

**SESSION 2021**

---

**CAPLP  
CONCOURS EXTERNE**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION**

**Option : GESTION ET ADMINISTRATION**

**ÉPREUVE DE SPÉCIALITÉ**

**Durée : 5 heures**

---

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► **Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8039J	101	3451





## CONTEXTE GÉNÉRAL

**La Manne Alimentaire** est une association reconnue « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » qui a pour but de répondre à l'urgence sociale par l'entraide alimentaire, et de proposer du travail à des personnes provisoirement ou durablement éloignées de l'emploi classique. Créée par monsieur Hubert PHILIPP en 1986 et implantée à Colmar (Haut-Rhin), elle vient en aide aux personnes les plus démunies en leur proposant notamment :

- une aide alimentaire (distribution de colis alimentaires, accès à l'épicerie sociale, au restaurant social),
- la possibilité d'accéder à un financement pour les besoins de première nécessité (prêt à taux zéro limité à 1500 euros).

Près de 6500 personnes en situation précaire, orientées par les services sociaux locaux et départementaux, sont ainsi soutenues chaque année par La Manne.

Afin d'assurer ses missions, l'association emploie une équipe de 8 salariés permanents : le directeur, monsieur Alain FAURE, une assistante de direction, un comptable, une gestionnaire des stocks et quatre encadrants.

La Manne Alimentaire contribue également à l'insertion par l'activité grâce à un chantier d'entretien des espaces verts. À ce jour, elle emploie une trentaine de salariés en parcours d'insertion et compte près de 90 bénévoles, dont la moitié sont actifs toute l'année.

Son conseil d'administration, composé de 12 membres et présidé depuis le départ de son fondateur en 2019 par monsieur Jean-Yves CHASSERY, veille à son bon fonctionnement. Il est le garant des valeurs portées par l'association : l'humanité, la citoyenneté, l'engagement dans le respect et la bienveillance au service des plus démunis.

Dans un contexte économique difficile, l'un des enjeux majeurs de l'association devenue un acteur essentiel de l'aide sociale à Colmar, est aujourd'hui de pérenniser son action auprès des plus précaires en continuant à développer ses spécificités et en poursuivant des stratégies de financement réfléchies et maîtrisées. La Manne Alimentaire est en effet fortement dépendante des financements publics : ils représentent 63 % de ses ressources quand 33 % proviennent de fonds propres et seulement 4 % de dons.

Un autre chantier d'envergure attend également l'association cette année : l'organisation du départ à la retraite volontaire du comptable, monsieur Renaud DESCHAMPS, véritable pilier de la gestion et de l'organisation fonctionnelle de l'association.

**En tant qu'adjoint(e) du directeur de La Manne Alimentaire, vous aurez à traiter les dossiers ci-après, en veillant à ce que l'ensemble respecte une forme professionnelle et participe à la prise de décision.**

# PARTE 1 - RÉOLUTION DE PROBLÈMES BASÉS SUR DES ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES

## Dossier 1 - Diagnostic et stratégie de communication.

L'activité principale de La Manne Alimentaire, l'aide alimentaire, a été fondée sur l'idée de récupérer les denrées alimentaires destinées à être détruites faute d'acheteurs auprès des distributeurs, et de les mettre à disposition de ceux qui en ont besoin. Les autres activités, chantiers d'insertion sociale, prêt à taux zéro, restaurant social et épicerie sociale, sont venues par la suite enrichir l'offre de services faite par l'association aux familles en situation précaire. L'engagement et le soutien des partenaires locaux, donateurs et clients, sont, dans ce cadre et depuis toujours, essentiels pour l'action de l'association.

Afin de pérenniser ses activités tout en réduisant sa dépendance aux financements publics, le conseil d'administration et la direction de La Manne Alimentaire n'ont donc cessé de chercher à développer le nombre de leurs partenaires. Ils souhaitent pour cela faire évoluer leur stratégie de communication.

### Travail à faire à partir des éléments mis à votre disposition

**1.1 Proposer une analyse structurée de la politique de communication de l'association.**

**1.2 Élaborer un plan de communication cohérent, intégrant les technologies numériques, permettant à La Manne Alimentaire de développer sa notoriété auprès des publics visés.**

**1.3 Concevoir la maquette d'un support de présentation de l'association incluant un argumentaire visant le développement du nombre de donateurs financiers issus du milieu économique local.**

### Annexes

Annexe 1-A - Extrait du projet associatif de La Manne Alimentaire

Annexe 1-B - Données sociodémographiques

Annexe 1-C - Extrait du tryptique de présentation

Annexe 1-D - Partenaires économiques et associatifs

Annexe 1-E - Extrait du tableau de bord

Annexe 1-F - Communication et médias

Annexe 1-G - Transformation numérique

Annexe 1-H - Mécénat d'entreprise et dons aux associations

## **Dossier 2 – Étude de la santé financière, création d'une nouvelle activité et opportunité des sources de financement participatif.**

La Manne alimentaire est fortement dépendante, pour financer toutes ses activités, des fonds perçus provenant des différentes institutions publiques. En effet, les subventions représentent 63 % de ses ressources, les revenus des différentes activités 33 % et les dons 4 %.

Ses dirigeants font le constat également que, dans un environnement de crise économique où la précarité a énormément augmenté, de nouveaux besoins nécessitant de nouvelles réponses sont apparus chez leurs bénéficiaires.

Dans ce contexte, le conseil d'administration doit à la fois veiller à la pérennisation des activités existantes au sein de la structure mais aussi envisager le déploiement de nouvelles actions, le tout fortement contraint par ces modes de financements.

Ceci amène monsieur FAURE à s'interroger, d'une part sur les priorités à donner et sur les choix à opérer au sein des différentes activités proposées, et d'autre part sur les nouveaux services qui pourraient être créés. Son questionnement porte dans ce cadre sur la pérennité de l'activité « épicerie », et aussi sur l'idée de créer une nouvelle activité « ressourcerie » qui permettrait à la fois d'apporter des réponses à une problématique de développement durable et de recyclage, tout en répondant aux besoins croissants dans le domaine de la réinsertion. Cette action serait-elle envisageable ? Serait-elle viable ? Le cas échéant, comment la financer ?

Si cette décision de création d'une ressourcerie était prise, le directeur souhaiterait, pour la développer, privilégier des sources de financement qui permettent à l'association une moindre dépendance aux financeurs traditionnels.

Poursuivre l'activité « épicerie » ? Créer une nouvelle activité « ressourcerie » ? Les réponses doivent être apportées lors du prochain conseil d'administration. Des choix vont donc devoir s'imposer très vite.

### **Travail à faire à partir des éléments mis à votre disposition**

**2.1 Analyser la situation financière de l'association et la rentabilité de ses différentes activités.**

**2.2 Apprécier l'opportunité de créer une nouvelle activité « ressourcerie ».**

**2.3 Présenter au directeur la synthèse des travaux précédents, en proposant des modes de financements alternatifs.**

### **Annexes**

Annexe 2-A - Analyse financière, le cas des associations

Annexe 2-B - États financiers de La Manne Alimentaire

Annexe 2-C - Données sur les activités

Annexe 2-D - Données sur la ressourcerie

Annexe 2-E - Le financement des associations : quelles solutions ?

## **Dossier 3 : Maintien des compétences et recrutement.**

Monsieur Renaud DESCHAMPS, comptable de La Manne Alimentaire depuis de longues années, a annoncé sa volonté de partir à la retraite en décembre 2022. Afin de garantir la réussite de son remplacement et de minimiser à terme l'impact des départs en retraite sur le fonctionnement des services, le Conseil d'Administration souhaite organiser le maintien des compétences de ses collaborateurs. Il envisage également, dans le cas présent, de recourir au recrutement soit d'un alternant en DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion) sur une période anticipant la date de départ à la retraite du comptable, soit d'un comptable confirmé avec une période de tuilage de trois mois.

### **Travail à faire à partir des éléments mis à votre disposition**

**3.1 Programmer les démarches à entreprendre pour préparer le départ à la retraite du comptable.**

**3.2 Construire un plan de transmission des compétences.**

**3.3 Conclure sur l'alternative de recrutement envisagée.**

### **Annexes :**

Annexe 3-A : Extrait du guide méthodologique de transmission des savoirs et savoir-faire.

