

2ÈME ÉDITION

GUIDE ASSOCIATION

&

FONDS PROPRES

Pourquoi les associations
doivent-elles gagner
de l'argent ?





SOMMAIRE

1 Introduction : objectifs de ce guide	p 4
2 Présentation du haut du bilan	p 5
Présentation générale du bilan.....	p 5
Définition et composition des fonds associatifs (haut du bilan).....	p 6
❶ Fonds propres (fonds associatifs sans droit de reprise)	p 6
❷ Autres fonds associatifs (fonds associatifs avec droit de reprise).....	p 7
❸ Particularités des subventions d'investissement	p 7
Provisions et fonds dédiés (suite du haut du bilan).....	p 8
3 Des fonds associatifs, pour quoi faire ?	p 9
Les besoins de financement des associations : investir et prévenir les problèmes de trésorerie	p 9
❶ Quels sont les besoins de financement des associations ?	p 9
❷ Comment répondre à ces besoins ?.....	p 10
Autre rôle des fonds associatifs : assurer une sécurité.....	p 13
4 Quel doit être le niveau des fonds associatifs d'une association ?	p 14
Quelques pistes de réflexion	p 14
Quelques ratios pratiques pour s'aider	p 16
5 Constitution des fonds associatifs	p 17
Comment constituer des fonds associatifs ?.....	p 17
Quels sont les obstacles à la constitution de fonds associatifs ?.....	p 19
Quelles pistes pour faire face à ces obstacles ?.....	p 20
6 Conclusion	p 22
Références	p 22

Rédigé en 2009, ce guide répond à des questions simples que doivent se poser les dirigeants associatifs lors de l'examen de leurs comptes annuels, dans l'élaboration d'un projet, ou pour préparer un entretien avec un partenaire financier : A quoi servent les fonds propres d'une association et comment sont-ils constitués ? Comment savoir si leur niveau est suffisant au regard de son modèle économique ? Comment reconstituer ou consolider les fonds propres d'une association si les développements envisagés le nécessitent ? Le guide pointait notamment la difficulté pour les associations de constituer des fonds propres par des apports extérieurs ou par la réalisation d'excédents d'exploitation. En effet, a fortiori dans un contexte budgétaire tendu, les partenaires publics ont du mal à admettre qu'une association puisse avoir un résultat d'exploitation positif.

Depuis la première édition de ce guide, on notera plusieurs avancées : l'idée selon laquelle la réalisation d'excédents pour une activité associative est possible continue à faire son chemin : en témoignent la recommandation du rapport VERCAMER sur ce point, ou la réaffirmation par le bulletin officiel des impôts de la légitimité de réaliser des excédents « *reflets d'une gestion saine et prudente* ». Parallèlement, soutenus par un intérêt grandissant d'épargnants militants, les outils de financement solidaires tels que France Active poursuivent leur croissance et réalisent des apports aux associations. On mentionnera enfin la mise en place par l'Etat et la Caisse des dépôts du Programme d'Investissement d'Avenir, qui réserve une enveloppe de 100 Millions d'Euros à l'investissement dans l'économie sociale et solidaire, et dont certaines associations pourront bénéficier.

Un mouvement est engagé. Aux associations de s'en saisir, en commençant par une bonne appropriation des mécanismes financiers qui conditionnent leur développement.



A qui est adressé ce guide ?

A tous les gestionnaires salariés ou bénévoles et administrateurs du monde associatif qui souhaitent :

- ▲▲▲ pouvoir lire et interpréter leur bilan ;
- ▲▲▲ négocier avec ses financeurs publics et privés ;
- ▲▲▲ présenter le bilan de leur association en assemblée générale.

