

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



ENVIRONNEMENT

ENVIRONNEMENT

Fiche pratique

## Une démarche pour accompagner un réseau associatif dans la mise en place de référentiels communs de gestion

68% des associations interrogées lors d'une enquête menée en 2008 par la CPCA<sup>1</sup> déclarent ne jamais avoir eu recours à un accompagnement en matière de recherche de financement ou d'aide à la gestion.

Cette fiche a pour objectif d'attirer l'attention des réseaux associatifs sur les plus-values d'une démarche d'amélioration concertée des pratiques de gestion.

Elle propose une méthode illustrée d'exemples et fixe quelques repères concernant les moyens à mobiliser pour engager cette action collective.

Elle est particulièrement adaptée aux réseaux associatifs du secteur de l'environnement qui sont généralement dotés de moyens d'accompagnement de leurs membres.

1. Le financement public  
des associations : une nouvelle  
donne, de nouveaux besoins  
CPCA Juillet 2008

► Numéro

3



avec le soutien de :

## Réalisation d'une démarche collective

### ● Pourquoi une démarche collective d'amélioration des pratiques associatives de gestion ?

Selon le cas, plusieurs raisons peuvent motiver la mise en place d'une telle démarche collective.

- Certaines associations du secteur de l'environnement fonctionnent en réseau et, dans ce cas, partagent souvent les mêmes partenaires, les mêmes publics, les mêmes territoires.
- Les pratiques de gestion sont parfois empiriques et les synergies collectives doivent pouvoir tirer vers le haut des associations de plus en plus contraintes par la complexité de leur situation financière ; des économies d'échelle peuvent être réalisées.
- Les associations souhaitent réduire les phénomènes de distorsion de prix pour une même activité, sur un même territoire, dans un même réseau d'acteurs ayant un cadre juridique commun et une convention collective commune... afin de ne pas pénaliser le développement de l'activité vis-à-vis des tiers.
- Les partenariats publics s'intensifient et nécessitent de plus en plus de transparence dans la gestion des associations (contrôle de la collectivité, mise en place de la LOLF, etc.), dans la relation aux politiques publiques, etc...

## Comment faire ?

### ● Les étapes de la démarche proposée

#### ► 1. Le diagnostic d'activité et financier des associations engagées dans la démarche

Il consiste en une analyse de l'activité (rapports d'activité, tableau de bord Réseau) et une analyse économique et financière (bilans et comptes de résultat). Ce diagnostic est rendu nécessaire par la volonté d'adapter les outils à chaque problématique : taille de la structure, type d'activités, palette d'activités, nombre de salariés, impact du bénévolat, rapport entre subventions et prestations, etc..

#### ► 2. La formation en deux temps

##### Premier temps :

Réalisation d'un accompagnement collectif sur les outils à mettre en œuvre : deux journées axées sur les enjeux, la présentation et l'expérimentation des outils à partir d'études de cas.

##### Deuxième temps :

Réalisation d'un accompagnement individuel sur site (entre 3 et 4 heures) : cette séquence est l'occasion de répondre aux spécificités de chaque structure et d'adapter les outils à leurs besoins réels.

### ● Exemple de déroulement d'accompagnement collectif

#### ► 1<sup>ère</sup> journée

- Présentation des enjeux de la démarche
- Présentation des outils
- Le plan comptable réseau
- Exposé sur quelques notions fondamentales de gestion financière des associations : définitions, philosophie d'action, principes, etc...

#### ► 2<sup>ème</sup> journée

- Expérimentation sur ordinateur des différents outils à partir d'études de cas
- Les simulations budgétaires
- Tableaux de bord
- Prix de revient
- Comptabilité analytique
- Comment adapter ces outils à votre problématique

### ► 3. La mise en place d'un plan comptable de réseau

L'adoption du Plan comptable Réseau s'effectue en principe lors d'un changement d'exercice comptable. Lors de la transposition, il est recommandé d'affecter à chaque compte l'ancien n° de référence, afin de pouvoir conserver la possibilité de comparaison avec des exercices antérieurs.

### ► 4. La mise en œuvre des outils au quotidien

Cette mise en œuvre est adaptée et prend en compte les outils de gestion déjà utilisés par les associations. Elle se situe à 3 niveaux.

- **Au niveau administratif** : mise à jour des différents tableaux à partir des balances comptables,

des balances analytiques, des relevés d'heures, des statistiques d'activités, de paie, etc..

- **Au niveau de la gestion** : exploitation des informations de synthèse pour assurer le pilotage général de la structure : tableaux de bords, calculs de prix de revient

- **Au niveau du management** : l'outil de simulation budgétaire peut être le support d'une démarche collective de l'équipe pour confronter ambitions et moyens, et pour engager un processus de cohésion d'équipe autour d'un projet commun.

