

La place du Responsable Administratif & Financier dans les espaces communs

“J’ai occupé pendant trois ans et demi le poste de chargé de gestion administrative et des ressources humaines au sein de Yes We Camp, où j’ai pu observer la singularité des fonctions administratives dans plusieurs espaces communs. Récemment, j’ai évolué vers un rôle de responsable administratif et financier. Ce travail se veut à la fois un témoignage de mon expérience passée et une réflexion sur les enjeux de ce nouveau poste. Il s’appuie également sur les différentes modalités de gestion rencontrées au cours de mon parcours dans le Diplôme Universitaire, ainsi que sur les observations réalisées lors de visites de divers espaces communs.”

Sommaire

Introduction

1- Comprendre les budgets des espaces communs

- 1.1 Objectifs et fonctions des budgets alloués
- 1.2 Principaux postes de dépenses
- 1.3 Diversité des sources de revenus
- 1.4 Hybridation des modèles économiques

2. La place du Responsable Administratif et Financier (RAF)

- 2.1 Définition de la fonction
- 2.2 Des fonctions éclatées selon les contextes
- 2.3 Hybridation des modèles et pilotage économique
- 2.4 Faciliter l'adhésion collective et la gouvernance partagée
- 2.5 Un rôle d'alerte et de contrepois essentiel
- 2.6 Un poste pivot entre rigueur technique et engagement collectif

3. Vers une culture financière partagée dans les espaces communs

- 3.1 Développer une culture commune de gestion
- 3.2. Les pièces clés pour comprendre les finances
- 3.3. Les indicateurs financiers essentiels pour objectiver la gestion

Conclusion



Introduction

Les espaces communs désignent des lieux hybrides et partagés, réunissant une diversité d'acteurs, d'activités et de publics. À la croisée des mondes culturel, associatif, social et économique, ils jouent un rôle essentiel dans le renforcement du lien social et la vitalité des territoires. Par la mixité qu'ils encouragent et les usages collectifs qu'ils promeuvent, ces espaces offrent une autre manière de penser la vie en commun, fondée sur la coopération, l'ouverture et l'engagement citoyen — autant de dimensions encore insuffisamment valorisées dans les modèles dominants de notre société.

Afin d'assurer leur pérennité, ces espaces s'appuient sur l'hybridation des modèles économiques issus des différents secteurs auxquels ils sont liés. Ils mobilisent des ressources de l'économie marchande (vente de marchandises, location d'espace), l'économie subventionnée (appel à projet, soutiens publics) et l'économie contributive (bénévolat, mise à disposition d'espace ou de compétences). Toutefois l'équilibre financier reste fragile,

marqué par la tension entre un besoin financier fort et la volonté d'être un lieu généreux, ouvert et solidaire.

Cette précarité financière implique un besoin accru de pilotage budgétaire. Dans ce contexte, la présence d'un Responsable Administratif et Financier (RAF) (ou une personne qui en a la casquette) apparaît essentielle pour analyser, structurer et accompagner les équilibres économiques de ces lieux. Mais comment cette fonction s'exerce-t-elle dans des structures à gouvernance partagée, aux valeurs coopératives fortes ? Comment le RAF concilie-t-il rigueur comptable et engagement collectif ? Et surtout, comment parvient-il à susciter l'adhésion autour des enjeux budgétaires sans rompre avec l'esprit solidaire et horizontal de ces espaces ?

Ce travail se propose d'explorer ces questions afin de mieux comprendre la place et les pratiques du RAF dans ces espaces communs.

Partie 1 – Comprendre les budgets des espaces communs

1.1 Objectifs et fonctions des budgets alloués

a- Les besoins d'hybridation

Les espaces communs jouent un rôle essentiel dans la qualité de vie collective, la cohésion sociale et l'aménagement durable des territoires. Leur gestion, leur entretien et leur animation nécessitent des ressources financières, humaines et matérielles. Cependant, dans un contexte de rarefaction des financements publics et de transformation des usages, leur modèle économique ne peut plus reposer sur une logique unique. On assiste à une hybridation des modèles économiques, qui combine revenus marchands, subventions publiques et contributions volontaires des usagers. Cette hybridation permet de répondre à la complexité des besoins et à la diversité des acteurs impliqués et des activités engagées. Mais au-delà des équilibres éco-

nomiques, c'est aussi une vision du rôle des espaces communs qui se dessine à travers les budgets.

b- Une lecture politique

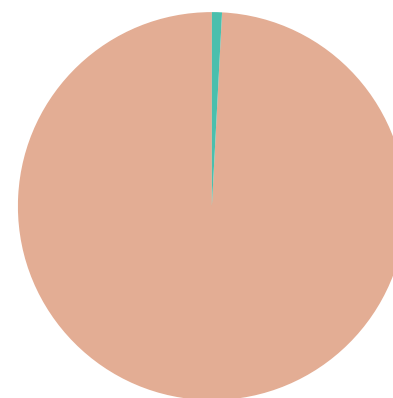
Plus largement, le budget reflète une vision de l'espace commun : est-il perçu comme un simple lieu de passage, un espace à fort potentiel social, ou un levier de transformation urbaine et écologique ? Ainsi, la structuration du budget conditionne directement la qualité des usages et la possibilité d'une gestion collective équilibrée. Le modèle économique permet une lecture politique des modes de financement des différentes activités. Comment est découpé le modèle économique du lieu ? A-t-il des subventions ? Se finance-t-il uniquement par des revenus marchands ? A-t-il une hybridation entre ces différentes sources de financement ?

c- Exemples

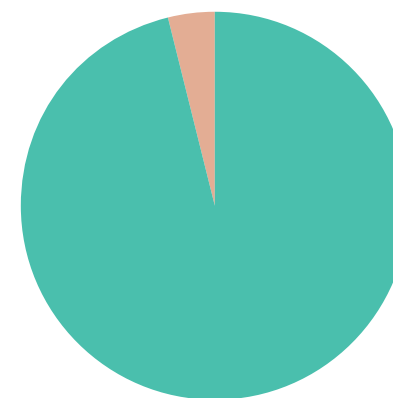
Ainsi, analyser les budgets revient à interroger leurs finalités et les logiques qui les sous-tendent. Prenons pour exemple deux projets portés par Yes We Camp : l'Auberge Marseillaise et la Buvette de l'Académie du Climat. Ces deux espaces illustrent des modèles économiques opposés. L'Auberge Marseillaise repose principalement sur des subventions publiques, tandis que la Buvette tire l'essentiel de ses revenus de l'économie marchande. Cette divergence traduit non seulement des approches de financement différentes, mais révèle aussi des

orientations politiques et opérationnelles distinctes.

L'Auberge Marseillaise, fortement subventionnée, s'inscrit dans une logique à caractère social, ce qui implique un lien étroit avec les financeurs publics et un cadre de reporting structuré. À l'inverse, l'Académie du Climat, en s'appuyant sur une logique marchande, doit assurer sa viabilité par l'atteinte d'objectifs commerciaux. Chaque modèle soulève des enjeux spécifiques en matière de gouvernance, d'autonomie et de capacité d'action, entre dépendance institutionnelle et nécessité de rentabilité.



Auberge Marseillaise



Buvette de l'Académie du Climat

■ Subventions
■ Recettes marchandes

1.2 Principaux postes de dépenses

La gestion budgétaire des espaces communs s'organise autour de deux grandes catégories de dépenses : les charges opérationnelles courantes et les dépenses d'investissement. Chacune de ces catégories joue un rôle structurant dans la pérennité et le développement du lieu.

a- Les charges opérationnelles

Les charges opérationnelles correspondent aux dépenses récurrentes nécessaires au bon fonctionnement quotidien de l'espace. Elles peuvent varier selon la taille, l'activité et le modèle économique du tiers-lieu, mais on retrouve généralement les postes suivants :

Loyer

bien que certains tiers-lieux bénéficient d'un accès à des locaux à titre gracieux ou à loyer modéré (notamment dans le cadre de partenariats publics ou associatifs), le coût du loyer peut être un poste significatif dans les espaces autonomes ou en phase de montée en charge.

Charges de personnel

il s'agit souvent du poste de dépense le plus élevé. Le recrutement de coordinateur·rice·s, médiateur·rice·s, responsables techniques ou encore de personnel administratif (dont le RAF) représente un investissement humain crucial pour la gestion de l'espace et l'animation de la

communauté.

Fluides

eau, électricité, chauffage, Internet, téléphonie... Ces coûts sont souvent sous-estimés dans les prévisions initiales mais peuvent avoir un impact important, notamment dans les bâtiments anciens ou mal isolés.

- Fournitures et matériaux

ce poste inclut les consommables (papier, produits d'entretien, petit matériel informatique), mais aussi les matériaux nécessaires à des ateliers ou à la gestion d'un fablab, par exemple.

Prestations de services

comptabilité, nettoyage, maintenance technique, ou encore services ponctuels (intervenants extérieurs, sécurité lors d'événements).

Communication

elle recouvre les actions de visibilité (site internet, graphisme, impression, réseaux sociaux) indispensables pour attirer les publics, partenaires et usagers.

Programmation

les espaces communs organisent régulièrement des événements culturels, ateliers, formations ou rencontres professionnelles. Ces activités représentent un investissement en temps, en ressources humaines et en budget spécifique pour la logistique, les intervenants, ou la production.

b- Les dépenses d'investissement

Les investissements désignent les dépenses non récurrentes, généralement plus lourdes, visant à structurer durablement le lieu. Ces dépenses sont essentielles à la transformation physique et stratégique de l'espace, notamment lorsqu'il entre dans une nouvelle phase de développement.

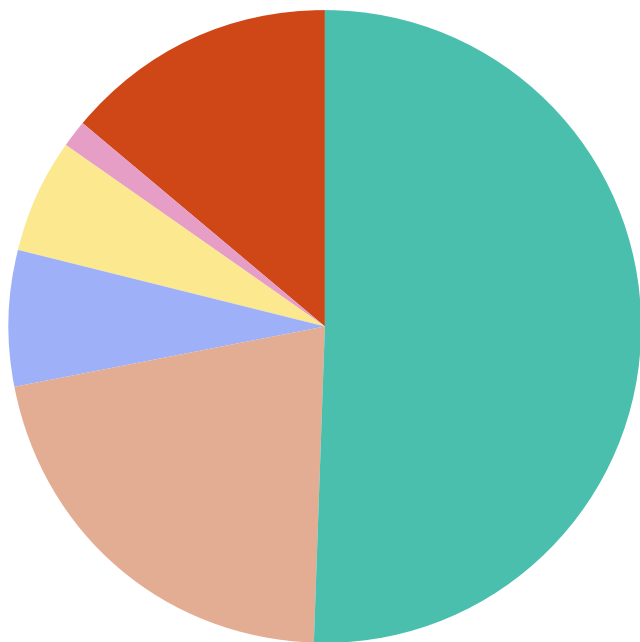
Les principales natures d'investissements sont :

Rénovation ou réhabilitation d'un bâtiment, en particulier lorsqu'il s'agit de friches industrielles ou d'espaces mis à disposition par des collectivités.

Installation de mobilier collectif aménagement des espaces communs, achat de matériel pour des usages partagés (cuisine, coworking, ateliers, etc.).

Travaux d'accessibilité et de mise aux normes : rampes, sanitaires adaptés, signalétique, sécurité incendie, etc.

Dans la plupart des cas, ces investissements sont financés via des subventions publiques (appels à projets, dotations de l'État ou des collectivités), des fonds européens (LEADER, FEDER), ou par mécénat et partenariats privés.

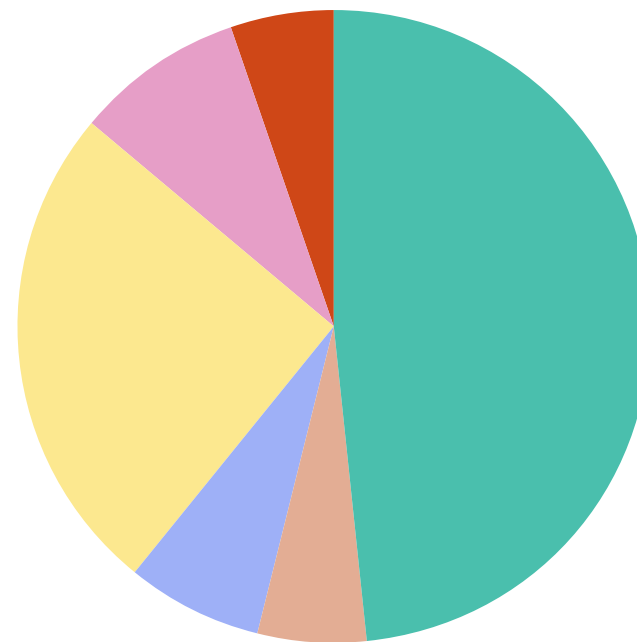


Charges de Coco Velten

Les charges liées à ces deux espaces communs présentent à la fois des similitudes et des différences, révélatrices de la nature spécifique de chacun.