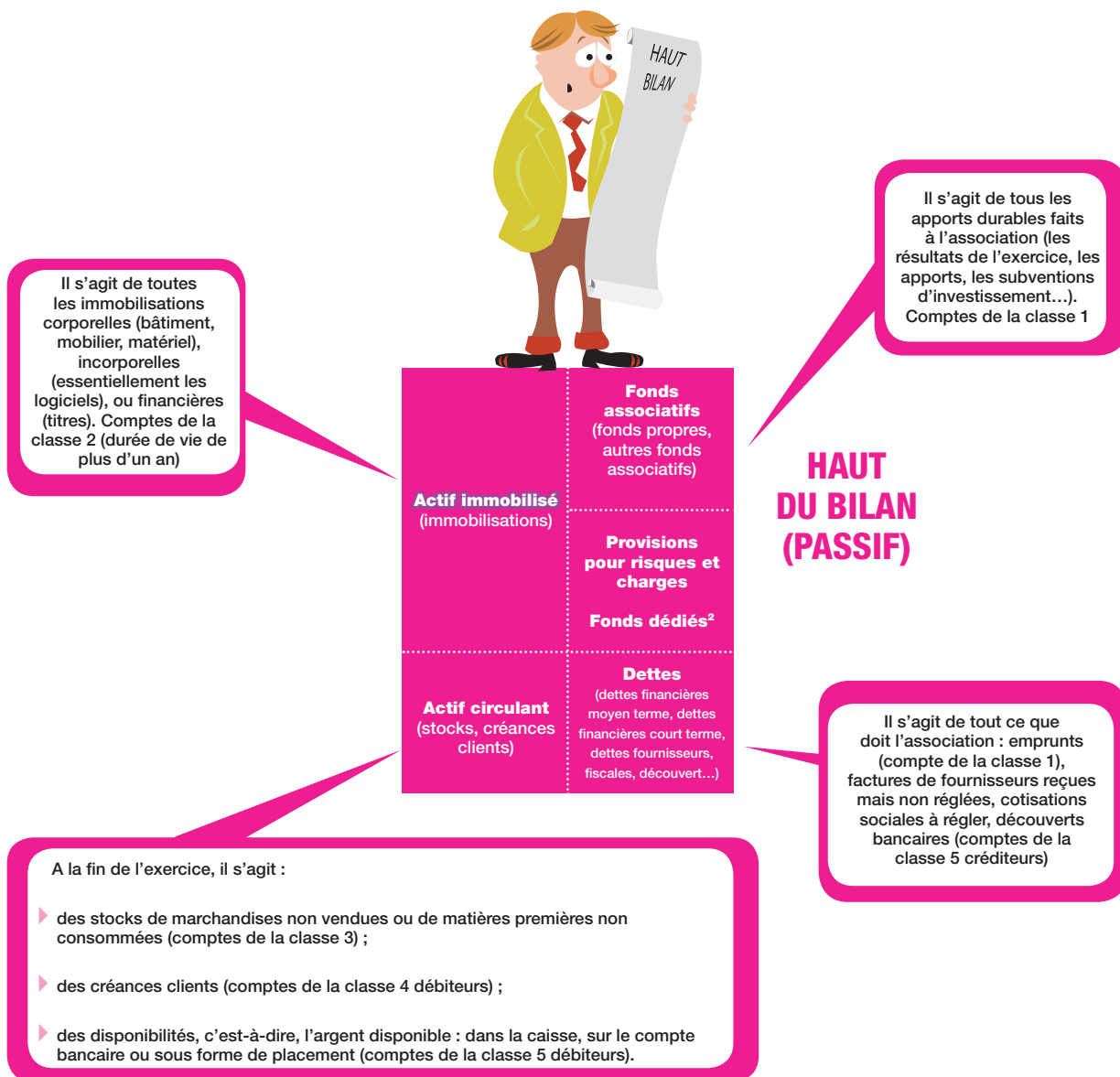
Mais aussi, à tous les partenaires des associations, représentants des pouvoirs publics ou mécènes privés qui souhaitent :

- ▲▲▲ avoir une lecture de la situation financière de leur partenaire ;
- ▲▲▲ participer de manière adéquate à des tours de table en renforçant la structure financière des associations.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU BILAN¹

Les fonds propres peuvent se présenter à travers la lecture d'un bilan. Rappelons à cette fin qu'un bilan est une photographie du patrimoine d'une organisation à un instant donné. Si l'exercice comptable est calé sur l'année civile, « la photographie » s'effectue au 31 décembre.

Ce patrimoine se compose d'un actif (à gauche du bilan) « les biens que possède l'association » (mobiliers, immobiliers, trésorerie, créances) et d'un passif (à droite) « ce qu'elle doit », ou plutôt les ressources internes ou externes mobilisées pour financer ces biens.



1. Pour plus de détails, se reporter au plan comptable associatif et au lexique sur le site internet Solfia : www.solfia.org
 2. Se reporter à la définition dans la partie « Provisions et fonds dédiés »

A travers cette présentation simplifiée du bilan, on peut définir les fonds associatifs comme les ressources appartenant ou affectées durablement à l'association. Contrairement aux fonds propres des entreprises, les fonds associatifs sont une propriété collective et non répartissable. Ces fonds constituent, de par leur caractère de propriété et de permanence, des ressources durables recherchées par toutes les associations.

Comme nous le verrons, l'importance relative des fonds propres par rapport au total du bilan ou par rapport à la valeur des biens durables acquis par la structure sont donc des indicateurs de la solidité financière de l'association.

