

# Etude qualitative sur la fonction comptable dans les centres sociaux en France

Muriel Epstein, GESTE  
Août 2004

<b>Sommaire</b>
-----------------

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Contexte et enjeux	3
Données de cadrage et méthode de l'étude	4
Données de cadrage	4
Méthode	5
<b>La fonction comptable dans un centre social</b>	<b>7</b>
Définition générale de la fonction comptable	7
La définition par l'APEC	7
Le temps de travail	9
Schéma des tâches des comptables	9
Des spécificités des Centres sociaux	11
Les acteurs clés de la comptabilité	12
« Autour de la comptabilité dans le centre social »	12
« Autour de la comptabilité en dehors du centre social »	13
Comptable : différents profils	14
Comptable polyvalent	14
Comptable isolé à mi-temps « technique » voire externalisé	15
Comptable à temps plein, intégré au projet	15
Comptable « coordinateur »	15
Formation et ancienneté	16
<b>Typologie des centres sociaux</b>	<b>17</b>
Les schémas d'organisation	17
Un directeur gestionnaire et un comptable polyvalent	17
Un comptable adjoint à un directeur orienté sur le projet	17
Mutualisation d'un comptable	18
Externalisation (expert comptable)	18
Mesures et impacts des différents schémas	19
Les clés de lectures de l'organisation	19
Avantages et inconvénients des différentes situations	21
<b>Conclusions</b>	<b>22</b>
Tableau de synthèse des principaux résultats	22
Poursuites qualitatives et quantitatives de cette étude	24

## INTRODUCTION

---

### Contexte et enjeux

---

Les comptes de résultats et les bilans des centres sociaux, du fait de leur agrément CAF, sont soumis à des contrôles de la part de conseillers techniques des caisses. Leur important financement public les oblige à une certification des comptabilités par des commissaires au compte dûment agréés. Dans ce contexte, il est important que la comptabilité (générale) soit sûre qu'elle gagne en qualité. La comptabilité analytique (système PLA du plan comptable CNAF : pilotage, logistique, activités) est à renforcer et à développer pour qu'elle soit au service du projet politique du centre social.

Il existe deux outils techniques importants d'aide à la mise en œuvre de la fonction comptable, l'un accompagnant le plan comptable associatif national, l'autre élaboré par la CNAF en collaboration avec la FCSF (le guide comptable des Centres sociaux). Ces deux outils sont en principe connus. De plus, la société AIGA développe depuis plus de 10 ans des progiciels sur la base du plan comptable spécifique des centres sociaux.

Au delà de la bonne appropriation des outils rappelés précédemment, la gestion financière (tableaux de trésorerie, analyse des coûts, indicateurs d'alerte...) semble insuffisamment exercée : seule la fonction comptable est tenue.

Il existe une forte hétérogénéité des contextes et les organisations sont mal connues. Une typologie des centres sociaux paraît préalable à un schéma de l'organisation des comptabilités. Combien de structures ont des comptables ? Font-elle de la gestion comptable et/ou financière ? par qui elles sont portées ? S'agit-il d'externalisation ? Autant de questions permettant de répondre à l'exigence d'efficacité de la fonction comptable en centre social... la question primordiale restant « qui exerce la fonction comptable ? », quel est son profil, sa formation, etc.. ? Cet emploi est d'autant plus important à connaître que les comptables sont difficiles à recruter et les compétences des personnes s'occupant de la comptabilité semblent parfois insuffisantes.

Le comptable et le directeur travaillent souvent de concert. Ainsi, mieux connaître les fonctions du poste « comptable » permet également de mieux cerner celles du poste de directeur et d'appréhender leur mode de collaboration.

Les enjeux de cette étude sont donc dans un premier temps de mieux connaître la réalité de la fonction comptable dans les centres sociaux, c'est à dire les comptables, les tâches des comptables, leurs qualifications, leurs fonctions, leurs

temps de travail mais également les autres acteurs susceptibles d'avoir des fonctions de comptabilité dans un centre social (directeur, secrétaire, aide-comptable...). Dans un second temps, il s'agit de comprendre comment s'articulent les différents postes autour de la comptabilité (direction, trésorier...).

Ces différents éléments, que nous verrons tour à tour doivent permettre d'envisager de nouvelles solutions (telles que la mutualisation de comptables) pour les centres en situation critique, et de permettre à la branche d'aider des structures à choisir des profils de postes adaptés à leurs spécificités (de taille notamment).

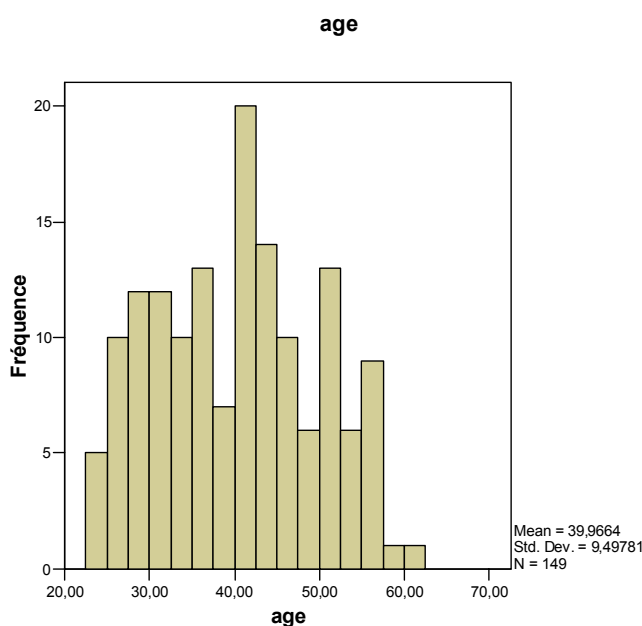
## Données de cadrage et méthode de l'étude

### **Données de cadrage<sup>1</sup>**

Les « comptables » représentent environ 1 ou 2% des salariés des adhérents au SNAECSO (soit probablement autour de 350 personnes). Il est vraisemblable qu'il faille au moins doubler ce nombre si l'on inclut les secrétaires comptables.

Les directeurs sont autour de 4% des salariés, soit certainement un peu moins de 1000 dans le réseau.

#### Caractéristiques socioprofessionnelles des comptables :



Les comptables sont à 83% des femmes, et leur moyenne d'âge est de 40 ans.

Pour une très large majorité (78%), les comptables sont embauchés en CDI.

