

Financement à moyen terme et Business Plan des associations

Préambule

Le travail relatif au financement des associations dont les premiers résultats sont proposés ci-après doit s'inscrire dans une réflexion plus globale qui commence par la définition de **la raison d'être** de toute association d'anciens élèves (AAE) d'une école d'ingénieurs. L'existence même de nombreuses associations est en effet remise en cause année après année, ceci se traduisant par un repli du nombre de cotisants, ce repli étant lui-même le reflet d'une désaffection grandissante, en particulier des jeunes diplômés. Ces derniers ont en effet des difficultés à discerner quel est le retour sur investissement d'une cotisation annuelle ou d'un investissement à plus long terme (par la cotisation à vie - CAV) lorsqu'ils le comparent à celui qu'ils peuvent trouver dans les réseaux sociaux et professionnels.

La prospérité d'une AAE se joue alors sur deux registres :

- sa raison d'être et la manière de la décliner : esprit de corps ou fierté d'appartenance, solidarité entre les membres en lien avec l'école d'origine et les étudiants, services rendus aux membres, prise en compte des attentes de toutes les parties prenantes de l'AAE (au-delà de ses seuls membres),
- ses moyens financiers, sachant qu'une association Loi 1901 se trouve automatiquement en liquidation dès que ses comptes et sa trésorerie sont négatifs.

Le second registre fait l'objet de la présente note. Le premier méritera d'être étudié en profondeur dans les prochains mois. Quatre remarques pourront guider un début de réflexion concernant la définition de cette raison d'être :

1- Toute organisation ou toute entreprise a le choix entre (au moins) trois orientations possibles : Le profit, le savoir, la solidarité. Nos associations sont dédiées à la solidarité, les écoles au savoir. Le fait de rappeler cela doit permettre à chacun de se focaliser sur l'essentiel : quelles solidarités ? Comment ? Avec qui ? Le savoir, si proche de certains de nos thèmes du Livre Blanc, doit d'évidence être débattu avec l'école et si possible donner lieu à des initiatives.

2- Une remise à plat des priorités et des choix est nécessaire avant le démarrage du plan qui n'est qu'un moyen et qui étaye la mise en perspective des travaux de toutes les associations.

3- Un plan à trois ans (appuyé par un Business Plan) paraît être un bon début.

4- De même que les finances sont un moyen, la communication est un moyen. C'est en hiérarchisant priorités et moyens que nous donnerons un nouveau souffle à nos associations.

On peut estimer que le présent document répond au point 3.

Remarque préliminaire

Pour rendre le développement de ce document plus logique et moins répétitif, on traitera d'abord les questions de financement à moyen terme des associations, puis on décrira en détail les lignes d'un Business plan (BsPI) qui reprendra de manière plus concise, dans le chapitre Produits, la plupart des éléments du financement.

Glossaire : on utilisera fréquemment dans le texte la contraction AAE (association des anciens élèves) pour remplacer les mots association, association d'alumni ou association des ingénieurs.

1 – Les sources directes de financement

On rappelle en introduction que les cotisations, subventions et dons à l'association ne donnent pas droit à déduction fiscale (IRPP ou ISF) dans le cadre des Dons aux œuvres.

1.1 - Les cotisations des alumni

Qu'elles soient cotisations annuelles ou cotisations à vie (CAV), elles constituent la source de recettes traditionnelle des associations d'alumni. Certaines associations pratiquent depuis longtemps les deux modes de cotisation, au choix du membre. D'autres conservent le mode cotisation annuelle uniquement, alors qu'un nombre faible mais croissant est passé (ou est en train de passer) au mode CAV tout en conservant, la plupart du temps, la cotisation annuelle en parallèle.

En effet, le mode CAV et le mode cotisation annuelle traditionnel ne sont pas du tout opposables ou exclusifs l'un de l'autre : une AAE peut très bien faire coexister les deux pendant plusieurs années (on pourrait même dire qu'elle doit le faire) et peut même garder les deux très longtemps si c'est son intérêt, par exemple pour ne pas se couper de certains Alumni réfractaires à la CAV.

