



L'analyse financière dans les associations de l'environnement : quelques repères et préconisations

L'objet central des associations de l'environnement demeure leur projet associatif : « Nos bénévoles sont des naturalistes... les questions d'emploi et de gestion ne les passionnent pas ! ». Elles sont pourtant confrontées à des transformations profondes de leur environnement socio économique - avec de nouvelles opportunités, mais aussi des modifications des règles du jeu - qui doivent les amener à prêter une attention plus soutenue à leur gestion et se doter d'outils.

Cette fiche s'appuie sur une étude réalisée dans le cadre d'un partenariat entre le CNAR Environnement et le CNAR Financement¹ à partir des comptabilités et rapport d'activités d'associations environnementales².

1. Le CNAR Financement est porté par France Active (voir page 4)
2. 35 comptes de résultat et de bilan pour les années 2005, 2006 et 2007, provenant du réseau des CPIE.

● Des associations de l'environnement bien soutenues par les collectivités publiques

► Des constats

En 2007, la moyenne des recettes d'activité (part des produits d'origine économique) est de l'ordre de 40 % de l'ensemble des produits d'exploitation, globalement en légère croissance (+ 1 %) sur 2 ans. Mais on constate de fortes variations selon les associations : de 3 % à 96 %.

En 2007, la moyenne des subventions d'exploitation est de 50 % de l'ensemble des produits d'exploitation. Par comparaison³, on constate un taux de financement public supérieur à la moyenne (pouvant in-

clure de la commande publique) et un taux bas de recettes d'origine privée (cotisations, dons et mécénat).

► Préconisations

Renforcer le suivi des recettes d'activité (par la mise en place de tableaux de bord) et, en cas d'augmentation de la part de la commande publique, renforcer les outils de suivi de gestion. Engager une réflexion sur les ressources d'origine privée.

3. « Le financement (public) des associations : une nouvelle donne, de nouveaux besoins » - CPCA - Etudes et documents N°6 - Juillet 2008

● Des associations ancrées sur les territoires, fortement associées aux programmes locaux et à leurs financements fluctuants

► Constat

L'évolution vers la commande publique, la multiplication des partenariats et la difficulté de négocier des conventions pluriannuelles créent de l'instabilité traduite par de fortes fluctuations des produits d'exploitation d'un exercice à l'autre⁴.

► Préconisations

Les trop fortes évolutions des produits d'exploitation peuvent être un facteur de risque important : dans le cas de fortes variations des subventions

(hausse ou baisse), le résultat est généralement négatif ou proche de 0. Une forte croissance de l'activité peut entraîner une augmentation du besoin en fonds de roulement (due par exemple, à l'allongement des délais de règlements des subventions). Si elle n'est pas anticipée, cette augmentation aura directement un impact sur la trésorerie de l'association.

4 « les secteurs de l'environnement, du développement durable et du développement rural sont ceux pour lesquels l'inquiétude est la plus forte ». Étude de la CPCA (voir note 3)

● Charges d'exploitation : importance de la masse salariale

► Constat

La masse salariale est la principale charge d'exploitation. Elle représente, en moyenne, 63 % du total des charges, ce qui s'explique tout à fait par les activités de service.

► Préconisations

Identifier précisément les aides à l'emploi dans

la comptabilité, les suivre et anticiper leur diminution programmée.

Les inscrire dans les comptes de produit en tant que subvention, en fléchant bien chaque type d'aide (ex : 741 - FONJEP).

Évaluer le coût d'une journée d'intervention en incluant toutes les charges (sans oublier les charges fixes de structures, notamment les amortissements).

● Résultats d'exploitation : un modèle économique fragile

► Constat

Le résultat d'exploitation des associations étudiées est proche, en moyenne, de 0. Ces associations de l'environnement ne s'écartent pas de ce qui semble être la norme associative : le rapport DLA 2009⁵ fait le même constat sur l'ensemble des associations suivies et conclut que le modèle économique est très fragile.

► Préconisations

Mettre en place des tableaux de reporting pour permettre les remontées d'information essentiellement comptable et budgétaire.

Tableau de suivi des conventions (recettes attendues, durée, dates de bilans intermédiaires permettant d'appeler des fonds jusqu'à l'échéance finale) et des conventions passées en charges avec des partenaires ou prestataires.

5. Enquête sur la mesure d'impact du DLA réalisée par le CNAR Financement, la CPCA et l'AVISE (septembre 2009) disponible sur www.solfia.org

● Attention à la baisse des réserves et à la dégradation du fonds de roulement (FR)

► Constat

Les fonds propres (ou réserves) sont en moyenne assez conséquents et représentent 88 % des ressources stables.

Ainsi, le fonds de roulement est positif, mais représente moins d'un trimestre pour près de 62 % de l'échantillon.

Le montant des subventions d'investissement baisse de 12 % entre 2006 et 2007 (pour un montant d'immobilisation constant sur les deux exercices).