Annexe 3-B : Fiche de poste « Comptable »

Annexe 3-C : DCG, Diplôme de Comptabilité et de Gestion

Annexe 3-D : Extrait du guide pratique de l'apprentissage à destination des entreprises

## **PARTIE 2 : QUESTION RELATIVE À UNE PROBLÉMATIQUE DE PROFESSIONNALISATION**

À partir de vos connaissances et en vous inspirant du cas de l'association **La Manne alimentaire**, vous rédigerez une réponse selon votre choix à l'une (et à seulement une) des deux questions ci-dessous :

À dominante administration :

**Démontrer l'intérêt pour une organisation de capitaliser et de transmettre les compétences de ses salariés.**

À dominante gestion :

**En quoi l'analyse des états financiers participe-t-elle à la prise de décisions ?**



## ANNEXE 1-A - EXTRAIT DU PROJET ASSOCIATIF DE LA MANNE ALIMENTAIRE

L'idée fondatrice de la Manne repose sur un double constat : l'augmentation de la pauvreté entraînant des difficultés nutritionnelles d'une partie de nos concitoyens d'une part, et de l'autre la destruction de tonnes de nourritures invendues.

C'est pourquoi une poignée de femmes et d'hommes convaincus qu'il fallait faire quelque chose, et sous l'impulsion de monsieur Hubert Philipp, président fondateur, ont décidé de créer l'association La Manne Alimentaire en 1986.

- 1986 - Création de l'association La Manne Alimentaire, centre d'entraide alimentaire, pour récupérer et redistribuer de la nourriture sous forme de colis alimentaires gratuits, le tout assuré par des bénévoles.
- 1988 - Mise en place des ateliers d'insertion « aide alimentaire » et « maraîchage » : des salariés en contrat aidé reprennent une partie des activités jusque-là assurées par les bénévoles (collecte et tri des denrées) dans le but de se réadapter au monde du travail progressivement.
- 1988 - Mise en place du restaurant social, qui permet de servir un repas chaud aux personnes sans domicile et en grande précarité durant la période hivernale.
- 2001 - Ouverture de l'épicerie sociale « Rebond » : l'accès à la boutique se fait sur dossier, établi avec un travailleur social ; un contrat de 3 mois renouvelable est signé entre le bénéficiaire et la Manne Alimentaire pour attester que les économies réalisées serviront à améliorer la situation financière du demandeur. Faire ses courses à l'épicerie, c'est payer les produits alimentaires 10 % du prix moyen constaté en magasin. La Manne alimentaire adhère à l'URSEIA Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Économique d'Alsace.
- 2002 - Conventonnement des deux ateliers d'insertion en chantier d'insertion par la Direction Départementale de Emploi de la Formation Professionnelle.
- 2014 - Abandon de l'activité "Maraîchage", qui n'était pas rentable, pour l'activité "Entretien des Espaces Verts". Obtention de la reconnaissance d'utilité publique par la Préfecture du Haut-Rhin.
- 2018 - Mise en place d'un partenariat avec l'Association ESPOIR pour l'accueil le midi et la livraison les soirs et durant le week-end de repas pour les personnes hébergées en foyer d'urgence.
- 2020 et perspectives - La Manne emploie 8 salariés permanents et 39 contrats aidés, lui permettant ainsi d'utiliser la totalité de ses ressources en postes. Les activités développées continuent leur croissance lente mais régulière. Le développement d'autres activités sera conditionné par un engagement de nos partenaires publics et privés mais aussi par la recherche de nouveaux locaux.

## ANNEXE 1-B : DONNÉES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Source : données « La Manne Alimentaire », rapport d'activité.

Foyers soutenus en 2019	2 398	Nombre de personnes soutenues en 2019 (dont nombre d'enfants – 15 ans)	6 482 dont 2 150 enfants
Personnes soutenues issues de Colmar	4 421	Personnes soutenues issues de l'agglomération de Colmar	2 061
Population totale colmarienne 2019	71 445	Population totale de l'agglomération Colmarienne 2019	116 314

## Nos missions

### L'aide alimentaire

Une distribution toute l'année



C'est l'activité principale de La Manne. La Manne récupère et redistribue de la nourriture sous forme de colis alimentaires hebdomadaires, contenant 5 repas par personne. Les familles et personnes en situation précaire nous sont orientées par le travailleur social en charge de leur suivi qui décide également de la durée d'accès à la distribution des colis alimentaires.

### Quand la solidarité porte ses fruits

#### L'épicerie Sociale

Un outil pédagogique avant



A l'épicerie sociale, les bénéficiaires achètent leurs produits à 20% du coût réel. Sa première vocation est pédagogique :

Elle est accessible aux personnes ayant de faibles moyens financiers, adressées par les travailleurs sociaux. Lors de l'entretien avec la conseillère en économie sociale et familiale de La Manne, la famille s'engage contractuellement à utiliser les économies réalisées au financement d'un projet (remboursement de dettes, financement d'un achat nécessaire au foyer...) et à participer à des ateliers pédagogiques sur les thèmes du budget, de la santé, de l'alimentation...



#### Le restaurant Social

Répondre à l'urgence



L'objectif du restaurant social est non seulement de proposer le service d'un repas chaud et équilibré pour les personnes qui connaissent de graves difficultés de logement, mais aussi d'offrir un cadre d'accueil convivial où elles peuvent venir se réchauffer.

Le restaurant social est ouvert toute l'année, entre 11h30 et 13h15 pendant la période hivernale et de 11h30 à 12h30 pour la période estivale. L'accès est réservé aux personnes munies d'un bon délivré par les partenaires habilités (CCAS, Foyer Schoelcher).

#### Le prêt à taux 0%

Un financement accessible pour les besoins de première nécessité



Cette action a deux objectifs principaux : permettre à des familles exclues du système de prêts bancaires classiques de pouvoir financer des achats indispensables (réfrigérateur, machine à laver, cuisinière, literie, équipements bébé...), et d'éviter de sombrer dans la spirale du surendettement. Ainsi, il peut, sous certaines conditions, être utilisé afin de procéder à des remboursements de dettes ou de découverts bancaires.

La Manne est reconnue  
Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale

### Chantier d'insertion

Un tremplin vers la reconnaissance sociale

Un atelier chantier d'insertion (ACI) est une structure d'insertion par l'activité économique.

Elle a pour but le retour à l'emploi de personnes provisoirement ou durablement éloignées de l'emploi classique.

Les ACI assurent l'accueil, l'embauche et la mise au travail de leurs salariés. Ils organisent également leur suivi, leur accompagnement, leur encadrement technique et leur formation.

Le chantier d'insertion de La Manne porte plusieurs activités dont deux principales : l'aide alimentaire et l'entretien des espaces verts, nous avons également des salariés à la cuisine et à l'épicerie.

### L'entretien des espaces verts



L'équipe assure l'entretien de pelouses, le débroussaillage, le binage et le nettoyage de massifs, l'entretien, la replantation de massifs et espaces verts, la plantation d'arbres, d'arbustes et de haies. Ils font également l'entretien des machines et outils qu'ils utilisent.