DÉFINITION ET COMPOSITION DES FONDS ASSOCIATIFS (HAUT DU BILAN)

Les fonds associatifs sont composés par les fonds propres (ce qui appartient définitivement à l'association) et les autres fonds associatifs (ce qui est affecté durablement à l'association mais sous conditions).

① FONDS PROPRES (FONDS ASSOCIATIFS SANS DROIT DE REPRISE)

Les fonds associatifs sans droit de reprise

Il s'agit de l'ensemble des fonds et des biens mis à disposition définitivement par un tiers au profit de l'association. Ces fonds ne peuvent pas être repris par les membres ou les partenaires de l'organisation.

On trouvera également dans cette rubrique les « *subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables par l'organisme* » (voir détail dans la partie 3 sur les subventions d'investissement).

Réserves

Les réserves comprennent :

- ▶ les réserves contractuelles ou statutaires (prévues par les statuts de l'association),
- ▶ les réserves réglementées (liées à des règles établies dans le cadre de certaines activités),
- ▶ les autres réserves (dont réserves pour le projet associatif) qui peuvent être décidées en assemblée générale.

Elles sont constituées par le cumul des résultats bénéficiaires antérieurs.

C'est l'Assemblée Générale qui décide de l'affectation du résultat en réserve ou en report à nouveau.

Report à nouveau

Le report à nouveau correspond au cumul des résultats antérieurs (excédents ou déficits) non affectés en réserve.

Un report à nouveau qui se dégrade régulièrement témoigne d'un déclin économique même s'il demeure positif. Un report à nouveau négatif témoigne de résultats déficitaires antérieurs.

Résultat de l'exercice

Le résultat représente l'excédent (ou le déficit) dégagé par l'association à la fin d'un exercice. Son analyse révèle la santé économique. Cependant, seul, il ne peut nous informer sur la santé de l'exploitation. En effet, les éléments exceptionnels peuvent avoir un impact considérable sur la présentation des comptes des associations (exemples : reprise de la part de la subvention d'investissement virée au compte de résultat, cession d'actif...).

② AUTRES FONDS ASSOCIATIFS (FONDS ASSOCIATIFS AVEC DROIT DE REPRISE)

Dans cette rubrique, se trouvent tous les fonds associatifs avec droit de reprise.

Les autres fonds associatifs (« *quasi fonds propres* ») sont l'ensemble des ressources vouées à rester durablement dans la structure, mais pour lesquels il existe un droit de reprise (apports avec droit de reprise, legs et donations, subventions d'investissement sur biens non renouvelables...).

Les apports avec droit de reprise doivent faire l'objet d'une convention entre les deux parties pour fixer les conditions et les modalités de restitution de l'apport. Ces restitutions peuvent avoir lieu à une date précise, à la fin d'une activité, à un évènement (exemple : changement de l'objet social), à la dissolution de l'association...

Cette catégorie comprend également « *les résultats sous contrôle de tiers financeur* », qui concernent les structures intervenant dans des secteurs réglementés (médico-social notamment). Le résultat demeure sous contrôle des tutelles publiques tant que ces tutelles ne se sont pas prononcées sur l'affectation du résultat. Il s'agit donc « *d'un résultat en instance d'affectation* ».

Lorsque ces fonds doivent être remboursés (par exemple, un apport au démarrage à restituer à la structure prêteuse), l'association va devoir décaisser une somme d'argent. Pour cela, elle doit avoir été prévoyante pour bénéficier d'une trésorerie suffisante lors du remboursement.



ATTENTION

On a parfois tendance à appeler « *fonds propres* » ce qui correspond en fait aux « *fonds associatifs* ». Les fonds propres ne sont qu'une partie des fonds associatifs et sont composés par les fonds les plus durables : fonds associatifs sans droit de reprise, réserves, report à nouveau, résultat de l'exercice et certaines subventions d'investissement.

③ PARTICULARITÉ DES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Les subventions d'investissement sont destinées à acquérir de l'actif immobilisé (véhicule, etc). Elles peuvent être comptabilisées dans les fonds propres ou les autres fonds associatifs suivant qu'il y ait ou non un droit de reprise.

Rappelons également qu'elles sont classées en deux catégories distinctes :

Subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables par l'organisme

Le bien financé est à renouveler par la structure. La subvention est enregistrée au passif du bilan. Ainsi, l'amortissement constaté sur le bien permet de dégager l'autofinancement nécessaire au renouvellement de ce bien financé par la subvention.

Il existe une distinction dans cette catégorie : « *sans droit de reprise* » ou « *avec droit de reprise* ». Dans le premier cas, il s'agit des subventions d'investissement concernant des biens que l'association devra renouveler elle-même, mais pour lesquelles le financeur ne peut pas exercer de droit de reprise. L'association n'aura pas de subvention à reverser. Cette subvention est à enregistrer dans les « *fonds associatives sans droit de reprise* ».