<sup>1</sup> Données résultants de l'exploitation des bases « SNAECSO 2001 »

### Chiffres clés de la fonction (source APEC) :

Les comptables représentent 624 offres à l'APEC sur les 24 300 offres publiées au second trimestre 2004 (soit 2,6%). Sur cette même période, on décompte 550 postes de comptables parmi les 12 400 offres presse (4,4%). On dénombre, pour ces postes, 20 candidatures par offre soit une tension légèrement plus forte que sur le marché général des cadres (qui observe 18 candidatures par offres)

50% des comptables sont recrutés en Ile de France. A peine 19% de ces offres sont ouvertes aux débutants (contre 38% toutes fonctions confondues).

Les salaires des comptables tournent autour de 20 000 € par an.

	Salaire minimum	Salaire maximum
Annonces bac +2	13 700	24 400
Annonces bac +4	19 800	33 500
Pesée SNAEC SO	19 000	26 000

### Trajectoires (sources APEC)

Lorsqu'ils postulent à un poste de comptables, les candidats viennent de la comptabilité pour 71%, de poste d'administration pour 8% et d'autres fonctions pour 21%.

Les comptables qui recherchent un emploi évoluent vers un autre poste de comptabilité en majorité (58%), un poste d'administration (20%) ou d'autres fonctions (22 %).

Ainsi, la fonction comptable est globalement stable mais l'évolution vers des postes d'administration est marquée.

## **Méthode**

La méthode choisie pour mener cette étude a été qualitative : une dizaine d'entretiens réunissant une ou plusieurs personnes ont été réalisés. Ces entretiens ont eu lieu pour moitié en face à face et pour moitié par téléphone.

Un premier temps a permis de **rencontrer des personnes « expertes »** ayant une vue d'ensemble sur la situation des comptables dans les centres sociaux et pouvant apporter un éclairage sur la problématique. Ont ainsi été interviewés :

- Marie-Sophie Dupont, Chargée de mission Ressources Humaines au SNAEC SO; elle s'occupe en particulier des questions liées au changement de classification
- Nacera Amrouche, Responsable du Développement Economique à la FCSF et ancienne responsable de gestion de centre social

- Alex Cohen, Responsable à AIGA, logiciel de comptabilité le plus couramment utilisé dans les centres sociaux. AIGA assure également des formations.
- Annie Mison, Responsable de la Fédération Départementale des Centres Sociaux de la Loire. Elle a mené une étude sur la situation des comptables dans son département et sa fédération propose un soutien important en comptabilité.

Les questions posées à ces personnes portaient sur la situation de la comptabilité des centres sociaux en France, les typologies que l'on pouvait envisager pour comprendre les différentes situations, le niveau de formation des comptables, les besoins et les difficultés des centres sociaux pour ce poste.

Les éléments recueillis ont permis de préparer les entretiens de la seconde partie et sont repris au cours de ce rapport.

La seconde partie de l'enquête qualitative s'est déroulée directement auprès des centres sociaux. **Les entretiens ont généralement eu lieu avec le directeur du centre et le responsable de la comptabilité.** Les centres étaient répartis sur le territoire (Rhône-Alpes, Paris) et dans des situations très différentes, tant par leur taille que par leur organisation. Les centres sociaux qui ont participé à l'étude sont :

- Maison de la solidarité, à Créteil
- CS Saint Jean, à Villeurbanne
- CS La Mulatière, à La Mulatière
- CS Tournon, en Ardèche
- Association d'animation du Beaufortin
- CS de la Carnière, à Saint Priest
- CS des Hautes-Noues, à Villiers sur Marne

Les questions posées avaient pour objectif de mieux connaître et comprendre le fonctionnement de la comptabilité dans le centre. Ainsi il était demandé une présentation du centre (taille, projet, activité, situation géographique, etc...), des éléments sur le rôle du comptable (tâches, dimension analytique, rôle d'alerte, etc...), des informations sur la (les) personne(s) qui tenai(en)t ce poste (formation, temps de travail, nom du poste, ...) et enfin quelle était l'organisation autour de la comptabilité des différents centres.

**Nous remercions les personnes interviewées pour le temps qu'elles ont consacré à cette étude et la qualité de leur accueil et de leurs réponses.**

# LA FONCTION COMPTABLE DANS UN CENTRE SOCIAL

---

## Définition générale de la fonction comptable

---

### La définition par l'APEC<sup>2</sup>

#### Missions et profils

Les missions des cadres comptables varient selon la taille des entreprises. **Dans les petites entreprises, la fonction comptable est caractérisée par sa polyvalence : la gestion quotidienne s'accompagne de la mise en place de nouveaux outils de gestion financière (tableaux de bords, reporting...), et parfois d'autres tâches administratives (paie, gestion du personnel...).**

Dans les grandes et moyennes entreprises, le chef comptable est responsable de l'ensemble des opérations de comptabilité générale jusqu'au bilan, avec parfois des spécialisations, telles que la comptabilité clients. Le cadre comptable occupe un rôle plus conceptuel : définition, adaptation, mise en place, contrôle des procédures comptables dans le respect des objectifs de l'entreprise et des nouvelles réglementations.

De formation supérieure en comptabilité (le DECF est souvent cité), le cadre doit justifier d'une expérience dans la fonction, soit dans un cabinet comptable ou d'audit, soit en entreprise, et obligatoirement dans des petites structures pour les postes en PME/PMI. La maîtrise de l'informatique et des logiciels spécifiques au traitement comptable est indispensable.

#### Principaux aspects de la mission :

**La fonction comptable a pour mission d'enregistrer tous les mouvements de valeur effectués dans l'entreprise.** C'est une obligation légale pour toutes les entreprises quel que soit leur statut et le Plan comptable élaboré par l'État en définit les normes et les procédures applicables à chacun de ces statuts, de même qu'il impose les procédures de contrôle externe réalisé par les commissaires aux comptes.

**La mission d'un comptable est donc de saisir, d'enregistrer et de classer des données chiffrées** qui sont autant d'éléments d'information financière pour

---

<sup>2</sup> Toute cette partie est reprise à partir du site de l'APEC [www.apec.fr](http://www.apec.fr)

les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, prospects, direction des impôts...).

**La comptabilité fournit ainsi la "matière première" indispensable aux dirigeants pour que ces derniers évaluent précisément les performances de leurs entreprises et puissent ainsi les gérer.**

L'informatique a considérablement modifié les méthodes de travail et la gestion des tâches. Le nombre de logiciels comptables a augmenté de façon exponentielle ces dernières années. **Cette progression a entraîné une exigence supplémentaire dans la maîtrise de l'outil informatique et dans la connaissance des logiciels de traitement comptable.**

L'exercice de la comptabilité peut conduire dans certains cas vers la gestion. Le comptable est amené à multiplier et/ou approfondir ses domaines de compétences, passer ainsi du contrôle de gestion à l'audit comptable et à la fiscalité, comme en témoignent les intitulés des postes : comptable financier, responsable comptable et gestion, comptable contrôleur de gestion, comptable trésorerie...