Pour tout renseignement ou devis, contactez :

Vincent LEGRAIN, responsable de l'entretien des espaces verts

03 89 41 44 27 – 07 82 19 29 90

acjardin@lamanne.org

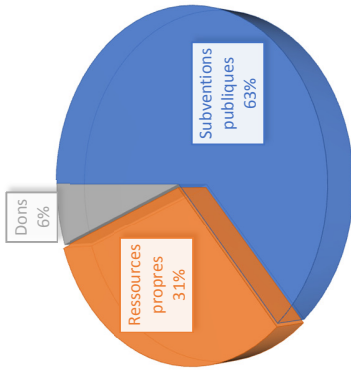
Association reconnue  
de mission d'utilité publique

**ANNEXE 1-D : PARTENARIATS  
ÉCONOMIQUES ET ASSOCIATIFS**

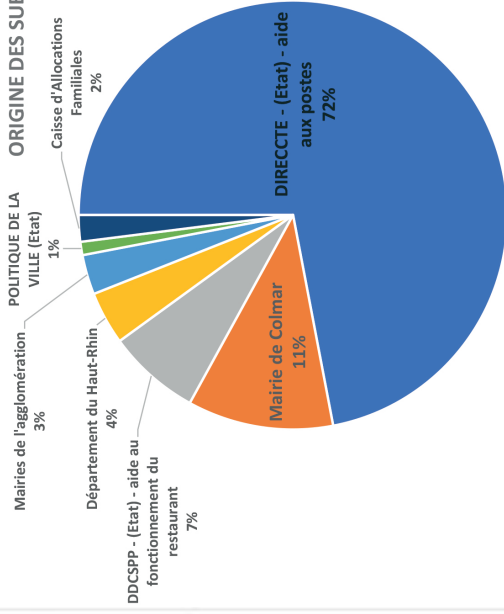


**ANNEXE 1-E : EXTRAIT DU  
TABLEAU DE BORD**

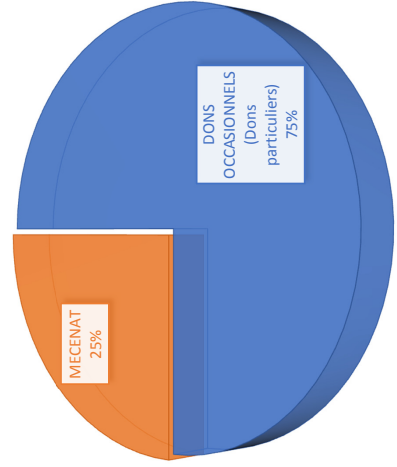
**PROVENANCE DES RECETTES - BUDGET 2019**



**ORIGINE DES SUBVENTIONS PUBLIQUES**



**ORIGINE DES DONS**





# La communication au sein de la Manne Alimentaire

## 1 Site Internet

[www.lamanne.org](http://www.lamanne.org)

Site créé et hébergé par une entreprise de communication "Anna Communication" à Mulhouse. Mise à jour des contenus automatiques via facebook. Possibilité de don en ligne via la plateforme HelloAsso.



## 4 Liaisons avec les bénévoles

Bénévoles co-gérés par le secrétariat et par les salariés encadrants (40 bénévoles actifs). Base de données Excel, gestion des relations via une adresse mail et gestion des plannings de présence sur planning "papier".

## 2 Page Facebook

Annonce des événements propres à l'association et partage des actions de nos partenaires. Page gérée par un bénévole.



## 3 Manne Info et autres supports "papier"

Tirage papier en 1 500 exemplaires. Envoi postal. Création des contenus par les bénévoles, sous le contrôle du Directeur et du Président. Mise en forme et édition : Anna Communication. Coupon de don disponible en dernière de couverture. Deux publications par an, format 10/12 pages. L'association dispose d'une plaquette "institutionnelle", trois volets présentant ses activités principales.



## **ANNEXE 1-G : TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**

La transformation digitale – ou devrait-on plutôt dire numérique – est un changement des usages, des process, des outils de l'ensemble de la société, dû à la digitalisation. Les modes de travail, les habitudes individuelles, la communication évoluent petit à petit, de manière plus ou moins naturelle, pour s'adapter à ce changement. Sachant cela, les associations rencontrent ce besoin de changement et d'adaptation, au même titre que n'importe quel autre type de structure (entreprises, collectivités, ...).

Les outils digitaux, en ligne, accessibles par tous permettent à une équipe de :

- partager de l'information plus facilement,
- limiter la perte de données,
- partager la gestion des données, selon la fonction de chacun,
- centraliser toutes les données de l'équipe sur une seule plateforme,
- ne pas perdre des informations précieuses, par exemple lorsque le stagiaire Jean-Michel a fini sa mission.

### **L'impact sur la communication**

Comment communiquait-on habituellement avec ses membres ? Probablement par courrier ! Aujourd'hui, les outils numériques sont un formidable moyen de mieux connaître ses adhérents et de les impliquer dans son association. C'est d'ailleurs un des principaux enjeux actuels des ONG et des associations : la fidélisation des communautés. En se calant sur les nouveaux usages, les adhérents vont être plus réceptifs à des communications personnalisées et pertinentes. Pourquoi ? Tout simplement car la digitalisation a multiplié les canaux de communication, ce qui dilue votre communication dans un flot de messages divers. Pour capter l'attention de votre destinataire, et pour maximiser les chances qu'il reçoive l'information, il est nécessaire d'utiliser les vecteurs de communication adéquats.

Ainsi, les logiciels en ligne du type CRM<sup>1</sup> jouent ce rôle de centralisateur des données de vos membres. Quel que soit le niveau de leur implication dans l'association, toutes les informations sont réunies sur une seule base.

Cette adaptation aux usages de plus en plus digitaux impacte également les collectes de dons. Combinée aux changements réglementaires influençant beaucoup la collecte, c'est toute la relation aux donateurs qui est en mutation.

Les associations et ONG se retrouvent donc dans la situation de repenser totalement les besoins des donateurs, leurs préoccupations et leurs moyens d'engagement.

### **La gestion des données : une opportunité pour les associations**

Une des évolutions majeures, vous l'aurez compris, est la génération de données liées à chacune de vos activités associatives. Cela fait partie de la transformation digitale qui est aujourd'hui incontournable. Cette « banque » de données, nouvelle, n'est pas toujours très bien perçue par les associations. Pourtant les données personnelles ont, depuis toujours, été reçues et manipulées par les associations (notamment dans le médical, le social, le caritatif). L'évolution du digital a simplement créé un moyen d'enregistrer ces données.

Il est, évidemment, primordial que leur gestion soit faite de manière respectueuse et éthique : c'est ce que vise à réguler le RGPD par exemple. Mais aujourd'hui, il faut reconnaître que ces données issues de la digitalisation des usages représentent un potentiel non-négligeable. La transformation digitale implique de savoir pourquoi et comment gérer ces données. Elles sont un formidable moyen pour les associations de pérenniser leur activité et donc leur impact.

Source : <https://www.welcome-ohme.fr/transformation-digitale-numerique-associations>

---

<sup>1</sup> Customer Relationship Management (gestion de la relation client)

## ANNEXE 1-H – MÉCÉNAT D'ENTREPRISE ET DONS AUX ASSOCIATIONS

Vérfié le 10 août 2020 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre), Ministère chargé des finances

Le mécénat est un dispositif permettant à une entreprise de verser un don à un organisme, sous forme d'aide financière ou matérielle, pour soutenir une œuvre d'intérêt général ou de se porter acquéreur d'un bien culturel déclaré *trésor national*. En contrepartie, l'entreprise peut bénéficier d'une réduction fiscale.

Le don peut prendre la forme d'un versement numéraire, en nature ou en compétence, généralement sans contrepartie pour le donateur. Le don manuel est défini comme un don en nature ou en espèces, quel qu'en soit le montant, qui ne nécessite pas un acte notarié soumis à enregistrement. Il peut être effectué à destination d'un organisme pour soutenir une œuvre d'intérêt général, qu'il soit :

- public ou privé à *gestion désintéressée*
- ou une société dont le capital est entièrement détenu par des personnes morales de droit public (État, établissements publics nationaux, collectivités locales).

### Le versement d'un don n'est pas soumis à la TVA.

Dans le cas où les dons en numéraire donnent droit à une réduction d'impôt au profit du donateur, le bénéficiaire du don doit déclarer à l'administration fiscale l'identité du donateur pour les dons d'un montant annuel supérieur à 153 000 € par structure. Les dons de denrées alimentaires ne sont pas concernés par cette déclaration. Le bénéficiaire du don doit délivrer au donateur un reçu fiscal à joindre à la déclaration de revenus ou de résultats (sauf pour la déclaration par internet). Il doit conserver ce reçu.

La réduction d'impôt vient en soustraction du montant d'impôt sur les sociétés ou d'impôt sur le revenu dû par l'entreprise donatrice lors de l'année des versements.