1.1.1 – Cotisations annuelles

L'enquête par le Comité Associations auprès des associations membres d'IESF, menée en décembre 2015, a montré que :

- Le montant moyen de la cotisation annuelle était voisin de 80 EUR,
- De nombreuses associations déplorent que le nombre de membres cotisants soit en régression d'année en année et en particulier chez les jeunes ingénieurs, en dépit du nombre croissant de membres (promotions de plus en plus fournies).

La question cruciale est donc de savoir comment maintenir, voire augmenter sensiblement, la recette principale d'une AAE : augmentation "acceptable" de la cotisation de base, campagnes de sensibilisation et de motivation auprès des alumni mais aussi, et surtout, auprès des étudiants qui sont les membres (cotisants) de demain, ...

Sauf à opérer une mutation vers la CAV dont le succès final n'est pas toujours garanti, de nombreuses associations recherchent d'autres sources de financement ; nous les examinerons dans la suite de ce document.

Pour ce qui concerne la cotisation annuelle, on s'attachera à définir les modes de règlement proposés

- par chèque,
- par virement,
- par carte bancaire via le site de l'association,
- par prélèvement bancaire automatique à une date donnée.

1.1.2 – Cotisations à vie (CAV)

Pour une meilleure compréhension des choses, on considérera ici trois régimes :

- la CAV est en régime établi : elle est en place depuis de nombreuses années et elle constitue l'une des sources ou la seule source des recettes Cotisation.

Dans ce cas, l'expérience des années passées doit pouvoir fournir suffisamment d'indications pour établir un budget annuel, prévoir une nécessaire augmentation du prix global de la cotisation, aménager des facilités de paiement, ...

- la CAV est en cours de mise en place, c'est-à-dire elle va prendre progressivement le relais ou se juxtaposer à la cotisation annuelle. Sa mise en place succède nécessairement à une étude prospective et chiffrée approfondie sur la validité de sa mise en place, les risques encourus en cas d'échec ou de manque d'intérêt, l'applicabilité en fonction des tranches d'âge ou des promotions sorties et sortantes, ...

- la CAV est en phase transitoire, c'est-à-dire qu'elle n'est pas encore appliquée à tous les membres. Son succès n'est pas tout à fait affirmé. Il faut alors préparer des portes de sortie éventuelles, au cas où la situation à un instant donné ne permettrait pas d'entrevoir, à 90% de chances par exemple, le succès définitif.

Il est impératif que les initiateurs de ce projet situent le point de non retour dans le programme de mise en place. Passé ce point, tout retour en arrière deviendra très problématique et certainement très coûteux.

Le processus de préparation et de mise en place de la CAV dans une AAE fera l'objet prochainement d'un document spécifique.

1.2 – Les subventions de l'école (ou des écoles)

Elles sont relativement peu courantes.

Pour certaines associations, elles peuvent représenter jusqu'à 25 ou 30% de leur budget annuel. Elles peuvent être assorties de "compensations" telles que des dotations aux associations étudiantes ou des prestations particulières pour l'école : enquête auprès des anciens, campagnes de dons pour la ou les Fondations ou œuvres de l'école, ...

N'oublions pas non plus que l'école (ou les écoles) mettent souvent à disposition de l'association un local, incluant généralement tout l'environnement (électricité, chauffage, réseau bureautique, ...). Ceci serait à considérer dans les subventions.

NB : L'intérêt d'être dans les locaux de l'école permet à l'association de se rapprocher des élèves et de faire en sorte de les fidéliser (voir document "Fidélisation des jeunes promotions")

1.3 – Les cotisations des étudiants

De plus en plus d'associations accueillent les étudiants parmi leurs membres, moyennant une cotisation modeste versée annuellement par leurs parents (ou par eux-mêmes). Outre la contribution au financement de l'association (qui peut aller jusqu'à 20-25% du budget), les retombées attendues sont : l'intégration des jeunes étudiants dans la vie de l'association afin de les compter au plus vite parmi les "fidèles" (voir à nouveau "Fidélisation des jeunes promotions"), indirectement de contraindre le staff de l'association à s'intéresser à eux en les insérant dans la structure.