### Poste de comptable

Ce poste est spécifique aux petites entreprises. **D'une part, le comptable est chargé de tenir la comptabilité de l'entreprise au jour le jour (comptabilité fournisseurs, clients, paie...) en respectant les procédures définies par la direction administrative et financière. D'autre part, il a pour responsabilité de mettre en place les outils de gestion qui améliorent la vision de la situation financière de l'entreprise (tableaux de bord...).** Cela passe obligatoirement par l'informatisation de la comptabilité dans les PME ou par l'adoption d'un système informatique plus performant. Les missions qui lui sont confiées classiquement sont :

- passation des écritures comptables,
- élaboration des comptes annuels (bilans, compte de résultat...),
- établissement des déclarations fiscales et sociales,
- préparation du budget prévisionnel,
- tableau de bord mensuel,
- reporting,
- suivi des comptabilités fournisseurs, clients, paie, analytique...

**La polyvalence est l'une des caractéristiques du comptable en PME.** Si une partie de la comptabilité est prise en charge par un cabinet comptable en sous-traitance, **le comptable en PME étend souvent son rôle à diverses tâches administratives telles que la paie, gestion du personnel, gestion de la trésorerie, suivi des opérations juridiques de l'entreprise.**

Dans les offres d'emploi, les recruteurs demandent en priorité de bien maîtriser l'informatique et les logiciels spécifiques au traitement comptable (logiciels SAARI, CONCEPT SLD, MAESTRIA, etc.). Il peut être exigé de savoir comment fonctionne la chaîne qui va de la saisie des données chiffrées à leur traitement et être capable de participer au paramétrage des logiciels.

Les petites entreprises recrutent principalement des personnes expérimentées pouvant à la fois justifier d'un diplôme en comptabilité (BTS, DUT, DECF) mais surtout d'une expérience significative dans des petites structures. De surcroît,

l'obtention d'un premier emploi dans une PME est un atout en raison de la polyvalence nécessaire à l'exercice de ce poste. Un long stage dans un cabinet ou en entreprise est un avantage certain pour les débutants.

## Le temps de travail

**Tous les comptables rencontrés travaillent au moins à mi-temps** et les temps partiels sont globalement choisis (accord entre les besoins des centres et ceux des salariées). Un tiers des comptables rencontrés travaille à temps plein. D'après les bases SNAECSO, **les comptables seraient pour les deux tiers à temps partiel et pour un tiers à temps plein**. Le nombre de comptables à temps très partiel serait marginal.

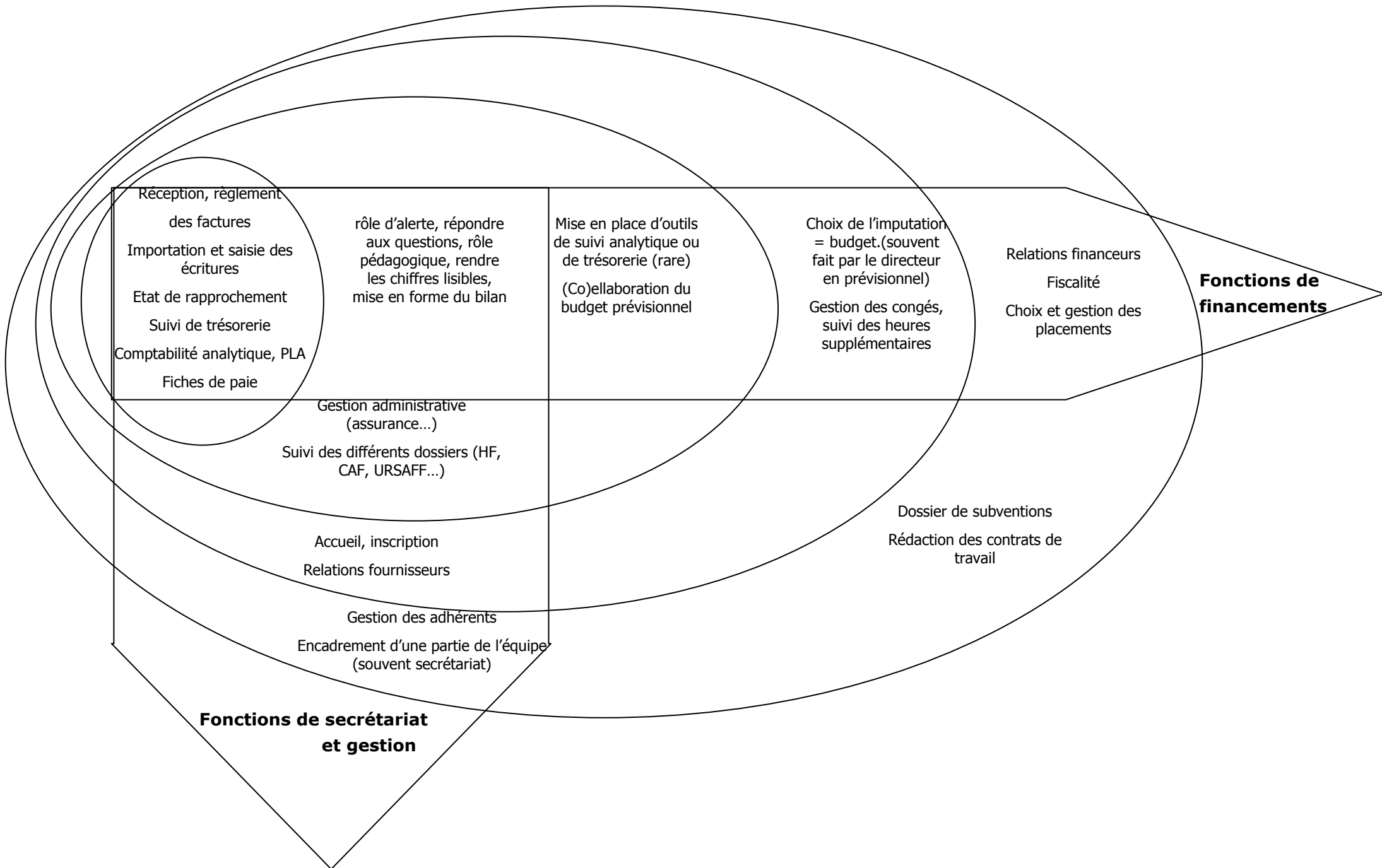
Pour des centres petits et moyens, **les tâches purement comptables (cf « cœur de métier » ci-après) ne semblent pas excéder une dizaine d'heures**. Ce temps est régulièrement complété par du travail de secrétariat ou d'accueil. D'après l'ensemble des comptables, un travail « informel » de réunions, de « relations » avec l'équipe d'animation est indispensable. Il permet entre autre de demander aux animateurs les justificatifs qu'ils doivent fournir.