La réduction d'impôt est plafonnée. Ce qui veut dire que l'entreprise ne peut pas réduire le montant de son impôt au-delà de certains seuils, quel que soit le nombre de dons.

Finalité du versement	Régime fiscal de l'entreprise	Taux de réduction fiscale	Plafond de la réduction fiscale
Don à une œuvre d'intérêt général (concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises)	Impôt sur le revenu ou sur les sociétés %	<b>60 %</b> du montant pour la fraction du don inférieure ou égale à <b>2 millions €</b>  <b>40 %</b> du montant pour la fraction supérieure à <b>2 millions €</b>	Dans la limite de <b>10 000 €</b> ou <b>5 ‰</b> (5 pour mille) du chiffre d'affaires annuel hors taxe (plafond appliqué à l'ensemble des versements effectués)  La réduction fiscale est applicable aux versements effectués au cours des exercices clos à partir du 31 décembre 2020.

En cas de dépassement du plafond, il est possible de reporter l'excédent sur les 5 exercices suivants. Mais les montants reportés ne peuvent s'ajouter aux dons effectués chaque année que dans la limite du plafond annuel. Le droit à déduction est maintenu au taux de 60 % pour certains dons. Cela concerne le mécénat versé au profit d'un organisme sans but lucratif qui exerce une de ces activités :

- fourniture de repas à des personnes en difficulté,
- actions pour favoriser le logement de personnes en difficulté,
- fourniture de soins et de produits de première nécessité à des personnes en difficulté.

Source : service-public.fr



# Analyser la situation financière de l'association

■ FRÉDÉRIC DINTRAS

Expert comptable inscrit à l'Ordre des experts comptables de la Région de Limoges

Un grand nombre d'associations éditent un bilan comptable, document souvent exigé pour les demandes de subventions. Mais c'est également un bon outil d'analyse financière qui, si on l'analyse, peut révéler les forces et les faiblesses de l'association. Car à la différence du compte de résultat qui concerne une période déterminée, le bilan nous parle lui de la continuité.

### Une photographie...

En première approximation, nous pouvons définir le bilan comme étant un inventaire établi, une photographie à un moment donné de tout ce que l'association possède (Actif) et de tout ce qu'elle doit (Passif). La différence entre ce qu'elle possède et ce qu'elle doit, représente son patrimoine net : appelé Fonds associatifs ou « Situation nette ». L'actif est constitué par l'ensemble des biens que l'association possède : les immobilisations incorporelles, corporelles, financières, les stocks, les créances, et la trésorerie. Le passif recense les moyens dont dispose l'association pour se financer : les fonds associatifs (avec ou sans droit de reprise), les dettes de l'association vis-à-vis des tiers, des fournisseurs, des organismes sociaux et des banques.

### ...et une radiographie

À partir de ces éléments, vous pouvez procéder à des calculs simples qui permettent d'avoir une idée précise de la santé financière globale de l'association. Ces calculs sont des ratios, rapports entre différents postes du bilan et concernent les stocks, les dettes et les créances. Ils servent à optimiser la gestion courante. Le financement des stocks est en effet parfois coûteux. Quel que soit son montant, il immobilise de la trésorerie et occasionne des frais de stockage, pas toujours « visibles » : entreposage, manutention, assurance... La rotation des créances clients est donnée en nombre de jours de ventes que représente la somme totale due en fin d'exercice par les clients. Ce ratio indique le délai moyen de règlement consenti à la clientèle. Enfin, la rotation des dettes fournisseurs est également donnée en nombre de jours d'achats représentés par le montant dû aux fournisseurs à la clôture de l'exercice. D'autres ratios permettent d'affiner l'analyse.

### La formation de la trésorerie

L'étude de la trésorerie et de son évolution au cours de l'exploitation de l'association, nécessite d'avoir quelques connaissances générales sur le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement (BFR). Ces deux notions sont très importantes. L'existence d'un fonds de roulement positif est une nécessité et permet de faire face aux aléas de trésorerie (retard de paiement des clients...). Le BFR représente la différence entre l'argent qui appartient à l'association mais dont elle ne dispose pas (stocks, crédit clients, créances diverses) et l'argent dont l'association dispose mais qui ne lui appartient pas (crédit fournisseurs, dettes sociales, dettes diverses). La trésorerie de l'association (cf. encadré), c'est le disponible qui lui permet d'assurer le paiement de ses échéances. ■

#### AVOIR UNE BONNE TRÉSORERIE, C'EST :

- posséder un fonds de roulement minimum
- maîtriser un niveau de dettes à long ou moyen terme inférieur ou égal à la valeur des fonds propres
- bien connaître le cycle d'exploitation de l'association
- établir des états prévisionnels des dépenses et des recettes
- utiliser à bon escient les concours bancaires et les facilités de crédit disponibles.

Source : [www.ballesafond.net](http://www.ballesafond.net)

### Fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie :

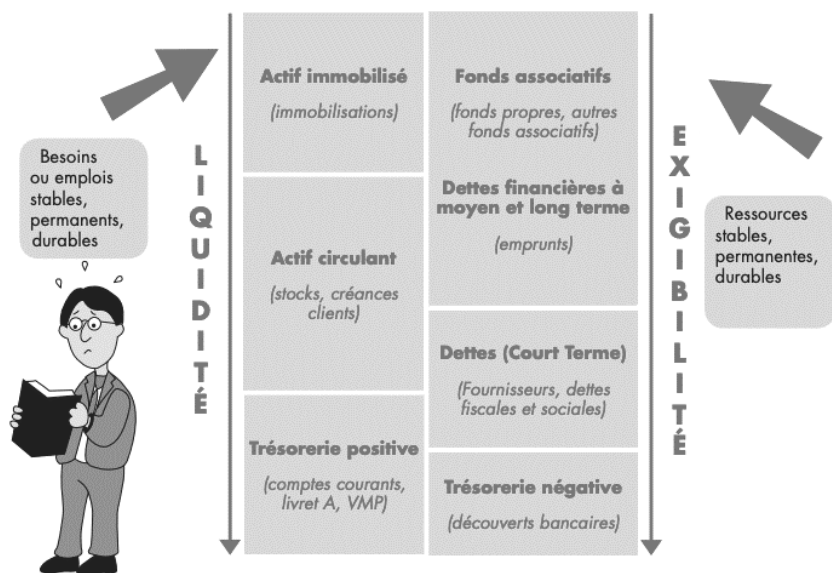
- Le fonds de roulement (FR) est ce qu'il reste du financement stable (c'est-à-dire le passif stable diminué des fonds propres et emprunts) après financement des actifs stables (immobilisations).

$$FR = \text{Passif stable} - \text{Actif stable.}$$

- Ce FR finance les besoins de l'activité, c'est-à-dire le besoin en fonds de roulement (BFR). Le BFR est obtenu en faisant la différence entre les besoins liés à l'activité (actif circulant, c'est-à-dire actif dû à l'activité) et les ressources dégagées par l'activité (passif circulant).
- La différence entre le FR et le BFR représente la trésorerie.

## Les fonds associatifs<sup>2</sup>

Les fonds associatifs correspondent aux ressources les plus durables de l'organisation. Si on ajoute aux fonds associatifs, les dettes financières à moyen et long terme (les emprunts), on obtient alors les ressources stables de l'association (à plus d'un an). Ces ressources stables vont permettre de financer les besoins stables, ce que l'on appelle les investissements, les immobilisations.



Notons également la notion de trésorerie qui peut être soit positive, soit négative. La trésorerie se compose du contenu des comptes courants, des placements, mais aussi des découverts bancaires, facilités de caisse...

Les fonds associatifs ont d'abord pour fonction de financer les investissements nécessaires aux activités de l'association : immobilier, mobilier, matériel, dépôt de garantie, etc. Mais ils doivent également assurer la couverture des besoins de financement liés au cycle d'exploitation (BFR).

Pour être en bonne santé financière, une association doit avoir un fonds de roulement positif et suffisant pour couvrir son besoin en fonds de roulement (BFR), et ainsi n'avoir recours au crédit court terme que ponctuellement.