Dans le deuxième cas, il s'agit toujours de subventions d'investissement concernant des biens que l'association devra renouveler elle-même, mais pour laquelle le financeur peut, s'il le souhaite, exercer un droit de reprise et réclamer le remboursement de la subvention. C'est un cas qui peut se rencontrer, si par exemple l'association ne respecte pas les objectifs de la convention signée. Cette subvention est à enregistrer dans les « *autres fonds associatifs* ».

Subventions d'investissement affectées à des biens non renouvelables par l'organisme

Le bien financé n'est pas à renouveler par la structure. Dans ce cas, la subvention est amortie en fin d'exercice au même rythme que l'amortissement du bien qu'elle finance.

Pour les comptables, la reprise s'effectue par le débit du compte 139 (Subvention d'investissement inscrite au compte de résultat) et par le crédit du compte 777 (Quote-part de subvention d'investissement virée au résultat de l'exercice).

PROVISIONS ET FONDS DÉDIÉS (SUITE DU HAUT BILAN)

Le haut du bilan est composé par les fonds associatifs (voir ci-dessus), les provisions pour risques et charges et les fonds dédiés.

Les provisions pour risques sont constituées en vue d'une dette probable à l'égard d'un tiers dont l'échéance n'est pas déterminée (de même que le degré du risque).

Quant aux provisions pour charges, elles sont réputées certaines, mais le terme de la charge peut être lointain (exemple : provision pour retraite).

Les fonds dédiés correspondent à la partie des ressources affectées par un financeur (donateur, légataire ou encore financeur public) à un projet précis et qui n'a pas encore été utilisée conformément à l'engagement pris.

Il ne faut pas confondre les fonds dédiés avec les produits constatés d'avance. Les fonds dédiés concernent l'exercice au cours duquel ils ont été reçus, mais n'ont pas pu être utilisés en totalité. Ils sont mis en fonds dédiés au moment de la clôture du bilan dans le but d'être consommés sur l'exercice suivant. A l'inverse les produits constatés d'avance concernent des exercices futurs.

Au-delà de deux ans, les fonds dédiés qui ne sont pas consommés doivent faire l'objet d'une explication dans l'annexe des comptes.

On ne le répétera jamais assez, les fonds propres ou plutôt les fonds associatifs sont primordiaux pour une association, mais quel est leur rôle ? C'est la question à laquelle nous allons tenter de répondre dans cette seconde partie.

LES BESOINS DE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS : INVESTIR ET PRÉVENIR LES PROBLÈMES DE TRÉSORERIE, (GESTION DU CYCLE D'EXPLOITATION)

1 QUELS SONT LES BESOINS DE FINANCEMENT DES ASSOCIATIONS ?

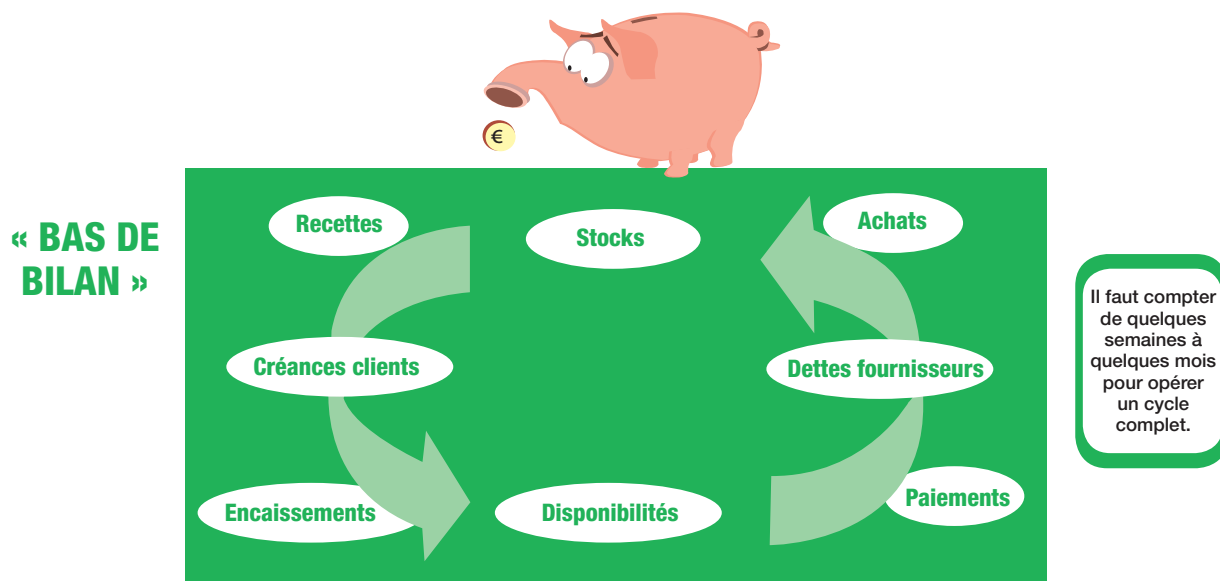
Les besoins de financement d'une association sont liés à :

