos dépenses et d'identifier tout problème.
- ✍ Le budget constitue une base à la responsabilité et à la transparence financière. Quand tout le monde peut voir combien vous avez dépensé et combien vous avez reçu, ils peuvent questionner les anomalies de manière éclairée.
- ✍ Vous ne pouvez collecter d'argent des donateurs à moins d'avoir un budget. Les donateurs utilisent le budget comme une base pour leur permettre de décider si ce que vous demandez est raisonnable et correctement planifié.



Budgetisation

Qui devrait participer à la budgétisation ?

La budgétisation est un travail difficile qui demande des responsabilités. La capacité de votre organisation à réaliser les activités planifiées et à survivre financièrement dépend de la budgétisation. La personne qui s'en charge doit :

- ✍ Comprendre les valeurs, la stratégie et les plans de l'organisation ou du projet;
- ✍ Comprendre ce que signifie ce que sont la rentabilité et le bon rapport coût/performance (voir Glossaire) ;
- ✍ Comprendre ce qu'impliquent la création et la collecte de fond.

Pour vous assurer que vous comprenez bien tous ces éléments, c'est souvent une bonne idée que de monter une petite équipe chargée de la budgétisation. Il se peut que cela signifie qu'une seule personne prépare un budget provisoire qui est ensuite discuté et commenté par l'équipe.

Lorsque le personnel est suffisamment compétent pour endosser l'intégralité de la responsabilité de l'aspect financier de l'organisation ou du projet, les personnes qui suivent seront normalement impliquées dans la budgétisation :

- ✍ Le Directeur Financier et/ou l'Aide-comptable ;
- ✍ Le directeur de Projet et/ou le Directeur de l'organisation ou du service.

Lorsque le personnel n'est pas suffisamment confiant pour pouvoir entreprendre la budgétisation, alors les membres du conseil d'administration peuvent être intégré au processus. Certains conseils d'administration sont dotés d'une Commission des finances ou de Sous-commissions Budgétaires. C'est une bonne idée que l'un des membres du conseil d'administration ait des compétences financières. Il ou elle peut alors aider le personnel à budgétiser.

Le budget est l'affaire de chacun dans l'organisation. Les cadres au moins devraient comprendre le budget, la manière dont il a été établi, pourquoi c'est important, et comment le contrôler.

Lorsqu'une organisation a plusieurs branches et/ou domaines, ou divers services, alors chaque branche, domaine ou service devrait réaliser le budget pour ses propres activités. Ces budgets doivent ensuite être consolidés (réunis) dans un budget général pour d'organisation. Chaque branche, domaine ou service devrait être capable de voir comment son budget s'insère dans le budget général, et devrait être capable de contrôler leur budget à un rythme mensuel. Le contrôle financier fonctionne mieux lorsque ceux qui s'occupent le plus des dépenses endossent la responsabilité du budget.