Pour de gros centres, le temps de travail de comptabilité peut être un réel temps plein.

## Schéma des tâches des comptables

Ci après, un schéma des tâches effectuées par des comptables, recensées au cours des entretiens du cœur de métier vers les tâches les plus rares.

Liste des tâches des comptables recensées au cours des entretiens, du cœur de métier (au centre) vers les tâches les plus rares (à droite s'il s'agit de tâches affectées au financement, et en bas pour celles parfois traitées parfois en gestion)



## Des spécificités des Centres sociaux

La comptabilité est plus complexe dans les centres sociaux que dans des PME d'après les comptables qui ont expérimenté diverses structures. Si la polyvalence est de mise en général dans les PME ainsi que l'indique l'APEC dans sa note sur le poste de comptable, cela s'avère particulièrement crucial pour les centres sociaux.

Plusieurs spécificités existent dans les centres sociaux :

- Les ressources proviennent pour beaucoup de subventions, pas toujours régulières et **les financements sont généralement multiples**. Il est alors **difficile de faire un budget prévisionnel**. Par exemple, certains centres ont des apports complémentaires aux subventions provenant de manifestations très ponctuelles (festivals par exemple) qui sont peut-être une part importante du budget tout en étant aléatoire.
- **La notion de projet** et le besoin de souplesse dans un centre social demandent une implication particulière du comptable afin que les animateurs puissent proposer une nouvelle activité ou tirer parti d'un événement ponctuel. Dans ce contexte, peu de comptables sont à temps très partiel (moins de 10 heures par semaine) alors même que le temps nécessaire aux tâches purement comptables est rarement supérieur à ces 10 heures. Ainsi, **les comptables tiennent souvent des tâches complémentaires** qui peuvent être du secrétariat, de l'administratif, de l'accueil, ou de l'encadrement et qui permettent au comptable de s'impliquer dans le projet.
- Dans de petites associations, le comptable est un poste isolé qui manque souvent de vérifications en **l'absence d'encadrement**.
- De nombreuses **contraintes** pèsent sur les centres sociaux telles que Le **plan comptable analytique « PLA<sup>1</sup> » de la CAF**. Ce plan est souvent critiqué. En effet, plusieurs centres sociaux rencontrés déclarent devoir faire une comptabilité analytique pour comprendre leur fonctionnement en plus du plan comptable analytique qui permet à la CAF de comprendre l'usage de sa prestation de service. D'autres centres sociaux trouvent suffisant et appréciable ce même plan comptable « PLA ».

---

<sup>1</sup> Pilotage, Logistique, Activités : répartition des ressources et emplois selon ces trois postes.

## Les acteurs clés de la comptabilité

---

En plus du comptable, d'autres acteurs du centre social interviennent régulièrement à un moment ou un autre dans la comptabilité soit directement, soit par interaction avec le comptable<sup>2</sup>.

### « Autour de la comptabilité dans le centre social »

#### Secrétaire d'accueil

La secrétaire d'accueil, outre l'accueil et les renseignements, s'occupe fréquemment des inscriptions. Lorsque ce poste est différent du poste de comptable, la secrétaire d'accueil est généralement habilitée à enregistrer les inscriptions, à récupérer les chèques des familles et à communiquer le tout à la comptable.

Il arrive que la secrétaire d'accueil puisse donner des facilités de caisses pour des petits montants aux animateurs. Ceci est particulièrement vrai sur les centres disposants de plusieurs établissements. Elle rassemble alors les justificatifs et les transmet à la comptable. Dans de gros centres, il se peut que la secrétaire passe des écritures et que la comptable vérifie simplement.

Lorsqu'il n'existe aucun poste de comptable ou de secrétaire-comptable dans le centre, et que cet emploi est externalisé, la secrétaire d'accueil peut tenir lieu d'aide-comptable et préparer les justificatifs et les factures pour le comptable ou l'expert-comptable.

Quelle que soit la situation du centre, la secrétaire est parfois formée au logiciel de comptabilité afin de pouvoir pallier à une absence éventuelle de la comptable au moins sur les fiches de paie.

#### Direction

Le poste de directeur est très lié à la comptabilité. Il peut n'avoir presque aucune fonction de comptabilité se déchargeant complètement sur un comptable interne ou externe. Inversement, il peut tenir intégralement le rôle de comptable (suivant la taille du centre et le profil du directeur). En général, le directeur prépare le budget prévisionnel (parfois avec les responsables de secteur et la comptable), reste en supervision des factures et du suivi de trésorerie et se pose en gestionnaire... sachant que l'essentiel de son rôle est tourné vers l'animation du projet et la recherche de subventions.

---

<sup>2</sup> Un peu comme pour les puéricultrices ou les sages-femmes, il paraît difficile d'utiliser le masculin sur certains profils de comptables (telles les autodidactes) et au contraire sur d'autres profils (experts-comptables), le masculin reste de mise...

Le directeur a (plus souvent que le comptable) les tâches relevant de la fiscalité, du choix d'affectation à un poste d'une charge ou d'une autre, du choix et de la gestion des placements lorsqu'il y en a.

Le directeur peut généralement (mais pas toujours) pallier, au moins pour les fiches de paie et les factures, à une absence courte (une quinzaine de jours) de la comptable.

### Trésorier

Le trésorier peut être très présent ou très absent... les situations sont très variables d'un centre à l'autre. Dans certains centres, il signe tous les chèques, participe à l'établissement du budget prévisionnel et a un réel pouvoir de vérification des comptes et d'orientation des activités tandis que dans d'autres centres, il ne veut pas entendre parler de l'aspect administratif et se repose entièrement sur le directeur du centre. La responsabilité du trésorier se limite aux pouvoirs que lui délèguent le président.

Lorsqu'il s'implique dans la comptabilité, il fait souvent le lien entre celle-ci et la gestion et peut jouer un rôle financier.

