

# Guide pour l'établissement du budget d'un projet

## TABLE DES MATIÈRES

Organisation du budget et généralité .....	2
Exemple chiffré .....	3
Budget des charges .....	7
Explication	
Activités génératrices de revenus	
Regroupement des charges	
Total des charges	
Le financement du projet .....	8
Les indemnités de gestion de projet accordées par L21 .....	8
Comparaison entre le budget et les charges/produits effectifs .....	9
Contenu des colonnes de la partie consacrée aux charges effectives	
Ecart	
Le gain / la perte de change	
Les commentaires .....	10

## 1. Organisation du budget et généralités

La première tâche du responsable financier d'une AM souhaitant monter un projet consiste à établir un budget relatif au projet qu'elle soumettra à L21. En conséquence, il devra d'une part évaluer les dépenses (charges) du projet et d'autre part s'interroger sur la manière dont ce projet sera financé (estimation des ressources [revenus / produits] de financement).

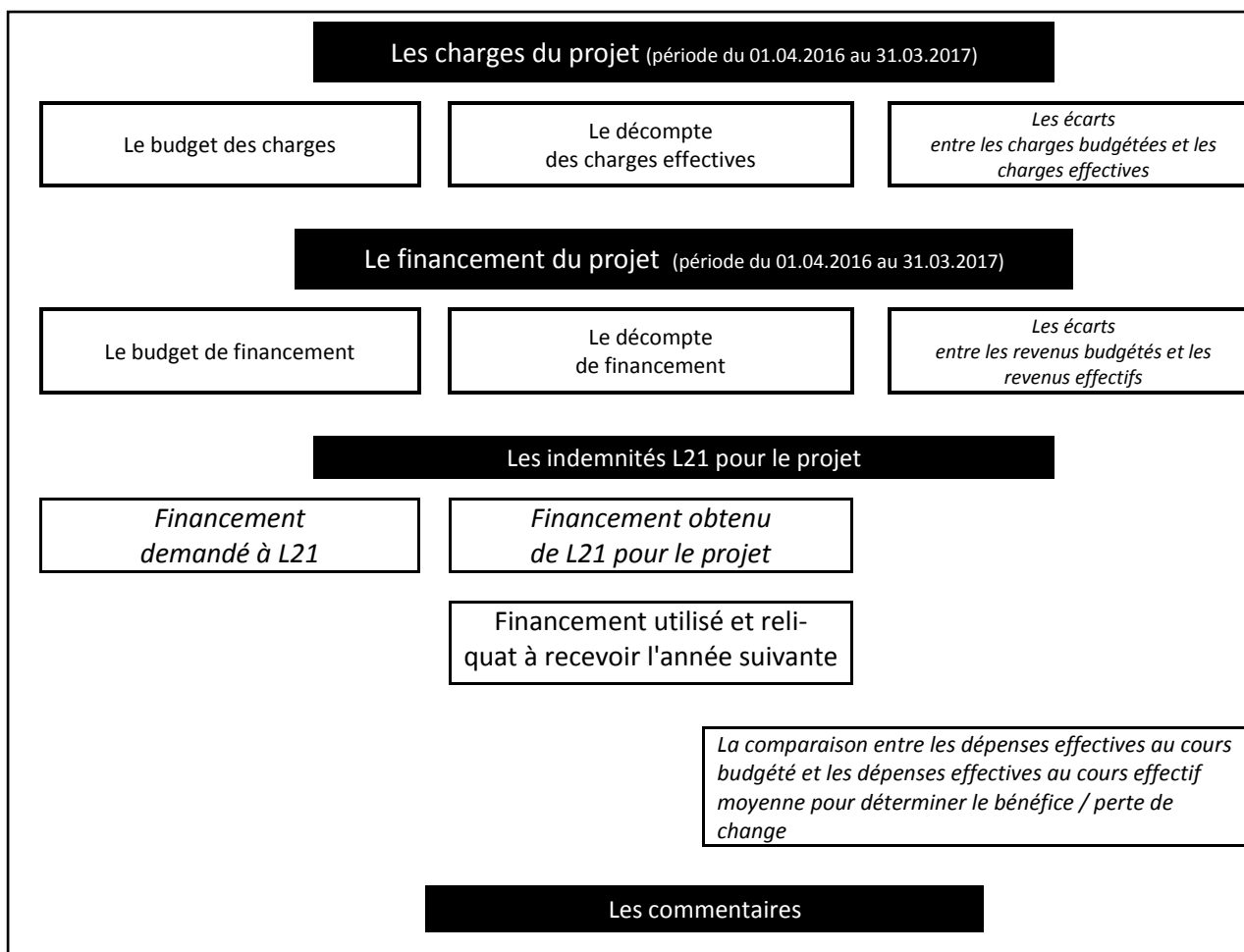
Ce travail d'anticipation s'effectuera en concordance