Budgetisation

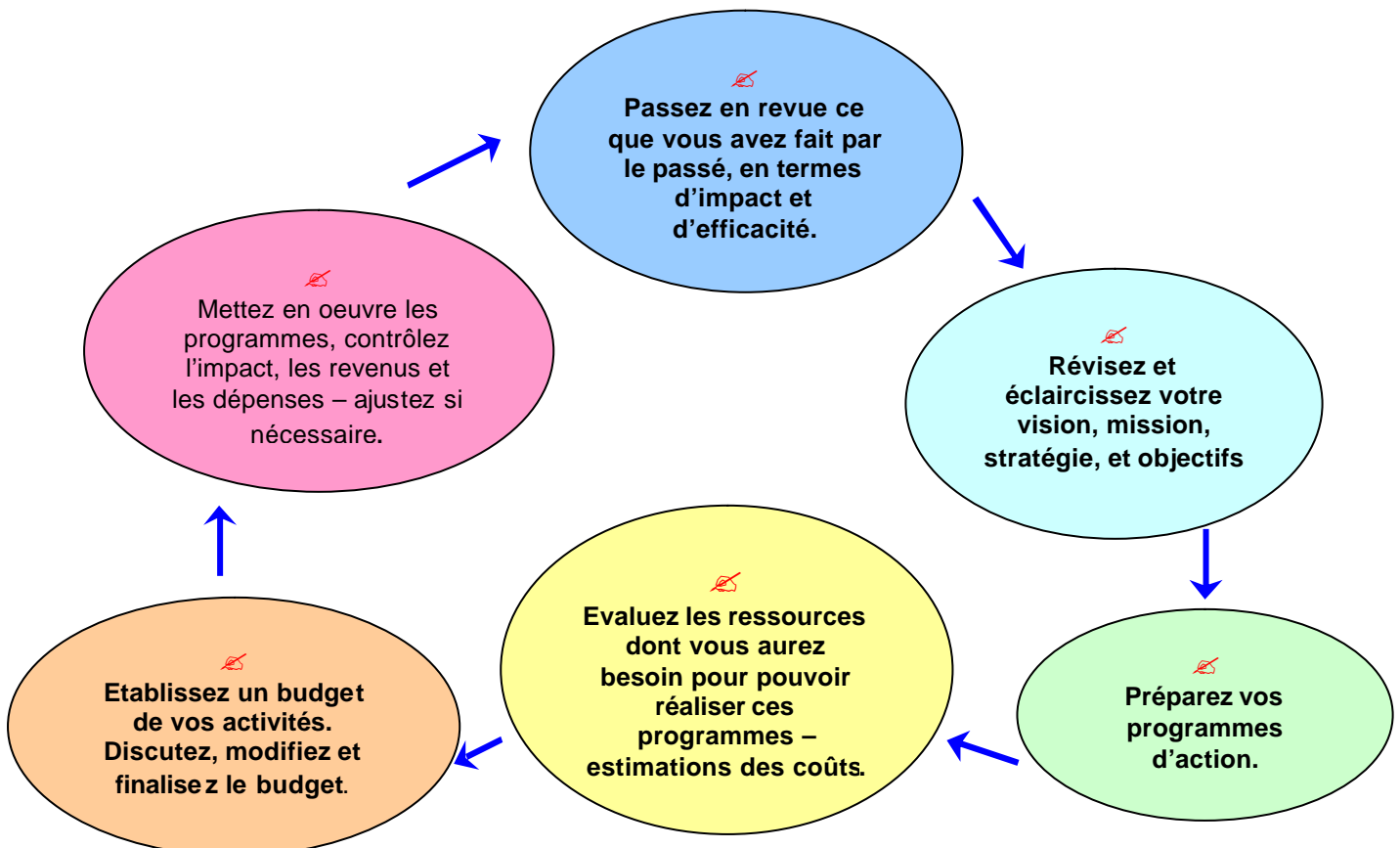
LES PROGRAMMES D'ACTION

Vos programmes d'action sont les programmes de vos activités. Ils sont aussi appelés plans d'action ou plans stratégiques. Dans un cycle de planification normal, l'organisation ou le projet va débiter par une planification stratégique. Au cours de ce processus, vous vous penchez sur le problème que vous souhaitez résoudre et sur le rôle de votre organisation ou de votre projet dans la résolution de ce problème. Ceci est ensuite rattaché aux activités qui doivent être entreprises pour avoir l'impact prévu. C'est ce qu'on appelle le programme d'action et c'est ce programme d'action qui doit être évalué en terme de coût. Vous ne pouvez pas préparer un budget avant de savoir ce que vous planifiez de faire. Les frais d'exploitation seront seulement engagés lorsque vous procéderez au travail en lui-même. On appelle aussi ces frais les **coûts directs**.

Il se peut que vous demandiez pourquoi vous ne pourriez pas au moins préparer un budget pour les coûts que vous connaissez d'avance – comme le loyer, le téléphone, les fournitures – avant de démarrer le plan stratégique ?

La réponse est "non". Vos frais généraux devraient dépendre de ce que vous avez l'intention de faire. Par exemple, si vous décidez de concentrer vos activités dans des zones urbaines, il se peut que vous décidiez que vous avez besoin de bureaux bien plus petits dans la zone urbaine qui était votre base de travail à l'origine. Vos **frais généraux ou frais principaux** sont affectés par vos programmes d'action.

Il faudrait que le cycle de planification ressemble à quelque chose comme ça :





Budgetisation

ESTIMER LA NATURE DES FRAIS

Le devis estimatif est ce qui vous aide à déterminer réalistiquement combien votre programme d'action coûtera à mettre en place.

Lorsque vous établissez vos programmes, vous aurez probablement besoin d'utiliser une vaste série d'apports. Les apports sont constitués par les individus, les informations, l'équipement, le savoir-faire. La plupart de ces apports ont un coût. Ce sont ces coûts que vous devez estimer afin de développer un budget. Une estimation prudente est utile pour les raisons suivantes :

- ✍ Cela vous aide à développer un budget précis ;
- ✍ Cela vous aide dans le suivi et le contrôle du coût réel de ces activités.

Les coûts que vous devez estimer sont répartis selon les catégories suivantes :

- ✍ **Frais d'exploitation** – les coûts directs engendrés par la réalisation des activités, c'est-à-dire le coût de la location d'une salle de conférence, ou de l'impression d'une publication, ou des déplacements sur les sites où doit avoir lieu le travail de terrain. Vous y incluez également le matériel, l'équipement, le transport et les services.
- ✍ **Les frais d'organisation** (également appelés frais généraux) – les frais de votre organisation, y compris de la direction, de l'administration et de gestion. Une fois que vous avez décidé quelle était la meilleure fondation pour votre organisation pour soutenir vos programmes opérationnels, vous pourrez engager les dépenses de l'organisation de manière régulière – même si vous ne réalisez pas vos programmes ou si les niveaux d'activité ne sont pas aussi importants que vous l'aviez espéré. Par exemple, si vous louez des locaux pour quatre projets mais ne parvenez à en mener seulement deux à terme, vous devrez toujours payer le loyer pour l'espace supplémentaire. Si vous avez embauché une réceptionniste à plein temps pour les mêmes raisons, vous devrez toujours lui verser son salaire, mais si elle n'est pas utilisée autant qu'elle le devrait.
- ✍ **Les frais de personnel** – il s'agit des frais pour votre personnel principal – les personnes participant à la gestion, les personnes qui réalisent un travail recoupant plusieurs projets. (ces frais peuvent être inclus dans une catégorie sous le terme « frais d'organisation »). Ces frais incluent leurs salaires et toutes indemnités telles que la sécurité sociale ou la retraite, pour lesquelles l'organisation est responsable. Vous pouvez « déléguer les frais de personnel » aux divers projets sur lesquels les membres du personnel travaillent. Par exemple, si le Responsable des Publications va passer la moitié de son temps à travailler aux publications d'un projet particulier, alors vous pouvez inclure la moitié de son salaire et de ses indemnités dans le coût du projet. Si votre Directeur va passer 15% de son temps à apporter un soutien en gestion au responsable du même projet, alors 15% de son salaire et de ses bénéfices peuvent également être facturés au projet.
- ✍ **Dépenses d'infrastructure** – il s'agit des dépenses pour les "investissements" importants qui, si il se peut qu'ils soient nécessaires en raison d'un ou de projets, resteront propriété de l'organisation une fois les projets achevés. Les véhicules et le matériel comme les ordinateurs ou les photocopieuses font partie de cette catégorie. Il peuvent être utilisés pour tous les projets, ou seulement pour un projet spécifique. En fonction de la manière dont vous avez l'intention d'utiliser cet équipement, vous pouvez le faire entrer dans le budget sous la catégorie frais d'exploitation ou frais de l'organisation.



Budgetisation

(

Pourquoi la catégorie dans laquelle vous choisissez d'estimer vos frais est importante ?

Parce que de nombreux donateurs préfèrent financer les frais d'exploitation (ou, comme ils les appellent parfois, les coûts directs du projet) plutôt que les frais généraux de l'organisation ou les frais de personnel.

Consultez le chapitre sur la structure pour estimer les coûts pour plus d'aide.

Budgetisation

Structure pour estimer les coûts

Note : En fonction des besoins de votre organisation ou de votre projet, il se peut que vos intitulés soient quelques peu différents. Ceci devrait vous apporter des directives.