Les salaires y sont globalement comparables. En revanche, des écarts significatifs apparaissent en ce qui concerne les frais de fonctionnement, ainsi que les dépenses liées à la programmation et à la communication.

Coco Velten se distingue par sa vocation multi-activités — incluant résidence sociale, bar, restaurant et location d'espaces — tandis que le 6B est principalement orienté vers la création artistique et culturelle, comme en témoignent la structure et la répartition de ses charges.



Charges du 6B





1.3 Diversité des sources de revenus

Les espaces communs s'inscrivent dans une logique économique hybride, à la croisée de l'économie sociale et solidaire, de l'entrepreneuriat culturel, de l'innovation territoriale et du développement durable. Cette spécificité se traduit par une grande diversité de sources de financement, combinant ressources marchandes, aides publiques et contributions non monétaires. Cette hybridation, souvent stratégique, offre de la résilience, mais impose également une gestion rigoureuse et adaptable.

a) Les revenus marchands

Les ressources propres issues d'activités économiques sont essentielles pour garantir l'autonomie des lieux. Elles comprennent notamment :

Les loyers ou participations financières versés par des structures résidentes (associations, coopératives, entreprises, indépendants), qui louent des bureaux, des ateliers ou des postes de travail dans une logique de mutualisation.

La location ponctuelle d'espaces : salles de réunion, espaces événementiels, cours ou extérieurs sont souvent mis à disposition pour des séminaires, ateliers,

mariages, ou événements culturels. Ces locations constituent une source importante de revenus ponctuels.

La vente de services : ateliers pédagogiques, formations, accompagnement entrepreneurial, médiation culturelle, visites guidées, etc.

La restauration et le bar : présents dans de nombreux tiers-lieux, ces activités contribuent à l'animation du lieu et permettent à la fois de générer des revenus réguliers et de renforcer la convivialité. Elles peuvent être portées en régie, confiées à un partenaire ou gérées par une structure associée.

b) Les subventions

Les subventions restent un pilier pour de nombreux espaces communs, surtout en phase de lancement ou de changement d'échelle. Elles peuvent être :

institutionnelles : versées par les collectivités territoriales (communes, départements, régions), les agences publiques (ANCT, DRAC, CAF), ou des ministères (Culture, Travail, Écologie).

Privées : certaines fondations ou entreprises mécènes (ex. : Fondation de France, fondations territoriales) financent des projets à forte valeur sociale ou environnementale.

Européennes : les programmes comme LEADER, ERASMUS+, FEDER ou URBACT peuvent soutenir des projets innovants à l'échelle locale ou transnationale.

Ces aides peuvent financer le fonctionnement (salaires, animation, communication), un projet spécifique (ex. : création d'un jardin partagé, organisation d'un festival), ou des investissements (travaux, équipements).

Subvention d'investissement

Bercy beaucoup,
pour la construction de la Rotonde



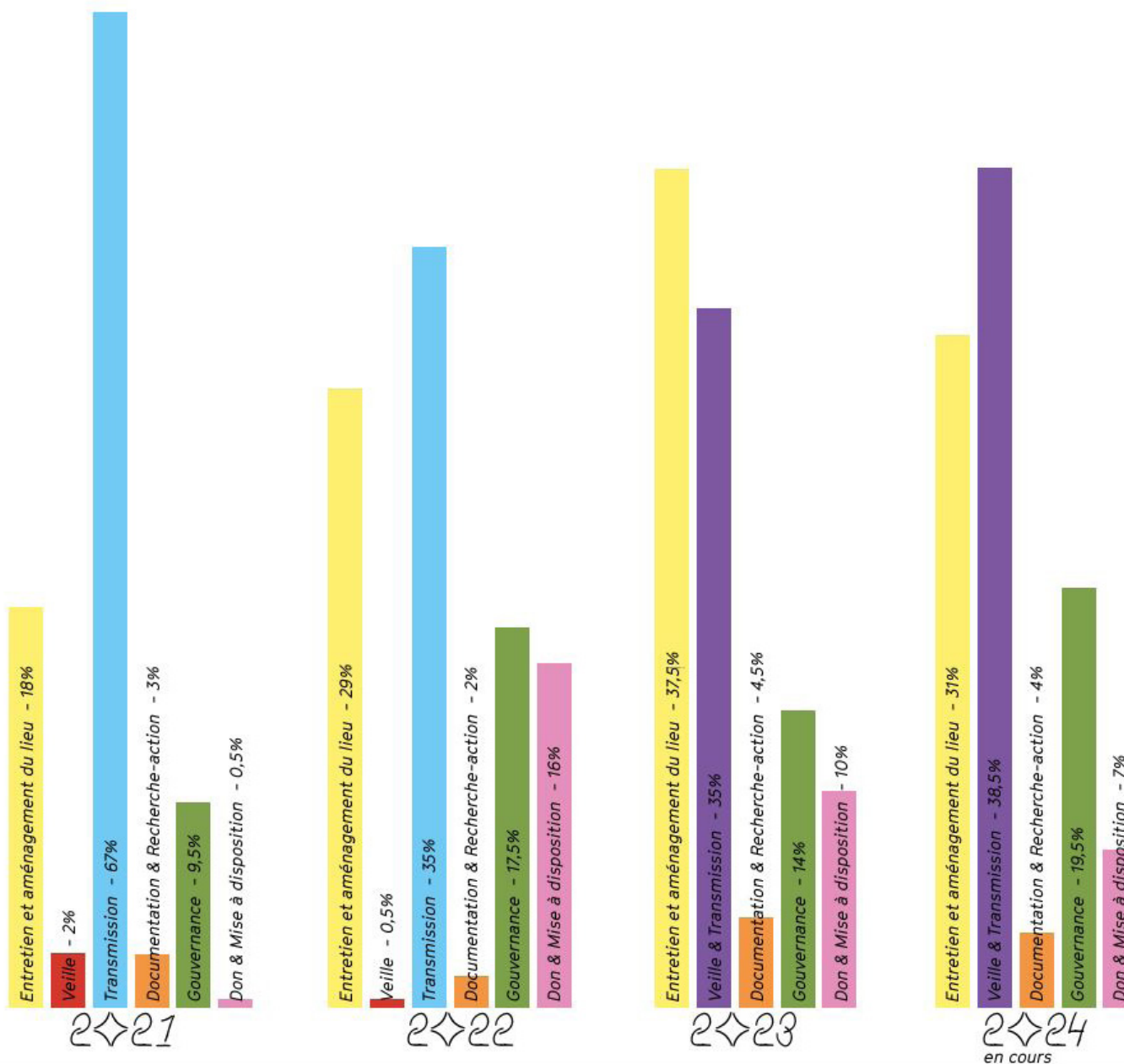
**Subvention
Fonctionnement**
Buvette de l'Académie
du Climat





Subvention Projet
Auberge Marseillaise
Subventions privées
Projet pour la création d'un
jardin thérapeutique

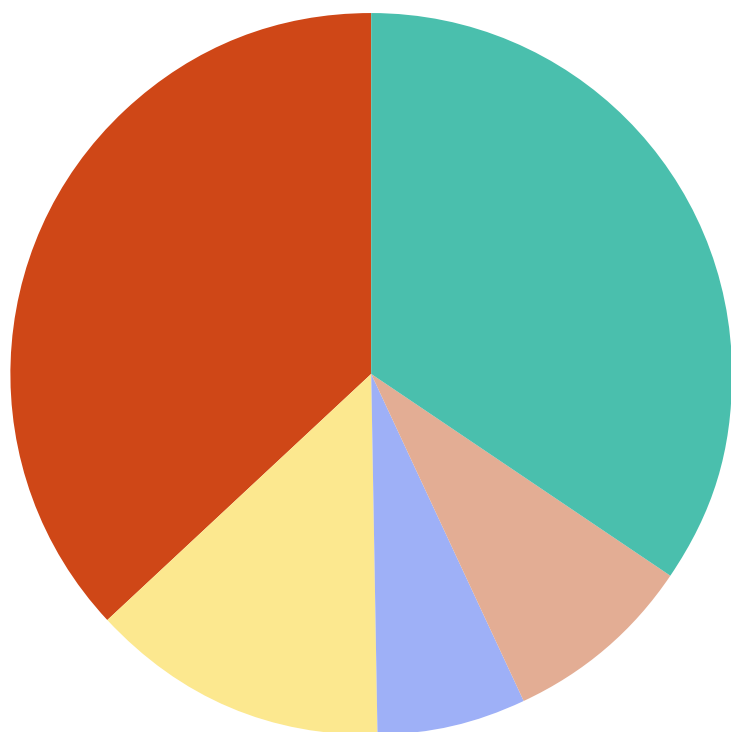




c) L'économie contributive

L'économie contributive occupe une place centrale dans le fonctionnement des espaces communs. Elle repose sur la participation active des usagers, des bénévoles, des habitants ou des structures partenaires, qui apportent temps, savoir-faire, ou ressources, sans nécessairement rechercher une contrepartie monétaire directe. Cette logique va au-delà du modèle économique classique : elle valorise les contributions non financières comme des éléments structurants du projet. Dans les tiers-lieux et autres espaces partagés, cette économie permet de soutenir des activités à forte valeur sociale ou culturelle, souvent peu rentables financièrement, tout en renforçant l'ancrage local et l'implication des parties prenantes. Pour le responsable administratif et financier, reconnaître, rendre visible et articuler ces contributions avec la gestion budgétaire devient un enjeu clé pour garantir la soutenabilité globale du projet.

Travail de calcul des contributions volontaires de l'Hôtel Pasteur. (Issu de leur rapport d'utilité 2024).



Revenus globaux de Yes We Camp



d) L'équilibre entre les différentes sources de financement

La viabilité économique des espaces communs repose sur un équilibre subtil entre revenus marchands, subventions publiques ou privées, et contributions non monétaires. Chaque type de ressource joue un rôle complémentaire et essentiel : les revenus marchands assurent une autonomie relative, les subventions permettent de soutenir des actions non rentables mais à forte utilité sociale, et les contributions volontaires renforcent la résilience collective du projet.

Maintenir cet équilibre constitue un véritable enjeu stratégique. Une dépendance excessive aux subventions peut fragiliser le modèle en cas de retrait d'un financeur, tandis qu'une pression trop forte sur les revenus marchands peut détourner le lieu de sa mission d'intérêt général ou exclure certains publics. C'est pourquoi le rôle du responsable administratif et financier est fondamental dans la mise en cohérence de ces flux, en articulant pilotage budgétaire, recherche de financements et valorisation des apports non monétaires. À travers des outils de suivi adaptés et une lecture fine des équilibres économiques, il contribue à orienter les choix stratégiques, à anticiper les risques, et à garantir la soutenabilité du modèle sur le long terme.

Le modèle économique de Yes We Camp illustre une diversification poussée des sources de financement. Les ressources de la structure sont réparties entre plusieurs pôles d'activité, chacun contribuant à l'équilibre financier global.

On y retrouve tout d'abord une part significative de subventions publiques ou privées, qui permettent de soutenir des projets à forte dimension sociale.

La restauration constitue un autre pilier économique : les bars et cantines mis en place dans les lieux animés par Yes We Camp ne sont pas uniquement des espaces de convivialité, mais également des activités génératrices de revenus réguliers.

S'ajoutent à cela les redevances immobilières (loyers ou contributions versées par les structures hébergées), qui participent au financement des charges fixes, ainsi que les recettes issues de la privatisation d'espaces pour des événements ponctuels.

Enfin, Yes We Camp développe également une offre de prestations : accompagnement de projets, ingénierie culturelle, scénographie ou conception d'aménagements temporaires. Cette activité permet à l'association de capitaliser sur son expertise tout en générant des revenus complémentaires.

Ce modèle hybride et souple permet à Yes We Camp de réduire sa dépendance à une seule source de financement et d'assurer une plus grande résilience face aux aléas budgétaires ou institutionnels.