## Autre rôle des fonds associatifs : assurer une sécurité<sup>2</sup>

Les fonds associatifs permettent ainsi d'assurer la pérennité de l'association, mais sont également indispensables pour :

- **Faire face à l'imprévu** : par exemple, des changements de politiques publiques (baisse des subventions de fonctionnement, aides aux emplois fluctuantes...) qui peuvent entraîner des déficits.
- **Pouvoir lancer de nouveaux projets** : pour des projets n'étant pas considérés comme suffisamment rentables (cas fréquent dans une association), les partenaires privés ou publics attendent les premiers résultats avant de s'engager.
- **Faciliter la mobilisation de ressources complémentaires** (notions de tour de table, effets de levier) : des fonds associatifs suffisants permettent de rassurer les partenaires de l'association sur sa structure financière. L'association aura, ainsi, plus de facilités pour :
  - emprunter auprès des établissements bancaires. Les banquiers n'accepteront de prêter de l'argent à une association que si sa structure financière est bonne.
  - contractualiser avec les financeurs publics (l'État ne s'engage pas sur des conventions pluriannuelles, CPO) lorsque les fonds associatifs d'une association sont négatifs.
  - contractualiser avec les financeurs privés. Ces derniers ne s'engagent que s'ils jugent la situation financière de la structure saine.

<sup>2</sup> Guide « Association et fonds propres : pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent », guide réalisé par France active.



# ANNEXE 2-B - ÉTATS FINANCIERS DE LA MANNE ALIMENTAIRE.

## Association LA MANNE - BILAN

ACTIF	Brut	Amortissements Dépréciations	Net au 30/03/2021	Net au 30/03/2020	PASSIF	Net au 30/03/2021	Net au 30/03/2020
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>839 836</b>	<b>600 677</b>	<b>237 841</b>	<b>268 222</b>	<b>FONDS ASSOCIATIFS</b>	<b>649 559</b>	<b>602 561</b>
Immobilisations incorporelles	1 318	1 318	-	-	Fonds associatifs sans droit de reprise	136 434	136 434
					Autres réserves	114 373	114 373
Immobilisations corporelles	838 518	600 677	237 841	268 222	Report à nouveau	206 039	189 103
Immobilisations financières	-	-	-	-	Résultat de l'exercice	63 343	17 536
					Subventions d'investissements	128 770	145 115
					Provisions réglementées	-	-
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>565 828</b>	<b>17 348</b>	<b>548 480</b>	<b>454 218</b>	<b>AUTRES FONDS ASSOCIATIFS</b>	-	-
Stock et en-cours	3 718	-	3 718	2 183	Apports	-	-
					Legs	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	-	-	-	-	<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>38 350</b>	<b>12 000</b>
Créances	124 999	17 348	107 651	110 056	<b>FONDS DEDIES</b>	<b>7 568</b>	<b>7 568</b>
					Fonds dédiés sur subventions	-	-
Valeurs mobilières de placement	-	-	-	-	Fonds dédiés sur autres ressources	7 568	7 568
					<b>DETTES</b>	<b>90 844</b>	<b>100 311</b>
Disponibilités (autre que caisse)	434 823	-	434 823	341 117	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	2 800	5 200
Caisse	-	-	-	-	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	3 664	1 878
Charges constatées d'avance (3)	2 288	-	2 288	862	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	27 909	24 013
					Dettes fiscales et sociales	49 471	63 584
					Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	7 000	3 329
<b>COMPTES DE REGULARISATION</b>	-	-	-	-	Autres dettes	-	3 307
					<b>COMPTES DE REGULARISATION</b>	-	-
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>1 405 664</b>	<b>618 025</b>	<b>786 321</b>	<b>722 440</b>	<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>786 321</b>	<b>722 440</b>

Ratios indicatifs	Valeur 2020/2021	Valeur 2019/2020	Variation
<b>décal moyen de règlement des fournisseurs</b> = Dettes fournisseurs / achats et charges externes	48,07	40,11	19,83%
<b>Ratio d'indépendance financière</b> = fonds associatifs / total du passif	0,88	0,86	2,71%
<b>Ratio de liquidité générale</b> = actif circulant à moins d'un an / dettes à moins d'un an	6,23	4,78	30,45%
<b>Ratio de couverture de l'actif immobilisé</b> = (fonds associatifs + dettes financière LT) / actif immobilisé	2,94	2,34	25,53%
<b>Ratio de trésorerie globale</b> = valeurs réalisables et disponibles à CT / dettes à CT	4,94	3,59	37,70%
<b>Fonds associatif en jours de production d'exploitation</b> = (fonds associatifs / produits d'exploitations) x 365	248,05	229,65	8,01%
<b>Ratio de solvabilité</b> = Actif / dettes	8,66	7,20	20,19%

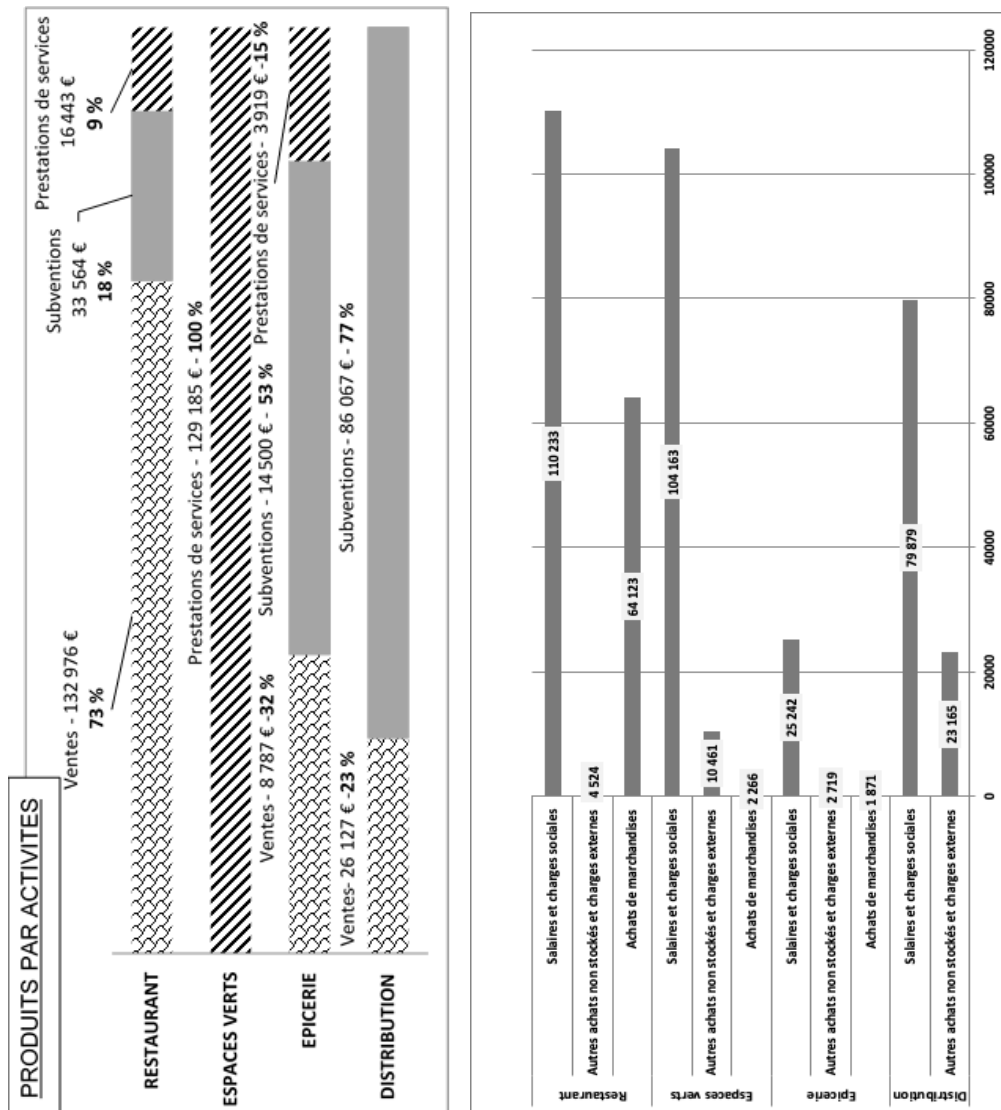
Ratios indicatifs	Valeur 2020/2021	Valeur 2019/2020	Variation
<b>Marge Nette</b> = Bénéfice Net / Chiffre d'affaires	0,20	0,05	264,23%
<b>Valeur ajoutée</b> = chiffre d'affaires - Conso intermédiaires	115 687	111 914	3,37%
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b> = Valeur Ajoutée - Charges de personnel	54 472	1 949	2695%
<b>Rentabilité des capitaux propres</b> = résultat net / Capitaux Propres	0,09	0,03	261,20%
<b>Capacité d'autofinancement</b> = produits encaissables - charges décaissables	112 878	45 260	149,40%
<b>Capacité de remboursement</b> = endettement net/capacité d'autofinancement	-3,05	-5,32	42,72%
<b>Rentabilité économique</b> = résultat d'exploitation / capitaux investis	0,08	-0,05	254,94%
<b>Part du CA pour les ventes</b>	17,93%	21,66%	-17,23%
<b>Part du CA pour la production vendue</b>	15,31%	12,93%	18,42%
<b>Part du CA pour les subventions</b>	66,77%	65,42%	2,06%