Ses investissements :

Pour assurer sa pérennité, acheter un bien durable, renouveler un matériel ou encore développer un nouveau projet, les associations ont régulièrement besoin d'investir. Ces investissements peuvent être matériels (on parlera de corporels en comptabilité), c'est-à-dire les terrains, les locaux, les installations techniques, le matériel informatique, les véhicules ou immatériels (incorporels en comptabilité), à savoir les frais de recherche, les brevets, les logiciels, les éventuels fonds commerciaux...

Sa gestion quotidienne :

L'activité d'une association entraîne des mouvements financiers qui ne se produisent pas tous au même rythme et dans les mêmes délais (exemple : les charges sociales sont payées par trimestre, le paiement d'une subvention peut intervenir après plusieurs mois, les factures des fournisseurs peuvent être réglées à 30 jours fin de mois, alors que les créances clients auront un délai plus court...), c'est que l'on appelle le cycle d'exploitation :



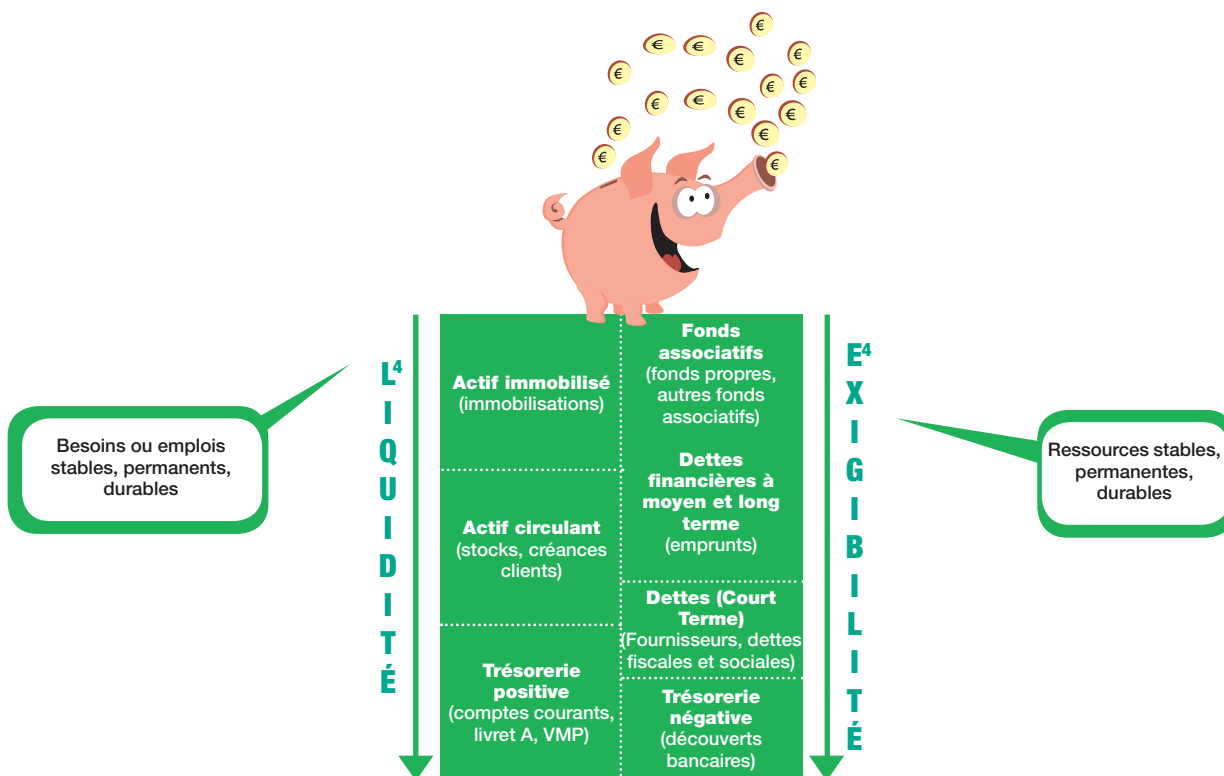
Ce cycle d'exploitation par le cumul des décalages entre encaissements et décaissements va générer un besoin en fonds de roulement (ou BFR). Il se calcule en soustrayant les ressources de financement (factures de fournisseurs non réglées), des besoins en financement (valeurs des stocks, subventions en attente de paiement, créances clients non réglées). Si le BFR est positif, c'est-à-dire si les délais de paiement qui sont accordés aux clients sont plus longs que ceux accordés par les fournisseurs, des tensions au niveau de la trésorerie peuvent apparaître.