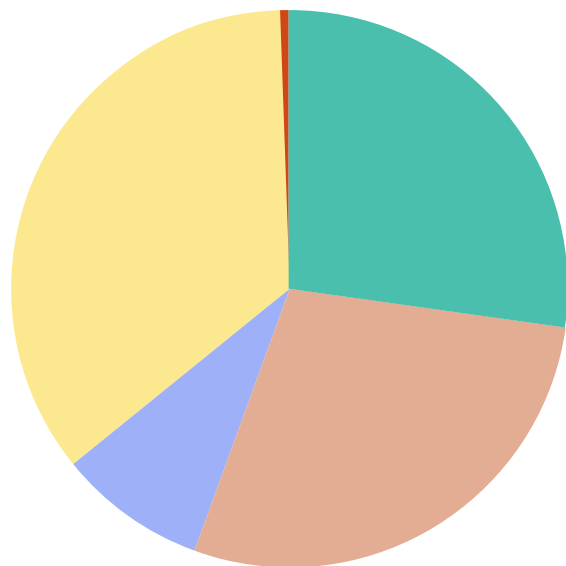


1.4 Hybridation des modèles économiques

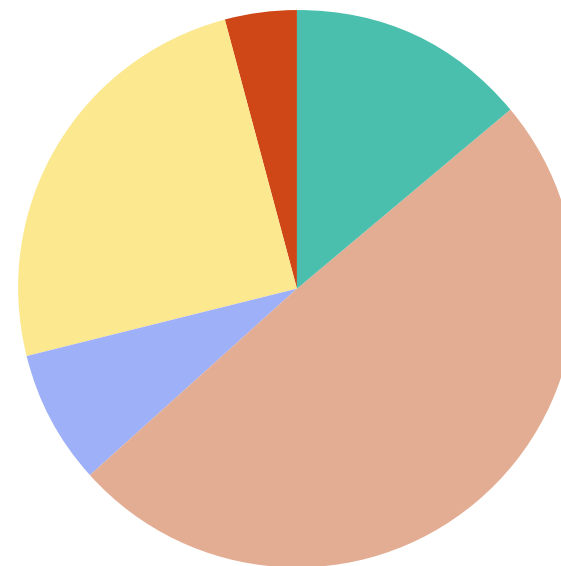
Face à la diversité des besoins et des acteurs, un modèle économique unique ne suffit généralement pas à garantir la viabilité d'un espace commun. C'est pourquoi l'on observe une hybridation croissante des sources de financement.

Cette hybridation correspond à la combinaison des trois logiques économiques vues précédemment (marchand, subvention, contributive) :

Ce modèle hybride permet à la fois une plus grande résilience financière et une adaptation aux valeurs des parties prenantes. Il suppose néanmoins une capacité de coordination renforcée, pour éviter les déséquilibres ou la dépendance à une seule source de revenus.



Revenus de Coco Velten



Revenus du 6B

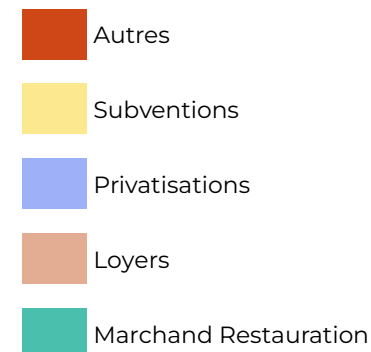
Les modèles économiques de Coco Velten et du 6B présentent des similitudes dans la structure de leurs revenus, mais aussi des différences significatives liées à la nature et à la vocation de chacun des lieux.

Dans les deux cas, on retrouve une combinaison de ressources diversifiées : loyers, subventions, ventes de services ou encore recettes liées à une activité de bar ou restauration. Cependant, la pondération de ces sources varie selon le positionnement du lieu.

Au 6B, les revenus sont majoritairement constitués de loyers versés par les artistes et structures résidentes. Ce mode de financement reflète une orientation forte vers la création artistique et l'autonomie financière, où les occupants contribuent directement au fonctionnement de l'espace à travers la location d'ateliers ou d'espaces de travail.

À l'inverse, Coco Velten affiche une part plus importante de subventions publiques et privées, ce qui témoigne d'un ancrage plus marqué dans le champ social. Ce soutien extérieur permet notamment de financer des actions en lien avec l'insertion, l'hébergement, ou l'animation de la vie locale. La structure tire également des revenus de la restauration, de la location d'espaces ou de privatisation, mais ces derniers restent secondaires par rapport aux aides publiques.

Ainsi, si les types de revenus sont globalement similaires, leur répartition reflète des missions et des publics cibles différents : Coco Velten développe une approche à forte dimension sociale, tandis que le 6B s'inscrit dans une dynamique culturelle et artistique plus affirmée, avec un recours accru aux ressources marchandes internes.



Partie 2 – La place du Res- ponsable Adminis- tratif et Financier (RAF)

Missions Principales

- Gestion financière & Budgétaire
- Comptabilité & Fiscalité
- Administration Générale
- Pilotage des relations avec les partenaires financiers

2.1 Définition de la fonction

Le Responsable Administratif et Financier (RAF) est un cadre clé au sein d'une organisation, chargé de superviser et de garantir la bonne gestion administrative, comptable, financière et parfois juridique de la structure. Son rôle est transversal : il veille à la rigueur budgétaire, à la conformité réglementaire et à la fiabilité des informations financières transmises aux dirigeants, aux partenaires ou aux financeurs.

Missions principales :

Gestion financière et budgétaire :

1- Élaboration du budget prévisionnel annuel en lien avec la direction et les équipes opérationnelles.

- Suivi de l'exécution budgétaire (écarts, réajustements, tableaux de bord financiers).

- Supervision de la trésorerie, des flux de dépenses et des recettes.

- Analyse des indicateurs financiers et production de rapports réguliers.

2- Comptabilité et fiscalité :

- Supervision ou tenue de la comptabilité générale et analytique.

- Établissement des documents comptables (bilan, compte de résultat, annexes).

- Déclarations fiscales et sociales, veille réglementaire.

3- Administration générale :

- Gestion des contrats, assurances, achats, fournisseurs.

- Encadrement de l'administration du personnel (en lien avec la direction RH si elle existe).

- Coordination des obligations légales (assemblées générales, rapports d'activités, conventions).

4- Pilotage des relations avec les partenaires financiers :

- Montage et suivi des dossiers de subventions.

- Suivi des conventions de financement, appels à projets, audits de financeurs.

- Communication avec les banques, les commissaires aux comptes, les administrations.

2.2 – Des fonctions éclatées selon les contextes

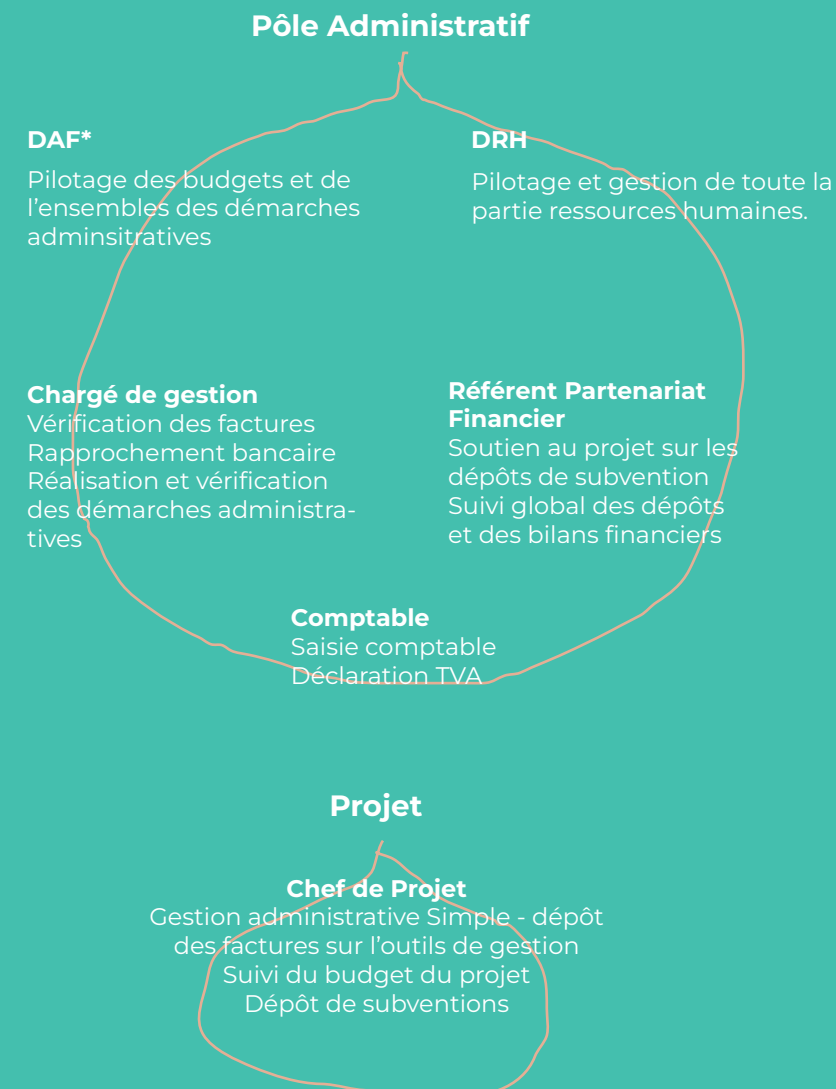
Dans ce travail, nous abordons le Responsable Administratif et Financier (RAF) non comme une personne unique, mais comme un ensemble de fonctions essentielles à la stabilité économique d'un espace commun. En effet, la diversité des modèles et des tailles de structures rend impossible une définition unique ou standardisée du poste.

Dans de nombreux espaces, notamment de petite taille ou à budget contraint, il est rare qu'un RAF soit présent à temps plein. Le plus souvent, ces missions sont assumées par une personne polyvalente, qui cumule plusieurs rôles : coordination, administration, parfois même programmation ou animation.

À l'inverse, certaines structures plus développées, comme Yes We Camp, ont fait le choix d'un découpage fonctionnel plus fin. Plusieurs personnes prennent en charge les différentes dimensions de la fonction RAF : un-e chargé-e de l'administration quotidienne (facturation, suivi de dépenses),

un-e responsable des partenariats financiers (montage de dossiers de subvention, relation avec les financeurs), permettant ainsi au RAF, quand il existe, de se concentrer sur le pilotage global, l'analyse budgétaire, la stratégie économique et la structuration des outils de gestion.

D'autres espaces, comme Le 6B, incarnent un modèle opposé : une seule personne endosse l'ensemble des responsabilités financières, parfois avec peu de moyens, ce qui nécessite une forte autonomie et une grande polyvalence. Ce travail adopte donc une approche fonctionnelle : il s'intéresse aux missions du RAF telles qu'elles existent dans les faits, qu'elles soient portées par une ou plusieurs personnes, qu'elles soient formalisées dans une fiche de poste ou réparties de manière plus informelle entre les membres de l'équipe.



Répartition des fonctions administratives à Yes We Camp

* Le DAF sera remplacé par un RAF

2.3 – Hybridation des modèles et pilotage économique

Dans les espaces communs, caractérisés par une économie hybride, le Responsable Administratif et Financier (RAF) doit naviguer avec habileté entre plusieurs unités économiques distinctes mais interdépendantes. Chaque unité présente ses propres logiques, contraintes administratives et objectifs financiers, rendant le pilotage global complexe et multidimensionnel. La spécificité des espaces communs réside donc dans la capacité du RAF à coordonner ces différentes économies, en veillant simultanément à leur pérennité et à leur cohérence.

a) Pilotage des unités marchandes

Les activités marchandes, telles que la gestion d'un bar, la restauration, la location d'espaces pour événements, ou encore la vente de produits, sont souvent au cœur des espaces communs. Ces activités participent à l'autofinancement du lieu mais doivent respecter une double contrainte : garantir un fonctionnement rentable tout en préservant une accessibilité sociale.

Par exemple, dans certains espaces, la politique tarifaire est pensée pour être généreuse : une pinte de bière peut être vendue autour de 6 euros, un prix inférieur à celui du marché commercial classique. Cette approche favorise l'inclusion et le vivre-ensemble mais peut mettre en péril la rentabilité de la buvette ou du bar.

Le RAF doit donc exercer une veille rigoureuse sur la santé financière de ces unités. En cas de déficit, il analyse les leviers possibles :

Ajuster les prix de vente sans casser la dynamique sociale,

Renégocier les contrats avec les fournisseurs pour réduire les coûts,

Développer des animations ou des événements pour augmenter la fréquentation et le chiffre d'affaires.

Ce travail d'équilibre demande au RAF de concilier des objectifs parfois contradictoires : la mission sociale versus les exigences financières.

Focus sur le Pilotage de la buvette de L'Académie Du Climat - Yes We Camp

A Yes We Camp, un travail de suivi de la performance de la Buvette de L'Académie Du Climat a été mis en place en 2025, afin de piloter l'activité bar restaurant et de pouvoir réagir rapidement en cas d'écart sur les objectifs posés en début d'année.

Comment le budget a été construit?

Le budget 2025 de la Buvette de L'Académie du Climat a été élaboré à partir des résultats d'exploitation de l'année précédente, en s'appuyant sur le chiffre d'affaires constaté en 2024. À cette base réelle ont été ajoutées une série d'objectifs stratégiques chiffrés, traduisant les ambitions de développement et d'amélioration continue du projet.

Ces ambitions ont été définies collectivement, en lien avec les réalités opérationnelles du lieu, et visent à stimuler la performance économique tout en renforçant l'ancrage du bar dans le fonctionnement global de L'Académie. Parmi ces objectifs figurent notamment :

L'amélioration des processus opérationnels au bar, avec l'ambition d'augmenter le nombre de commandes par heure, grâce à une meilleure organisation et une montée en compétence des équipes.

Le renforcement de l'impact de la programmation culturelle sur la fréquentation du bar, en travaillant l'articulation entre événements et offre de consommation.