On notera par ailleurs que la CAV fournit directement cet effet, dès lors que la cotisation est acceptée par le nouvel entrant : son acceptation de la CAV vaut adhésion (au sens le plus strict du terme) à l'association.

Si on le souhaite, une résolution doit être prise pour les élèves qui ont cotisé mais qui ne sont pas diplômés : remboursement ou aide éventuelle.... Mais ceci est, en principe, très marginal.

1.4 – Les dons

Les dons peuvent provenir des alumni, mais aussi de personnes extérieures.

On inclura dans cette catégorie le legs suite au décès d'un ancien ou d'un généreux donateur.

1.5 – Les publications

Certaines associations peuvent avoir comme source de financement la vente de publications. Les publications régulières (revue, lettre, ...) peuvent cependant être incluses dans la cotisation. Elles peuvent aussi faire l'objet d'un achat dédié.

Certaines associations ouvrent les pages de leurs revues et annuaires à la publicité. Il s'agit là d'une bonne manière de réduire les coûts réels de ces publications.

1.6 – L'organisation d'événements

Certaines associations peuvent avoir comme source de financement l'organisation d'événements. Ils font l'objet d'un achat dédié.

1.7 – Les services

Les services "classiques" proposés par les associations (Emploi/Carrières, Création d'entreprise, Solidarité, annuaire), sont généralement offerts aux membres cotisants. Un membre non cotisant faisant appel au Service emploi/Carrières par exemple sera fortement incité à s'acquitter de sa cotisation si le service rendu est suivi d'effet.

Il est possible que certains services soient payants s'ils font appel réellement aux ressources financières de l'association : appel à un consultant extérieur pour régler un problème ou obtenir un conseil juridique, organisation de rassemblements pour une formation particulière.

2 – Les sources indirectes de financement

Préliminaire essentiel : extraits du site www.association1901.fr

*A - Lorsque l'association conduit des **activités lucratives** ou qu'elle perçoit des **revenus de son patrimoine**, elle supporte des obligations fiscales et peut être en situation d'acquitter des impôts, comme n'importe quelle entreprise. Pour cette raison, les dirigeants associatifs ne peuvent pas faire l'impasse sur la fiscalité de leur structure ; là encore, il s'agit d'éviter d'engager leur responsabilité personnelle.*

On consultera aussi avec intérêt l'instruction fiscale de synthèse du 13 janvier 2006 sur la fiscalité associative, sous la référence 4 H-5-06 N° 208 du 18 décembre 2006 en suivant le lien <http://www11.minefe.gouv.fr/boi/boi2006/4fepub/textes/4h506/4h506.pdf>

*B - Dès lors qu'elle exerce une **activité économique** ou qu'elle perçoit des **revenus réguliers**, l'association est susceptible d'être assujettie aux **impôts commerciaux** (IS, TVA et CET) sur ses recettes et ses excédents, sans distinguer selon la source de ces revenus : cotisations d'adhésion, subventions publiques, recettes de mécénat...*

Le fait que ces revenus soient qualifiés éventuellement de "cotisation", que l'association ne dégagne pas de "bénéfices" ou que ceux-ci soient réinvestis dans l'association ou consacrés exclusivement à l'objet associatif est sans influence, contrairement à ce que croient de nombreuses personnes.

2.1 – Sponsoring ou partenariat avec des entreprises

Quelques associations font appel au sponsoring ou au partenariat avec des entreprises, mais c'est loin d'être le cas général.

La plupart des cas concernent le sponsoring autour d'événements particuliers organisés par l'association, voire par l'école et/ou les élèves (parrainage d'un Gala annuel par exemple). Les partenariats plus durables s'apparentent plutôt à l'achat d'insertions publicitaires (revue périodique, annuaire, ...)