2 COMMENT RÉPONDRE À CES BESOINS ?

Comme on a pu le constater dans la première partie, les fonds associatifs correspondent aux ressources les plus durables de l'organisation. Si on ajoute aux fonds associatifs, les dettes financières à moyen et long terme (les emprunts), on obtient alors les ressources stables de l'association, qui sont toutes les ressources à plus d'un an³.

Ces ressources stables vont permettre de financer les besoins stables, ce que l'on appelle les investissements, les immobilisations.

Si nous reprenons l'exemple de notre bilan en distinguant ce qui relève du court terme et du long terme, nous pouvons présenter le bilan de la façon suivante :



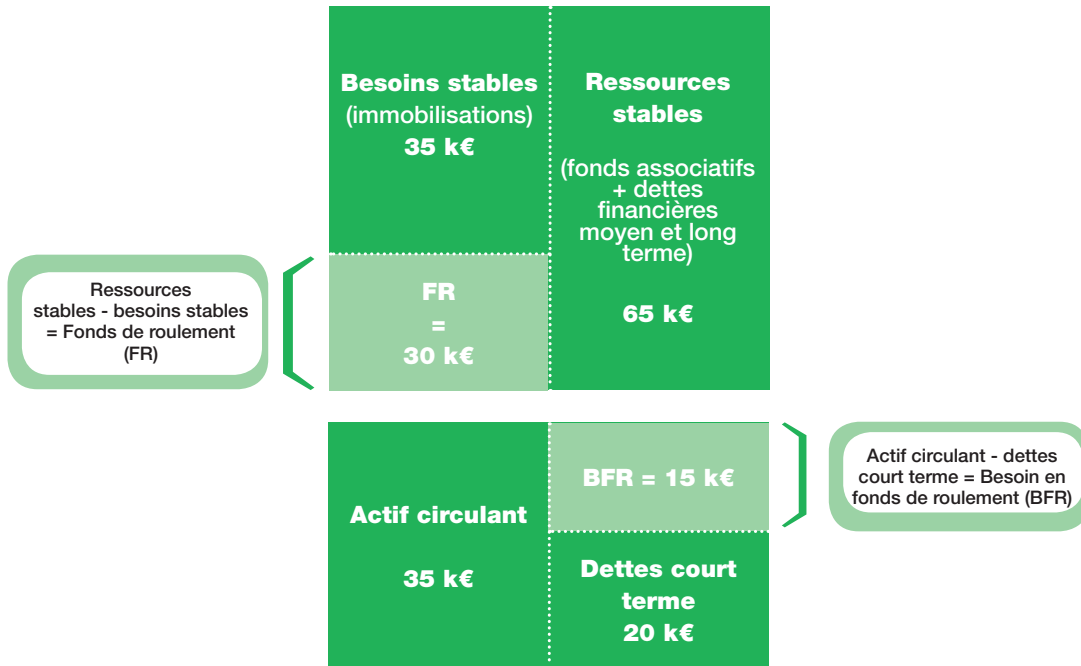
Notons également la notion de trésorerie qui peut être soit positive, soit négative. La trésorerie se compose du contenu des comptes courants, des placements, mais aussi des découverts bancaires, facilités de caisse...

3. Concernant les provisions pour risques et charges, il convient de connaître le degré de probabilité du risque et son terme éventuel. Si le risque et la charge prévus sont certains et si leurs échéances sont à moins d'un an, il est préférable de les considérer comme des dettes court terme. En général, les fonds dédiés sont considérés comme des dettes à court terme.

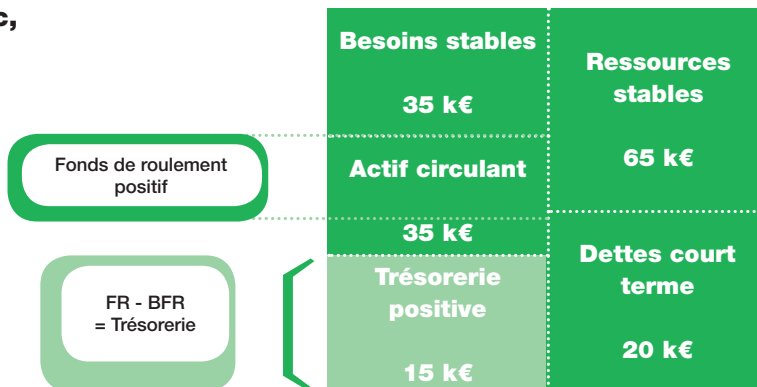
4. LIQUIDITÉ : Facilité de convertir un élément de l'actif en argent ; EXIGIBILITÉ : Classement des dettes en fonction du degré d'exigibilité (dette devient remboursable)

Premier cas de figure

Dans le cas présent les ressources stables couvrent les emplois stables (les investissements).



