

Fonction de service émergente

(dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)



CENTRES PERMANENTS
D'INITIATIVES POUR
L'ENVIRONNEMENT



ANALYSE DE GESTION

PRÉALABLE À LA MISE EN PLACE D'UNE FONCTION D'ANALYSE DE GESTION

➡ Bien que les CPIE oeuvrent en dehors du champ marchand, la structuration de la fonction d'analyse de gestion apparaît de plus en plus pertinente du fait de leur développement important en taille et de la complexité croissante de la gestion des financements (Fonds européens, multiplicité des financements, diversité de la nature des financeurs, pilotage de projets inter-structures...) et de l'évolution de leurs modèles économiques.

Les méthodes d'analyse de gestion peuvent différer selon les objectifs recherchés, en fonction de ce que l'on cherche à mesurer. Si dans le secteur marchand, elles ont pour but d'évaluer la création de valeur, la rentabilité, la performance économique, au sein de structures à but non lucratif, elles ont pour finalité de sécuriser la gestion financière et de se prémunir des nombreux aléas auxquels l'action associative est exposée.

Elle devient de plus en plus indispensable pour deux raisons au moins :

- ❑ Le nombre de financeurs devient de plus en plus important (ce qui nécessite un suivi et une articulation des financements)
- ❑ Les contraintes des financeurs deviennent de plus en plus fortes : plafonnement des charges indirectes, absence de prise en charge des coûts directs, délais très importants de règlement, risques d'inéligibilité des dépenses à posteriori...

L'analyse de gestion au sein d'une association revêt avant tout une fonction d'aide à la décision.

Cette fonction peut ainsi permettre :

- ❑ L'élaboration de tableaux de bord pour la prise de décision du-de la directeur-trice et des dirigeant-e-s bénévoles
- ❑ De mesurer l'efficacité des actions menées pour ajuster les projets en cours d'année dans le respect des objectifs fixés et selon les réalités du terrain
- ❑ D'aider les instances dirigeantes dans leurs décisions, dans les choix d'orientations ou de réorientations
- ❑ D'exercer une vigilance et d'anticiper les bilans et les contrôles (Fonds social européen par exemple)

➡ CONSTATS SUR CETTE FONCTION

- ❑ Pas de postes dédiés identifiés au sein du réseau des CPIE
- ❑ Fonction méconnue par certain-e-s directeur-trice-s (rôle, activité)
- ❑ Beaucoup de structures sont dans une logique de suivi et d'enregistrement analytique mais pas encore suffisamment dans une logique d'anticipation des écarts
- ❑ Cette fonction d'analyse et d'alerte doit être conduite en étroite relation avec la direction.
- ❑ Selon le contexte et les moyens disponibles cette fonction peut être internalisée ou plutôt mutualisée entre plusieurs structures

avec le soutien de :



Le Cnar est cofinancé par l'Union européenne

Fonction de service émergente

(dont la mutualisation entre CPIE ou structures locales pourrait être pertinente)



ANALYSE DE GESTION

MISSION

- Organiser et assurer le suivi et le contrôle de la mise en oeuvre des moyens financiers dans la réalisation des activités et projets du CPIE pour rendre compte aux instances dirigeantes et éclairer leurs nouveaux choix en vue d'une gestion saine et équilibrée.
- Assurer une fonction d'alerte le cas échéant (dépassement prévisible des coûts)

ACTIVITÉS

Activités (Code ROME M1204 : dans lequel les associations sont identifiées comme employeur potentiel)

- Contribuer à l'élaboration du budget prévisionnel en fonction des contraintes liées aux financements publics, en lien avec le-la directeur-trice et le-la trésorier-ière
- Définir et mettre en place des indicateurs, des outils de gestion, des procédures de suivi et d'évaluation de l'activité de la structure (comptabilité analytique, comptabilité du temps salarié et bénévole, tableaux de bord d'analyse qualitative et quantitative des projets) en lien avec le-la directeur-trice et le-la trésorier-ière

- Assurer le suivi et la consolidation des outils d'analyse (indicateurs), analyser les données produites et interpréter les écarts, contrôler les résultats financiers et comptables
- Transmettre les informations, alerter le-la directeur-trice et le-la trésorier-ière sur les résultats le cas échéant, et proposer des actions correctives
- Contribuer à l'élaboration des plans prévisionnels d'activité en fonction des résultats de l'association et des perspectives
- Apporter un appui technique et des éclairages économiques à l'ensemble de l'équipe pour le montage et le suivi des dossiers de financement.

COMPÉTENCES

Savoirs (connaissances)

- Les principes de gestion administrative, comptable, économique et financière
- Les financements publics et privés
- Les partenaires institutionnels et financiers (collectivités et organismes locaux) et leur fonctionnement
- Le fonctionnement du milieu associatif
- Le droit des associations
- Les risques financiers

Savoir faire

- Capacité à utiliser les techniques d'audit financier
- Capacité à mettre en oeuvre les techniques de comptabilité privée, générale et analytique

- Capacité à élaborer un budget, à monter un dossier de demande de financement
- Capacité à réaliser une étude prospective
- Capacité à utiliser les logiciels spécifiques

Savoir-être

- Aptitude à l'analyse chiffrée et esprit de synthèse
- Organisation
- Autonomie
- Rigueur
- Discrétion et confidentialité
- Bon relationnel
- Force de proposition
- Aptitude au travail en équipe

Internalisation

- Pour que cette fonction soit mise en place en interne, il est préférable que la structure soit de taille importante
- Le poste internalisé peut être à temps partiel

Mutualisation

- La mutualisation peut se faire à l'échelle locale ou régionale, avec d'autres CPIE (voire d'autres associations)
- La mutualisation peut être partielle (sur certaines activités) ou totale
- Le poste mutualisé peut être à temps partiel

MISE EN PLACE DE LA FONCTION :
QUELLES POSSIBILITÉS ?

En l'absence de poste dédié, il peut s'agir d'une mission portée par

- ▣ Le-la directeur-trice
- ▣ Le-la directeur-trice adjoint-e