2.2 – Placements immobiliers et financiers

Les associations qui ont la chance d'avoir un peu de trésorerie peuvent acheter des parts dans des logements étudiants. C'est généralement un placement sûr, surtout s'il est épaulé par une ou des écoles qui y instaurent, en tant qu'actionnaire majoritaire, une gestion rigoureuse et une tenue générale de bon niveau.

Les placements financiers (Livret A Associations, autres) sont très peu rémunérateurs. On pourra leur préférer des placements dans la Fondation de l'école d'origine (voir plus loin) lorsque cette Fondation accorde, via un Fonds de Solidarité, des prêts, des bourses ou similaires aux étudiants qui sont sensés les rembourser.

2.3 – Vente de produits dérivés

De manière permanente ou à l'occasion d'événements particuliers, l'association peut mettre en vente des objets logotés ou similaires. Il faut cependant éviter de faire de ces ventes des sources de revenus substantielles.

3 – Business Plan des associations

On tentera ici de donner quelques pistes permettant à une association d'alumni d'orienter la construction d'un **Business Plan à moyen terme, c'est-à-dire à 5 ans** (on pourra aussi se limiter à une vue à trois ans, si ceci correspond à la durée d'un mandat par exemple).

En premier lieu, et pour alimenter ce travail, nous nous sommes référé au document "**Associations d'Alumni et IESF à l'horizon 2024**" récemment diffusé au sein du Comité Associations par son Président. Celui-ci donne les grandes tendances d'évolution de nos associations, en particulier des plus modestes, lesquelles ont un besoin réel (et vital) d'une vision à moyen terme leur permettant de pérenniser leur existence.

En second lieu, nous avons considéré les principales sources de financement, actuelles et potentielles (voir chapitres 1 et 2 du présent document), en faisant quelques hypothèses pour leur mise en application. La cotisation des ingénieurs et/ou des élèves-ingénieurs étant la première source (en volume) de financement des associations, il fallait distinguer clairement dans ce qui suit le cas de la cotisation à vie (CAV) du cas de la cotisation annuelle.

Pourquoi ?

Les risques relatifs à la collecte des cotisations annuelles ne sont pas du même ordre que ceux relatifs à la collecte des contributions annuelles de la CAV. D'un côté, les cotisations annuelles s'appuient sur un socle fidèle, essentiellement les "grands" anciens, le taux de renouvellement étant d'environ 80 à 90%. De l'autre côté (CAV), la ressource annuelle provient exclusivement ou presque des étudiants, et donc de leurs parents. Il faudra donc convaincre les nouveaux (et leurs parents) dès la 1^o année. L'érosion fera son œuvre.... En revanche, on aura du mal à convaincre en 2^o année et au-delà.

3.1 – Charges

3.1.1 – Salaires des permanents

A ce jour, pour la plupart des **associations de taille petite ou moyenne**, il faut environ un ETP (Equivalent Temps Plein) pour 6 000 membres. Dans ces associations, on relève généralement entre 8% et 12% de cotisants et l'on peut alors se permettre d'associer le nombre de permanents(en ETP) au nombre de cotisants. Il faut cependant remarquer que le travail des permanents salariés est davantage lié au nombre de membres qu'au nombre de cotisants. Pour ces associations, les salariés sont souvent des assistantes dont le salaire chargé est compris entre 35 et 45 KEUR.

Pour ce qui concerne les "**grosses**" **associations**, celles qui présentent en tout cas un ratio nombre de cotisants/nombre de membres très supérieur à 30% (Les Centraliens de Paris, les Gadzarts, l'AX, ...), le nombre de permanents est davantage lié au nombre de cotisants. Ces associations disposent souvent de permanents de Direction (Délégués Généraux, ...), à temps plein ou à temps partiel. Le niveau des salaires est évidemment plus élevé que dans le cas précédent.