## Suite ANNEXE 2-B - ÉTATS FINANCIERS

### Compte de résultat

	Du 01/04/20 au 30/03/21	%	Du 01/04/19 au 30/03/20	%
Ventes de marchandises	175 174	17,12	205 070	20,74
Production vendue	149 547	14,61	122 371	12,38
Subvention d'exploitation	652 331	63,74	619 332	62,63
Reprise et transferts de charges	-	-	2 265	0,23
Cotisations	960	0,09	880	0,09
Autres produits	45 386	4,43	38 881	3,93
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>1 023 398</b>	<b>100</b>	<b>988 799</b>	<b>100</b>
Achat de marchandises	68 260	6,67	71 827	7,26
Variation de stock de marchandises	-1535,00	-0,15	1 493	0,15
Autres achats non stockés et charges externes	142 309	13,91	142 207	14,38
Impôts et taxes	14 029	1,37	10 502	1,06
Salaires et traitements	604 551	59,07	576 229	58,28
Charges sociales	94 966	9,28	142 566	14,42
Amortissements et provisions	76 639	7,49	58 649	5,93
Autres charges	327	0,03	31	0,00
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>999 546</b>	<b>97,67</b>	<b>1 003 504</b>	<b>101,49</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>23 852</b>	<b>2,33</b>	<b>-14 705</b>	<b>-1,49</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>1 109</b>	<b>0,11</b>	<b>1 284</b>	<b>0,13</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>24 961</b>	<b>2,44</b>	<b>-13421,00</b>	<b>-1,36</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>38 383</b>	<b>3,75</b>	<b>30 958</b>	<b>3,13</b>
<b>EXCEDENT OU DEFICIT</b>	<b>63 344</b>	<b>6,19</b>	<b>17 537</b>	<b>1,77</b>

## ANNEXE 2-C - DONNÉES SUR LES ACTIVITÉS



## ANNEXE 2-D - DONNÉES SUR LA RESSOURCERIE<sup>3</sup>

### • Définition

C'est un dispositif local au service de son territoire, qui recherche les meilleures alternatives au mode de traitement de déchets (alternatives à l'enfouissement ou l'incinération). *Acteurs du réemploi*, les ressourceries (ou recycleries), collectent des biens ou équipements encore en état de fonctionnement ou pas, les remettent en état pour les revendre d'occasion à toute personne qui souhaite leur redonner une seconde vie, ou en récupèrent les matériaux pour l'industrie du recyclage.

### • Intérêt d'une ressourcerie

Les ressourceries remplissent également une mission *d'éducation à l'environnement* et aussi de *réinsertion sur le marché de l'emploi*.

Elles s'inscrivent dans une structure économique pérenne qui assure donc une mission à plusieurs volets : la réutilisation et le recyclage des déchets, l'insertion vers l'emploi et la sensibilisation des citoyens au développement durable et à l'environnement. [...]

### • Fonctionnement

- Collecte des objets réemployables : apport volontaire, collecte sur rendez-vous, collecte en déchèterie (caisson de réemploi). Déchets concernés : encombrants, textile, vaisselle, bibelots, meubles, jouets, livres, appareils électriques et électroniques...

- Tri, nettoyage, réparation, revalorisation « artistique ». Cela nécessiterait cinq ateliers :

- atelier de nettoyage / reconditionnement : pour l'ensemble des objets ;
- atelier bricolage et menuiserie : pour les travaux de remise en état et de relooking des objets ;
- atelier électronique / électricité : réparation du petit électroménager ;
- atelier couture : pour les travaux de remise en état et de relooking des objets « textile » ;
- atelier de démantèlement : le démantèlement consiste à séparer les différents composants d'un objet non réemployable en l'état, en vue de les vendre soit sous forme de pièces détachées et composants (planches, boulons, poignées...), soit en tant que matières réparties par flux différenciés (gravats, bois, textiles, métaux, plastiques...).

- Vente en magasin des objets revalorisés

### • Investissement de départ : 53 000 € de matériel

Matériel de collecte/ stockage/Pesée/Logistique : contenants, balance plateau, chariots roulants, pour un montant de véhicule, remorque.

Outillage et équipement des ateliers : rayonnages, tables de travail, lave-linge et sèche-linge industriel, machines à coudre, outillage bois, matériel de nettoyage, extincteurs.

Matériel de vente : comptoir, rayonnages, matériel informatique.

Fournitures (consommables de départ) pour 1 600 €

Total estimé = 53 000 € dont 51 400 € amortissables sur 5 ans

### • Les locaux

Il serait possible de louer un local adapté de 340 m<sup>2</sup>, à 200 m des locaux de la Manne Alimentaire, pour la somme de 1 550 € mensuels. Ce loyer mensuel pourrait augmenter de 100 € chaque année.

Autres frais liés aux locaux (assurance, entretien) = 18 500 € annuels

---

<sup>3</sup> D'après étude de faisabilité d'une ressourcerie à Billom dans le Puy-de-Dôme – Site conseil départemental du Puy-de-Dôme

- **Moyens humains**

Sur la base du gisement estimé d'environ 160 tonnes par an, et de la performance de traitement (moyenne nationale des recycleries/ressourceries (*source ADEME, Réseau national des Ressources*)), l'activité pourrait, à terme, créer jusqu'à 14 emplois.

Dans un premier temps, il serait envisagé de créer huit emplois en réinsertion et cela nécessiterait l'emploi à temps complet d'un encadrant supplémentaire (emploi permanent). La troisième année, il serait envisagé de créer cinq emplois supplémentaires en réinsertion.

Coût annuel d'un contrat en réinsertion = 18 800 € pris en charge à 80 % par des subventions

Coût annuel de l'encadrant = 38 520 €

- **Données prévisionnelles**

On estime que le taux moyen de marge sur coût variable, pour une telle activité, est de 0,85 (ce qui correspond à 15 % du Chiffre d'Affaires de charges variables, c'est-à-dire en achats de fournitures pour remise en état).

La première année, il serait possible d'assurer la collecte et la revente de 50 tonnes d'objets, pour un CA de 90 000 €, soit un prix moyen de 1 360 € la tonne. La deuxième année, il serait possible de doubler l'activité. Ensuite, pour les troisième, quatrième et cinquième années, il est prévu une augmentation de l'activité de 15 % par an.

Les prix de vente pourraient augmenter de 0,75 % chaque année.

La rémunération des capitaux propres des organisations est actuellement en moyenne de 2 %

## **ANNEXE 2-E - LE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS : QUELLES SOLUTIONS ?**

<b>Financement participatif pour votre association : comment ça marche ?<sup>4</sup></b>
--

Vous cherchez des financements pour créer une association ? Vous souhaitez financer un nouveau projet, porté par votre association ? Souvent les subventions perçues restent insuffisantes pour permettre à toutes vos idées de voir le jour.