Estimer les frais d'exploitation:

Activité :			
	Coût unitaire	Quantité	Coût total
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Matériel ✍ Equipement ✍ Services ✍ Transport 	<p><i>Le coût unitaire est le coût d'un seul élément, ou d'une unité.</i></p> <p><i>e.g. Coût par jour, au kilomètre, par personne.</i></p>	<p><i>C'est le nombre d'unités (combien) dont vous aurez besoin pour l'activité.</i></p> <p><i>e.g. 200 forfaits de formation, 130 jours du temps du formateur</i></p>	<p><i>Multipliez le nombre total d'unités par le coût unitaire.</i></p>
Coût total de l'Activité			La somme de tous les coûts individuels

Estimer les frais de l'organisation :

Une fois que vous avez procédé à vos estimations, il se peut que vous décidiez d'assigner un pourcentage des divers éléments à des services ou projets spécifiques. C'est une pratique tout à fait acceptée.

	2003	2004	2005
Direction : Salaires/indemnités : Liaison avec le donateur : Liaison avec la gestion : Relations publiques : Collecte de fonds : Ressources humaines :			
Administration: Salaires/indemnités : Equipement : Logiciels : Fournitures :			
Gestion et développement de l'organisation : Réunions du conseil d'administration: Processus organisationnels : Centre de ressources :			
Coûts indirects : Location des bureaux : Eau et électricité : Assurance : Maintenance: Frais juridiques et d'audit :			
Totals annuels :			
Total :			

(Nous remercions vivement Olive Publications pour ces structures et ces idées. Voir également le chapitre Sources.)



Budgetisation

D'OU VIENNENT LES REVENUS DU BUDGET ?

D'où vient l'argent ?

Dans la boîte à outils sur le Développement d'une stratégie financière, vous trouverez un grand nombre d'idées sur la manière dont une organisation peut s'y prendre pour générer des revenus. Dans la boîte à outils consacrée à la rédaction d'une proposition de financement, vous trouverez de nombreuses idées sur la manière dont vous pouvez vous y prendre pour attirer l'attention des donateurs et sur la marche à suivre pour préparer une proposition de financement qui fonctionne – collecter des fonds pour vos activités.

Ici, nous voulons étudier comment inclure des revenus dans votre budget.

Quels types de catégories devraient être insérées dans les revenus budgétaires ?

Cela va dépendre de votre source de revenus habituelle ou de celle que vous prévoyez. Voici une série de catégories relativement large :

- ✍ Donations promises
- ✍ Donations probables
- ✍ Donations possibles
- ✍ Revenu générés par les ventes
- ✍ Revenus générés par les services
- ✍ Cotisations
- ✍ Droits d'entrée
- ✍ Evènements particuliers
- ✍ Investissements
- ✍ Campagnes

Dans votre budget, vous devez estimer le revenu que vous pouvez espérer générer pour chaque catégorie mentionnée. Ceci servira de cible pour générer vos revenus.



Budgetisation

Recommandations pour la budgétisation

Alors que votre budget dépend dans une certaine mesure des particularités de votre organisation ou de votre projet, certaines recommandations peuvent s'appliquer, quels que soient les projets ou les organisations.

REGLES DE BUDGETISATION

Ces règles ne sont pas fixées indéfiniment. Elle permettent de donner des directives qui vous permettront de gérer les situations les plus courantes.

- ✍ Habituellement, les organisations et les projets à long terme établissent des projections pour plusieurs années consécutives. Alors qu'habituellement, uniquement le budget de l'année à venir est vraiment assez précis, les projections pour les années suivantes apportent des indications sur les niveaux de financement qui seront probablement nécessaires. On réalise habituellement une dépréciation en raison de l'inflation pour les années suivantes, ainsi que pour les activités anticipées qui pourraient différer de celles de la première année. Un budget de trois ans devrait se fonder sur un plan de trois ans.
- ✍ Les contributions en nature (pas en argent, mais en biens) devraient être incluses en notes dans le budget (pour davantage d'informations sur les notes de budget, consultez le budget général donné dans les exemples). Même s'ils ne font pas partie du budget, ils réduisent les frais du budget et donc devraient être mentionnés. Ceci comprend la contribution des volontaires par leur apport personnel sous forme de travail manuel (voir Glossaire).
- ✍ Certains frais qui doivent être estimés mais qui sont souvent oubliés :
 - Les frais d'établissement – pour une nouvelle organisation ou un nouveau projet, comme par exemple le recrutement à grande échelle, le déménagement, la réfection du bâtiment, le lancement du projet ou de l'organisation.
 - La recherche et le développement – consultation, évaluation des besoins, processus de planification.
 - Démocratie et gestion – établir les structures, recruter pour ces structures, développer une constitution qui soit acceptée, former les membres des structures volontaires.
 - Marketing ou relations publiques – établir une image professionnelle.
 - Remplacement des biens d'équipement.
 - Frais de suivi et d'évaluation des projets.
- ✍ Les estimations sont des suggestions **éclairées**, et non pas seulement des suggestions. Faites votre travail, obtenez des devis, téléphonez ici et là pour obtenir un coût qui soit susceptible d'être le bon. Vérifiez les chiffres que vous avez des années précédentes et qui pourraient constituer une information utile. Notez toute augmentation de prix que vous connaissez déjà (e.g. une augmentation de 10% des salaires qui aurait déjà pu être décidée). Notez toutes les dépenses inhabituelles qui sont susceptibles de survenir (e.g. déménager vos bureaux). Quelques dollars peuvent sembler être une petite



Budgetisation

somme mais multipliés de nombreuses fois, cela peut entraîner une grande différence dans votre budget.

- ✍ Conservez vos notes ! A mesure que vous planifiez votre budget et prenez des décisions sur la manière dont vous aller estimer vos frais, gardez vos notes à portée de main afin que vous puissiez y retourner et vérifier d'où viennent les sommes que vous avez notées. Vous pourriez, par exemple, calculer le coûts de vos ateliers sur la phase d'un certain montant attribué aux photocopies, sur la base d'une estimation du coût par page. Lorsque, un an plus tard, les coûts sont plus élevés que ce que vous aviez anticipé, vous devriez retourner à vos notes et voir d'où vient l'anomalie. Ou, dans un autre scénario, un donateur pourrait vous demander comment vous en êtes arrivé à votre coût par participant aux ateliers.

- ✍ Pour des raisons de gestion, détaillez le budget de l'année à venir mois par mois. Ceci vous aidera lorsque vous surveillerez votre marge brute d'autofinancement (voir le chapitre portant sur la surveillance de votre marge brute d'autofinancement). Ceci vous aidera aussi à remarquer rapidement les écarts (voir Glossaire).