- avec les activités définies dans le cadre logique ; celui-ci présente de façon synthétique l'articulation entre les objectifs, les moyens, les activités et les résultats attendus
- et le calendrier de la mise en œuvre des activités

La réalisation d'un projet entraîne des dépenses qu'il faut identifier et calculer de la manière la plus précise et la plus réaliste possible. Il faut pour cela considérer chacune des activités et faire la liste de toutes les charges par nature (exemple achats, salaires, loyer, frais de transport, etc.) nécessaires pour accomplir cette activité. La description des différents postes du budget doit être suffisamment détaillée et le mode de calcul explicite afin de pouvoir, au terme d'une période budgétaire, faire une mesure de l'efficacité du projet.

L'organisation de la comptabilité et plus particulièrement la définition du plan des comptes à tenir devra permettre le suivi des charges et produits effectifs du projet afin de pouvoir déterminer le coût effectif total du projet et éventuellement de chaque activité à la fin de la période budgétaire.

Afin de respecter ses directives et de comprendre l'articulation du budget, L21 demande aux AM d'utiliser le modèle illustré dans ce document. Ce modèle présente schématiquement la structure suivante :



## 2. Exemple chiffré

L'association fictive CantiBurki a proposé à L21 son projet Cantine scolaire et activités médico-sociales au Bourkina Faso. Outre la planification financière correspondant à la durée du projet de 3 ans, l'AM a fourni le budget détaillé pour la première année. C'est ce document fondamental sur le plan financier. Il servira de support à nos explications détaillées.

Il s'agit d'un exemple propre à un projet particulier. Evidemment, l'AM établira son propre budget en fonction de la spécificité des activités à réaliser dans son projet.

Les AM trouveront sur le site internet de L21, deux fichiers EXCEL contenant plusieurs feuilles.

Il s'agit des classeurs :

*Exemple de gestion budgétaire* contenant les feuilles

- *Exemple budget annuel* proposant le budget détaillé d'une année
- *Exemple Planification 3 ans* proposant le budget pour l'ensemble de la durée du projet soit 3 ans
- *Exemple budget an1 et planif 3ans* proposant le budget détaillé pour la première année et la planification pour les 2 années suivantes ainsi que le total pour la durée du projet
- *Exemple Budget et décompte eff.* Présentant le budget d'une année et le décompte des charges et financement effectif pour la même période.

*Canevas de gestion budgétaire* contenant les canevas à utiliser par l'AM pour la gestion budgétaire de son projet. Ce classeur contient les 4 mêmes feuilles vides à remplir par l'AM.

L21 recommande à l'AM d'utiliser au minimum les feuilles

- ***Budget an1 et planif 3ans*** et
- ***Budget et décompte eff***

en les adaptant aux caractéristiques du projet.