### ► 5. Le bilan :

Évaluation et accompagnement fondés sur les difficultés éventuelles rencontrées lors de la mise en œuvre.

## ● Une adaptation régulière des outils en fonction des évolutions du contexte interne et externe de l'association

Ces outils ont besoin d'être adaptés en permanence en fonction des évolutions du secteur, du développement de la structure, des besoins exprimés par les différentes parties prenantes.

Chaque structure devra s'appropriier ces outils en fonction de leurs propres préoccupations : ainsi, la comptabilité analytique peut être très basique au

début, puis s'améliorer au fur et à mesure des nouveaux besoins, le module « Prix de revient » s'adapte aux choix définis par l'équipe, etc..

Il est donc judicieux de prévoir régulièrement des rencontres au niveau du Réseau permettant d'échanger entre acteurs sur les difficultés / potentialités de ces différents outils, voire d'en créer de nouveaux, si besoin.

## ● Les ressources nécessaires à mobiliser pour l'animation du dispositif

### ► Les moyens humains

Un animateur de réseau : il doit co-construire le cahier des charges du projet, de mener et de coordonner le projet, de donner l'impulsion, de veiller à l'implication du réseau, de repérer les besoins complémentaires, les appuis autres à mobiliser. Il doit également veiller à rendre compte de l'action aux conseils d'administration, aux partenaires publics. Enfin, il doit préparer des communications et des actions de sensibilisation afin de montrer les résultats de la démarche, de construire des argumentaires financiers complémentaires (orientations de gestion, difficultés de trésorerie, etc.).

Une personne ressource : un expert, un consultant, une personne ressource appréhendant parfaitement le fonctionnement financier des associations et leur système comptable, mais également les questions spécifiques au bénévolat, aux relations avec les pouvoirs publics. Enfin, il doit prendre en

compte les projets associatifs, et avoir des dispositions pédagogiques pour assurer la formation et l'accompagnement des associations.

Un comptable (ou un trésorier) : salarié ou bénévole au sein de la tête de réseau, impliqué dans le projet ; une ressource indispensable pour construire le projet, pour tester la première mise en œuvre, pour assurer la pérennité de l'accompagnement des associations, pour apporter un regard de praticien sur l'accessibilité technique des outils mis en place et leur évolution éventuelle.

### ► Les moyens financiers

Quelle que soit l'échelle de travail (réseau local, départemental, régional, national), la démarche est inscrite dans la durée : le sujet est complexe, le déroulement pédagogique nécessite du temps pour que les nouvelles pratiques de gestion se mettent en place.

Il y a donc nécessité de mobiliser des financements pluriannuels qui peuvent garantir l'implication de tous et durablement dans le dispositif. Un DLA d'accompagnement collectif peut par exemple être initié pour engager une

## ● Exemple de budget prévisionnel type pour une action auprès de 6 à 8 associations

Étapes	Opérateur	Estimation jour
Construction du projet avec un panel d'associations : • pré-diagnostic • élaboration-validation du cahier des charges • recherche de financements et de partenariats	Animateur de réseau, Comptable	5 à 15 jours
Diagnostic d'activité, de gestion et financier	Personne ressource	1 jour / association
Elaboration - adaptation des outils et programmes de formation	Personne ressource	10 jours
Formation	Personne ressource, Animateur réseau, Comptable	2 jours
Accompagnement	Personne ressource	1/2 jour / association
Bilan - évaluation	Animateur de réseau, Comptable, Personne ressource	1 à 3 jours

À ce budget, il faut ajouter le temps de participation des salariés (directeur, comptable) et si possible d'un administrateur (trésorier), l'apprentissage et l'utilisation des outils, les évaluations et retours techniques. Ce temps varie de 5 à 10 jours par association.

## Pour aller plus loin...

- L'accompagnement pour les associations. CPCA-Fonda, Etudes et documents, avril 2008
- Elaboration et expérimentation de référentiels financiers pour les associations d'EEDD, CNAREnvironnement. 2007
- L'économie dans les associations. Journal La vie Associative n°9 CPCA 2007

Cette démarche est expérimentée dans deux réseaux territoriaux d'éducation à l'environnement. Pour plus de renseignements sur les outils et la démarche proposée, contacter 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](http://www.cler.org)
- France Nature Environnement, [www.fne.asso.fr](http://www.fne.asso.fr)
- le Réseau Ecole et Nature, [www.ecole-et-nature.org](http://www.ecole-et-nature.org)
- les Réseaux Territoires Environnement Emplois, [www.reseau-tee.net](http://www.reseau-tee.net)
- l'Union nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement, structure porteuse du CNARE au nom du collectif coordonnateur, [www.cpie.fr](http://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.