Exemples :

- AI ISEN 8 400 membres → 1,4 ETP
- ESEO Alumni 5 300 membres → 1 ETP
- HEI Alumni 13 000 membres → 1,8 ETP
- Les Centraliens de Paris 17 000 membres → 7 ETP

3.1.2 – Edition

3.1.2.1 – Annuaire de l'association version papier

De plus en plus négocié à coût zéro avec les prestataires (régisseurs + éditeurs), impression incluse mais pas forcément le transport par quantités, encore moins le routage. C'est un poste qu'il faut surveiller de près car les dérapages sont possibles et sources de frais inattendus.

3.1.2.2 – Revue périodique papier

Au moins deux possibilités existent :

- La revue périodique à la charge totale de l'AAE ; généralement, dans ce cas, seuls les membres cotisants bénéficient de la livraison, ceci pour minimiser les coûts. Par ailleurs, certaines AAE réussissent à insérer des encarts publicitaires qui allègent la facture globale.

- La revue périodique à frais partagés entre l'école et l'AAE. Evidemment, la partie rédactionnelle doit satisfaire les deux parties (thème choisi conjointement, auteurs d'article, ...) et la revue sort ainsi du cercle privé de l'association. Par ailleurs, le fait de partager les frais permet éventuellement de faire appel à un professionnel rémunéré pour la recherche d'auteurs hors de la communauté école-ingénieurs-étudiants et prendre en charge l'édition et les relations avec l'imprimeur.

Ce choix doit être fait. Il oriente le Business Plan et, au-delà, établit des relations nouvelles avec l'école, peut-être pas réversibles.... A méditer avant toute décision.

3.1.3 – Subventions, primes, soutiens aux associations et clubs étudiants, à la JE, etc

C'est un aspect à considérer, l'impact de l'AAE auprès des étudiants passant forcément par ce poste. Si l'on veut parler des "contreparties", elles sont la plupart du temps intangibles. Ne songeons donc pas à un ROI immédiat... Pensons plutôt à utiliser les BDE, associations et clubs étudiants et même la Junior-Entreprise (JE) comme des vecteurs de communication vers l'ensemble des étudiants. Certains s'en souviendront un jour.

3.1.4 – Subventions aux Groupes Régionaux ou Internationaux, aux promos, aux Clubs professionnels

Il s'agit en quelque sorte d'un "retour sur investissement" des cotisants lorsqu'ils participent à une manifestation régionale (PAF différenciée), à une réunion de promo à l'occasion d'un anniversaire ou autre, ou à un événement organisé par un Groupe ou un Club professionnel.

Perçu souvent comme tel par les cotisants, ceci peut devenir une incitation à s'acquitter de sa cotisation annuelle.

3.1.5 – Événements exceptionnels

Anniversaire particulier de l'école ou de l'AAE, Journées Alumni, Congrès, ... sont des événements qui s'adressent au plus grand nombre. Selon les coutumes de l'AAE et la périodicité habituelle, ce poste ne doit pas être oublié dans un BP à 5 ans.

3.1.6 – Fournitures et équipements de bureau (bureautique)

La durée de vie des matériels de bureautique (ordinateurs, imprimantes, sauvegardes, ...) n'étant pas supérieure à cinq ans, il est vivement recommandé d'inclure un remplacement complet de ces matériels dans un BP à 5 ans.

Les autres équipements de bureau et les consommables ne seront pas oubliés.

3.1.7 – IESF : cotisation annuelle, prestations diverses (APJ, brochures enquête, tirés à part, ...)

Si l'on est optimiste sur l'augmentation du nombre de cotisants au sein de son AAE, il faudra bien évidemment prévoir une augmentation de la cotisation à IESF.

Insérer aussi dans ce poste la prime d'Assurance Protection Juridique, l'achat de brochures Enquête Ingénieurs IESF niveau national (si toutefois l'école ne prend pas cet achat en compte), et la commande de l'analyse des résultats propres à son association.