AM : Soutien à Cantiburki  
Cantine scolaire au Burkina  
Projet L21 : 16-15

		Budget des charges et décompte des charges effectives				Ecart (Budget - Effectif)	
Réf. Plan comptable	Charges	Budget Année 1 (du 1.04.2016 au 31.03.2017)		Décompte charges effectives Année 1 (du 1.04.2016 au 31.03.2017)		Les écarts > 10% doivent être expliqués (b)- (d)	
		Dépenses en monnaie locale 1 CHF = 515.00	Dépenses en CHF (b)	Dépenses en monnaie locale 1 CHF = 522.23	Dépenses en CHF (d)	CHF	%
(Propres à l'AM)		XOF (a)		XOF (c)			
	Investissements	-	10'000	-	11'000	-1'000	-10.0%
4080	Amortissement sur véhicules	chf	10'000	chf	11'000	-1'000	-10.0%
400	Achats marchandises et consommables	9'780'000	19'790	9'907'700	19'802	-12	-0.1%
4000	Achat manuels scolaires	800'000	1'553	959'300	1'838	-285	-18.3%
4001	Achat autre matériel scolaire	-	-	89'300	171	-171	0.0%
4002	Achat produits alimentaires	8'480'000	16'466	8'193'100	15'677	789	4.8%
4003	Achat médicaments, petites pharmacies	250'000	485	335'900	643	-158	-32.5%
4004	Achat autre matériel	250'000	485	330'100	632	-147	-30.2%
4005	Autres matériels achetés en Suisse	chf	800	chf	841	-41	
401	Frais de personnel	5'400'000	10'485	5'727'400	10'957	-472	-4.5%
4012	Salaires personnel local (y. c. charges sociales, assurances, déplacements, etc.)	5'400'000	10'485	5'727'400	10'957	-472	-4.5%
402	Formation, séminaires, atelier	120'000	1'433	166'800	1'300	133	9.3%
4020	Frais de formation du personnel local	120'000	233	166'800	320	-87	-37.3%
4021	Frais de développement de matériel pédagogique en Suisse pour le partenaire local	chf	1'200	chf	980	220	18.3%
403	Prestations de tiers (services de personnes externes, consultants, sous-traitants, sécurité etc)	1'200'000	2'330	1'244'400	2'385	-55	-2.4%
4030	Honoraires consultations médicales	1'200'000	2'330	1'244'400	2'385	-55	-2.4%
404	Information, sensibilisation, prévention	800'000	1'553	721'000	1'383	170	11.0%
4040	Frais d'aménagement local d'exposition	800'000	1'553	721'000	1'383	170	11.0%
405	Frais de fonctionnement du projet	3'650'000	7'087	4'242'700	8'141	-1'054	-14.9%
4050	Loyers et frais d'entretien	750'000	1'456	810'400	1'551	-95	-6.5%
4051	Charges de véhicules et de transport y. c. carburant	1'000'000	1'942	1'168'000	2'242	-300	-15.5%
4052	Assurances, frais de sécurité, taxes (sans salaires et frais de locaux)	300'000	583	416'700	801	-218	-37.5%
4053	Charges d'énergie (électricité, combustibles, eau)	1'200'000	2'330	1'418'700	2'725	-395	-16.9%
4055	Autres charges d'administration (informatique, port, imprimés, etc.)	400'000	777	428'900	822	-45	-5.8%
406	Frais de gestion du projet:	1'500'000	2'913	1'223'000	3'636	-723	-24.8%
4060	Audit des comptes du partenaire local	1'000'000	1'942	1'223'000	2'342	-400	-20.6%
4061	Suivi des partenaires locaux	-	-	chf	1'294	-1'294	0.0%
4069	Divers et imprévus du projet	500'000	971			971	100.0%
800	Résultat du compte d'exploitation des activités génératrices de revenus (AGR)	-	-	-	-	-	0.0%
8000	Total des charges de l'AGR	-	-	-	-	-	0.0%
8100	- Total des produits de l'AGR (à déduire)	-	-	-	-	-	0.0%
A	COUTS DU PROJET CANTIBURKI	22'450'000	55'592	23'233'000	58'604	-3'012	-5.4%