Les cotisations ou dons réguliers ne suffisent pas toujours non plus. Dans ce contexte, le crowdfunding est devenu une véritable solution pour collecter des fonds et plus encore...

### **Financement des associations : quelles solutions en 2019 ?**

Avant de parler financement participatif, voici un tour d'horizon des financements et subventions existants aujourd'hui pour créer, pérenniser et développer une association.

- **Les aides publiques**

Des subventions peuvent être accordées à une association par l'État, les collectivités territoriales et certains organismes ou établissements publics. Seules les associations déclarées et ayant un numéro de Siren peuvent y prétendre. Ces aides doivent permettre à la structure de se développer, de réaliser un projet, un investissement ou pérenniser l'activité.

- **Les aides européennes**

210 programmes de financement et appels à projets existent dans l'Union Européenne pour permettre aux projets associatifs de se développer. Vous pouvez retrouver la liste des subventions sur le site internet [welcomeurope.com](http://welcomeurope.com).

---

<sup>4</sup> Site [kisskissbankbank](http://kisskissbankbank.com) le 21 février 2019 - <https://blog.kisskissbankbank.com/actualites/financement-participatif-association/>

### ➤ **Les aides de fondation**

Vous pouvez solliciter des fondations de votre écosystème ou qui partagent vos valeurs.

### ➤ **Les cotisations**

L'association peut accroître la cotisation de ses membres afin de contribuer au bon fonctionnement de la structure : salaires des employés, locations de salles...

### ➤ **Des donations ou legs**

Les donations (du vivant d'une personne) ou legs (par testament) sont réalisés par des personnes physiques ou morales, sans attente de contrepartie. Ce financement est réservé aux associations d'intérêt général.

### ➤ **Le parrainage ou le sponsoring**

Un parrainage est destiné à promouvoir l'image du parrain. Une entreprise verse alors une somme d'argent à une association, qu'elle sponsorise, en échange d'une prestation publicitaire.

### ➤ **Le mécénat**

Considéré comme un don sans échange de contrepartie, seules les associations d'intérêt général peuvent bénéficier du mécénat d'une entreprise (avantages fiscaux – cf. annexe 1H).

### ➤ **Le Contrat d'Apport Associatif (CAA) de France Active**

Cette aide peut être attribuée aux associations d'utilité sociale, qui créent ou maintiennent des emplois, en développant des activités économiques. Allant de 5 000 à 30 000 euros, elle est attribuée sur une période de 2 à 5 ans.

## **L'alternative du crowdfunding ou financement participatif**

Le crowdfunding ou financement participatif permet à des particuliers, entreprises, associations ou collectivités de collecter de l'argent auprès des citoyens pour développer un projet. Le financement participatif repose sur le principe de l'intelligence collective : c'est la foule qui choisit de donner vie à des projets. L'histoire du crowdfunding remonte – presque – à la nuit des temps mais il a véritablement connu un essor grâce à Internet.

## **Associations : pourquoi lancer un financement participatif ?**

Plus qu'un moyen de financement, la finance alternative peut avoir de nombreux impacts positifs sur une association. Une campagne de crowdfunding permet de valoriser différemment ses combats ou projets, de fédérer ses membres et d'intéresser plus largement le grand public. Voici 6 raisons de penser au crowdfunding pour votre association.

### **1. Engager de nouveaux donateurs**

Une campagne de crowdfunding permet d'élargir son réseau de donateurs. D'une part, grâce à vos communautés actuelles qui relayeront probablement le projet. Pour elles, cette campagne est une manière différente d'inciter leurs amis à les rejoindre. D'autre part, grâce à la notoriété de la plateforme et ses communications, vous toucherez naturellement un plus large public.

### **2. Faire connaître son association et ses projets**

Une collecte de crowdfunding constitue une campagne de communication à part entière. En lançant cette campagne, vous donnez une voix supplémentaire à vos projets. Un bon moyen de vous faire connaître aux citoyens de votre territoire, de la presse locale ou spécialisée qui pourra relayer vos actions...

### **3. Élargir son réseau et s'ancrer un peu plus dans son écosystème**

Des associations, fondations ou entreprises de votre écosystème, avec qui vous n'avez pas encore tissé de lien, sont peut-être partenaires de plateformes de crowdfunding ou ont déjà réalisé des

collectes : l'occasion de vous rapprocher d'elles et d'élargir ainsi votre réseau. Vous pouvez également, en optant pour un financement alternatif, montrer la voie aux acteurs de votre secteur.

#### 4. Un financement très rapide

C'est le porteur de projet qui détermine le temps dont il aura besoin pour collecter un maximum de fonds avant le lancement – dans un maximum de 60 jours. Une collecte plus courte (d'une trentaine de jours) est généralement l'idéal : cela permet de créer un sentiment d'urgence chez les donateurs. Le financement reste donc très rapide.

#### 5. Prendre en main un nouvel outil de financement

Ce mode de financement reste très agile. Vous pouvez démarrer une collecte quand vous le souhaitez : pas de délai à respecter pour faire une demande de subventions, répondre à un appel à projets ou encore, besoin d'attendre des réponses d'éventuels sponsors. Il peut donc parfaitement s'adapter à la temporalité de vos projets.

#### 6. Fédérer ses membres

Une campagne de crowdfunding peut aussi vous permettre d'approfondir les liens déjà tissés avec votre communauté. Ils vont devenir les premiers ambassadeurs de votre association : une nouvelle manière de les engager autour de vos intérêts communs. Les contreparties que vous allez proposer en échange des dons constituent également une manière nouvelle de les inclure.

### ANNEXE 3-A-: EXTRAIT DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE TRANSMISSION DES SAVOIRS ET SAVOIR-FAIRE – Source : Observatoire de la Métallurgie.

**LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES EN ENTREPRISE**

**QUELLE DÉFINITION ?**

Mettre en oeuvre une démarche de transfert de savoir-faire en entreprise nécessite au préalable de s'entendre sur ce que revêt ce concept, et plus précisément d'identifier ce qui doit faire l'objet du transfert entre professionnels.

En effet, le but de la démarche est l'acquisition ou le renforcement des compétences pour les professionnels de l'entreprise.

La notion de « compétence » est plus large que les notions de « connaissance » et de « savoir-faire ». Une compétence est la capacité de mobiliser, dans une situation professionnelle donnée, différentes ressources (connaissances, savoir-faire, savoir-être), en vue d'atteindre un résultat. Elle est inséparable de l'action et ne peut être appréhendée qu'au travers de l'activité.

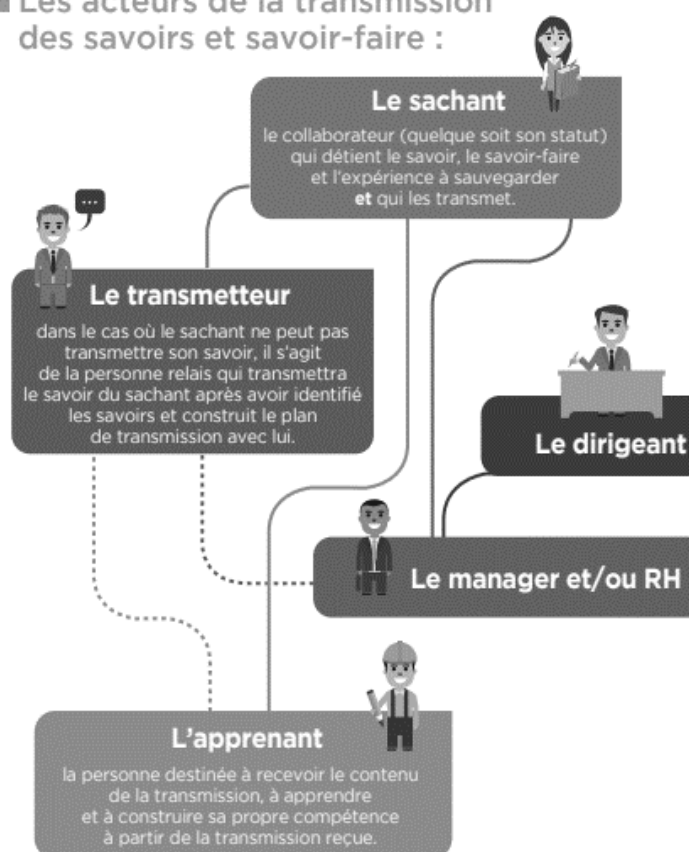
La compétence est observable et sujette à apprentissage, contrairement à l'expérience qui est une voie d'accès à la compétence. Elle fait appel à différentes ressources : savoirs théoriques, pratiques, méthodologiques, relationnels et sociaux (comportements), savoirs issus de l'expérience, implication, ... Ces ressources ne sont donc pas uniquement des connaissances ni des savoir-faire.