3.1.8 – Banque, expert-comptable

Compte tenu de l'évolution récente de la tarification des prestations des banques, il est prudent de prévoir une ligne substantielle. Les frais d'expertise-comptable doivent être aussi inclus dans cette ligne.

3.1.9 – Déplacements

Poste à prévoir dans le budget annuel (déplacement d'un ou trois membres du bureau). Ce budget doit permettre aux membres du Bureau de se déplacer dans les régions où il faut réanimer le réseau régional ou dans les écoles (si Groupe d'écoles).

3.1.10 – Prestations intellectuelles externes, consulting, enquêtes internes

Il n'est pas rare qu'une AAE ait à faire appel à des compétences pour :

- mettre en œuvre, dépouiller et analyser une enquête interne sur un sujet essentiel : l'avenir de la communication (contenus, vecteurs), la pertinence de la création d'un nouveau service,
- lancer une opération coup de poing de recherche de Perdus de Vue,
- mettre à jour la Base de Données membres,
- participer à la refonte des statuts ou du règlement intérieur (juriste, avocat).

Il faut traiter le lancement de telles opérations avec soin : décision de lancement par le Bureau, mise en place d'un budget, validation par le CA, appel d'offre, sélection par le Bureau puis validation par le CA. Ce processus est long mais il est indispensable car le Bureau engage un budget quelquefois important.

3.1.11 – Web Agency (Internet, smartphone)

Toutes les AAE, à de rares exceptions près, ont fait appel ou font appel à une Web Agency pour créer puis gérer (sur le plan technique) le site web de l'association.

Les coûts de création sont très élevés (> 20KEUR) surtout si l'on souhaite installer des applications de bon niveau : plateforme interactive avec offres et demandes d'emploi, paiement sur le site des cotisations ou des participations aux événements divers, historisation des données, comptabilité analytique sur certains postes (cotisations annuelles, gestion d'un événement).

Les frais annuels de maintenance sont, eux aussi, assez élevés et peuvent atteindre 20% du coût de création, les *updates* sont généralement payants (passer de la V2 à la V3 par exemple peut coûter plusieurs KEUR).

Selon une périodicité à déterminer (5 ans semble la période généralement observée), il faut songer à changer le système existant : trop vieux (la Web Agency pourra aussi prétexter qu'elle n'assurera plus la maintenance à compter du ...), manque de fonctionnalités jugées importantes, image vieillie, même si des versions "upgrade" sont proposées avant par les prestataires. Dans le monde d'aujourd'hui les modèles, les logiques, les paradigmes peuvent évoluer très vite : une veille est donc indispensable et des évolutions par rupture peuvent se révéler nécessaires. Il faudra donc à nouveau faire une étude approfondie et dépenser à nouveau quelques dizaines de KEUR. Création, puis maintenance annuelle, remplacement = un gros budget annuel si on provisionne les frais fixes futurs.

3.1.12 – Entretien de la BDD : recherche des Perdus de vue et NPAI

C'est un travail constant !

On peut utiliser des moyens divers pour entretenir la Base de Données membres. Toutes sont coûteuses, ou presque....

- une assistante salariée peut consacrer 20 à 30% de son temps à relancer par téléphone ou par mail les membres qui n'ont pas mis à jour leur profil → 20% ETP = 6 à 10 KEUR/an
- on peut faire appel à un cabinet extérieur (Odity, ...) mais le coût est élevé (5 KEUR pour un bout d'essai sur 1 000 noms) et le rendement n'est pas toujours au rendez-vous,
- on peut demander aux Correspondants (ou Délégués) de promotion de faire ou de faire faire par leurs camarades ce genre de travail ; c'est peu coûteux et ceci peut être rentable à tous points de vue.

A noter que si ce travail n'est pas effectué de manière continue, la Base va rapidement se dégrader et le retour à une certaine normale deviendra problématique.

3.1.13 – Charges spécifiques à la collecte de la cotisation à vie

Quel que soit le mode de collecte des cotisations, les types de charge sont identiques.