Donc,



Il arrive, même si ce cas de figure est rare, que les fonds associatifs soient suffisants pour couvrir l'ensemble des besoins de financement. La plupart du temps, il sera nécessaire de compléter les fonds associatifs par d'autres ressources, en recourant par exemple à des emprunts (comme c'est le cas, ici).

La différence entre les ressources de longue durée de l'association (ses fonds propres et ses dettes financières à moyen et long terme) et les emplois de longue durée (ses immobilisations) est une notion d'analyse financière appelée « *fonds de roulement* ».

L'association a donc ici un fonds de roulement positif qui lui permet de couvrir son besoin en fonds de roulement (c'est-à-dire faire face aux décalages de trésorerie dans l'exploitation).

Deuxième cas de figure

Dans la situation inverse (tableau ci-dessous) où les ressources stables ne permettent pas de couvrir les besoins stables, la structure financière est déséquilibrée.

Fonds de roulement négatif	Besoins stables 35 k€	Ressources stables 20 k€
	Actif circulant 25 k€	Dettes court terme 20 k€
		Trésorerie négative 20 k€

Les besoins stables (immobilisations) ne sont pas couverts par des ressources stables (réserves, résultats nets cumulés, emprunt moyen ou long terme, subventions d'investissement).

Dans ce cas, l'association couvre une partie de ses besoins stables avec des ressources court terme, telles que des découverts bancaires, voire des retards de paiement des fournisseurs ou des charges sociales. A terme ces solutions ne sont pas viables et la pérennité de cette association pourra être remise en cause.

Rappelons que les concours bancaires court terme coûtent beaucoup plus chers à l'association en termes de charges financières que si les investissements avaient été financés par un emprunt.

Conclusion

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

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

Les fonds associatifs doivent permettre d'avoir une trésorerie suffisante pour faire face aux décalages d'exploitation (BFR). Il est important pour une association de réaliser des résultats excédentaires afin de se constituer des fonds associatifs ou pour une association en création de partir avec un minimum d'apport. Dans les cas contraires, l'association risque d'avoir des difficultés de trésorerie régulièrement.

Notons que lorsque les fonds associatifs ne sont pas suffisants pour couvrir les investissements, lorsque l'investissement est trop important ou que l'association souhaite tout simplement préserver ses fonds propres, **l'emprunt moyen terme peut être une bonne solution que les associations devraient plus souvent envisager pour compléter leur fonds de roulement.**

AUTRE RÔLE DES FONDS ASSOCIATIFS : ASSURER UNE SÉCURITÉ

Nous venons de voir que les fonds associatifs interviennent pour répondre aux besoins de financement d'une association. Ils permettent ainsi d'assurer la pérennité de l'association, mais sont également indispensables pour :

Faire face à l'imprévu :

Par exemple, des changements de politiques publiques (baisse des subventions de fonctionnement, aides aux emplois fluctuantes...) peuvent entraîner des déficits. Ce sont les fonds associatifs, constitués à partir des apports initiaux et des excédents cumulés, qui vont permettre d'assumer ces pertes éventuelles, en donnant du temps à l'association pour retrouver un équilibre.

Pouvoir lancer de nouveaux projets :

Les associations sont reconnues pour innover dans de nouveaux projets répondant à des besoins non satisfaits par le marché. Ces projets n'étant pas considérés comme suffisamment rentables, les partenaires privés ou publics attendent les premiers résultats avant de s'engager. Les associations peinent parfois surtout les premières années du lancement du projet à dégager une marge ou ne dégagent que de trop faibles marges. Ici encore, les fonds associatifs permettront d'assurer une sécurité à l'association et confortent l'autonomie du projet associatif.

Faciliter la mobilisation de ressources complémentaires : (notions de tour de table, effets de levier)

Des fonds associatifs suffisants permettent de rassurer les partenaires de l'association sur sa structure financière. L'association aura, ainsi, plus de facilités pour :

- ▶ emprunter auprès des établissements bancaires. Les banquiers n'accepteront de prêter de l'argent à une association que si sa structure financière est bonne ;
- ▶ contractualiser avec les financeurs publics. Par exemple, l'Etat ne s'engage pas sur des conventions pluriannuelles (CPO) lorsque les fonds associatifs d'une association sont négatifs.
- ▶ contractualiser avec les financeurs privés. Ces derniers ne s'engagent que s'ils jugent la situation financière de la structure saine et que l'association peut réaliser dans le temps le projet financé.