L'augmentation du nombre de couverts le midi, via une internalisation de l'offre de restauration.

L'accroissement de la vente de tapas en soirée, pour répondre à une demande croissante de convivialité et de partage.

Chaque ambition a été quantifiée et traduite en objectifs financiers mensuels, venant s'ajouter au chiffre d'affaires de référence établi sur 2024. Ce travail permet de construire un budget prévisionnel réaliste, mais ambitieux, servant de boussole tout au long de l'année.

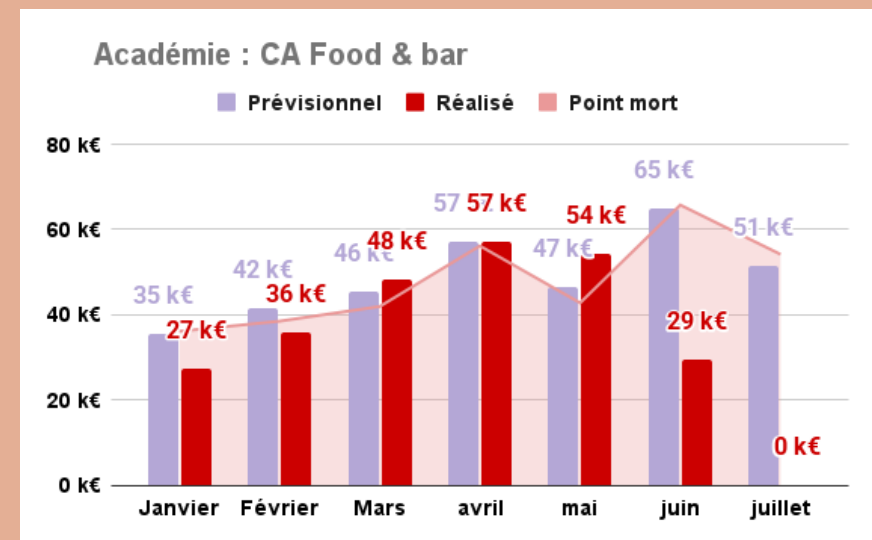
Comment suivre les ambitions?

Pour s'assurer de la bonne réalisation de ces objectifs, des outils de pilotage mensuel ont été mis en place. Un tableau de bord spécifique permet de visualiser l'écart entre le prévisionnel et le réalisé, ligne par ligne, ambition par ambition.

L'utilisation du logiciel Lightspeed, dédié à la gestion de la restauration, facilite ce suivi grâce à l'accès à des données précises et en temps réel (ventes par produit, paniers moyens, fréquentation, horaires de pics, etc.). Ces données sont croisées avec les ambitions posées pour permettre une analyse fine de la performance.

Le Responsable administratif et financier est chargé de vérifier ces données chaque mois et de les comparer aux objectifs prévus. Ce suivi rigoureux permet d'ajuster les actions en cours d'année, de réagir rapidement en cas d'écart, et de fournir à la direction une vision claire des dynamiques économiques.

Le tableau de suivi détaillé figure en annexe à la page suivante.



La comparaison entre le prévisionnel et le chiffre d'affaire réalisé donnent lieu à des graphiques automatiques et simplifiés qui peuvent être partagés et compréhensibles facilement.

Analyse mensuelle			1	2	3	4	5	6	7
⚠ : les CA peuvent être différents de Compta car ici les erreurs de			Janvier	Février	Mars	avril	mai	juin	juillet
🌿 Académie du climat									
Points morts									
Académie	🍷 Food	projet-cantine-p	9757 €	11303 €	10949 €	12 081 €	10 415 €	12 170 €	11060 €
Académie	🍷 Food	Point mort quoti	610 €	706 €	684 €	755 €	651 €	761 €	691 €
Académie	🍷 Bar	projet-cantine-p	26382 €	27206 €	30995 €	44 087 €	32 381 €	53 595 €	43 128 €
Académie	🍷 Bar	Point mort quoti	1649 €	1700 €	1937 €	2755 €	2024 €	3153 €	2696 €
Académie	Total	Point mort total	36139 €	38509 €	41944 €	56167 €	42796 €	65765 €	54188 €
CA									
Académie	🍷 Food	CA food	8954 €	10554 €	12444 €	13162 €	13756 €	6043 €	0 €
Académie	🍷 Bar	CA bar	18472 €	25195 €	35800 €	43808 €	40426 €	23370 €	0 €
Académie	Total	CA total	27426 €	35749 €	48245 €	56971 €	54182 €	29413 €	0 €
Prévi CA									
Académie	🍷 Food	Prévi food	10064 €	11301 €	12192 €	13521 €	11488 €	13626 €	11485 €
Académie	🍷 Bar	Prévi bar	25348 €	30261 €	33374 €	43782 €	35022 €	51453 €	39907 €
Académie	Total	Prévi total	35412 €	41562 €	45566 €	57303 €	46510 €	65079 €	51392 €
Écarts point mort food									
Académie	🍷 Food	Ecart renta food	-803 €	-749 €	1495 €	1082 €	3342 €	-6127 €	0 €
Académie	🍷 Food	Ecart renta food	-803 €	-1552 €	-56 €	1025 €	4367 €	-1760 €	-1760 €
Écarts point mort Bar									
Académie	🍷 Bar	Ecart renta food	-7910 €	-2011 €	4806 €	-279 €	8045 €	-30225 €	0 €
Académie	🍷 Bar	Ecart renta food	-7910 €	-9921 €	-5116 €	-5394 €	2650 €	-27575 €	-27575 €
Écarts point mort total									
Académie	Total	Ecart renta Cante	-8713 €	-2760 €	6301 €	803 €	11386 €	-36352 €	0 €
Académie	Total	Ecart objectif Ca	-8713 €	-11473 €	-5172 €	-4369 €	7017 €	-29335 €	-29335 €
Points morts corrigés du réalisé									
Académie	🍷 Food	🍷 Point mort food	9757 €	11303 €	10949 €	12 081 €	10 415 €	12 170 €	11226 €
Académie	🍷 Bar	🍷 Point mort bar	26382 €	27206 €	30995 €	44 087 €	32 381 €	53 595 €	46030 €
Académie	Total	Point mort total	36139 €	38509 €	41944 €	56167 €	42796 €	65765 €	57256 €
Atteinte prévisionnel			77,45%	86,01%	105,88%	99,42%	116,49%	45,20%	0,00%
% atteinte			82,61%	86,01%	94,12%	88,37%	93,20%	80,35%	#DIV/0!
Résultat anticipé			-6277 €	-1988 €	4539 €	579 €	8203 €	-26188 €	0 €

b) Gestion et suivi des subventions

Les subventions représentent souvent une part substantielle du budget des espaces communs, permettant de financer le fonctionnement général, des projets spécifiques ou des investissements lourds. Elles proviennent de sources variées : collectivités territoriales, institutions nationales, fonds européens ou mécènes privés.

La gestion de ces financements constitue un enjeu stratégique, qui exige de la part du Responsable Administratif et Financier (RAF) une grande rigueur, notamment à travers :

La préparation soignée des dossiers de demande, en construisant des argumentaires solides et cohérents, alignés sur les objectifs

Le suivi précis des engagements contractuels, afin de garantir que les actions réalisées correspondent bien aux projets présentés ;

La production régulière de bilans financiers et d'activités, dans le respect des exigences des financeurs (formats, échéances, justificatifs), assurant transparence et conformité.

Ce travail de suivi est essentiel : tout manquement peut non seulement entamer la confiance des partenaires financiers, mais aussi mettre en péril la pérennité des financements. Le RAF agit ainsi comme intermédiaire entre les porteurs de projet et les financeurs, garantissant la traçabilité des fonds publics et la légitimité des dépenses.

Un autre aspect central de cette

gestion réside dans le suivi stratégique de l'état d'avancement des demandes de subvention au regard des objectifs financiers annuels. Dans des structures reposant en grande partie sur des financements publics ou privés, un refus ou une perte de subvention peut rapidement fragiliser l'équilibre global. Le rôle du RAF est donc de fixer un objectif de financement à l'année, et de suivre régulièrement sa réalisation en lien avec les dossiers déposés ou en cours de préparation.

Pour ce faire, il est utile de déployer des outils de pilotage dédiés, permettant de visualiser l'état des demandes : subventions obtenues, en attente, refusées, relancées, ou encore à déposer. Ces outils facilitent l'analyse des écarts et permettent d'anticiper les ajustements nécessaires.

Exemple à Yes We Camp

Yes We Camp a mis en place un système de suivi précis des subventions, basé sur un objectif annuel global de financement. Pour chaque projet, les subventions déjà sécurisées sont identifiées, et le reste à couvrir est calculé.

Ce reste à financer est ensuite rapporté au budget total du projet, permettant d'en déduire un taux de sécurisation. Ce taux est enfin traduit en nombre de mois de viabilité financière, fournissant un indicateur concret de la stabilité du projet.

Ce dispositif de pilotage permet à Yes We Camp de travailler avec des données claires et quantifiables, tout en offrant à la direction une vision synthétique des éventuelles zones de fragilité. Il devient ainsi un outil d'aide à la décision, facilitant la priorisation des actions et le renforcement des projets à risque.

☐	A Name	fx Objectifs totaux	fx Gagnés totaux	fx Reste à faire total
1	 Académie	€46 000,00	€26 000,00	€20 000,00
2	Auberge Bonneveine	€139 301,00	€71 075,74	€68 225,26
3	 Caravanade	€26 000,00	€6 500,00	€19 500,00
4	Cômerie 🗣️	€150 000,00	€150 000,00	€0,00
5	Gr1 ❤️	€228 920,00	€185 195,00	€43 725,00
6	Groues 🐦	€17 000,00	€17 000,00	€0,00
7	Structure	€150 000,00	€198 918,00	€35 000,00
8	 outils	€110 000,00	€0,00	€110 000,00

c) Valorisation et intégration des contributions volontaires

Une autre particularité des espaces communs est l'importance des contributions volontaires : bénévolat, dons en nature, temps consacré par les usagers à des activités diverses (nettoyage, animation, gestion). Ces contributions participent à l'économie globale du lieu, bien que non monétaires. Le RAF doit intégrer ces apports dans la gestion économique et sociale de l'espace. Cela peut passer par :
Une valorisation comptable approximative du temps de bénévolat, utile notamment pour les rapports annuels et bilans sociaux,

La mise en place de dispositifs de reconnaissance (gratifications symboliques, petits avantages, formations),

La réflexion sur la façon d'inclure ces contributions dans les stratégies de financement participatif ou de mécénat, en soulignant leur valeur sociale et économique.

Ce travail pose des questions délicates, notamment sur la juste reconnaissance de ces apports et leur traduction dans des logiques comptables souvent rigides.

Exemple de tableau de calcul de la valorisation du Bénévolat à Yes We Camp

Par projet	ETP salariés 2024	Bénévolat (ETP)	Bénévolat (heures)	Eq. h./sem (sur 48 semaines)	Taux Bénévolat/Salaariat	Prestations en nature 2024
Académie	10,6 ETP	1,9 ETP	3 016 h.	96 h./sem	18%	11 410 €
Amarres	9,0 ETP	1,7 ETP	2 784 h.	67 h./sem	19%	47 456 €
Bercy	2,2 ETP	0,5 ETP	750 h.	15 h./sem	22%	12 784 €
Césure	12,0 ETP	1,6 ETP	2 500 h.	50 h./sem	13%	42 615 €
Groues	1,0 ETP	1,4 ETP	2 300 h.	77 h./sem	143%	39 205 €
Auberge	6,9 ETP	0,8 ETP	1 236 h.	29 h./sem	11%	21 069 €
GR1	2,0 ETP	0,5 ETP	732 h.	22 h./sem	23%	12 478 €
Caravanade	2,0 ETP	0,6 ETP	912 h.	18 h./sem	28%	15 546 €
Vie asso.	10,6 ETP	0,2 ETP	348 h.	7 h./sem	0 ETP	5 932 €
Total	60,0 ETP	9,1 ETP	14 628 h.	382 h.	15%	248 494 €

Budget de la Structure Yes We Camp - 2024

Salaires dédiés	435393
Aménagement d'espace	546
Programmation culturelle et artistique	0
Frais de fonctionnement	269339
Approvisionnement	0
Autres Péréquations à verser	18971
Total Charges	724249
Marchand - Restauration	0
Opérateur - Contributions aux charges	0
Opérateur - Privatisations et services	0
Subventions - Publiques	24000
Subventions - Privées	225000
Prestataire - Etudes	0
Prestataire - Accompagnement	0
Prestataire - Interventions physiques	0
Autres produits	8590
Contributions des projets aux frais de structure	431546
Vive les Groues	13949
Auberge Bonneveine	72000
Amarres	63940
Barthélémy	19603
Bercy Beaucoup	28250
Académie du Climat	74166
Césure	89795
Missions	69842
Péréquation salaires - mobilisation Direction	17615
Actions Internes YWC - Service aux autres projets	8700
Péréquation salaires - mobilisation Campeurs	5990
Total Produits	721440
Résultat mensuel	-2809

d) Mise en place et gestion des mécanismes de péréquation

Pour maintenir la cohérence financière globale, les espaces communs adoptent fréquemment des mécanismes internes de péréquation. Ces dispositifs permettent de compenser les déséquilibres entre unités ou projets : ceux qui génèrent des excédents contribuent à soutenir ceux en déficit, assurant ainsi une solidarité économique au sein de la structure.