On notera cependant que, dans le cas de la CAV, et si l'adhésion à ce type de cotisation est proposée dès l'entrée à l'école, un gros effort de promotion de la cotisation doit être fait auprès des parents et des jeunes élèves avant la rentrée en 1^o année (ou durant les premiers jours à l'école). Cette promotion peut avoir un coût : animations, permanents dans l'école pendant plusieurs jours consécutifs, moyens média, etc. Ces coûts sont évidemment répétitifs et méritent d'apparaître dans un Business Plan.

3.1.14 – Conclusion – Moyens possibles pour diminuer les charges

De nombreuses pistes peuvent être examinées :

- limiter les avantages et les services gratuits aux seuls cotisants, faire payer les autres au coût de revient,
- faire traiter certains services par une plateforme centralisée Services Partagés (solution étudiée actuellement par un GT du Comité Associations) du genre *cloud*,
- procéder au regroupement d'associations d'Alumni proches (géographiquement, même type de formation, valeurs similaires, ...)

3.2 – Produits

3.2.1 – Cotisations des alumni

Lors de l'établissement d'un Business Plan, il faut d'abord procéder à une projection de l'augmentation ou de la diminution du nombre de cotisants : d'abord prolonger la courbe avec une pente égale à la pente d'accroissement (ou de diminution) du nombre de membres, puis simuler un effritement ou une dégradation ou, au contraire, un redressement, une embellie, ...

Lorsque l'on aura fait ce travail, on pourra alors :

- fixer des prévisions raisonnables de recettes (une fourchette, par exemple)
- décider une éventuelle augmentation du montant de la cotisation de base en fixant une année d'application,
- mettre en place un plan d'action destiné à mobiliser les membres autour de ce sujet crucial.

3.2.2 – Subventions école

Si l'école verse déjà une subvention régulière, l'association pourra suggérer au Président du Conseil d'administration ou à la Direction d'augmenter notablement la dite subvention. Il faudra alors présenter un dossier justifiant une telle demande : actualisation, dépenses en croissance fonction du nombre croissant de membres diplômés et d'un nombre stagnant de cotisants, ...

Si l'école n'a jamais versé quoi que ce soit, il faut trouver une raison solide pour décider son Conseil à le faire : embauche d'un(e) assistant (e), augmentation de la charge de travail de l'assistante en poste, recherche d'un Délégué Général à temps partiel,

Ce poste est facile à planifier dans un BsPl.

3.2.3 – Cotisations des élèves

Ce poste est simple à planifier et ne variera qu'avec l'augmentation du nombre d'élèves cotisants (l'école doit pouvoir fournir ces prévisions) et l'augmentation des tarifs si ceci est décidé par le Bureau.

3.2.4 – Produits financiers

On peut se reporter au §2.2 pour la palette de placements financiers : Livret A Associations, placements immobiliers, ... Ici encore, la planification est facile.

Les contributeurs

Daniel Gatie, Jean-Paul Bluze , Christophe Travers

ANNEXE 1

Exemple de Business Plan à 5 ans

Charges	Année n+1	Année n+2	Année n+3	Année n+4	Année n+5
Salaires					
Edition					
Subventions, primes, soutiens aux associations et clubs étudiants, à la JE, etc					
Subventions aux Groupes Régionaux ou Internationaux, aux promos, aux Clubs professionnels					
Evénements exceptionnels					
Fournitures et équipements de bureau					
IESF : cotisation annuelle, prestations diverses (APJ, brochures Enquête, tirés à part					
Banque, expert-comptable					
Déplacements					
Prestations intellectuelles externes, consulting, enquêtes internes					
Web Agency					
Entretien de la BDD					
Charges spécifiques à la collecte de la cotisation à vie					

Produits	Année n+1	Année n+2	Année n+3	Année n+4	Année n+5
Cotisation des Alumni					
Subventions école					
Cotisation des élèves					
Produits financiers					