### Responsables de secteurs

Les responsables de secteurs sont parfois très autonomes et sont presque des « sous-directeurs » de leur secteur. Dans ce cas, ils ont chacun leur budget et une certaine liberté pour le gérer (dans le cadre du budget prévisionnel et sous la tutelle du directeur). Ils font alors chacun leur comptabilité, fournissent les justificatifs, encaissent l'argent des inscriptions et gèrent les avances aux animateurs pour le matériel. La comptable leur sert alors « d'expert » pour vérifier leurs comptes.

A l'inverse, les responsables de secteur sont parfois simplement « acteur du projet » et, une fois le projet défini, ils récupèrent le montant prévu auprès de la comptable avant chaque activité (soit quotidiennement, soit avant un départ en camps de vacances, etc..). Ils fournissent ensuite les justificatifs et la comptable, après vérification, récupère la monnaie ou comble un léger dépassement (rare).

## **« Autour de la comptabilité en dehors du centre social »**

### Les relais CAF

Suivant les départements, la CAF semble plus ou moins active. Outre le PLA qui oblige les centres sociaux à tenir une comptabilité analytique minimum, la CAF propose dans certains départements un réel appui comptable aux centres sociaux, tenant un rôle de conseil proche de celui d'un expert-comptable ou d'un commissaire aux comptes.

### Les relais des fédérations locales des centres sociaux

De même que certaines CAF proposent un appui à la comptabilité, certaines unions départementales se soucient de la comptabilité des centres adhérents. Il peut s'agir d'un rôle d'appui, de contrôle, de conseil mais ce rôle peut aller jusqu'à l'« hébergement » de la comptabilité lorsque le centre ne dispose d'aucune personne ressource.

### L'entraide dans le réseau

Dans le réseau des centres sociaux, certains centres mutualisent leur comptable ou réalisent des échanges de comptables ou du soutien mutuel. Cela peut prendre différentes formes :

- un poste de comptable en charge de plusieurs centres
- un comptable par centre avec des rencontres régulières entre les comptables de sorte que l'absence de l'un d'eux puissent être compensées par les autres
- un soutien (plutôt au « démarrage ») à savoir une comptable d'un centre proche qui peut aider une comptable nouvellement arrivée dans un centre social en lui donnant des conseils et en jouant un rôle « d'appui-conseil ».

### L'expert extérieur

De nombreux centres sociaux font appel soit à un expert comptable, soit à un commissaire aux comptes. Lorsque le niveau de subventions publiques dépasse un certain seuil, leur intervention est obligatoire. Ils interviennent soit juste en contrôle une fois par an, soit réellement en soutien deux fois par an en plus d'un soutien à distance en cas de questions pendant l'année ou en cas d'absence de la personne qui tient la comptabilité.

## Comptable : différents profils

---

Les comptables en centres sociaux peuvent avoir des profils assez différents, suivant les tâches et le type de centres. Les profils mis en évidence sont, bien sûr des « stéréotypes » et de nombreuses situations peuvent être intermédiaires. On trouve des salariés tenant la comptabilité sous trois appellations dans la nouvelle classification : « secrétaire », « comptable » et « coordinateur ».

### **Comptable polyvalent**

Autodidacte ou titulaire d'un BEP « secrétariat-gestion » il sait enregistrer les débits/crédits et passer les écritures. Souvent il ne fait qu'une comptabilité de trésorerie.

Il arrive que des secrétaires se disent comptables alors qu'il s'agit simplement d'édition de fiches de paie.

Certaines secrétaires deviennent « secrétaires-comptables » à l'ancienneté sans nécessairement être formées. Malgré tout, le comptable polyvalent peut avoir acquis une réelle compétence sur le terrain et se posent alors des problèmes de reconnaissance de son expérience.

### **Comptable isolé à mi-temps « technique » voire externalisé**

Un tel comptable est avant tout un « technicien », diplômé (bac + 2, BTS comptabilité) isolé, ou extérieur au centre social (travaillant en cabinet d'expert-comptable par exemple). Il rend des comptes uniquement à la CAF et au directeur. Le centre social prend alors le risque qu'un tel comptable prenne des décisions importantes sans consultation (systématisant des manières de faire dans des entreprises) ou ne tienne pas compte du projet du centre social. Un manque de réactivité peut également exister. En revanche, un tel centre s'assure par ce système d'une comptabilité bien tenue, d'être dans les règles vis à vis des financeurs et notamment de la CAF. Les alertes sont généralement faites à temps.

### **Comptable à temps plein, intégré au projet**

Suivant la taille du centre, il s'agit soit d'un comptable à temps plein, soit d'un salarié ayant le titre de « comptable » qui est en partie sur des tâches comptables et en partie sur d'autres tâches (type accueil, encadrement, etc...).

Lorsqu'il ne s'agit pas d'une secrétaire-comptable, un tel comptable peut être ou bien « autodidacte-expérimenté » ou bien titulaire d'un bac + 2.

Les « autodidactes-expérimentés » ont plus de 40 ans, une expérience de travail dans un contexte hors des centres sociaux (souvent en entreprise ou dans la tenue d'un commerce). Ils ont suivi une formation continue à un moment ou un autre (au moins sur un logiciel de type AIGA) et une VAE « comptable » est envisageable.

Les titulaires d'un BAC +2 peuvent être plus jeunes et le centre social peut être leur première expérience.

Un tel salarié est généralement bien intégré à l'équipe du centre social.

### **Comptable « coordinateur »**

Proche du directeur, le comptable « coordinateur » peut parfois être une forme de « directeur adjoint ». Il a alors des fonctions d'encadrement en plus de la responsabilité de la comptabilité. Généralement qualifié (mais pas nécessairement), il est toujours expérimenté. Il dispose d'une certaine marge de manœuvre et de liberté y compris sur la gestion.

## Formation et ancienneté

### Historique<sup>3</sup>

Jusqu'il y a une quinzaine d'années, la comptabilité n'apparaissait pas comme un poste clé. La formation était souvent inexistante. Les centres ne recrutait pas nécessairement un comptable et probablement moins de 10% personnes occupant ce poste étaient diplômées.

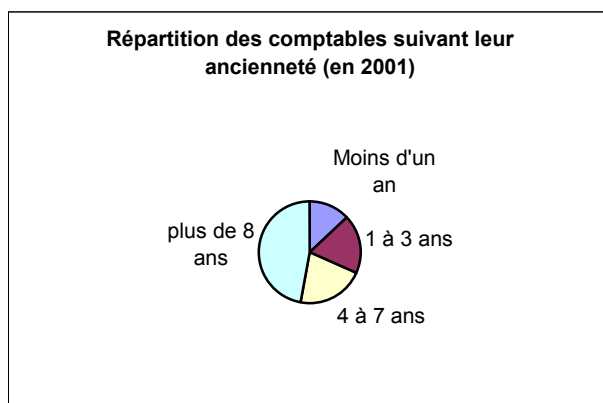
Les éléments nécessaires aux assemblées générales étaient proposés par un commissaire aux comptes ou un expert comptable.