Budgetisation

DEFINIR VOS SOUS-CATEGORIES

Les sous-catégories consistent en les éléments listés dans votre budget. Par exemple, dans la catégorie “frais de formation”, la catégorie “fourniture” pourrait être une sous-catégorie spécifique. Sous la catégorie « gestion », la catégorie « formation des membres du conseil d’administration » pourrait être une sous-catégorie spécifique.

C’est à vous de décider de vos catégories et de décider quelles seront les sous-catégories de chaque catégorie. Par exemple, une organisation pourrait insérer « gouvernance » dans sa catégorie “gestion”, et “liaison avec les donateurs” dans sa catégorie “collecte de fonds”, alors qu’une autre pourrait les avoir en catégories ou en sous-catégories séparées.

Comment décider quelles catégories et quelles sous-catégories vous devriez utiliser dans votre budget des dépenses ?

- ✍ Si c’est la première fois que vous préparez un budget, commencez par lister tous les éléments qui ressortent des frais de l’organisation ou du projet. Plus tard, vous aurez une idée plus précise des catégories et des sous-catégories que vous devrez utiliser pour votre organisation ou pour votre projet, vous serez donc capable de passer par des raccourcis lorsque vous établirez la liste de vos sous-catégories.
- ✍ Une fois que la liste est prête, rassembler les éléments en catégories selon l’importance que vous accordez à ces catégories dans vos procédures de gestion. Par exemple, si vous, représentant la direction, estimez qu’il est important de garder une trace des frais de formation, alors une de vos catégories sera « frais de formation ». Les éléments tels que les fournitures, les locations de salles de conférences, les frais d’impression, les repas, l’hébergement, le coût des formateurs, etc, seront les sous-catégories de cette catégorie. Cependant, peut-être que votre organisation ne fait pas beaucoup de formation et n’a l’intention de mettre en place qu’une seule formation, dans le cadre d’un projet plus important. Alors votre catégorie pourrait s’appeler « Projet X », et « cours de formation » pourrait être l’une des sous-catégories.
- ✍ Pensez en termes de **centres de coûts**. Un centre de coûts est un groupe d’activités qui constitue une unité financière cohérente. Par exemple, chaque projet de votre programme pourrait être un centre de coûts. Vous budgétisez ensuite à la fois les revenus et les dépenses pour ce centre de coûts et vous tenez vos comptes en termes de centres de coûts. Ceci vous permet d’évaluer chaque projet, service ou unité d’un point de vue financier. Si vous optez pour une approche en centre de coûts, vos centres de coûts détermineront les principales catégories sous lesquelles vous listerez divers éléments. Si vous choisissez cette option, alors le « conseil d’administration » sera un centre de coût comme, par exemple, le sera « formation », ou « publication », ou « centre de ressources ».
- ✍ Il est parfois possible de déterminer combien une catégorie de dépenses coûte même si cette catégorie n’a pas été listée en tant que telle, et l’élément est reflété en tant que sous-catégorie sous un certain nombre de catégories. Par exemple, il se peut que vous ayez une catégorie « transport », mais si vous voulez savoir combien les transports coûtent au projet ou à l’organisation, vous pouvez ajouter la sous-catégorie transport sous un certain nombre de catégories.



Budgetisation

- ✍ Si vous collectez des fonds pour couvrir une catégorie particulière, alors, bien entendu, cette catégorie doit apparaître distinctement dans votre budget. Par exemple, si vous voulez collecter des fonds pour développer les savoir-faires dans des communautés, alors il vous faut dans votre budget une catégorie intitulée « Développement des savoir-faires dans les communautés ». Sous cette catégorie, il peut y avoir des sous-catégories tels que « ateliers », « salaires des employés sur le terrain », « transports », etc. Les notes de votre budget expliqueront comment vous en êtes parvenus au montant indiqué pour la sous-catégorie « ateliers » (consultez les règles de budgétisation et l'exemple de budget général pour les notes de budget).

Comment décider quelles catégories et quelles sous-catégories vous devriez inclure dans le budget de vos revenus ?

Consultez la section portant sur d'où viennent les revenus de votre budget ? Ce sont les catégories possibles que vous pouvez choisir pour vos revenus budgétaires. Sous une catégorie telle que « ventes », vous pourriez avoir des sous-catégories telles que « formation », « publications », « travail artisanal », en fonction de ce que vous vendez. Sous la catégorie « donations possibles », vous pourriez avoir des sous-catégories telles que « collecte de boîtes de conserve », « campagnes », « appels directs par courrier », « donateurs », etc. (Consultez également la boîte à outils sur le Développement d'une Stratégie Financière, options stratégiques pour obtenir des financements.)



Budgetisation

DIFFERENTS TYPES DE BUDGETISATION

En plus de votre principal **budget opérationnel** – le montant que vous espérez réalistiquement générer ou collecter, et la manière dont il sera dépensé – vous pouvez également avoir des options budgétaires pour les « et si ». Les budgets « et si » vous permettent de vous préparer à l'inattendu – que ce soit bon ou mauvais. Vos budgets « et si » peuvent comprendre :

- ✍ Un **budget de survie**. C'est le minimum nécessaire pour que l'organisation ou le projet survive et que son travail soit utile.
- ✍ Un **budget garanti**. Ceci se base sur les revenus garantis au moment où le budget est planifié. Habituellement, les "garanties" se trouvent sous forme de promesses de donateurs. Cependant, des situations inattendues, comme par exemple le don du donateur arrivant très tard, peuvent vous imposer de puiser dans votre budget de survie.
- ✍ Un **budget optimal**. Ceci couvre ce que vous aimeriez faire si vous pouviez collecter des fonds supplémentaires. Une fois que les fonds supplémentaires arrivent ou sont promis, alors ils passent dans votre budget opérationnel.

Les deux principales techniques pour budgétiser sont celle du **budget par reconduction** et celle du **budget base zéro**.