AM : Soutien à CantiBurki  
Cantine scolaire au Burkina  
Projet L21 : 16-15

**Financement du projet**

		Budget Année 1 (du 1.04.2016 au 31.03.2017)		Financement effectif Année 1 (du 1.04.2016 au 31.03.2017)		Ecart (Budget - Effectif)	
		XOF (a)	CHF (b)	XOF (c)	CHF (d)	Les écarts > 10% doivent être expliqués (b)-(d)	
	Financement assuré par le terrain						
B	Montant total à financer (Report de A)	22'450'000	55'592	23'233'000	58'604	-3'012	-5.4%
C	Financement assuré par le terrain	277'500	539	291'760	560	-21	-3.9%
	Contribution des bénéficiaires	277'500	539	291'760	560	-21	-3.9%
	Contribution du partenaire local	-	-			-	0.0%
	Autres contributions du Sud / ...	-	-			-	0.0%
	Autres (à préciser)	-	-			-	0.0%
D	= Solde à financer par l'AM (B - C)	22'172'500	55'053	22'941'240	58'044	-2'991	-5.4%
E	Financement assuré par l'AM	62%	34'000	74%	43'044	-9'044	-26.6%
	Contributions de l'AM sur ses fonds libres ou ressources non affectées		8'000		8'044	-44	-0.6%
	DDC		-		-	-	0.0%
(Financement affecté par d'autres bailleurs de l'AM)	Autres fonds publics (OFAS)		6'000		7'000	-1'000	-16.7%
	Fonds privés (Alimengros)		20'000		28'000	-8'000	-40.0%
	Autres dons importants affectés		-		-	-	0.0%
F	= Financement demandé à L21 (D - E), IGP non compris, maximum 80 % de J	38%	21'053	Financement L21 utilisé (sans IGP)	15'000	6'053	28.8%
G	Financement total du projet (E + F)		55'053		58'044	-2'991	-5.4%
				26%			
H	Financement demandé à L21, report de F		21'053	Financement L21 obtenu pour le projet	16'000	-13'895	-660.0%
I	Indemnité de Gestion de Projet (max 10% de H)		2'105	IGP obtenu	1'600	21'559	93.1%
J	Montant total demandé à L21 (H + I)		23'159	Total financement L21 obtenu	17'600	-17'600	0.0%
K	Total des charges payées directement en CHF	CHF	12'000	CHF	14'115		

Financement L21 utilisé (sans IGP)	15'000
IGP sur financement L21 utilisé	1'500
<b>Total financement L21 utilisé</b>	<b>16'500</b>
<b>Solde débiteur en faveur de L21</b>	<b>1'100</b>
<b>Reliquat à encaisser</b>	<b>1'600</b>

Influence de la variation du cours de change sur le financement du projet			
	XOF	CHF	Cours
Cours moyen effectif	22'941'240	43'929	522.23
	XOF	cours	CHF
Dépenses effectives en monnaie locale estimée au	22'941'240	515.00	44'546
Coût effectif en CHF des dépenses effectives engagées en monnaie locale	22'941'240	522.23	43'929
<b>Gain de cours</b>			<b>617</b>

AM : Soutien à CantiBurki  
Cantine scolaire au Burkina  
Projet L21 : 16-15

Commentaires à propos des charges budgétisées	
4080	L'AM projette l'achat d'un véhicule pour le ramassage scolaire des élèves. La famille Burki est
4000	80 assortiments de manuels scolaires achetés sur place.
4001	Petit matériel scolaire (stylos, crayons de couleur, papier, etc.).
4002	120 repas pendant 200 jours.
4003	L'AM soutient le dispensaire local en fournissant des médicaments et des kits de pharmacie.
4004	Petit matériel, en particulier pour la cuisine.
4012	Equivalent 3 postes d'enseignement plein temps à XOF 150'000 par mois.
4020	Prise en charge des frais de formation continue de l'enseignante responsable de la nutrition des
4030	Le dispensaire local assure le suivi médical des élèves pour un montant forfaitaire.
4040	Aménagement d'un local destiné à recevoir des expositions thématiques.
4050	L'AM loue un grand local bien sécurisé pour entreposer ses stocks. Elle a également aménagé une
4051	Pendant 200 jours par année, le bus parcourt environ 70 km pour le ramassage des élèves éloignés. Coût estimé : XOF 580'000 pour le carburant et XOF 420'000 pour l'entretien.
4052	Quelques frais doivent être engagés pour sécuriser le périmètre scolaire.
4053	Une grande partie des frais d'énergie est utilisée pour la cuisson des aliments.
4054	Le suivi du projet est assuré par des contacts réguliers par téléphone (carte sim).
4055	Achat d'un PC et d'une petite imprimante couleur.
4060	A la demande du donateur Alimengros, les comptes du partenaire local doivent être audités.
4061	Pour l'instant, le suivi du projet est assumé par le Comité de l'AM à titre gracieux.
4069	Environ 2 % du coût du projet.