Depuis, les processus de financements se sont complexifiés avec la diversification des subventions et la multiplication des contrats liés à la politique de la ville. Cette évolution a conduit de nombreux centres sociaux à professionnaliser le poste comptable. Ce changement s'est traduit soit en créant un emploi pour ce poste, soit en externalisant cette fonction de façon plus construite.

Le rapport entre les comptables « autodidactes » et les comptables « qualifiés » s'est inversé et les nouveaux salariés à ce poste sont de plus en plus fréquemment titulaires d'un BTS comptabilité. En revanche, on observe encore assez peu de VAE<sup>4</sup> des comptables expérimentés.

### L'ancienneté vs la formation

La formation a remplacé l'ancienneté dans la grille de classification. Cette nouvelle valorisation pose de grosses difficultés de reconnaissance pour les comptables



(nombreuses<sup>5</sup>) autodidactes ayant de l'ancienneté. Une comptable a fait le calcul, lors de l'entretien, devant son directeur de sa perte de 400€/an (points d'ancienneté) puis de 1900€/an (points de groupe) et enfin d'une prime moindre de 4000€ la dernière année justifiant ainsi son retour possible dans le privé.

Comme on le voit sur le schéma, les comptables ayant plus de 8 ans d'ancienneté sont nombreuses et le changement de classification conduit nombre d'entre elles à une large indemnité différentielle.

<sup>3</sup> Cet « historique » est essentiellement perçu et ne peut être objectivé par des chiffres. Cependant, les différents experts rencontrés ont fait part d'impressions concordantes.

<sup>4</sup> Valorisation des Acquis de l'Expérience

<sup>5</sup> Un peu comme pour les puéricultrices ou les sages-femmes, il paraît difficile d'utiliser le masculin sur certains profils de comptables (telles les autodidactes) et au contraire sur d'autres profils (experts-comptables), le masculin reste de mise...

## **TYPOLOGIE DES CENTRES SOCIAUX**

---

### **Les schémas d'organisation**

---

De même que les profils, les « schémas » sont toujours un peu caricaturaux. Quatre types d'organisation ont été isolés<sup>6</sup>.

#### **Un directeur gestionnaire et un comptable polyvalent**

Cette situation est plutôt celle de petits centres. Le centre social a un directeur au profil gestionnaire qui gère et délègue peu. Il n'a pas de comptable mais un comptable polyvalent (plutôt à mi-temps) qui s'occupe de l'accueil, du passage des écritures, de la saisie des factures et du rapprochement bancaire et éventuellement de l'édition des fiches de paie (contrôlées par le directeur).

Ce travail, à mi-chemin entre la comptabilité et le secrétariat, peut être très rigoureux mais les responsabilités du comptable polyvalent sont presque nulles : il n'y a pas de gestion de budget. C'est le directeur qui s'occupe de toute la partie « mise en forme pédagogique » des chiffres de la comptabilité pour les assemblées générales.

Le comptable polyvalent garde parfois un petit rôle d'alerte pour informer le directeur d'éléments anormaux dans la trésorerie ou les factures.

L'ensemble de la comptabilité est éventuellement vérifié une ou deux fois par an par un expert-comptable ou un commissaire aux comptes.

#### **Un comptable adjoint à un directeur orienté sur le projet**

Le directeur est, dans cette configuration, essentiellement le meneur du projet. Il est « animateur-développeur » et réalise un simple soutien en gestion. On retrouve cette organisation dans des centres sociaux de plutôt grande taille (plus de 20 salariés ETP).

Le centre bénéficie alors des services d'un comptable qualifié à temps plein qui peut participer à la gestion avec le directeur. De tels comptables peuvent encadrer des assistant(e)s ou des secrétaires comptables.

---

<sup>6</sup> D'autres classifications seraient possibles... Celle proposée par N Amrouche (voir compte-rendu d'entretien en annexe) est très complète

Le comptable peut éventuellement avoir des tâches d'accueil et faire quelques encaissements mais l'essentiel de sa mission consiste dans le suivi des différentes comptabilités (analytique, de trésorerie, etc...) et éventuellement la gestion de tout ou partie du personnel. Les comptables, dans cette situation, sont relativement autonomes et assument de larges responsabilités.

## **Mutualisation d'un comptable**

La mutualisation d'un comptable peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'une embauche à temps plein d'un comptable travaillant pour plusieurs centres, d'une embauche concomitante d'un même salarié sur plusieurs établissements, à temps partiels (2 contrats de travail à mi-temps en général) ou de la constitution, type COGES, d'une « supra-structure » qui mutualise tout l'aspect administratif de plusieurs établissements autonomes.

Lorsque des centres-sociaux se regroupent, chaque établissement peut avoir, en interne, un Comptable polyvalent qui passe les écritures. Les comptes sont ensuite consolidés au niveau supérieur par un comptable qualifié. Cette pratique est profitable à de petits établissements dans lesquels le directeur ne souhaite pas investir la partie technique de la comptabilité mais maintenir des chiffres rigoureux à moindres coûts. Divers problèmes se posent malgré tout liés à la délocalisation du comptable et à la perte d'autonomie du centre social.

Lorsque des centres mutualisent un comptable, les avantages sont nombreux pour les établissements (qui bénéficient chacun de l'expérience du centre partenaire) et pour le comptable (qui gagne en ouverture dans son travail). Une telle configuration permet de mieux travailler ensemble et réalise une réduction des coûts appréciable pour des petits centres tout en facilitant le recrutement du comptable. Cependant, cette organisation implique une grande proximité entre les centres partenaires.

## **Externalisation (expert comptable)**

L'externalisation (comme la mutualisation) est une solution envisagée lorsque le directeur souhaite se tourner vers le projet (par opposition à la comptabilité ou la gestion) et ne peut pas (généralement pour des raisons de coûts ou de taille mais parfois pour des difficultés de recrutements) s'appuyer sur un comptable en interne.