- ✍ Les budgets par reconduction sont des budgets dans lesquels les chiffres se basent sur ceux des dépenses de l'année précédente, en y ajoutant un pourcentage en raison de l'augmentation de l'inflation pour la nouvelle année. C'est une méthode simple qui permet de faire des économies de temps mais c'est une méthode « paresseuse » et est souvent peu précise. Cette technique de budgétisation ne peut convenir qu'aux organisations dans lesquelles tous les ans se ressemblent beaucoup les uns les autres en termes d'activités. Très peu d'organisations ou de projets dynamiques sont assez stables pour que cette technique de budgétisation leur convienne vraiment.
- ✍ Dans les budgets base zéro, les chiffres des années précédentes ne sont pas utilisés comme points de départ. Le processus commence de « zéro » avec les activités proposées pour l'année. Le résultat est un budget plus détaillé et plus précis, mais cette méthode demande plus de temps et d'énergie. Cette technique est essentielle pour les nouvelles organisations et les nouveaux projets, mais c'est probablement aussi la meilleure méthode à suivre dans une organisation dynamique proactive lorsqu'elle en vient à relever de nouveaux défis.



Budgetisation

PROBLEMES DE BUDGETISATION

Dans ce chapitre, nous nous penchons sur des questions qui sont souvent posées à propos de la budgétisation :

Budgétiser les augmentations des frais

Comment prendre en compte les augmentations de prix dans notre budget ?

Les budgets sont préparés à l'avance. Il y a des chances pour que les prix augmentent entre le moment où vous préparez votre budget et le moment où l'argent est dépensé ou reçu. C'est quelque chose que vous devez prendre en compte lorsque vous budgétisez en estimant ce que les coûts ou la valeur seront au moment où l'argent sera dépensé ou que le revenu sera perçu.

S'il y a des chances pour que les coûts augmentent, alors assurez-vous que vous pouvez également prévoir une augmentation de vos tarifs pour vos services ou la vente de vos produits.

Vous devez conserver les calculs que vous avez réalisés pour obtenir votre budget car certains donateurs pourraient souhaiter vous attribuer des fonds supplémentaires si vous pouvez démontrer de manière claire que vos calculs étaient basés sur un taux d'inflation inférieur au taux réel.

Le niveau de détail nécessaire

Combien de détails devez-vous inclure dans votre budget ?

Il n'est pas facile de répondre à cette question. D'un côté, moins vous donnez de détails, plus vous êtes flexible. D'un autre côté, si le budget est trop flou, alors ce sera un outil de gestion inutile. Cela ne veut pas dire que vous devez y inclure les moindres idées et détails comme des sous-catégories. Par exemple, vous pouvez indiquer le montant total réservé à la « formation » dans le cadre d'un projet, du moment que vous disposez de vos propres notes indiquant comment vous avez obtenu ce résultat. En général cependant, le détail, s'il peut vous restreindre dans les négociations avec les donateurs, vous apportent une information utile en matière de gestion.

L'une des manières de régler ce problème est de créer différentes versions du budget, une pour vous et une pour les donateurs et les donateurs potentiels. La version donnée aux donateurs sera plus flexible et comportera moins de détails, à l'inverse de votre propre version.

En général, il faut que la version que vous remettez au donateur suive les directives données par l'organisme donateur par rapport à la manière dont il veut que vous présentiez votre budget. Si l'organisme en question ne dispose pas de directives écrites, discutez avec le responsable des projets ou du bureau qui s'occupe de votre champ d'activités et demandez-lui des conseils pour la préparation du budget.

La version du budget réservée à votre organisation est traduite dans le système de comptabilité et, selon le degré de détails de votre budget, votre système de comptabilité sera détaillé et



Budgetisation

(

pourra vous fournir des informations précieuses sur où et comment vous dépensez votre argent ou vous générez des revenus.



Budgetisation

Montants des imprévus

Qu'est-ce que le montant des imprévus ?

Le montant des imprévus est le montant que vous mettez de côté pour pouvoir faire face aux événements non prévus. Alors que les budgets peuvent être des suppositions éclairées, ils comportent toujours un élément de « supposition ». Le futur est incertain et les organisations et les projets doivent survivre dans des époques incertaines. C'est pourquoi certaines organisations prévoient une sous-catégorie « imprévus » dans leur budget – habituellement d'un montant d'environ 10% du montant total du budget annuel.

Cependant, de nombreuses agences de donation n'aiment pas cela et refuse de financer une sous-catégorie "imprévu", probablement parce qu'il pensent que les organisations et les projets devraient budgétiser de manière plus précise. Un moyen de contourner ce problème est d'insérer les imprévus dans les catégories principales de votre budget, en ajoutant 10% à vos calculs.

Budgétisation des projets rémunérateurs

Comment budgétiser pour un projet qui d'un côté coûte de l'argent mais de l'autre est rémunérateur pour l'organisation ?

Un exemple pourrait être celui d'un cours de formation que vous faites payer et grâce auquel vous espérez réaliser un profit au bout de quelques temps. (Consultez également la boîte à outils sur le Développement d'une stratégie financière, revenus générés.)

Dans le budget général de votre projet ou de votre organisation, vous pouvez inclure les coûts dans les sous-catégories reflétant les dépenses, et les revenus dans les sous-catégories reflétant les dépenses. Cependant, pour des raisons de gestion, vous voudrez pouvoir contrôler plus précisément que cela afin de pouvoir établir à quel moment vous avez atteint un seuil de rentabilité. Votre comptabilité devrait être tenue de manière à ce qu'il soit aisé pour la direction (voir Glossaire) d'accéder aux informations.

Durées

Les budgets de l'organisation (pour l'ensemble de l'organisation) sont habituellement calculés pour une année à la fois (sur la base de l'année fiscale de l'organisation). Ceci s'applique également aux budgets continus des services. Une fois que vous avez votre budget annuel, il vaut mieux le diviser en mensualités, pour des questions de gestion. Un détail mois par mois facilite le suivi (voir les chapitres consacrés à la budgétisation pour suivre et surveiller votre marge brute d'autofinancement).

Lorsque vous présentez un budget recouvrant plusieurs années, assurez-vous que ce budget est basé sur un plan à moyen ou à long terme, et qu'il ne s'agit pas d'une supposition éclairée.

Les budgets des projets spécifiques, limités dans le temps, peuvent être calculés pour la totalité de la durée du projet. Pour une question de suivi, il vaut probablement mieux détailler le budget



Budgetisation

général du projet en années (lorsque le projet se déroule sur plusieurs années). Vous pouvez aussi décider de le diviser en mensualités.