À titre d'exemple, Yes We Camp applique une règle selon laquelle chaque projet reverse entre 15 % et 20 % de son budget au financement des fonctions transversales (ressources humaines, finance, communication, direction). Ces fonds ne circulent pas sous forme de transferts financiers directs mais sont intégrés dans la structuration budgétaire interne,

facilitant la mutualisation des ressources.

Ces mécanismes reposent souvent sur une démocratie participative où les règles de répartition sont discutées et validées collectivement, dans une logique d'équité et d'inclusivité.

Le RAF a ici une fonction stratégique majeure : Formaliser ces règles de péréquation,

Assurer leur bonne application,

Veiller à ce qu'elles ne compromettent pas la santé financière des contributeurs,

Rendre compte de ces mécanismes à l'ensemble des parties prenantes, afin de garantir la transparence et la confiance.

2.4 Faciliter l'adhésion collective et la gouvernance partagée

Dans les espaces communs, le rôle du Responsable Administratif et Financier (RAF) dépasse largement la simple gestion technique des chiffres. Il agit en véritable médiateur entre les exigences financières et les dynamiques humaines, au sein d'une gouvernance souvent horizontale et participative.

a- Transparence et accessibilité

Le Responsable Administratif et Financier (RAF) joue un rôle fondamental dans la démocratisation de l'information financière au sein des espaces communs. Sa mission ne se limite pas à produire des tableaux de bord techniques ou à assurer la conformité budgétaire ; elle consiste également à rendre les données économiques compréhensibles, accessibles et partagées par l'ensemble des parties prenantes : membres de l'équipe, usagers, partenaires institutionnels, voire le grand public.

Cela implique un travail de traduction et de pédagogie, afin de simplifier des notions parfois perçues comme opaques ou intimidantes. Le RAF doit savoir vulgariser les concepts budgétaires, expliciter les équilibres financiers, et contextualiser les chiffres pour qu'ils fassent sens dans la réalité vécue du lieu.

Concrètement, cela peut passer par :

- L'organisation de temps d'échange réguliers, comme des réunions d'équipe ou des ateliers ouverts, où les données financières sont expliquées de manière accessible ;

- La production de supports synthétiques, visuels et lisibles (infographies, bilans simplifiés, présentations orales), pour faciliter l'appropriation collective ;

- La mise en place de tableaux de bord partagés, permettant à chacun de suivre les grandes tendances économiques du lieu.

Cette démarche de transparence financière favorise non seulement une meilleure compréhension des contraintes et des choix budgétaires, mais aussi un renforcement du sentiment d'implication et de responsabilité collective. En rendant visible ce qui est souvent invisible, le RAF participe à une culture de gestion partagée et renforce la légitimité des arbitrages effectués.

Exemple de graphique simplifiés sur les écarts entre le réalisé et le budget à Yes We Camp. Ces tableaux sont à destination des réunions de pilotage pour représenter des données claires, simplifiées et compréhensibles à toutes.

Solde budget	Solde projet
YWC	-62k€
Groues 🐝	+7k€
Amarres ⚓	-26k€
Cômerie 🧐	
Auberge 📍	+16k€
Académie 🌿	-6k€
Césure	+33k€
Gr1 ❤️	+8k€
Etudes 💡	+11k€
Missions	-23k€
Formation 🎓	-36k€
Caravanade 🚐	-16k€
Structure	-30k€

Écart recettes	Cantines & buvettes	Recettes immobilière	Privatisations	Prestations	Subventions public	Mécénat
YWC	+83k€	-85k€	+18k€	-101k€	+16k€	-111k€
Groues 🐼		+1k€	+5k€		-0k€	
Amarres ⚓	+60k€	-78k€	+10k€		-2k€	
Cômerie 🧐						
Auberge 📍	+3k€		-1k€		-18k€	-15k€
🌿 Académie	+2k€		+4k€		-9k€	
Césure	+17k€	-8k€				
Gr1 ❤️	+0k€	-0k€			-0k€	-13k€
💡 Etudes				+23k€		
💡 Missions				-84k€	+23k€	
🧑🎓 Formation				-26k€	-0k€	
🚐 Caravanade				-12k€	-5k€	
Structure				-2k€	+28k€	-83k€

Écart dépenses	Salaire dédiés	Aménagement d'espace	Programmation culturelle	Frais de Fonctionnement	Approvisionnement
YWC	+17k€	-50k€	-5k€	-77k€	-4k€
Groues 🐼	-0k€	-0k€		-0k€	
Amarres ⚓	+3k€	-4k€	-0k€	+11k€	+6k€
Cômerie 🧐					
Auberge 📍	-4k€	+1k€	+1k€	-43k€	-1k€
🌿 Académie	+9k€	-5k€	-2k€	-9k€	+8k€
Césure	-8k€	-2k€	+1k€	-10k€	-4k€
Gr1 ❤️	+3k€	-8k€	-4k€	+2k€	-13k€
💡 Etudes	+22k€			-11k€	
💡 Missions	-10k€	-29k€	-0k€	+0k€	
🧑🎓 Formation	-1k€			+11k€	
🚐 Caravanade	-0k€	+0k€	+0k€	-2k€	
Structure	+2k€	-2k€		-28k€	

Commun admin

zrgzrgzr

 [Titre](#)

 [Pièces admin](#)

 [Je fais une note de frais](#)

 [Je justifie mes dépenses](#)

 [J'upload une facture fournisseur sur Pennylane](#)

 [Dépôt Chorus](#)

 [J'édite une facture client](#)

 [Je fais un devis](#)

 [Je suis les paiements de mes partenaires](#)

 [Le guide des outils](#)

 [FAQ](#)

 [Assurances](#)

Opé bar/cuisine

 [FAQ](#)

 [Je clôture ma caisse](#)

 [Je fais mon inventaire](#)

 [Je contrôle mes livraisons](#)

 [J'accueille des bénévoles](#)

 [Je vérifie mes factures fournisseurs](#)

Chef.fe.s de projet

 [Subvention](#)

 [Titre](#)

Admin structure

 [Contrôler les caisses](#)

[Ksénia - Tâches](#)

 [Mettre à jour Compta](#)

 [Suivre les contributions Link](#)

 [Partenariats](#)

 [Gestion de la boîte admin](#)

 [Liste des fournisseurs en prélèvement](#)

 [Structure](#)

 [Je déclare mon temps de R&D](#)

RH site

[Nouveaux process](#)

 [Recruter son équipe](#)

 [Onborder son équipe](#)

 [Manager son équipe](#)

 [Au revoir](#)

 [Service Civique](#)

 [Posture de feedback](#)

b- Accompagnement des équipes

La gestion administrative et financière, bien qu'indispensable à la stabilité d'un espace commun, est parfois vécue comme contraignante ou secondaire par les équipes opérationnelles, souvent plus investies dans les dimensions sociales, culturelles ou événementielles du projet. Le Responsable Administratif et Financier (RAF) joue ici un rôle d'interface bienveillante et pédagogique, visant à faire comprendre que ces aspects de gestion sont indissociables du bon fonctionnement et de la pérennité du lieu.

Les résistances peuvent prendre plusieurs formes : retards dans l'envoi des factures ou des justificatifs, incompréhension des procédures comptables, négligence dans la saisie des dépenses ou méconnaissance des implications budgétaires de certaines décisions. Le RAF ne doit pas simplement rappeler les règles : il doit créer les conditions d'une adhésion collective aux logiques de gestion, en démontrant en quoi elles sont au service du projet et non un frein à sa créativité ou à sa souplesse.

Son accompagnement peut passer par :

Des temps de formation ou d'ex-

plication informels, adaptés au niveau de chacun (ex. : pourquoi respecter les délais de facturation, comment lire un budget ou suivre une ligne de dépense) ;

La co-construction de procédures simples, compréhensibles et réalistes, qui tiennent compte des rythmes et des contraintes des équipes ;

La mise à disposition d'outils pratiques (fiches de suivi, tableurs pré-remplis, rappels automatisés) qui facilitent l'appropriation des démarches comptables ;

Une écoute active des freins rencontrés, afin de les lever progressivement par des solutions concrètes et adaptées au terrain.

En adoptant une posture d'accompagnement plutôt que de contrôle, le RAF contribue à réduire les risques d'erreurs ou de retards coûteux, tout en renforçant la culture de la responsabilité partagée. Il devient ainsi un facilitateur de l'action collective, veillant à ce que la rigueur de gestion ne soit pas perçue comme une contrainte externe, mais comme un outil au service de l'ambition collective.

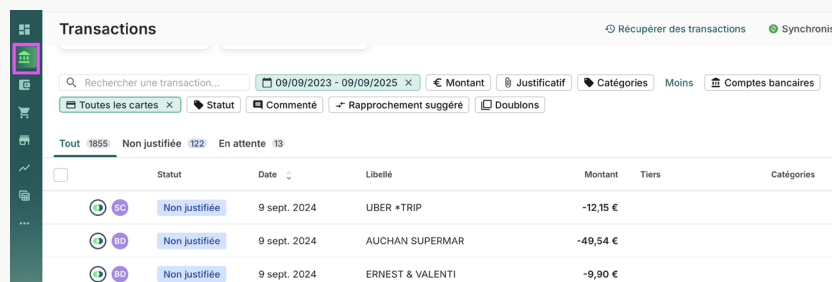
Ci-contre, le notion partagé de Yes We Camp Comprenant tous les process de l'association. Celui ci - fonctionne comme un site Internet permettant de naviguer simplement. Les pages suivantes comprennent un zoom sur « Je justifie mes dépenses »



Je justifie mes dépenses



Cette note s'applique pour tout paiement réalisé via une CB Pennylane. Importante : **Toujours passer par les transactions pour justifier une dépense**



Transactions						
Récupérer des transactions Synchroniser						
Rechercher une transaction...						
09/09/2023 - 09/09/2025						
Montant Justificatif Catégories Moins Comptes bancaires						
Toutes les cartes X Statut Commenté Rapprochement suggéré Doublons						
Tout 1855 Non justifiée 122 En attente 13						
	Statut	Date	Libellé	Montant	Tiers	Catégories
☐	Non justifiée	9 sept. 2024	UBER *TRIP	-12,15 €		
☐	Non justifiée	9 sept. 2024	AUCHAN SUPERMAR	-49,54 €		
☐	Non justifiée	9 sept. 2024	ERNEST & VALENTI	-9,90 €		



Rappel de la règle :

● Je justifie mes paiements au fil de l'eau

● Tous mes paiements doivent être justifiés le 5 du mois.



Pour toute question sur une facture ou une transaction, commenter directement sur Pennylane.

Je justifie sur l'application mobile



<https://help.pennylane.com/fr/articles/18804-ajouter-des-justificatifs-a-une-transaction>

3- Je note le code comptable dans catégories



Je justifie sur ordinateur



<https://help.pennylane.com/fr/articles/18804-ajouter-des-justificatifs-a-une-transaction>

1- je sélectionne la transaction et j'importe mon fichier

2- Je vérifie le HT TVA TTC Fournisseur

3- Je note le code comptable dans catégories

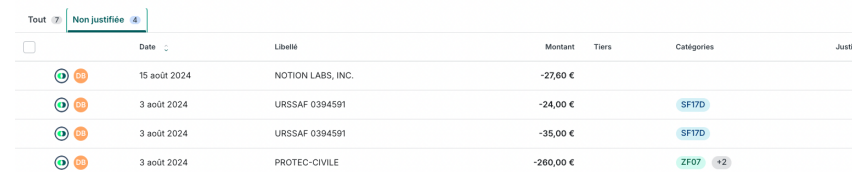


Je vérifie régulièrement mes justificatifs

Il est important de vérifier régulièrement ses justificatifs tout au long du mois

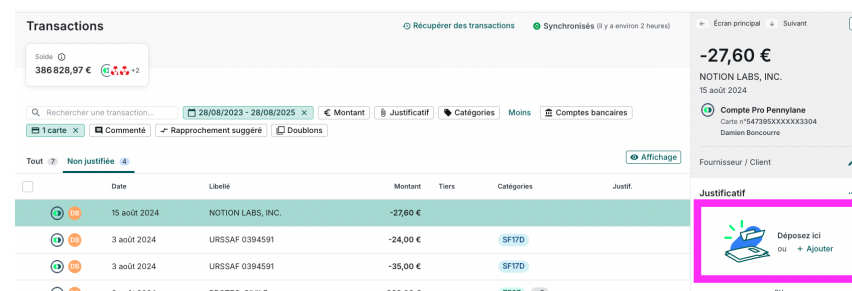
▲ Plus on attend, plus le risque de perte est important ●

1. Filtrer les opérations non justifiées et les parcourir



Tout 7 Non justifiée 4						
	Date	Libellé	Montant	Tiers	Catégories	Justif.
☐	15 août 2024	NOTION LABS, INC.	-27,60 €			
☐	3 août 2024	URSSAF 0394591	-24,00 €		SF17D	
☐	3 août 2024	URSSAF 0394591	-35,00 €		SF17D	
☐	3 août 2024	PROTEC-CIVILE	-260,00 €		ZF07 +2	

2. Je n'ai pas encore importé mon justificatif : je l'ajoute



Transactions						
Récupérer des transactions Synchroniser (il y a environ 2 heures)						
Solde 386 828,97 €						
Rechercher une transaction...						
28/08/2023 - 28/08/2025						
Montant Justificatif Catégories Moins Comptes bancaires						
1 carte X Commenté Rapprochement suggéré Doublons						
Tout 7 Non justifiée 4						
	Date	Libellé	Montant	Tiers	Catégories	Justif.
☐	15 août 2024	NOTION LABS, INC.	-27,60 €			
☐	3 août 2024	URSSAF 0394591	-24,00 €		SF17D	
☐	3 août 2024	URSSAF 0394591	-35,00 €		SF17D	
☐	3 août 2024	PROTEC-CIVILE	-260,00 €		ZF07 +2	

-27,60 €

NOTION LABS, INC.