Commentaires à propos des charges effectives	
	Le prix d'achat du véhicule a été plus élevé que prévu, d'où un amortissement supérieur.
	Achat de 56 assortiments de manuels, augmentation sensible des prix.
	RAS
	RAS
	Augmentation du soutien pour faire face à l'épidémie de rougeole.
	Amélioration de l'équipement de cuisine.
	RAS
	Outre l'écolage, l'AM a pris en charge les frais de déplacement de l'enseignante
	RAS
	RAS
	RAS
	Les km parcourus sont plus élevés que prévus. A l'avenir, le chauffeur devra tenir un carnet de bord.
	Augmentation des taxes locales.
	Difficultés d'approvisionnement en charbon.
	RAS
	L'imprimante couleur n'a pas été achetée.
	Forte augmentation des honoraires de la fiduciaire locale.
	Vu les difficultés rencontrés sur le terrain, un membre du comité s'est rendu sur place. L'AM a pris
	Toutes les charges ont été enregistrées dans les comptes adéquats.
	Le

Commentaires à propos des produits budgétisés	
C	Un écolage symbolique est demandé à chaque élève : 50 XOF par mois et par élève.
E	Prélèvement sur les fonds propres de l'AM (utilisation des dons et du bénéfice des activités).
E	Subvention à recevoir de l'Office fédérale des assurances sociales.
E	Prélèvement sur les fonds Alimengros. Ce fonds est alimenté par un grand distributeur suisse.
F	Montant attendu de L21 pour le financement du projet sans IGP

Commentaires à propos des produits effectifs	
	RAS
	RAS
	La contribution de l'OFAS est sensiblement inférieure à la prévision. Pas d'explication pour le
	Alimengros a été d'accord d'augmenter sa contribution pour combler l'insuffisance des autres sources de financement.
	Attribution effective de L21 de 16'000 n'as pas été entièrement utilisée ; nous sollicitons le report de 1000 pour financer des charges imprévues l'année prochaine-

### 3. Budget des charges

#### 3.1. Explication

Le contenu des deux premières colonnes est à définir librement par l'AM en fonction des différentes dépenses et activité du projet. Si l'AM regroupe les charges du projet par activité, elle prendra soin de détailler le coût de chaque activité par nature de charges. Ainsi pour une activité Formation, les charges par nature seront par exemple, Achat de livres scolaire, achat de matériel d'enseignement, Salaire des enseignants locaux, loyer des locaux utilisé, frais de transport des élèves, etc.

- *Colonne Réf. Plan comptable* fait référence aux numéros des comptes de charge dans la comptabilité de l'AM.
- *Colonne Charges* indique les noms des comptes ou la nature des dépenses.
- *Colonne Dépenses en monnaie locale (a)* indique le cours de la monnaie locale pour 1 CHF, le nom de la monnaie locale, le montant dépensé en monnaie local sur le terrain. Pour les dépenses engagées directement en CHF aucun montant ne doit être indiqué dans cette colonne et l'on mentionnera l'abréviation CHF.
- *Colonne Dépenses en CHF (b)* indique le montant de la dépense en CHF en convertissant le montant de la dépense en monnaie locale en CHF à l'aide du cours de change budgété et indiqué dans l'entête de la colonne.

Pour comprendre le contenu des colonnes (a) et (b), intéressons-nous, aux 2 lignes "compte 4003 Achat de petites pharmacies" et "compte 4004 Achat de médicaments en Suisse" :

- le partenaire local achètera des petites pharmacies à Ouagadougou pour un montant estimé de 250'000 XOF. Ce montant figurera sur la ligne 4003 dans la colonne (a) et sa valeur en CHF de 485.00 sera calculée dans la colonne (b)
- l'AM envisage d'acheter dans une pharmacie de Neuchâtel, des médicaments pour 800 CHF, donc il n'y a pas de conversion en monnaie locale d'où la présence de "CHF" sur la ligne 4004 dans la colonne (a) et de 800.00 dans la colonne (b).