Le budget

Maintenant vous devriez avoir terminé tout le travail de préparation et être prêt à faire votre budget. Au fur et à mesure de votre progression dans ce chapitre, il se peut que vous souhaitiez vous référer au budget donné en exemple – le budget consolidé.

Il est utile de considérer et de réfléchir au processus de développement d'un budget en procédant par étapes. A ce stage vous devriez déjà avoir réalisé les trois premières étapes dans votre travail de préparation pour développer le budget.

- 1 Faites une listes des éléments pour lesquels vous dépensez de l'argent. Vous les connaîtrez en consultant votre programme d'action (voir la boîte à outil sur le Développement de Programmes d'Action). Rassemblez ces éléments en catégories ou en centres de coûts. (Consultez le chapitre sur la définition des sous-catégories.)
- 2 Faites une estimation du coût unitaire des sous-catégories puis des coûts annuels. (Consultez les chapitres sur l'estimation des coûts – catégories et structure pour estimer les coûts.)
- 3 Faites une liste des sources de revenus probables. Répartissez-les dans différentes catégories. Ceci constitue la base de vos revenus budgétaires. (Consultez également D'où viennent les revenus du budget ?)

Vous êtes maintenant prêts à mettre votre budget au format nécessaire. Les étapes qu'il vous reste sont :

- 4 Préparez le format de votre budget.
- 5 Faites vos additions
- 6 Ajoutez des notes explicatives pour les éléments qui pourraient ne pas être très clairs.
- 7 Rassemblez les réactions sur votre budget.
- 8 Finalisez votre budget.



Budgetisation

FORMAT DU BUDGET

Vous pouvez préparer votre budget en utilisant un logiciel de traitement de texte ordinaire. Si vous avez accès à un tableur comme Lotus 123 ou Excel, et que vous savez l'utiliser, cela vous facilitera la tâche, mais ce n'est pas essentiel.

Le format de votre budget doit permettre de refléter à la fois vos revenus et vos dépenses. Consultez le budget consolidé donné en exemple pour voir comment procéder.

Le format du budget doit refléter les catégories et les sous-catégories que vous considérez comme importants pour votre organisation ou votre projet. (Voir les chapitres Estimer la nature des frais, structure pour estimer les coûts, et définir les sous-catégories.)

Le format du budget de votre organisation devrait vous permettre d'y insérer les montants prévus pour au moins trois ans, comme vous pouvez le voir dans l'exemple du budget consolidé.

Votre format doit également permettre de faire apparaître les sous-totaux, les montants totaux des dépenses et des revenus.

Souvenez-vous que le format que vous utilisez pour un donateur peut-être différent du format que vous utilisez pour vos propres objectifs de gestion. (Consultez le chapitre sur le niveau de détails nécessaire) Dans l'exemple de budget consolidé, il s'agit d'une version gestion plutôt qu'une version donateur. Pour la plupart des donateurs, vous pourrez simplifier votre budget, dans une certaine mesure. Par exemple, vous pouvez regrouper toutes les « ventes » dans la catégorie « revenus » et en faire un montant général sous la sous-catégorie « ventes ». Nous avons réalisé un budget plus détaillé parce que de notre point de vue, c'est la version gestion qui est la plus importante.

La différence entre les revenus budgétisés et les dépenses budgétisées vous montre soit qu'il y a des chances pour que vous ayez un déficit (pas assez d'argent) soit un excédent (plus que vous n'en avez besoin). Si votre déficit est important, soit vous devrez réduire les dépenses, soit vous devrez collecter plus de fonds, soit vous devrez générer un revenu plus important. Si votre excédent est important, alors vous devrez probablement ajuster le montant que vous demandez à vos donateurs. Les donateurs n'apprécient généralement pas de financer un surplus. Cependant, si vous essayez d'établir un fond de capital et d'emprunt pour investir, alors vous devrez expliquer ceci aux donateurs et leur demander s'ils sont prêts à apporter leur contributions aux intérêts à long terme de l'organisation. (Consultez également la boîte à outils Développer une stratégie financière, investissements.)



Budgetisation

(

Ajouts

Il est maintenant temps d'insérer les coûts réels dans votre budget. Si vous avez déjà réalisé le travail préliminaire d'estimation, alors cela ne devrait pas être trop difficile. (Voir le chapitre sur la structure pour estimer les coûts.)

- ✍ Inscrivez les montants que vous avez estimés pour chaque sous-catégorie du budget, sur les trois ans. Utilisez vos estimations et faites attention à bien inscrire les montants. Assurez-vous que vos notes de travail pourront vous permettre de justifier tout montant si un donateur ou un membre du conseil vous le demande.
- ✍ Ajoutez vos sous-totaux. Vérifiez-les.
- ✍ Ajoutez vos totaux généraux. Vérifiez-les.
- ✍ Calculez si vous avez un surplus ou un excès. Décidez de la manière dont vous allez gérer cette situation. (Voir le chapitre sur le format du budget.)



Budgetisation

NOTES

Dans votre budget, il faudrait que vous insériez des notes. Celles-ci ont pour fonction d'expliquer les montants ou les sous-catégories qui pourraient surprendre un donateur, un membre du conseil d'administration ou tout autre membre du personnel ou de l'équipe de direction. Anticipez les questions qu'ils pourraient vous poser et utilisez les notes pour fournir des explications. Vous n'avez pas besoin de surcharger votre budget de notes, mais lorsqu'il se peut que quelque chose soit surprenant, expliquez-le au moyen d'une note. Cela vous économisera le temps que vous auriez à passer à répondre aux questions.

Dans l'exemple du budget consolidé, vous verrez que les notes sont données séparément, mais avec une référence au budget. Par exemple, une note explique pourquoi le coût du transport dans la sous-catégorie « Formation » diminue au cours de la 2^{ème} Année. Il se peut également que vous fassiez une note expliquant qu'une société ou une agence gouvernementale apportait sa contribution par un don en nature (consultez le chapitre sur les règles de budgétisation), et par conséquent une sous-catégorie particulière était moins élevée que ce à quoi on aurait pu normalement s'attendre. Il se peut que vous ayez une note se rapportant aux augmentations de salaires et à la politique de l'organisation à ce sujet pour expliquer l'augmentation des salaires sur la période des trois ans.