15 août 2024

Compte Pro Pennylane

Carte n°547395XXXXXX3304

Damien Boncourre

Fournisseur / Client

Justificatif

Déposez ici ou Ajouter

ou

3. **J'ai déjà importé mon justificatif** : je le recherche avec la loupe
NB : on peut associer de cette manière la même facture à plusieurs paiements (cela a pu arriver avec Metro)

Date	Libellé	Montant	Tiers	Catégories	Justif.
15 août 2024	NOTION LABS, INC.	-27,60 €		SF17D	
3 août 2024	URSSAF 0394591	-24,00 €		SF17D	
3 août 2024	URSSAF 0394591	-35,00 €		SF17D	
3 août 2024	PROTEC-CIVILE	-260,00 €		ZF07	

▼ J'ai perdu mon justificatif

- S'il s'agit d'un montant >100€, essayer de le retrouver en contactant le prestataire.
- Commenter le paiement en expliquant la perte
- Marquer le paiement comme justificatif perdu :
 - Cocher la case du paiement
 - Marquer le justificatif comme perdu :

Date	Libellé	Montant	Tiers	Catégories	Justif.
15 août 2024	NOTION LABS, INC.	-27,60 €		SF17D	
3 août 2024	URSSAF 0394591	-24,00 €		SF17D	
3 août 2024	URSSAF 0394591	-35,00 €		SF17D	
3 août 2024	PROTEC-CIVILE	-260,00 €		ZF07	

▼ Je vérifie que tous mes paiements sont catégorisés

- ▲ On parle ici des catégories de Compta et non celles qui commencent par "SUB...". Si une dépenses est catégorisée avec un code "SUB..." cela ne suffit pas, **il faut impérativement une catégorie de dépense également.**

Explication : sur Pennylane, deux types de catégories sont présentes :

- celles de Compta (de type MF04C ou Amarres - Privatisations) qui permettent de suivre la réalisation des budgets
- celles pour les remontées de dépenses pour les subventions (de type "SUB..."). Ces catégories ne sont pas utilisées dans les budgets mais pour faciliter les remontées de dépenses.

- ▲ Si un paiement n'est pas catégorisé, il ne sera présent dans les budgets. Cela va fausser le pilotage 🗿

- Filtrer les paiements non catégorisés :

Date	Libellé	Montant	Tiers	Catégories	Justif.
15 août 2024	NOTION LABS, INC.	-27,60 €		SF17D	
3 août 2024	URSSAF 0394591	-24,00 €		SF17D	
3 août 2024	URSSAF 0394591	-35,00 €		SF17D	
3 août 2024	PROTEC-CIVILE	-260,00 €		ZF07	

- Affecter les bons codes comptables de de dépense (ex : MF02U)

2.5 Un rôle d'alerte et de contrepoids essentiel

Dans le contexte hybride des espaces communs, où coexistent objectifs sociaux, culturels et économiques, le RAF assume également une fonction stratégique d'alerte et de régulation.

a- Surveillance des dérives financières

Le RAF est le premier garant de la santé financière de la structure. Il surveille attentivement les écarts budgétaires, les dépenses excessives ou non prévues, et détecte les signaux faibles pouvant annoncer des difficultés. Par exemple, un retard dans l'envoi des factures fournisseurs ou une augmentation non maîtrisée des coûts liés à une activité peuvent, s'ils ne sont pas corrigés, fragiliser l'ensemble du projet. En identifiant ces risques précocement, le RAF permet de mettre en place des mesures correctives avant que les conséquences ne deviennent trop lourdes.

b- Contrepoids aux tentations généreuses

L'un des défis majeurs du RAF est de tempérer les ambitions parfois trop généreuses, notamment en matière de tarifs, d'investissements ou de dépenses sociales. La volonté d'inclusivité ou de soutien aux publics fragiles peut pousser à des choix financiers risqués, qui menacent l'équilibre économique.

Dans ce cadre, le RAF intervient comme un contrepoids, proposant des solutions pragmatiques et durables : ajustement des prix, diversification des sources de revenus, négociations avec les fournisseurs, ou recherche de financements complémentaires. Ce rôle demande finesse et diplomatie pour ne pas briser les dynamiques collectives ni dénaturer les valeurs fondatrices.

c- Gestion des tensions

Cette posture d'équilibre peut générer des tensions, notamment lorsque des décisions difficiles doivent être prises, comme limiter certaines dépenses ou revoir un projet ambitieux. Le RAF doit alors faire preuve d'écoute, de pédagogie et de capacité à négocier des compromis. Il agit en médiateur, expliquant clairement les enjeux, rassurant les parties prenantes, et veillant à ce que les décisions soient prises de manière concertée et respectueuse. Par son intervention, il préserve la cohésion et la confiance au sein de la communauté.

c- Participation aux instances

Le rôle du Responsable Administratif et Financier (RAF) ne se cantonne pas à la tenue des comptes ou à la production de documents financiers. Il s'inscrit pleinement dans les dynamiques de gouvernance des espaces communs, en participant activement aux instances décisionnelles (conseils d'administration, comités de pilotage, réunions d'équipe élargies, etc.). Sa présence ne vise pas à imposer des arbitrages purement comptables, mais à apporter un éclairage économique clair et objectif sur les choix en discussion.

Dans des structures souvent guidées par des valeurs de coopération, d'horizontalité et de co-construction, le RAF doit adopter une posture d'écoute et de contribution équilibrée. Son expertise sert à nourrir les débats, à poser des balises de faisabilité, à alerter sur les risques éventuels — sans jamais freiner la créativité ou verrouiller les ambitions. Cette capacité à « traduire » les enjeux budgétaires dans un langage compréhensible et mobilisateur est centrale pour rendre la dimen-

sion financière compatible avec les processus démocratiques.

En participant aux instances :

- Le RAF favorise une meilleure appropriation collective des contraintes et des opportunités économiques ;

- Il contribue à rendre les décisions plus robustes, car fondées sur des données fiables et partagées ;

- Il instaure un climat de confiance, où l'information financière circule sans opacité ni verticalité, ce qui renforce la transparence et la cohésion de l'équipe.

Cette implication dans la gouvernance transforme peu à peu la gestion financière en un acte collectif, assumé et partagé, loin de l'image d'un domaine réservé aux seuls techniciens. En incarnant cette posture transversale et accessible, le RAF devient un acteur clé de la culture organisationnelle de l'espace commun, au service d'une vision durable et solidaire du projet.

2.6 Un poste pivot entre rigueur technique et engagement collectif

Le rôle du RAF dans les espaces communs est fondamentalement double, combinant technicité et dimension humaine.

a- Le gardien de la rigueur financière

Il maîtrise parfaitement les outils comptables, financiers et réglementaires nécessaires à la bonne gestion des ressources. Par sa vigilance, il garantit la transparence, la conformité légale et la solidité économique de la structure. Cette rigueur est indispensable pour rassurer les financeurs publics et privés, et assurer la pérennité de l'espace commun.

b- Un facilitateur du dialogue collectif

Parallèlement, il développe des compétences relationnelles : écoute attentive, pédagogie, médiation et diplomatie. Il traduit les enjeux financiers pour les rendre compréhensibles et accessibles, ce qui favorise la coopération et l'appropriation collective. Le RAF

est ainsi un acteur clé des processus de gouvernance partagée, où les décisions sont prises collectivement et où la gestion financière devient un vecteur de cohésion sociale.

Cette double exigence – maîtrise technique et engagement humain – fait du RAF une figure centrale dans la réussite des espaces communs. En conciliant des logiques parfois opposées (rentabilité économique et valeurs sociales, rigueur budgétaire et innovation collective), il incarne le point d'équilibre nécessaire pour faire vivre durablement ces lieux hybrides et ouverts.

Connaître le rôle et les missions du Responsable Administratif et Financier, c'est également saisir les outils et documents qu'il mobilise au quotidien. Ces pièces financières, loin d'être de simples chiffres, deviennent de puissants leviers d'engagement et de gouvernance collective, ce que nous approfondirons dans la partie suivante.

Partie 3 - Vers une culture financière partagée dans les espaces communs

Les documents financiers ne sont pas que des outils de gestion : ils deviennent de véritables objets politiques au sein des tiers-lieux et espaces communs. En partageant et en expliquant le bilan, le compte de résultat ou encore le budget prévisionnel dans un langage clair et contextualisé, le Responsable Administratif et Financier (RAF) peut transformer ces chiffres en leviers d'engagement collectif.

3.1. Développer une culture commune de gestion

Pour que les chiffres ne restent pas un mystère réservé à quelques spécialistes, il est indispensable de développer une culture financière partagée. Le RAF joue ici un rôle central en animant des ateliers, en créant des supports pédagogiques simplifiés, ou encore en mettant en place des tableaux de bord visuels accessibles à tous.

Ces actions permettent de rendre la finance stimulante et compréhensible, en montrant concrètement comment les décisions économiques impactent la vie du collectif. Ainsi, chaque membre peut devenir co-décideur, renforçant la responsabilité et la transparence au sein de l'espace commun.

Par exemple à l Buvette de l'Académie du Climat, tous les salarié.e.s sont impliqué.e.s dans le budget. Un rapport et des graphiques détaillés leurs sont envoyés toutes les semaines pour faire le point sur les chiffres du mois. (Voir page suivante)

☀️ [Mai 2025] ☀️ +3K au dessus de l'objectif

- CA Food + Bar (hors privat) : 54 182 €€ pour un prévi à 46 510 €
- CA Bar 40 426 € pour un prévi à 35 022 €
- CA Food 13 756 € pour un prévi à 11 488€
- Bar & Food Privat 9440 pour un prévi à 15215

Bravo pour ce beau mois de mai!

☀️ [Semaine 2-8 juin] ☀️ -4K au dessous de l'objectif

- CA Bar 9 876 € pour un prévi à 12 976 €
- CA Food 2 611 € pour un prévi à 3 124 €

🔍 Zoom sur les 🎯 Ambitions

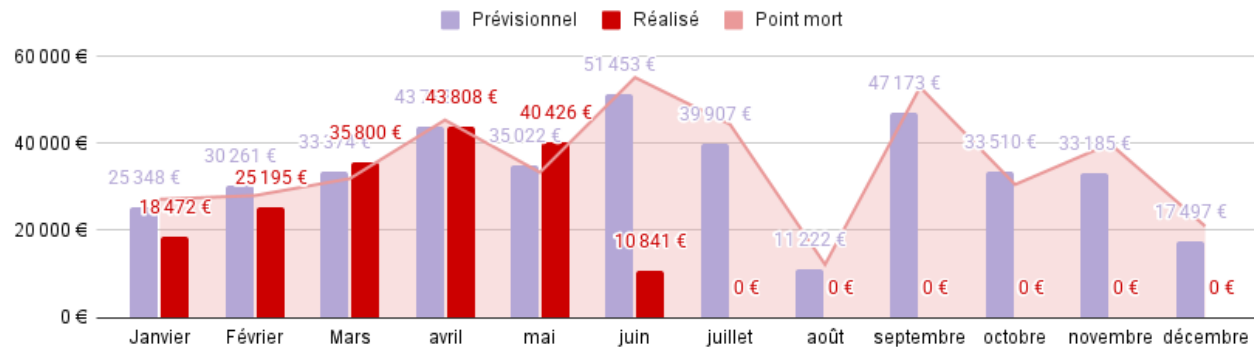
- Ambition 1 : 3 dates / 5 atteintes ✅, la cible de commande/h n'est pas atteinte sur 2 dates.
- Ambition 2 : 3 dates boostées sur 1, Bravo @Claire pour l'objectif qui est dépassé 😊
- Ambition 3 : la food midi arrive à une moyenne de 25 couverts/midi pour un objectif à 28. On y est presque pour cette première semaine.