#### 3.2. Activités génératrices de revenus

Les associations développant des activités génératrices de revenus feront figurer sur les lignes 800, 8000 et 8100 la synthèse du compte d'exploitation de ces activités. Le compte d'exploitation sera présenté séparément.

#### 3.3. Regroupement des charges

Les lignes grisées sont des regroupements des charges de même nature ou des charges par activité

#### 3.4. Total des charges

La dernière ligne A du budget des charges correspond au total des charges budgétisées pour mener à bien le projet.

#### 4. Le financement du projet

La partie du tableau intitulée *Financement du projet* présente une estimation des sources de financement du projet.

Nous avons répertorié, de manière détaillée, les différentes sources de financement pour lesquelles nous avons la quasi-certitude d'obtenir les montants négociés / promis. À ce propos, il convient d'être extrêmement prudent dans l'élaboration du plan de financement du projet.

Les lignes grisées représentent les 5 agrégats suivants :

- *Ligne B Montant total à financer* : il s'agit simplement du report de la ligne A correspondant au coût du projet, soit 22'450'000 XOF et 55'592 CHF.
- *Ligne C Financement provenant des partenaires locaux et de leurs bailleurs* : on constate que les partenaires locaux estiment pouvoir obtenir XOF 277'500 [colonne (b)], ce qui - exprimé en francs suisses au cours du jour de l'établissement du budget (1 CHF = 515 XOF) – correspond à un montant arrondi au franc de CHF 539 [colonne (c)]. La provenance détaillée de ce montant figure sur les lignes suivantes.
- *Ligne D Solde à financer par l'AM* : le montant de CHF 55'053 correspond à la différence entre le montant des dépenses prévues pour le projet (CHF 55'592) et la part de financement "trouvée" par les partenaires locaux (CHF 539). Ce solde représente le coût total du projet qui devra être financé par l'AM.
- *Ligne E Financement assuré par l'AM* : le montant de CHF 34'000 figurant dans la colonne (b), correspond au total des fonds trouvés par l'AM avant de solliciter L21.
- *Ligne F Financement demandé à L21 correspond au* montant restant à financer ; il correspond à la demande de financement adressée à L21, soit CHF 21'053.
- *Ligne G Financement total du projet doit correspondre au total D.*
- *Ligne H financement demandé à L21, Indemnité de gestion de projet (ci-après IGP) non comprise* : dans ce cas, le montant demandé à L21 correspond à CHF 21'053. En application des directives de gestion financière de L21, ce montant ne doit pas dépasser 80 % du coût du projet à financer par l'AM (ligne D). Sur cette ligne dans la colonne (a), le % de financement par L21 sera déterminé par le calcul suivant : Montant demandé à L21 divisé par Montant à financer par l'AM, soit  $21053/55053 = 38\%$

#### 5. Les indemnités de gestion de projet accordées par L21

Latitude 21 accorde à l'AM, en plus du montant octroyé pour le financement du projet, une indemnité de gestion (IGP) pour permettre à l'AM de couvrir tout ou partie de ses propres frais administratifs en Suisse.

- *Ligne I, colonne (b)* : elle correspond à l'indemnité de projet, soit CHF 2'105, soit à 10% du financement demandé à L21.
- *Ligne J, colonne(b)* : CHF 23'159 correspond à la somme totale demandée par l'AM à L21.
- *Ligne K, colonne (b)* : CHF 12'000 correspond à la somme des dépenses engagée directement en CHF, soit le total de 10000 + 800 + 1200. L'indication de ce montant est fondamentale afin de ne pas pénaliser l'AM lors d'un éventuel ajustement du cours budgété par L21 au moment de la décision d'attribution des fonds pour le projet.



