

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



ENVIRONNEMENT

ENVIRONNEMENT

Fiche pratique

Mettre en place des outils de gestion au sein d'une association d'éducation à l'environnement

Cette fiche pratique présente des exemples d'outils de gestion actuellement utilisés par des associations d'éducation à l'environnement en Alsace et en Rhône-Alpes. Ces outils ont été développés pour des associations ayant exprimé un besoin de maîtrise économique et financière de leurs activités, dans un contexte de développement salarié, de diversification de leurs activités et consécutives à de fortes sollicitations de la part des acteurs publics et privés.

Ces outils de gestion sont ainsi présentés dans leurs objectifs et leur fonctionnement global.

► Numéro

2

avec le soutien de :



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne.
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen

Les objectifs d'une bonne gestion financière associative

Dans le secteur non marchand, la priorité doit toujours être donnée au sens de l'action et à l'objet social et d'intérêt général de la structure. La mission que se donne l'association doit être réalisée pour mettre en œuvre des interventions de qualité rendant service au bénéficiaire et plus globalement à la société, dans le respect des contraintes réglementaires qui encadrent l'activité.

Aujourd'hui, ces contraintes augmentent sans cesse sous la pression des « droits à ... » des citoyens, des autorités qui soutiennent (voire confient) des missions de plus en plus exigeantes et qui exigent des résultats.

Dans cet environnement incertain et risqué, l'association doit développer sa capacité à imaginer des futurs possibles et à se fixer des objectifs réalistes, à contrôler régulièrement ses réalisations et à interpréter les écarts, à dégager des ressources nouvelles pour préserver ses valeurs et sa liberté d'agir, dans le plein exercice de son projet associatif.

Il s'agit donc de :

► **Favoriser la maîtrise comptable et budgétaire des associations** : permettre aux structures de prendre appui sur des éléments fiables et sur une démarche consolidée, pour le développement de nouvelles activités et le ciblage de nouveaux publics.

► **Mieux prendre en compte dans les montages budgétaires des activités l'ensemble des paramètres économiques liés aux actions développées**. D'une part les coûts techniques des activités, les charges de personnels, les charges de fonctionnement de la structure, la prise en compte des risques, etc. D'autre part des facteurs tels que la répartition des ressources publiques ou la part de participation des publics.

► **Proposer aux associations des outils d'aide à la décision dans leurs choix stratégiques** : action à équilibrer économiquement, action dégageant un résultat excédentaire, action ayant une fonction prioritaire, statutaire ou promotionnelle, etc..

► **Faire mieux connaître aux partenaires et aux publics les réalités économiques** et les coûts réels des activités d'environnement en fonction du public, du lieu d'activité, etc. Donner de la lisibilité aux financements publics.

► **Mettre en évidence la valeur ajoutée sociale (bénévolat, etc.) et économique des actions développées**, et par exemple pour les actions d'éducation à l'environnement tournées vers les « nouveaux publics » : éco-tourisme, interventions spécifiques auprès des adultes sur les lieux de travail, de loisirs etc.

Cinq outils pour une meilleure gestion associative

● Outil 1 : un plan comptable normalisé

Ce plan comptable a été construit à partir des recommandations du Conseil National de la Vie Associative (*) et des spécificités observées dans le secteur de l'éducation à l'environnement. Il comporte 3 particularités :

► une déclinaison du compte 706 Prestations, destinée à classer les différentes activités proposées par les associations

► une « règle » : le regroupement de l'ensemble des subventions d'exploitation (de fonctionnement et sur projet) au sein du compte 74xx, avec une déclinaison par source : Europe, État, Région, Département, etc...

► une recommandation : comptabiliser le bénévolat : travail bénévole, mais aussi mise à disposition gratuite, fournitures sans contrepartie, etc.. (comptes 86x et 87x)

(*) Plan comptable des associations et fondations - La Documentation Française

● Outil 2 : un outil de simulation budgétaire

Il s'agit d'un ensemble de tableaux fonctionnels reliés à un tableau de synthèse,

et permettant de mesurer l'impact de chaque hypothèse sur le niveau de l'équilibre général du budget.