Dans cette situation, une secrétaire prépare les papiers et le cabinet d'experts-comptables réalise l'ensemble des tâches (tenue de la comptabilité, rôle d'alerte, fiches de paie, mise en forme « pédagogique » des documents, aide à la constitution du budget prévisionnel, etc...). Cette structuration est très rassurante

pour les directeurs et pour les financeurs ; elle est également efficace et relativement peu chère.

Des questions se posent cependant sur le sens qu'une personne extérieure au centre social et non associée à son projet peut donner aux chiffres. La réalité du suivi des différents indicateurs comptables reste également discutable. Il semble que dans les régions où quelques cabinets se sont spécialisés sur les centres sociaux, cette configuration fonctionne particulièrement bien.

## Mesures et impacts des différents schémas

### Les clés de lectures de l'organisation

Pour comprendre le fonctionnement et l'organisation de la comptabilité d'un centre social, trois éléments clés sont à prendre en compte et à étudier :

- le duo directeur/comptable (ou le trio directeur/trésorier/comptable)
- le type de centre
- l'organisation de quelques actions clés.

#### Le duo directeur-comptable (ou trio directeur-trésorier-comptable)

L'organisation de la comptabilité dépend avant toute chose du duo directeur/comptable ou, lorsqu'il est actif, du trio directeur/trésorier/comptable. Les interactions entre ces personnes, leurs formations respectives sont primordiales et le rôle du comptable dépend largement du directeur.

On distingue ainsi des directeurs très « financiers, gestionnaires » de directeurs très orientés sur « le projet, la communication » où la comptable prend en charge tout l'administratif et la paie. La comptabilité analytique ne peut être faite par le comptable sans le directeur.

#### Les centres

Les centres n'ont pas tous les mêmes besoins ni les mêmes moyens pour la comptabilité. Trois critères permettent d'identifier les besoins comptables un centre.

Le premier élément essentiel est **la taille du centre** en nombre d'adhérents et en nombre de salariés mais aussi, dans une moindre mesure, en variété d'activités. On peut considérer qu'un centre est important au delà de 25 salariés ETP.

Le second élément essentiel est **la structuration et l'emplacement des locaux dans un quartier**. En effet, un centre dispersé sur plusieurs établissements ne peut être organisé pareillement qu'un centre rassemblant toutes ces activités dans

un même lieu. De même, les problèmes de sécurité conditionnent l'emplacement du bureau de la comptable et par suite la gestion des facilités de caisse.

Enfin, **la structuration des financements** du centre est un élément clé de visibilité du centre... suivant les situations, le directeur établira plus ou moins facilement le budget prévisionnel et donc laissera une autonomie plus ou moins grande à la comptable. Cela entraîne également une complexité variable du poste. De fait, les financements peuvent être plus ou moins assurés (subventions récurrentes, placements) ou au contraire très conjoncturels (fête annuelle pour avoir des fonds).

### 10 situations clés

Dix situations « clés » ont été choisies comme discriminant les organisations les unes des autres et notamment la répartition des tâches entre le comptable et le directeur. Relever ces organisations poursuit un triple objectif dans cette étude :

- Pouvoir identifier les tâches « clés » non régulièrement réparties entre les acteurs des centres sociaux et comprendre les interactions de ces derniers.
- Avoir les éléments nécessaires à construire un questionnaire si l'on devait poursuivre cette étude par un approfondissement quantitatif
- Permettre, le cas échéant, à des centres sociaux d'identifier leur mode de fonctionnement et de s'interroger sur leur organisation et leur besoin.

#### 1. Le budget

Qui s'occupe du budget prévisionnel ? du suivi ? de la présentation de ce budget au conseil d'administration et à l'assemblée générale ?

#### 2. Les factures

Qui enregistre les factures ? Comment sont-elles vérifiées (animateur, directeur, trésorier) ? Qui les signe ?

#### 3. Les caisses

Où sont les caisses ? Qui les tient ?

#### 4. Gestion des imprévus de coûts faibles

Comment font les animateurs pour organiser une sortie/ une journée crêpes etc... ?

#### 5. Inscriptions

Qui s'occupe des inscriptions ? de leur encaissement ? Est-ce une secrétaire d'accueil ? un animateur ?

#### 6. Subventions

Qui gère les demandes de subventions ? (les trouver, les rédiger) Qui s'occupe ensuite du suivi des dossiers de subventions ?

#### 7. Congés

Il en est souvent des congés comme des heures supplémentaires... Ils demandent un certain suivi... qui réalise ce suivi ?

#### 8. Placements

Qui décide de placer de l'argent ? Qui suit les placements ?

#### 9. Existence d'outils de suivi de trésorerie

Le centre dispose-t-il d'outils de suivi de trésorerie ? Qui les élabore ?  
Qui les utilise ?

10. Existence d'un plan comptable analytique hors PLA

Un tel plan existe-t-il ? Qui le tient ? Qui le conçoit/le modifie ?

## Avantages et inconvénients des différentes situations

Les configurations et les différents profils de comptables ont leurs avantages et inconvénients. Cette partie n'a pas été approfondie car l'objet de l'étude n'était pas une évaluation des centres sociaux mais bien la mise en place d'une typologie et une meilleure connaissance des profils des comptables.

Ainsi un comptable **ayant un rôle très large**, très polyvalent (qu'il s'agisse d'une comptable polyvalent ou d'un comptable « adjoint ») sera facilement impliqué dans le projet du centre social, et aura souvent un poste motivant. En revanche, il pourra manquer de technicité et risque de ne pas s'attarder dans la mise en place d'outils de suivi.

Inversement, **un comptable très technique** pourra mettre en place des procédures mais risque de manquer de souplesse en cas d'imprévus et peut ne pas repérer des oublis d'animateurs (tandis que les comptables qui sont au courant des sorties peuvent penser à réclamer les justificatifs).

**La mutualisation d'un comptable** ouvre les centres sociaux, apporte une meilleure comptabilité à moindre coût et facilite le recrutement. Cette configuration permet également de mieux travailler ensemble mais cette collaboration peut s'avérer difficile. En particulier, le fait qu'un autre centre « regarde » ses propres comptes ne se gère pas toujours simplement, notamment lorsque les centres sociaux sont en concurrence pour des subventions.

Les experts comptables (ou commissaires aux comptes) sont nécessaires dans toutes les situations. Partant de ce principe, certains centres sociaux choisissent **l'externalisation totale des comptes**. Celle-ci est sûre et rapide mais la comptabilité analytique est difficilement externalisable car le centre risque de perdre ses clés de lecture, son « autonomie », et ses choix d'affectation. L'externalisation nécessite une grande proximité entre les experts comptables et les centres sociaux.