Dès que L21 aura analysé le projet et accordé tout ou partie du montant demandé, les montants accordés par L21 seront inscrits sur *les lignes H et I, colonne (d)*.

À la fin de l'exercice, on fera apparaître dans cette même colonne (d) les montants L21 utilisés en 2013 ainsi que les reliquats à recevoir en 2014.

## 6. Comparaison entre le budget et les charges/produits effectifs

Dans les *Directives de gestion financière* édictées par L21, il est précisé, sous le point 5 *Suivi financier des projets*, que l'AM doit – dans son rapport financier - comparer les états suivants :

- Le budget annuel des charges (détaillé de la même manière que pour la demande de financement) avec le décompte annuel des dépenses engagées pour le projet en Suisse et sur le terrain (monnaie de travail / transferts et équivalence en francs suisses).
- Le budget annuel des recettes (détaillé de la même manière que pour la demande de financement) avec le décompte annuel des entrées réelles et le détail des contributions (L21, DDC, autres contributeurs, contribution propre de l'AM, ...) en % du total des dépenses réelles.

De plus, pour les deux états ci-dessus (bilan et compte de résultat), une explication brève sera donnée pour les écarts connus et importants (écarts supérieurs à 10 %). Une estimation des pertes ou des gains de change attribués au projet devra être déterminée. Ces explications peuvent être intégrées au rapport narratif.

La comparaison entre le budget et les charges / produits effectifs de l'association CantiBurki concernant le déroulement du projet en 2013 figure dans les trois pages suivantes.

En ce qui concerne le contenu des différentes colonnes des tableaux ci-dessous, le lecteur se reportera aux explications données dans le chapitre I, pp 2 – 4

### 6.1. Contenu des colonnes de la partie consacrée aux charges effectives

La même logique s'applique respectivement aux colonnes (c) et (d) du *Décompte des charges effectives*. Evidemment lors de la demande de financement, les cellules de cette partie du tableau sont vides puisque ce n'est qu'à la fin de la période budgétaire que l'AM connaîtra ses charges effectives.

### 6.2. Ecart

Les deux dernières colonnes du tableau n'auront de sens qu'à l'issue de l'exercice comptable, puisqu'il s'agit des *Écarts – exprimés en CHF et en pourcentage* entre les charges budgétées en CHF de la *colonne (b)* et les *charges effectives en CHF* de la *colonne (d)*.

### 6.3. Le gain / la perte de change

La dernière partie du tableau compare les dépenses effectives exprimées au cours de change budgété (1 CHF = 515 XOF) aux dépenses effectives évaluées au cours de change moyen des transactions effectuées durant l'exercice. La différence entre les deux montants exprimés en francs suisses traduira soit un gain de change, soit une perte de change. Il est évident que ces données ne seront disponibles qu'à la fin de l'année civile.

## 7. Les commentaires

Trop souvent délaissé, cette partie du budget est fondamentale et facilitera par la suite l'analyse des écarts entre charges budgétées et charges effectives d'une part, et entre financement projeté et financement effectif d'autre part.

Le rapporteur s'efforcera dans cette partie de mettre en évidence la qualité de la mise en œuvre du projet sur le plan financier en évaluant les critères d'efficacité et d'efficience. L'efficacité concerne les réalisations effectives du projet, en comparaison des réalisations qui étaient initialement prévues. Elle est appréciée au regard des objectifs auxquels elles devaient contribuer.

L'efficience s'intéresse à l'optimisation des moyens mobilisés par le projet, et donc en général, aux rapports coûts/efficacité des réalisations (infrastructures ou services). Mesurer l'efficience, c'est comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre, soit dans ce cas particulier les moyens financiers.

Il s'agit également de commenter les écarts importants en indiquant les raisons de tels écarts. En particulier, il faut mettre en évidence les éléments suivants :

- Abandon ou non réalisation d'une activité
- Report d'une activité sur l'année suivante
- Anticipation d'une activité future réalisée durant l'exercice courant.

Lorsqu'une partie des fonds L21 n'ont pas été utilisés au terme d'une période budgétaire, l'AM devra le signaler explicitement dans son rapport.