Message partagé sur le canal de communication Slack.

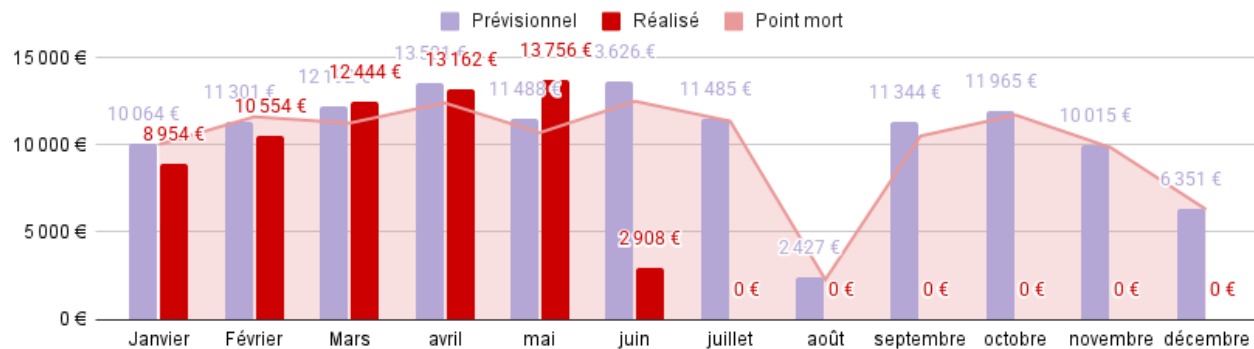
Les objectifs liés à la privatisation ne peuvent pas encore être analysés.

Une semaine en dessous des objectifs mais qui n'est pas très loin malgré tout, bon courage pour les semaines à venir! 😊

Académie : CA bar



Académie : CA food



3.2. Les pièces clés pour comprendre les finances

Avant toute analyse, il est important de définir quelques notions essentielles comme les immobilisations (biens durables acquis par la structure) et les amortissements (répartition du coût de ces biens dans le temps).

Trois documents comptables sont particulièrement importants pour engager les parties * prenantes :

Le bilan comptable est un document financier qui présente, à une date donnée (généralement la clôture de l'exercice), la situation patrimoniale d'une organisation

Il se compose de deux grandes parties :

L'actif : ce que possède la structure (biens, créances, trésorerie).

Le passif : ce que doit la structure (dettes, fonds propres, emprunts).

Le bilan est toujours équilibré :
Actif = Passif.

Il permet d'analyser la solidité financière de la structure, sa capacité à investir, à rembourser ses dettes, et à assurer sa pérennité.

Le compte de résultat est un document comptable qui présente l'ensemble des produits (revenus) et des charges (dépenses) d'une organisation sur une période don-

née, généralement un exercice comptable (souvent une année). Il permet de déterminer si l'activité de la structure a été bénéficiaire (excédent) ou déficitaire (perte) sur la période.

Contrairement au bilan, qui donne une photographie à un instant T, le compte de résultat décrit l'activité économique sur une durée.

Outil d'analyse essentiel, il aide à évaluer la performance, la rentabilité et la viabilité du modèle économique d'une structure.

Le budget prévisionnel est un document financier qui anticipe l'ensemble des recettes et des dépenses d'une structure sur une période donnée, généralement une année.

Il sert à planifier l'activité, à fixer des objectifs financiers, et à s'assurer de l'équilibre entre les ressources prévues et les charges envisagées.

Le budget prévisionnel est un outil d'aide à la décision : il permet d'évaluer la faisabilité d'un projet, d'identifier les besoins de financement éventuels, et de guider la gestion quotidienne.

Il peut être ajusté en cours d'année selon l'évolution réelle des activités.

Le plan de trésorerie est un document prévisionnel qui retrace, mois par mois, l'ensemble des encaissements (recettes) et décaissements (dépenses) d'une structure sur une période donnée, généralement un an.

Il permet de visualiser la trésorerie disponible à chaque instant et d'anticiper les besoins de financement, en identifiant les périodes de tensions de trésorerie ou, au contraire, les excédents.

Outil de gestion essentiel, il sert à piloter la santé financière à court terme, prendre des décisions éclairées, rassurer les partenaires financiers et ajuster les actions en fonction de la réalité des flux financiers.

Les pages suivantes montrent l'exemple de ces documents chez Yes We Camp.

Bilan Actif

	Du 01/01/2023 au 31/12/2023			Au 31/12/2022
	Brut	Amort. Prov.	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement				
Frais de recherche et de développement				
Donations temporaires d'usufruit				
Concessions, brevets et droits similaires	9 000	9 000		2 708
Autres immobilisations incorporelles				
Immobilisations incorporelles en cours				
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériel et outillages industriels	93 953	60 500	33 453	42 911
Autres immobilisations corporelles	871 845	409 548	462 297	300 304
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles				
Biens reçus par legs ou donations destinés à être cédés				
Immobilisations financières				
Participations et créances rattachées	9 500	4 500	5 000	
Autres titres immobilisés	1 715		1 715	515
Prêts	4 000		4 000	6 000
Autres immobilisations financières	102 600		102 600	102 750
TOTAL I	1 092 613	483 548	609 065	455 188
Comptes de liaison				
II				
ACTIF CIRCULANT				
Stocks et encours	3 200		3 200	350
Créances				
Créances clients, usagers et comptes rattachés	620 630	30 727	589 902	283 898
Créances reçues par legs ou donations				
Autres	525 333	78 410	446 922	570 140
Valeurs mobilières de placement				
Instruments de trésorerie				
Disponibilités	764 944		764 944	1 174 383
Charges constatées d'avance	8 839		8 839	690
TOTAL III	1 922 945	109 138	1 813 808	2 029 461
Frais d'émission des emprunts				
Primes de remboursement des obligations				
Ecarts de conversion actif				
IV				
V				
VI				
TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V + VI)	3 015 558	592 686	2 422 872	2 484 649

Bilan Passif

	31/12/2023	31/12/2022
FONDS PROPRES		
Fonds propres sans droit de reprise		
Fonds propres statutaires		
Fonds propres complémentaires		
Fonds propres avec droit de reprise		
Fonds propres statutaires		
Fonds propres complémentaires		
Ecarts de réévaluation		
Réserves		
Réserves statutaires ou contractuelles		
Réserves pour projet de l'entité		
Autres réserves		
Report à nouveau	64 404	57 067
Excédent ou déficit de l'exercice	91 888	7 336
Situation nette	156 291	64 404
Fonds propres consommables		
Subventions d'investissement	382 554	513 319
Provisions réglementées		
TOTAL I	538 846	577 723
Comptes de liaison		
II		
FONDS REPORTES ET DEDIES		
Fonds reportés liés aux legs ou donations		
Fonds dédiés		147 567
TOTAL III		147 567
PROVISIONS		
Provisions pour risques	89 496	
Provisions pour charges		
TOTAL IV	89 496	
DETTES		
Emprunts obligataires et assimilés (titres associatifs)		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	759 474	612 284
Emprunts et dettes financières diverses		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	465 115	575 993
Dettes des legs ou donations		
Dettes fiscales et sociales	286 838	218 505
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	1 125	26 032
Autres dettes	108 835	115 001
Instruments de trésorerie		
Produits constatés d'avance	173 145	211 544
TOTAL V	1 794 531	1 759 359
Ecarts de conversion passif		
VI		
TOTAL GENERAL (I + II + III + IV + V + VI)	2 422 872	2 484 649

Compte de résultat

	31/12/2023	31/12/2022
Produits d'exploitation		
Cotisations		
Ventes de biens et services		
Ventes de biens	1 566 348	1 127 593
- dont ventes de dons en nature		
Ventes de prestations de services	2 032 096	1 857 576
- dont parrainages		
Produits de tiers financeurs		
Concours publics et subventions d'exploitation	1 390 721	1 758 996
Versements des fondateurs ou consommations de la dotation consommable		
Ressources liées à la générosité du public		
Dons manuels		
Mécénats		
Legs, donations et assurances-vie	22 560	
Contributions financières		
Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges	161 975	46 452
Utilisations des fonds dédiés	147 567	232 703
Autres produits	12 064	4 305
TOTAL I	5 333 332	5 027 624
Charges d'exploitation		
Achats de marchandises	698 375	609 600
Variation de stocks	2 076	280
Autres achats et charges externes	1 889 361	1 740 680
Aides financières		
Impôts, taxes et versements assimilés	52 173	108 960
Salaires et traitements	1 812 145	1 692 962
Charges sociales	299 144	291 859
Dotations aux amortissements et dépréciations	252 243	381 240
Dotations aux provisions	89 496	
Reports en fonds dédiés		147 567
Autres charges	25 575	52 876
TOTAL II	5 120 588	5 026 024
RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	212 744	1 600
Produits financiers		
Produits financiers de participations		
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé		
Autres intérêts et produits assimilés	2 416	1 195
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL III	2 416	1 195
Charges financières		
Dotations financières aux amortissements, dépréciations et provisions		
Intérêts et charges assimilées	12 628	4 929
Différences négatives de change		14
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL IV	12 628	4 943
RESULTAT FINANCIER (III - IV)	-10 211	-3 748
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (I - II + III - IV)	202 533	-2 147

'Voir le rapport de l'expert-comptable avant les comptes annuels'

- 3 -

Compte de résultat (Suite)

	31/12/2023	31/12/2022
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital	128 611	207 879
Reprises sur provisions, dépréciations et transferts de charges		
TOTAL V	128 611	207 879
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	217 063	193 480
Sur opérations en capital		14 621
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	24 845	
TOTAL VI	241 907	208 101
RESULTAT EXCEPTIONNEL (V - VI)	-113 296	-221
Participations des salariés aux résultats	VII	
Impôts sur les bénéfices	VIII	
	-2 651	-9 705
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V)	5 464 359	5 236 699
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VII + VIII)	5 372 472	5 229 362
EXCEDENT OU DEFICIT	91 888	7 336
Contributions volontaires en nature		
Dons en nature		
Prestations en nature	237 978	381 826
Bénévolat		
TOTAL	237 978	381 826
Charges des contributions volontaires en nature		
Secours en nature		
Mise à disposition gratuite de biens	237 978	381 826
Prestations en nature		
Personnel bénévole		
TOTAL	237 978	381 826

'Voir le rapport de l'expert-comptable avant les comptes annuels'