Avec de tels indicateurs, le risque de dégradation des fonds propres est important.

► Préconisations

Recourir à des outils financiers pour structurer son assise financière (voir par exemple les outils financiers France Active).

Rechercher des subventions d'investissement pour financer de nouvelles immobilisations.

Les coupler à un crédit bancaire pour ne pas dégrader son fonds de roulement.

● Le besoin en fonds de roulement (BFR) en augmentation sensible

► Constat

En moyenne, le BFR est en forte augmentation entre 2006 et 2007, ce qui en moyenne, dégrade les trésoreries : l'ensemble des créances représente 102 jours de budget, c'est-à-dire qu'en moyenne les associations sont payées par leurs clients et par leurs financeurs publics à 102 jours. Les besoins sont très élevés à certaines périodes de l'année.

► Préconisations

On conseille la mise en place d'un tableau de suivi et d'organisation des relances pour :

- Diminuer les délais de paiements des clients et des collectivités publiques et suivre le versement des subventions à recevoir ;
- Augmenter les délais de paiements des fournisseurs sans pour autant être pénalisé au niveau des conditions d'achat.

● Des progrès sur la présentation des comptabilités, mais des ventilations

► Constat

La saisie comptable manque d'homogénéité, en particulier pour l'affectation des recettes d'origine publique (aides à l'emploi, subventions ou commande publique).

Le test des mesures d'impact de l'intervention des DLA⁶ indique des progrès significatifs en termes d'outils comptables (ils sont jugés « fiables » dans 88 % des cas et 96 % après intervention). 27 % seu-

lement des associations suivies possèdent une comptabilité analytique.

► Préconisations

Pour un bon suivi de la structure financière et des évolutions, pour déterminer le coût d'une action ou d'un service, il est très important de disposer d'une ventilation comptable détaillée par destination de charges et de produits.

6. Il porte sur l'ensemble du secteur, dont 6 % d'associations de l'environnement

● Le rôle d'accompagnement des têtes de réseau nationales

Par exemple, l'Union nationale des CPIE⁷, structure porteuse du CNAR Environnement accompagne les démarches de professionnalisation des associations labellisées ou candidates au label. Elle intègre un critère « maîtrise de l'équilibre financier de l'association » et a défini les valeurs repères pour la mesure de ce critère. Grâce à un partenariat avec le CNAR Financement pour procéder à l'analyse de la comptabilité d'un panel d'associations adhérentes.

7. « Centre permanent d'initiatives pour l'environnement » (CPIE) est un label géré et délivré par l'Union nationale des CPIE aux associations candidates répondant aux critères de labellisation.

● Une animation nature : Combien ça coûte ? Combien on facture ?

Extrait d'un entretien réalisé par le CNAR Environnement auprès d'un directeur d'association⁸

« Il faut qu'on intègre des outils de gestion que les entreprises ont depuis longtemps, pour avoir des chiffres pas trop virtuels, ne pas se bercer d'illusions... Par exemple un animateur compétent coûte environ 38 000 € / an (en comptant les frais généraux...). Il faut donc qu'il fasse au minimum 120 jours / an

d'animation face au public facturés 310 € jour. C'est beaucoup, on a l'impression d'avoir du public tout le temps ! Il faut compter comment le panier est rempli, aller chercher la demande, trouver d'autres activités, préparer... C'est pourquoi on compte à quoi on passe notre temps.... On a bâti un logiciel en interne, on contrôle la justesse des évaluations, les écarts... Dans notre association, c'est rentré dans les mœurs, tout le monde a compris que c'était très utile.

8. « L'emploi dans les associations de l'environnement » - CNAR Environnement - 2008

Pour aller plus loin...

► Sites Internet utiles :

- **Solfia** (www.solfia.org), portail Internet dédié aux associations qui souhaitent s'informer sur la recherche de financements et l'accompagnement. Un ensemble de fiches-outils pour vous guider dans votre réflexion et vos recherches.
- **France Active** (www.franceactive.org), association qui a créé et fédère un réseau de Fonds Territoriaux ayant pour mission de lutter pour l'insertion par l'économie en apportant aux porteurs de projet un accès au crédit, une expertise et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds propres). Elle porte le CNAR Financement

► Documents de référence :

- Guide sur les fonds propres : <http://www.solfia.org/spip.php?article63>
- Fiche sur le financement des petites et moyennes associations intitulée « Emprunter pour se développer, une utopie pour les associations ? » http://www.solfia.org/spip.php?article381&var_recherche=emprunter
- Juris Associations (octobre 2009), Revue n° 405 : La culture de l'excédent
- « Le financement (public) des associations : une nouvelle donne, de nouveaux besoins » - CPCA - Etudes et documents N° 6 - Juillet 2008
- Bruno Bigourdan, Didier Tcherkachine (2006), « Le guide financier des dirigeants d'associations » - Juris Service

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 : Marisie MOINE (consultante).

Maquette et réalisation : Gzadam.