Quatre tableaux constituent l'outil :

- Les prestations
- Les subventions
- Les dépenses
- Les frais de personnel

Ces différents tableaux sont reliés à un compte de résultat prévisionnel faisant ressortir l'ensemble des produits, l'ensemble des charges, le résultat courant, les charges communes, le coût horaire de fonctionnement à rajouter à un taux horaire d'intervention, pour fixer le niveau du prix de revient horaire.

● Outil 3 : un contrôle de gestion par tableaux de bord

Dès lors que le budget prévisionnel est arrêté (à l'issue de la phase de simulation), il s'agit de contrôler périodiquement (par mois, ou par trimestre), l'état des réalisations par rapport aux prévisions. Le principe de ce contrôle budgétaire repose sur la prise en

compte des phénomènes de saisonnalité. L'ensemble des postes à contrôler est d'abord à ventiler mois par mois : puis, chaque mois, les réalisations remplacent les prévisions et l'écart qui en résulte prend donc en compte les mois de réalisations auxquels s'ajoutent les mois de prévisions.

● Outil 4 : un modèle commun de calcul de prix de revient

Le prix de revient d'une activité comprend, d'une part, l'ensemble des dépenses directement exposées pour réaliser cette activité (salaires et charges, consommations directes, locations de matériel, etc) et d'autre part, une quote-part de charges communes. Les charges directes peuvent être :

► **de nature fixe** quel que soit le nombre de bénéficiaires (le loyer d'un local, un autocar, les honoraires d'un intervenant, etc) et dès lors le montant unitaire diminue à mesure que le nombre de bénéficiaires augmente,

► **de nature variable** proportionnellement au nombre de bénéficiaires (tickets d'entrée, goûters, etc..) et dès lors le montant unitaire reste fixe quel que soit le nombre de bénéficiaires,

En outre, il peut y avoir des effets de seuils (montant fixe pour un maximum de 10 bénéficiaires,

et donc le 11^{ème} a pour effet de doubler la dépense), et un nombre variable de composantes dans le prix de revient. Le calcul d'un « prix de revient juste » relève donc d'un grand nombre de facteurs que l'on peut modéliser, afin de déterminer un « seuil de rentabilité » en dessous duquel il convient de ne pas réaliser le projet. Dans l'outil prix de revient, on distingue :

► **les hypothèses** : nombre de participants, nombre d'intervenants, nombre d'encadrants, nombre de journées, de nuitées, les horaires, les coûts horaires, les coûts des repas, goûters, les frais kilométriques, etc...,

► **le calcul du prix de revient** proprement dit : un calcul combinatoire en lien avec les hypothèses, avec d'une part, le coût global, et d'autre part le coût par bénéficiaire,

► **un espace de décision** : combien de subventions, quel tarif participant, etc... pour que le tarif proposé soit réaliste par rapport au public visé.

● Outil 5 : une comptabilité analytique par activité

Elle a pour finalité de mesurer la contribution (*) dégagée par chaque activité pour assurer la couverture des charges communes et (éventuellement) dégager un excédent de résultat.

- **La comptabilité analytique s'appuie sur la distinction entre :**
- les recettes et dépenses directement imputables à une activité
 - les dépenses communes à l'ensemble des activités

(*) la contribution est égale à la différence entre les recettes et les dépenses directement imputables. Celle-ci doit absolument être positive, faute de quoi, le surcoût de cette activité devra être couvert par une autre activité.

► **La mise en œuvre d'une comptabilité analytique repose sur :**

- une double codification des dépenses et des recettes : code comptable par nature + code analytique par section ou activité
- une ventilation des heures d'intervention par activité : le personnel intervenant dans les activités devra donc répartir quotidiennement son temps entre les différentes sections.