L'intérêt d'inclure des notes est de rendre le budget plus clair et plus transparent, et de préempter les questions. Lisez le budget comme si vous étiez un donateur potentiel. Ceci vous aidera à identifier les notes qui seront utiles.



Budgetisation

REACTIONS

Une fois que vous avez rédigé votre budget, vérifiez vos additions et ajoutez en notes explicative ce qui vous paraît nécessaire, il est temps de rassembler les réactions.

Qui devrait vous faire part de leurs commentaires ?

- ✍ Les personnes avec qui vous avez travaillé à l'établissement du budget.
- ✍ Les autres personnes du projet ou du service.
- ✍ Votre service financier, votre comptable ou aide-comptable.
- ✍ Votre Directeur (à moins que vous ne soyez le Directeur).
- ✍ Votre conseil d'administration, la sous-commission financière ou la sous-commission de budgétisation du conseil d'administration.

A quoi les réactions doivent-elles se rapporter ?

- ✍ Aux catégories et aux sous-catégories – est-ce que tout ce qui devait être inclus l'a été ?
- ✍ Aux notes – expliquent-elles tout ce qui nécessite une explication spécifique ?
- ✍ Aux additions – sont-elles justes ?



Budgetisation

(

FINALISATION

Une fois que vous avez rassemblé les commentaires, réalisez les ajustements nécessaires aux budget, vérifiez vos calculs une fois de plus et finalisez le budget.

Finaliser votre budget ne veut pas dire que vous devez le classer sans plus jamais le consulter.

Une fois le budget finalisé, il est temps de le mettre en œuvre – à la fois pour générer les revenus nécessaires et pour que les activités entraînant des dépenses soient réalisées. Le budget vous fournit une base pour contrôler votre travail d'un point de vue financier, question sur laquelle nous nous penchons dans le prochain chapitre sur le suivi du budget.



Budgetisation

Contrôler le budget

Le budget est l'outil le plus important dont vous disposez pour surveiller les finances de votre organisation, de votre projet ou de votre service. Vous utilisez le budget pour :

- ✍ Suivre vos revenus et vos dépenses pour voir si vous respectez vos objectifs ;
- ✍ Transmettre à votre personnel, à votre conseil d'administration et à vos donateurs ;
- ✍ Réaliser vos projections de marge brute d'autofinancement ;
- ✍ Prendre des décisions financières.

BUDGETER POUR LE SUIVI

On utilise le contrôle du budget pour mesurer dans quelle mesure une organisation atteint ses objectifs en termes financiers. Il est nécessaire de comparer régulièrement les revenus et les dépenses réelles par rapport aux revenus et aux dépenses budgétés. Pour cela, vous devez être capable de préparer un rapport d'analyse des écarts (consultez le Glossaire et l'exemple sur la déclaration des écarts). Ceci vous montrera, mois après mois, dans quels domaines vous dépensez trop, à quels domaines ou à la réalisation de quels objectifs vous ne consacrez pas suffisamment d'argent. Afin de pouvoir réaliser un rapport d'analyse des écarts et les projections de vos marges brutes d'autofinancement, vous devrez détailler votre budget général en un budget mensualisé.

Le budget mensualisé est en fait ce qui constitue votre outil de gestion. Vous pouvez consulter un exemple de budget mensualisé dans l'exemple qui vous est fourni.

RAPPORTS SUR LE BUDGET

L'objet des rapports sur le budget est de mettre les points importants en évidence pour ceux envers qui vous êtes responsables ou avec lesquels vous travaillez dans vos activités, si vous réalisez le travail pour lequel vous vous êtes engagés et si vous aurez les ressources disponibles pour mener à bien vos activités. Lorsque vous réalisez un rapport sur le budget, vous vérifiez dans quelle mesure votre programme financier était similaire à vos performances financières réelles.

La déclaration de l'écart compare les revenus et les dépenses attendues et les revenus et les dépenses réelles. La déclaration de l'écart vous donne un aperçu de ce qui s'est produit au cours de la période couverte par le rapport (un mois, trois mois, etc.). Cela vous donne aussi un aperçu des performances financières de l'année jusqu'à présent (« cumul annuel jusqu'à ce jour »). Une déclaration de l'écart vous montre si des tendances se développent au niveau de vos performances financières, tendances dont vous devriez être conscients. Cela vous donne l'opportunité de prendre des mesures pour résoudre les bons problèmes. Par exemple, si la déclaration de l'écart vous montre que vous dépensez constamment trop en fournitures tous les mois, vous pourriez :

- ✍ Contrôler davantage les fournitures;
- ✍ Admettre que vous avez sous-estimé votre budget en matière de fourniture et que vous devez soit y attribuer plus d'argent en effectuant un transfert entre deux sous-catégories



Budgetisation

du budget, soit essayer de collecter ou de générer plus d'argent pour couvrir le déficit anticipé.

L'important est que vous ayez conscience que tout ne va pas bien et que vous soyez capable de prendre des mesures correctives avant que le problème ne devienne ingérable.

Le fait de dépenser trop n'est pas le seul problème. Parfois, lorsque vous ne dépensez pas assez, c'est aussi un problème. Par exemple, une organisation qui réalise qu'elle est loin de dépenser le budget qu'elle a attribué aux dépenses de formation pourrait réaliser que le problème est que le Service de Formation n'est pas suffisamment actif. Ce qui peut vouloir dire qu'il est nécessaire de replanifier pour le reste de l'année afin de s'assurer que les objectifs sont atteints.

Lorsque vous faites un compte-rendu à votre service, à vos supérieurs hiérarchiques et au conseil d'administration, cela doit se faire sur la base d'une analyse de l'écart.

A la page suivante, vous trouverez un format utile pour réaliser une analyse de l'écart. (Consultez également l'exemple d'analyse de variance.) Lorsque l'écart s'élève à 10% ou plus (soit trop, soit pas assez), vous devez en chercher l'explication et, si nécessaire, prendre des mesures correctives

Budgetisation

Format pour une analyse de l'écart :

		Période couverte par ce compte-rendu		Cumul annuel jusqu'à ce jour	
		Budget	Réalité	Budget	Réel
Revenus	Ventes				
	Conseils				
	Récupération des coûts				
	Intérêts perçus grâce aux investissements				
	Donations				
	Total des Revenus				
Dépenses	Projet 1				
	Projet 2				
	Conseil d'administration				
	Frais d'exploitation				
	Frais de l'organisation				
	Frais de personnel				
	Total des Dépenses				

(Les différentes sous-catégories devraient provenir de votre propre budget.)