Les connaissances et savoir-faire (savoirs théoriques, méthodologiques, pratiques), s'ils ne sont pas synonymes de « compétence », sont associés à la compétence. Ils représentent une ressource dans la mesure où la personne est en capacité de les mobiliser.

Dès lors, toute acquisition de compétence nécessite une mise en oeuvre opérationnelle dans le cadre d'une situation professionnelle, que celle-ci soit réelle ou reconstituée.

En effet, la compétence se construit nécessairement avec l'expérience, celle-ci n'étant pas transférable !

#### Les acteurs de la transmission des savoirs et savoir-faire :





## ■ Témoignages



Interview de **Madame Fabienne SCHAFFHAUSER**  
Responsable de la politique formation au sein de la DRH France chez Renault,  
65 000 personnes

**Selon vous, quelles sont les clés de réussite d'une démarche de transmission ?**

« Le manager doit reconnaître la transmission comme une mission à part entière de son collaborateur. Elle témoigne de son professionnalisme et est un vecteur d'images positives dans le service. La transmission des savoirs nécessite un travail de fond de la part de celui qui transmet son savoir, qui va de la création des contenus, des supports à l'animation de la formation. Sans une prise en compte réelle et formalisée de cette mission, par exemple lors de l'entretien individuel, sans une reconnaissance officielle de l'entreprise, l'investissement risque d'être de courte durée... »



Interview de **Monsieur Daniel FOURNIER**  
DRH de Constellium, fonderie à USSEL,  
240 salariés

**Quel a été pour vous le facteur clé de succès de votre démarche de transmission des savoir-faire ?**

« Je pense que c'est d'avoir mis en place une démarche encadrée avec des objectifs clairs et des moyens : nous avons défini en comité de direction un secteur pilote et une période de 2 ans pour mettre en place notre démarche de transmission. La DRH a assuré le pilotage du projet en réunissant tous les mois les responsables d'unités en comité RH afin d'évaluer les résultats de la démarche, de planifier les jours consacrés aux actions de transfert et de prévoir les ressources nécessaires puisqu'il avait été décidé que les postes seraient doublés lors des séquences de transmission. »

## ANNEXE 3-B - FICHE DE POSTE « COMPTABLE »

### COMPTABLE

Sous la responsabilité du directeur, vous réaliserez l'ensemble des activités comptables et administratives propres à au fonctionnement d'une association.

Maîtrise de la gestion comptable et financière	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gérer les comptes de l'association et sa santé financière</li> <li>2. Contrôler les opérations bancaires</li> <li>3. Établir les livres comptables</li> <li>4. Réaliser les paies et déclarations sociales</li> <li>5. Réaliser les opérations de clôture et élaborer la liasse fiscale</li> <li>6. Préparer les éléments nécessaires à l'établissement des documents de synthèse annuels (compte de résultat et bilan)</li> <li>7. Réaliser des travaux de gestion.</li> </ol>	
Diplômes requis	Compétences exigées
- Minimum BTS CGO (comptabilité et gestion des organisation) avec 2 ans d'expérience en milieu associatif ou - DCG (diplôme de comptabilité et de gestion).	- Maîtrise des applications informatiques de gestion financière et bureautique - Bonne communication écrite et orale - Aptitude au travail d'équipe - Sens de l'organisation et de l'autonomie - Sérieux et discrétion
Condition d'exercice	Rémunération
- Lieu de travail : Colmar - Travail de bureau - 35 heures, CDI	- 25.000 à 35.000 euros brut annuel selon le profil du candidat.

## ANNEXE 3-C – DCG, Diplôme de Comptabilité et de Gestion

Réputé comme étant un diplôme relativement difficile à décrocher, le DCG est également le premier diplôme de la filière de l'expertise comptable ! Le Diplôme de Comptabilité et de Gestion attire chaque année plus de 20 000 candidats.

### Qu'est-ce que le DCG ?

Premier diplôme de la filière de l'expertise comptable, le DCG est un diplôme d'État de niveau 6 (anciennement II), selon la nouvelle nomenclature des diplômes par niveau. Le DCG peut se préparer en alternance grâce à un contrat de professionnalisation ou un contrat d'apprentissage. Il confère le grade de licence.

Source : <https://business-cool.com> Août 2020

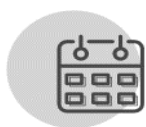
## ANNEXE 3-D - EXTRAIT DU GUIDE PRATIQUE DE L'APPRENTISSAGE À DESTINATION DES ENTREPRISES

### L'apprentissage, une opportunité pour votre entreprise

L'apprentissage offre des formations dans presque tous les secteurs professionnels pour tous les niveaux de qualification, du CAP au BAC +5. L'apprentissage a de nombreux avantages :



→ **Former un futur collaborateur**  
En transmettant les savoir-faire spécifiques de votre entreprise.



→ **Embaucher sans avoir peur de se tromper**  
Vous avez de 6 mois à 3 ans pour former votre jeune collaborateur (4 ans pour les personnes en situation de handicap et sportifs de haut niveau). L'apprentissage offre également 45 jours pendant lesquels le contrat peut être rompu sans motif.



→ **Bénéficier d'aides pour recruter**  
Exonération totale ou partielle de cotisations sociales. Aides à l'embauche. Déduction fiscale de la taxe d'apprentissage.



→ **Former pour préparer votre départ**  
Prendre un apprenti, c'est aussi préparer la transmission de votre entreprise.

### Une aide accessible facilement avec des démarches simplifiées



→ **Elle se déclenche automatiquement lors du dépôt du contrat :**  
L'aide exceptionnelle du plan de relance de l'apprentissage 2020 se substitue à l'aide unique pour la première année de contrat. Elle sera attribuée de la même façon : il suffit de déposer le contrat d'apprentissage auprès de l'opérateur de compétences (OPCO). Sous conditions pour les entreprises de plus de 250 salariés.



→ **Un versement mensuel permettant de réduire vos frais :**  
L'aide est versée mensuellement, avant le paiement du salaire à l'apprenti.

### ET LA 2<sup>e</sup> (ET 3<sup>e</sup>) ANNÉE ?

Pour les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années d'apprentissage du jeune et pour les contrats d'apprentissage signés après le 28 février 2021, les entreprises de moins de 250 salariés bénéficient de l'aide unique. Les entreprises de 250 salariés et plus continuent de bénéficier du "bonus alternant" si elles emploient plus de 5 % de salariés en contrat favorisant l'insertion professionnelle.

### Pour les entreprises : une aide qui couvre 80% à 100% du salaire de l'apprenti de moins de 26 ans la première année

#### 5000€ pour les apprentis mineurs et 8000€ pour les apprentis majeurs

Cette aide s'applique pour tous les apprentis préparant un diplôme de niveau master (niveau 7) ou inférieur dont le contrat est conclu entre le 1<sup>er</sup> juillet 2020 et le 28 février 2021. Avec cette aide, le salaire des apprentis de moins de 21 ans embauchés en apprentissage est intégralement financé. Au-delà de 21 ans et jusqu'à 25 ans révolus, le reste à charge pour vous est d'environ 150€ par mois

#### Pour quelles entreprises ?

Toutes les entreprises qui recrutent un apprenti préparant un diplôme de niveau master maximum entre le 1<sup>er</sup> juillet 2020 et le 28 février 2021 peuvent bénéficier de cette aide, sous conditions pour les entreprises de plus de 250 salariés.