## CONCLUSIONS

### Tableau de synthèse des principaux résultats

Ce tableau synthétise, pour chaque profil de comptable (cf. typologie « profils comptables » en première partie du rapport) et chaque type d'organisation (cf. « schéma d'organisation » en seconde partie):

- la situation rencontrée (le type de centre dans laquelle on la rencontre, l'organisation à laquelle elle correspond),
- les tâches effectuées par le comptable (en référence au schéma des tâches recensées)
- les avantages et inconvénients de cette situation.

Profils de comptables / Type d'organisation	Comptable polyvalent	Comptable à mi-temps, « technique et isolé»	Comptable à temps plein, intégré	Comptable « coordinateur »
Directeur orienté vers la gestion / Comptable polyvalent	<p><u>Situation</u> : Courante dans les petits centres</p> <p><u>Tâches</u><sup>7</sup> : cœur de métier</p> <p><u>Avantages</u> : coût faible</p> <p><u>Inconvénients</u> : risque de faiblesse des compétences du comptable</p>	<p><u>Situation</u> : rare</p> <p><u>Tâches</u> : cœur de métier + outils de suivi + rôle d'alerte</p> <p><u>Avantages</u> : comptabilité rigoureuse et bien tenue</p> <p><u>Inconvénients</u> : investissement fort en comptabilité parfois au détriment du projet social</p>	<p><u>Situation</u> : rare : il s'agit d'un comptable qui est assimilable à un « secrétaire comptable » ou d'un comptable à mi-temps technique qui réalise en plus des tâches d'accueil</p>	<p><u>Situation</u> : rare ou renvoie à une situation où le comptable est une forme de sous-directeur et bénéficie des services d'une Comptable polyvalent</p>

<sup>7</sup> Tâches du comptable : cf. schéma des tâches réalisées

Profils de comptables Type d'organisation	Comptable polyvalent	Comptable à mi-temps, « technique et isolé»	Comptable à temps plein, intégré	Comptable « coordinateur »
Comptable « adjoint » à un directeur orienté vers le projet	<p><u>Situation</u> : rare (mais existante): le directeur se repose sur une secrétaire-comptable non qualifiée</p> <p><u>Tâches</u> : cœur de métier (mais toutes sont confiées)</p> <p><u>Avantages</u> : coût faible ; orientation projet forte.</p> <p><u>Inconvénients</u> : situation dangereuse en terme de comptabilité</p>	<p><u>Situation</u> : le directeur se repose sur une personne très technique</p> <p><u>Tâches</u> : cœur de métier + rôle d'alerte+tâches administratives</p> <p><u>Avantages</u> : comptabilité tenue</p> <p><u>Inconvénients</u> : manque d'implication du comptable dans le projet ; en général pas d'outils de suivi</p>	<p><u>Situation</u> : centres de taille moyenne et grands centres</p> <p><u>Tâches</u> : cœur de métier+ second cercle + tâches de secrétariat</p> <p><u>Avantages</u> : comptable bien intégré au projet</p> <p><u>Inconvénients</u> : encadrement du comptable ; coût.</p>	<p><u>Situation</u> : Courante dans les grands centres</p> <p><u>Tâches</u> : toutes (plus tournés « encadrement » ou « gestion » suivant les binômes directeurs / comptables)</p> <p><u>Avantages</u> : comptable au cœur du projet, poste motivant.</p> <p><u>Inconvénients</u> : coûts, positionnement du directeur, encadrement du comptable.</p>
Externalisation de la comptabilité	<p><u>Situation</u> : Courante dans les petits centres ou les regroupements</p> <p><u>Tâches</u> : rassembler les papiers pour les communiquer à l'externe</p> <p><u>Avantages</u> : coût faible ; fiabilité</p> <p><u>Inconvénients</u> : perte d'autonomie</p>	<p><u>Situation</u> : Courante dans les petits centres</p> <p><u>Tâches</u> : tâches de l'externe= cœur de métier + tout l'aspect financier (placement, conseils, etc...)</p> <p><u>Avantages</u> : coût faible : fiabilité</p> <p><u>Inconvénients</u> : perte d'autonomie</p>	<p><u>Situation</u> : inexistante</p>	<p><u>Situation</u> : inexistante</p>

Profils de comptables Type d'organisation	Comptable polyvalent	Comptable à mi-temps, « technique et isolé »	Comptable à temps plein, intégré	Comptable « coordinateur »
Mutualisation d'un comptable	<p><u>Situation</u> : Courante dans les petits centres ou les regroupements</p> <p><u>Tâches</u> : rassembler les papiers pour les communiquer au comptable mutualisé</p> <p><u>Avantages</u> : coût faible ; fiabilité</p> <p><u>Inconvénients</u> : perte d'autonomie</p>	<p><u>Situation</u> : Courante dans les petits centres</p> <p><u>Tâches</u> : cœur de métier + rôle d'alerte + co-élaboration du budget</p> <p><u>Avantages</u> : coût modéré ; travail commun</p> <p><u>Inconvénients</u> : perte d'autonomie, difficultés du travail commun</p>	<p><u>Situation</u> : Existe mais le « temps plein est alors réparti sur deux centres »</p> <p><u>Tâches</u> : cœur de métier + rôle d'alerte+ co-élaboration du budget+ éventuellement des tâches du 3<sup>ème</sup> cercle</p> <p><u>Avantages</u> : coût modéré ; travail commun</p> <p><u>Inconvénients</u> : ceux du travail commun</p>	<p><u>Situation</u> : inexistante</p>

## Poursuites qualitatives et quantitatives de cette étude

Cette étude qualitative sur la fonction comptable dans les centres sociaux permet de mieux connaître ce poste et de mieux comprendre un certain nombre d'interactions entre les différents acteurs.

Elle peut éventuellement être approfondie selon plusieurs axes :

- un axe quantitatif avec la mise au point d'un questionnaire, à partir des « situations clés » identifiées et des éléments de typologie des centres sociaux. Une telle étude permettrait de connaître combien de centres sociaux sont dans quelle situation.
- Un axe qualitatif, notamment pour creuser les situations de mutualisation et d'externalisation. Il existe en effet des configurations assez différentes (entre la mutualisation d'un comptable pour deux centres voisins et la création d'une « régie administrative » pour tout un département...) qui pourraient être approfondies.
- Un axe « évaluation/conseil »... Une fois la typologie mise en place, une étude pourrait approfondir les avantages et inconvénients de chaque situation et envisager la création d'un « test » permettant à chaque centre de se situer et de réfléchir à ses axes de progression.