- 4 -

RECETTES 2025	Total		Amarres	Académie	Césure	Groues	Auberge	Gr1	Caravanade	Cômerie	Bercy		Etudes	Missions	Formation	Portage
Cantines & buvettes	970 636 €	21%	234 720 €	646 876 €	44 690 €		7 200 €	2 000 €		35 150 €						
	-39%		-36%	0,05	-92%		-40%									
Recettes immobilières	269 260 €	6%	92 155 €		38 690 €	69 089 €		22 656 €		46 670 €						
	-27%		-39%		-69%	-5%		0,61								
Privatisations / Accueil de groupes	157 292 €	3%	76 600 €	51 950 €		24 742 €				4 000 €						
	-49%		-51%	1%		-34%										
Prestations / Missions	951 231 €	21%							75 503 €				298 220	455 108 €	122 400 €	
	0,59								1,67				0,54	0,64	0,38	
Subventions Publiques	1 535 793 €	34%	1 880 €	51 120 €		18 160 €	996 893 €*	211 420 €*	27 520 €	150 000 €					72 730 €	6 070 €
	0,13		-87%	0,08		0,04	0,04	0,18	0,67						0,81	-75%
Subventions Privées	659 100 €	15%					44 000 €	162 500 €							15 000 €	437 600 €
	0,96							0,62							0,00	0,99
TOTAL RECETTES DIRECTES	4 543 312 €	100%	405 355 €	749 946 €	83 380 €	111 991 €	1 048 093 €	398 576 €	103 023 €	235 820 €			298 220	455 108 €	210 130 €	443 670 €
	0%		-41%	0,05	-88%	-12%	0,08	0,36	0,97				0,54	0,64	0,46	0,76
Contribution Portage	518 076 €	11%														518 076 €
Autres péréquations inter-projets	62 558 €	1%	6 398 €			3 840 €			14 400 €				11 500	12 500 €	0,00	13 920,00
TOTAL RECETTES (avec péréquations)	5 123 946 €	113%	411 753 €	749 946 €	83 380 €	115 831 €	1 048 093 €	398 576 €	117 423 €	235 820 €			309 720	467 608 €	210 130 €	975 666 €
	0,01		-41%	0,05	-88%	-12%	0,08	0,33	0,26				0,55	0,68	0,41	0,37
Recettes directes / Recettes globales	100%		9%	17%	2%	2%	23%	9%	2%	5%			7%	10%	5%	10%
DEPENSES 2025	Total		Amarres	Académie	Césure	Groues	Auberge	Gr1	Caravanade	Cômerie			Etudes	Missions	Formation	Portage
Salaires dédiés	2 147 894 €	47%	185 075 €	379 570 €	84 931 €	38 643 €	284 463 €	123 430 €	62 966 €	102 946 €			172 025	155 918 €	71 467 €	486 461 €
	-3%		-41%	0,11	-80%	0,12	0,01	0,54	0,2				1,26	1,87	0,52	0,12
Aménagement d'espace	288 643 €	6%	10 150 €	5 750 €	3 000 €	9 500 €	17 800 €	14 050 €	4 980 €	6 100 €				213 113 €		4 200 €
	0,23		0,68	-26%	-87%	-59%	0,59	-54%						1,70		
Programmation culturelle	92 580 €	2%	15 600 €	17 200 €	0 €	0 €	7 560 €	22 560 €	9 960 €	19 000 €				700 €		
	0,36		-33%	-1%			-8%									
Frais de Fonctionnement	1 430 223 €	31%	34 410 €	48 706 €	12 724 €	41 789 €	583 296 €*	147 419 €*	16 114 €	50 852 €			78 794	9 548 €	97 141 €	309 428 €
	0,03		-16%	-8%	-83%	-16%	0,07	0,13					0,21		0,24	0,15
Approvisionnements	422 868 €	9%	94 117 €	176 611 €	15 642 €		78 000 €	47 152 €		11 348 €						
	-38%		-41%	-12%	-92%		-3%	2,15								
TOTAL DEPENSES directes	4 382 208 €	96%	339 352 €	627 837 €	116 297 €	89 932 €	971 119 €	354 610 €	94 021 €	190 245 €			250 819	379 279 €	168 608 €	800 089 €
	-5%		-37%	0,01	-84%	-16%	0,05	0,39	0,22				0,78	1,21	0,34	0,14
Contribution Portage	518 076 €	11%	64 477 €	113 011 €	0 €	17 986 €	72 000 €	39 938 €	16 679 €	34 244 €			50 164	75 856 €	33 722 €	
Dotation Fonds propres (rbt emprunts)	150 000 €	3%														150 000 €
Autres péréquations inter-projets	62 558 €	1%	2 000 €				2 000 €	1 500 €	3 740 €	9 000 €			8 700	8 400 €	3 480 €	23 738 €
TOTAL DEPENSES (avec péréquations)	4 962 842 €	109%	405 829 €	740 847 €	116 297 €	107 918 €	1 045 119 €	396 048 €	114 439 €	233 489 €			309 683	463 535 €	205 810 €	973 828 €
	-5%		-34%	0,05	-86%	-11%	0%	0,37	0,21				0,72	1	0,28	0,35
Dépenses directes / Dépenses globales	100%		8%	14%	3%	2%	22%	8%	2%	4%			6%	9%	4%	18%
SOLDE (après Dotation Fonds Propres)	11 104 €	0,2%	5925 €	9 099 €	-32 917 €	7 913 €	2 974 €	2 528 €	2 984 €	2 331 €			37 €	4 073 €	4 320 €	1 838 €

3.3. Les indicateurs financiers essentiels pour objectiver la gestion

Dans un espace commun, la comptabilité n'est pas seulement une obligation légale : c'est aussi un outil d'aide à la décision, qui permet de mieux piloter le projet, d'en assurer la viabilité, et de dialoguer plus clairement avec les partenaires, financeurs ou membres de l'équipe. Pour orienter les choix stratégiques et nourrir les discussions, il est essentiel de disposer d'indicateurs comptables compréhensibles et pertinents. C'est là qu'interviennent les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG).

Les SIG sont des étapes de calcul qui permettent de décortiquer le résultat net, c'est-à-dire ce que la structure a réellement gagné ou perdu à la fin de l'année. Plutôt que de s'arrêter à un chiffre global difficile à interpréter, les SIG décomposent progressivement la performance économique, en mettant en lumière où se crée la valeur, où elle est dépensée, et quels sont les équilibres à surveiller.

Voici les principaux SIG :

Marge commerciale

Formule : Ventes de marchandises – Coût d'achat des marchandises vendues

À quoi ça sert ? Si votre lieu vend

des produits (ex. : boissons, tapas, livres, objets artisanaux), cet indicateur vous dit combien vous gagnez réellement sur ces ventes. Il permet de vérifier si vos prix de vente couvrent bien vos coûts d'achat. Une marge trop faible peut indiquer un déséquilibre ou une mauvaise négociation avec les fournisseurs.

Production de l'exercice

Formule : Productions vendues + stockées + immobilisées (hors subventions)

À quoi ça sert ? Dans les structures qui « produisent » quelque chose (événements, ateliers, aménagements, prestations...), cela permet de mesurer l'activité réelle générée par le lieu au cours de l'année. C'est une vision plus large que le simple chiffre d'affaires.

Valeur ajoutée (VA)

Formule : Production – Consommations intermédiaires (achats de matières, fournitures, services extérieurs)

À quoi ça sert ? C'est un indicateur fondamental : il mesure la richesse que la structure a créée elle-même, une fois déduits tous les achats nécessaires à son activité. Plus la VA est élevée, plus le projet est autonome et créateur de valeur.

Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

Formule : Valeur ajoutée + subventions d'exploitation – charges d'exploitation (salaires, loyers, impôts)

À quoi ça sert ? L'EBE mesure ce qui reste à la fin de l'année pour financer les investissements, rembourser des emprunts ou constituer une réserve, une fois que tout ce qui est nécessaire au fonctionnement quotidien a été payé. C'est un excellent indicateur de la solidité économique d'un projet.

Résultat d'exploitation

Formule : EBE – amortissements – charges exceptionnelles

À quoi ça sert ? Ce solde affine encore l'analyse en intégrant les investissements réalisés (via les amortissements) ou les événements inhabituels (par exemple une grosse dépense imprévue). Il permet de voir si, en dehors des aléas, l'activité du lieu est viable sur le long terme.

Résultat courant avant impôt (RCAI)

Formule : Résultat d'exploitation + résultat financier

À quoi ça sert ? Il permet d'intégrer les gains ou pertes liés à la trésorerie (intérêts de prêts ou de placements). Il donne une vision élargie de la performance économique avant calcul de l'impôt.

Résultat exceptionnel

Formule : Produits ou charges exceptionnelles

À quoi ça sert ? Il concerne les événements non récurrents :

vente d'un actif, subvention exceptionnelle, sinistre... Il est utile pour comprendre si un bon (ou mauvais) résultat est dû à l'activité normale ou à un événement ponctuel.

Résultat net comptable

Formule : Résultat courant + résultat exceptionnel – impôts

À quoi ça sert ? C'est le résultat final qui apparaît dans les comptes annuels. Il indique si la structure a gagné ou perdu de l'argent, après avoir pris en compte toutes les dimensions économiques et fiscales.

Pourquoi ces indicateurs sont-ils utiles dans les espaces communs ?

Parce que les projets hybrides, comme les tiers-lieux, jonglent entre activités marchandes, financements publics et contributions bénévoles, il est fondamental de comprendre d'où vient l'équilibre économique. Les SIG permettent par exemple de :

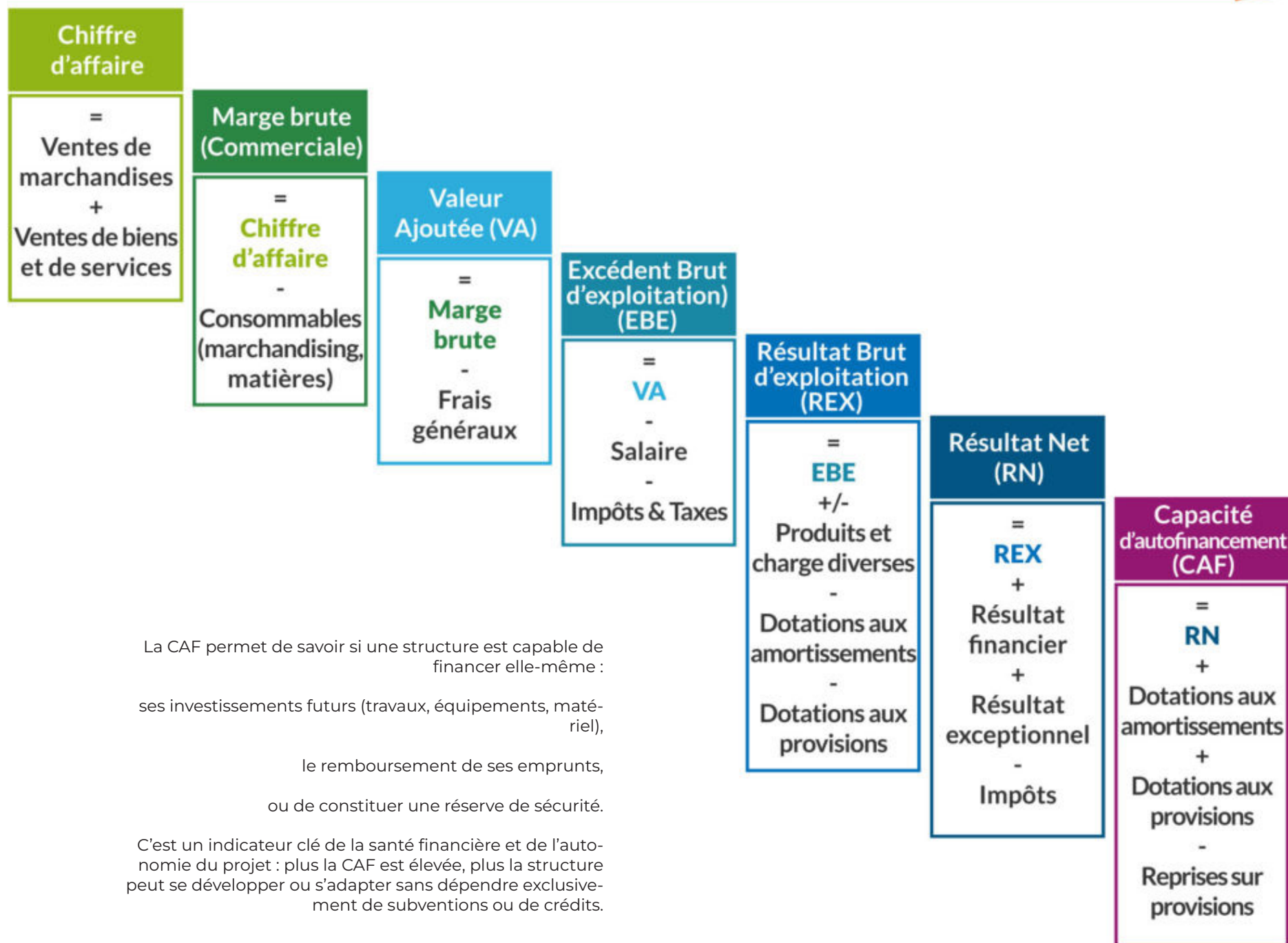
Identifier les activités rentables ou déficitaires ;

Décider d'une réorientation stratégique (développer une activité, arrêter une autre) ;

Convaincre un financeur que la structure est bien gérée et digne de soutien ;

Outiller les équipes pour mieux comprendre le budget et les enjeux de gestion.

Présentation des soldes intermédiaires de gestion (SIG)



Conclusion

Dans les espaces communs et les tiers-lieux, la gestion financière ne peut plus se résumer à une fonction technique cloisonnée. Elle s'inscrit dans une dynamique collective, vivante, traversée par des enjeux de gouvernance, de transparence, et de durabilité économique. Le Responsable Administratif et Financier (RAF) y occupe une place singulière, à la croisée des chiffres et du sens, des normes comptables et des réalités humaines.

Ce travail a montré que le RAF n'est pas seulement garant de l'équilibre budgétaire ou du respect des obligations légales. Il devient un véritable médiateur économique, capable de traduire la complexité financière en outils compréhensibles et mobilisateurs pour l'ensemble des parties prenantes. Son rôle s'étend de la structuration des processus à l'animation de la vie collective, contribuant à une culture de ges-

tion partagée et à une meilleure appropriation des enjeux économiques.

Dans un contexte où les ressources sont souvent limitées et où la fragilité financière peut freiner l'ambition sociale ou écologique des projets, la fonction financière, lorsqu'elle est rendue lisible, devient un levier stratégique. Elle permet de co-construire des trajectoires plus résilientes, plus inclusives, et plus justes.

Faire de la comptabilité un bien commun, des tableaux de bord un espace de dialogue, et des indicateurs un support à la décision collective : telles sont les perspectives offertes à une fonction RAF repensée dans les espaces communs.

Il ne s'agit donc plus seulement de "tenir les comptes", mais bien de tenir ensemble, à partir de ce que révèlent et permettent les comptes.