SURVEILLER VOTRE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

La marge brute d'autofinancement est un outil qui vous permet d'anticiper les revenus et les dépenses attendus mois par mois. Cela permet de déterminer comment l'argent va entrer et sortir de votre compte en banque. En surveillant votre marge brute d'autofinancement, vous pouvez savoir quand vous n'aurez pas assez d'argent dans votre compte et prendre des mesures correctives. La « carte » dont vous aurez besoin est le détail de votre budget mois par mois, en y ajoutant des rangs supplémentaires à la fin pour y faire figurer les projections nettes d'affluence et de sortie de fonds, et les soldes d'ouverture et de fermeture.

Totaux	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Affluence/sortie nettes												
Solde d'ouverture												
Solde de fermeture												

Ces rangées résument ce que votre situation financière (combien vous avez d'argent en banque) sera probablement à la fin de chaque mois.

Les informations sur les affluences et les sorties de fonds devront provenir de votre budget mensualisé, puis en soustrayant les dépenses attendues aux revenus attendus. (Consultez l'exemple du budget mensualisé.)

Étapes à suivre pour réaliser une projection de marge brute d'autofinancement :

- 1 Divisez votre budget annuel en un budget mensualisé, sur la base des revenus et des dépenses attendus pour chaque mois.
- 2 Faites le total de vos revenus et de vos dépenses mensuels et soustrayez les uns aux autres pour obtenir les affluences et les sorties nettes.
- 3 Ajoutez l'argent du solde d'ouverture à tout excédent, ou soustrayez tout déficit de la balance d'ouverture.
- 4 Vous obtiendrez alors votre solde de fermeture qui vous dira de quelle somme d'argent vous disposerez probablement sur votre compte à la fin de chaque mois.
- 5 Mettez tout ceci à jour chaque mois à partir de vos chiffres réels.
- 6 Comparez vos dépenses attendues pour le mois suivant à votre solde à la fin du mois précédent.
- 7 Lorsque vos dépenses excèdent l'argent disponible, alors vous devez prendre des mesures correctives immédiatement.

Quelle forme peut prendre une mesure corrective ?

Quelques suggestions :

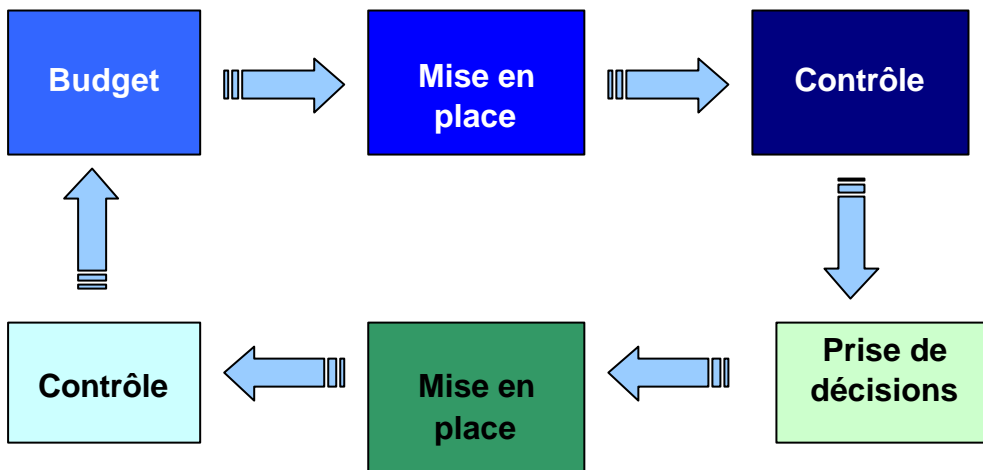
- ✍ Ajuster vos dépenses.
- ✍ Essayer d'accélérer les donations ou les affluences possibles de fonds.
- ✍ Demander une autorisation de découvert à la banque sur la base de revenus promis. (il vaut mieux négocier une autorisation de découvert avec la banque avant d'en avoir besoin – juste au cas où. Mais ne l'utilisez pas à moins d'être certains que l'argent va rentrer).

Budgetisation

PRENDRE DES DECISIONS

Le contrôle du budget n'est pas quelque chose que vous faites afin d'en savoir plus sur vos performances financières en tant qu'organisation ou que projet. Vous avez besoin de ces informations pour pouvoir prendre des décisions.

Le cycle est similaire à ce qui suit :



Le succès de ce processus dépend de la capacité de ceux qui ont des responsabilités de direction de prendre des décisions et de passer à l'action. Voici les étapes que vous devez suivre :

- 1 Préparez vos informations de base (budget, détail mois par mois)
- 2 Rassemblez des informations sur vos performances financières.
- 3 Analysez ces informations et déterminez ce qu'elles vous disent.
- 4 Déterminez les conséquences possibles pour votre stratégie financière ou pour vos plans.
- 5 Établissez une liste d'options pour entreprendre une action.
- 6 Obtenez un consensus et un mandat pour pouvoir entreprendre une action.
- 7 Faites partager les ajustements et les plans que vous avez réalisés avec le reste de l'organisation, et, si nécessaire, avec vos donateurs.
- 8 Mettez en place.
- 9 Contrôlez.
- 10 Développez vos connaissances pour pouvoir développer vos futurs budgets.



Budgetisation

(

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne

Fondée en 1933, CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne, est une alliance internationale qui vise à favoriser l'émergence, la croissance et la protection de l'action citoyenne, plus particulièrement dans les régions où la démocratie participative et la liberté d'association des citoyens sont menacées.

Pour plus d'informations:

CIVICUS: Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne
24 Pim Street, corner Quinn Street
Newtown, Johannesburg 2001
Afrique du Sud

P.O. Box 933
Southdale, 2135
Afrique du Sud
Tel: +27 11 833 5959
Fax: +27 11 833 7997

1112 16th NW, Suite 540
Washington D.C. 20036
USA
Tel: +202 331-8518
Fax: +202 331-8774

<http://www.civicus.org>