► **La mise à jour de cet outil s'effectue à partir :**

- d'une ventilation des prestations et des subventions par activité
- d'une balance analytique des dépenses
- d'un tableau de ventilation des heures par intervenant et par activité

● Témoignage

Un directeur d'association d'éducation à l'environnement située sur une agglomération urbaine

« La complexité de nos projets pédagogiques et la diversification des financements nous obligent aujourd'hui à développer des outils de gestion plus adaptés et plus précis. J'ai besoin de savoir exactement pendant l'année ce que me coûtent mes actions, d'en prévoir précisément le budget, de calculer un "coût vrai" d'intervention, d'arbitrer également entre les actions excédentaires et déficitaires afin de permettre à mes administrateurs et à mes bailleurs de fonds de comprendre les choix qui peuvent être faits par l'association. Enfin, ces outils sont là aussi pour permettre la participation et la responsabilisation de mon équipe. L'outil primordial me semble être l'adoption collective d'un plan comptable adapté à nos activités d'éducation à l'environnement, à l'échelle d'un réseau. C'est une vraie démarche d'appropriation, de formation interne et de progrès collectif. »

Pour aller plus loin...

- Élaboration et expérimentation de référentiels financiers pour les associations d'éducation à l'environnement vers un développement durable, CNAR Environnement. 2007
- L'économie dans les associations. Journal "La vie associative" n°9, CPCA 2007

Ces outils peuvent être mis en place dans les réseaux associatifs du secteur de l'environnement. Contactez le CNAR Environnement.

Les fiches pratiques du CNAR Environnement

- Fiche N°1 : Une analyse du profil économique et financier d'une association d'éducation à l'environnement
- Fiche N°2 : Mettre en place des outils de gestion au sein d'une association du secteur de l'environnement
- Fiche N°3 : Une démarche pour accompagner un réseau associatif dans la mise en place de référentiels communs de gestion
- Fiche N°4 : Pour une gestion associative pérenne dans le secteur de l'environnement : l'enjeu de la constitution de fonds propres et de réserves
- Fiche N°5 : La valorisation du bénévolat associatif dans les associations de protection de la nature et de l'environnement
- Fiche N°6 : Un test d'auto-évaluation pour évaluer des associations ou des projets de création d'emplois dans le domaine de l'environnement.
- Fiche N°7 : Une démarche d'animation territoriale pour la création d'emplois dans l'environnement
- Fiche N°8 : L'emploi associatif dans le secteur de l'énergie : enjeux, structures et activités
- Fiche N°9 : L'analyse financière dans les associations de l'environnement : quelques repères et préconisations

● Le CNAR Environnement est animé par un collectif national d'organismes agissant dans le secteur de l'environnement :

- le Comité de Liaison Energies Renouvelables, www.cler.org
- France Nature Environnement, www.fne.asso.fr
- le Réseau Ecole et Nature, www.ecole-et-nature.org
- les Réseaux Territoires Environnement Emplois, www.reseau-tee.net
- l'Union nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement, structure porteuse du CNARE au nom du collectif coordinateur, www.cpie.fr

● Ses missions ?

Mobiliser les acteurs de l'environnement, appuyer les actions des DLA et C2RA sur ce secteur (outils méthodologiques, observation, analyse, évaluation) et impulser des partenariats nationaux.

● Quelques exemples d'actions et de productions :

Mobilisation des acteurs de l'environnement en Aquitaine, Bretagne, Basse-Normandie et Rhône-Alpes, création d'un dispositif d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale des structures environnementales, réalisation d'une étude argumentaire sur les partenariats entre associations et pouvoirs publics, réalisation de monographies sur la coopération entre territoires de projets et DLA, réalisation d'une étude sur l'emploi dans les associations environnementales, édition d'une brochure sur le mécénat des PME et PMI dans le secteur de l'environnement.

Édité en Novembre 2009 par le CNAR Environnement - www.cnarenvironnement.org - cnar-environnement@uncpie.org

Coordination : Union nationale des CPIE - Jean-Charles COLIN

Rédaction : Olivier DUQUÉNOIS (Ariena/Réseau École et Nature) et Joseph BERENBACH (consultant)

Maquette et réalisation : Gzadam