

Piloter son activité : l'intérêt de la comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un outil stratégique pour mieux piloter et comprendre les coûts des activités de l'association. Bien qu'elle demande des choix parfois subjectifs, elle offre une vision économique plus fine et peut guider des décisions organisationnelles.

Le compte de résultat présente une structure de charges et de produits classés par nature selon les principes de la comptabilité générale. Pour les associations menant des activités diversifiées et souhaitant affiner l'analyse de leur modèle économique, il est possible de retraiter ces données selon d'autres critères de répartition. Il s'agit de la « comptabilité analytique ». Explication.

Définition

Méthode destinée à reclasser les charges et les produits selon les activités auxquelles ils se rapportent, la comptabilité analytique a pour objectif de déterminer des équilibres budgétaires segmentés et plus précis. Il existe plusieurs méthodes de calcul plus ou moins adaptées à chaque organisation et à la nature de ses charges, directes et indirectes.

Méthodologie

Étape 1 : identifier les charges directes et indirectes

Charges directes : ce sont les charges directement liées à une activité pré-



cise (achat de matières premières, main-d'œuvre affectée à un produit ou service spécifique...).

Charges indirectes : ce sont les charges sans affectation directe à une activité spécifique (amortissements, salaires des fonctions support...). Elles correspondent souvent aux charges globales de structure et seront à répartir sur chaque activité selon un mode de calcul déterminé à partir de « clés de répartition ».

Étape 2 : segmenter les activités

La segmentation des activités en

quelques « sections analytiques » qui regroupent des actions aux moyens et objectifs similaires, étant entendu que le nombre de sections analytiques doit être limité pour ne pas démultiplier les informations à traiter.

Étape 3 : choisir une clé de répartition

Le choix de la clé de répartition doit être adapté à la nature des activités et permettre des affectations rationnelles. Pour une association, on retient en général le critère du temps de travail, pour lequel il est possible d'inclure l'apport du bénévolat.

Étape 4 : affecter les produits

En affectant les produits selon la même logique que les charges, la gestion analytique permet de vérifier l'équilibre budgétaire de chaque section.

C'est aussi pertinent en cas de financements croisés : une activité peut bénéficier de diverses sources de subvention et inversement, une subvention peut couvrir plusieurs activités. Pour en rendre compte, l'association devra

alors présenter les critères de répartition définis pour ventiler les ressources comme les charges.

Quels intérêts?

Pilotage interne : la comptabilité analytique permet de mieux comprendre le modèle économique de l'association et d'en maîtriser les coûts.

Valorisation des actions : elle aide à démontrer le coût réel des actions

aux financeurs en valorisant toutes les charges associées.

Identification des activités déficitaires : en cas de difficultés budgétaires, elle permet d'identifier les activités déficitaires pour prendre des décisions éclairées. Toutefois, la suppression d'une activité déficitaire ne doit pas être automatique, car elle peut présenter d'autres intérêts (valeurs associatives, cohésion, visibilité, etc.).

SECTORISATION FISCALE ET FINANCEMENTS EUROPÉENS

La comptabilité analytique est incontournable pour les associations exerçant en leur sein des activités lucratives dont les recettes annuelles hors taxes dépassent 78 596 euros et des activités non lucratives (prépondérantes). Aussi appelée « sectorisation fiscale », la comptabilité analytique permettra d'isoler l'activité lucrative et ses impôts commerciaux pour éviter la fiscalisation de la totalité du budget de la structure et vérifier que l'activité fiscalisée présente bien un intérêt financier.

Exemple : une association ayant pour activités la vente de paniers et de l'animation

Cette méthode est également conseillée lorsque l'association bénéficie de financements européens qui imposent des règles spécifiques de dépenses et d'affectation des ressources.

Hypothèse : trois salariés : un qui s'occupe de la vente de paniers, l'autre de l'animation et le dernier à mi-temps sur l'activité d'animation (le reste sur des tâches de communication et d'administration).

Le salaire s'élève à 2000 euros par salarié.

Clé de répartition choisie : le temps consacré par un salarié à une activité (grâce à une feuille de temps).

Les frais généraux seront répartis linéairement dans l'exemple.

	Activité de vente	Activité d'animation
Charges directes : les deux salariés à temps plein + 50 % du salaire du 3 ^e salarié sur l'animation	2000 €	2000 € 2000 € x 50 % = 1000 €
Charges indirectes : 50 % du salaire du 3 ^e salarié sur les frais généraux répartis linéairement par activité (soit 2)	(2000 € x 50 %) / 2 = 500 €	(2000 x 50 %) / 2 = 500 €
Coûts de revient	2500 €	3500 €
Revenus	Recettes d'activités : 2200 €	Subventions : 4000 €
Équilibre financier	- 300 €	+ 500 €

Dans la comptabilité générale, nous allons juste voir un résultat net positif (soit 200 €, c'est-à-dire - 300 € + 500 €).