QUEL DOIT ÊTRE LE NIVEAU DES FONDS ASSOCIATIFS D'UNE ASSOCIATION ?

4

Nous avons vu que les fonds associatifs ont une utilité et qu'il faut s'en constituer. Reste à savoir à quel moment on pourra considérer que les fonds associatifs sont suffisants.

Il n'y a bien évidemment pas de normes tout dépendra de l'activité et des besoins de l'association :

- ▲▲▲ la nature de l'activité va nécessiter des investissements plus ou moins importants. Ainsi une association ayant une activité artisanale ou industrielle aura des investissements beaucoup plus importants (donc nécessitera plus de fonds associatifs) qu'une association de services comme du conseil sur le logement, par exemple.
- ▲▲▲ La composition des produits d'exploitation (subventions, recettes d'activité) aura une incidence sur le cycle d'exploitation, car les délais de règlements ne sont pas les mêmes.

En effet, certaines associations mettent beaucoup plus de temps à obtenir le paiement de leurs clients ou financeurs publics, elles doivent donc avoir une trésorerie suffisante pour faire face à ces décalages de paiement. Par exemple, une association financée majoritairement par le Fonds Social Européen (FSE) aura des délais de règlement très longs, à l'inverse une association ayant une boutique sera payée comptant par ses clients.

Le monde associatif étant très varié (en termes de nature d'activité, de nombre de salariés, de budget, d'implantation, de composition des produits d'exploitation), il paraît donc difficile, voire impossible de fixer un niveau absolu de fonds associatifs. Chaque association devra faire son propre diagnostic.

QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION

Néanmoins pour répondre à cette question, le dirigeant associatif peut s'appuyer sur les questions ci-dessous. Les réponses à ces questions n'étant valables qu'à un instant donné, il conviendra au dirigeant de s'interroger régulièrement sur son niveau de fonds associatifs, notamment lors de l'établissement de son budget prévisionnel.

- ▲▲▲ Les fonds associatifs financent-ils correctement les investissements ?
- ▲▲▲ Les réserves sont-elles suffisantes pour financer l'activité ? Pour la développer ?
- ▲▲▲ Les fonds associatifs permettent-ils à l'association de bonnes conditions de fonctionnement ?
- ▲▲▲ Quel est le niveau du besoin en fonds de roulement et comment est-il couvert ? Par un découvert (bien souvent couteux et inadapté) ou par le fonds de roulement ?
- ▲▲▲ Comment évolue le cycle d'exploitation ?
Pour cela, le dirigeant associatif devra prendre en compte les différentes sources de financement (financeurs publics, privés) et donc les différents modes de règlements (une subvention sera versée à plus de 90 jours, alors que le particulier paiera sa facture à 40 jours, par exemple). Lorsque la nature des financements évolue ou lorsque les modes de règlement changent, il convient de réétudier le niveau des fonds associatifs de l'organisation.

▲▲▲ L'association rencontre-t-elle des creux de trésorerie importants pendant l'année ? Pour cela, doit-elle faire appel à des découverts bancaires ? Est-ce du à une activité saisonnière ? Pour que le dirigeant puisse suivre sa trésorerie tout au long de l'année, il est primordial de tenir et d'utiliser très régulièrement un prévisionnel de trésorerie. Ce prévisionnel permet d'anticiper les difficultés de trésorerie et de mettre en exergue des fonds associatifs insuffisants pour faire face au développement de l'activité. Il sera un bon outil pour dialoguer avec le banquier en cas de sollicitation d'un crédit.

▲▲▲ L'association possède-t-elle des réserves trop importantes par rapport à son budget d'exploitation ?

Les associations sont autorisées à détenir des réserves mais qu'elles doivent justifier. Bon nombre de structures associatives possèdent des fonds importants, montrant ainsi que l'association thésaurise mais n'investit pas. Dans ce cas, il faut revoir le projet associatif pour investir ces fonds qui dorment en trésorerie. Rappelons que l'objet d'une association n'est pas de « thésauriser », mais bien de répondre à son objet.



EXTRAIT D'UNE INTERVIEW AVEC LA DIRIGEANTE D'UNE ASSOCIATION D'ÉTUDIANTS

Quelles sont les activités d'une association d'étudiants ?

Une association d'étudiants peut avoir beaucoup d'activités différentes : l'aide aux étudiants boursiers, l'information sur les cursus universitaires, l'intégration des nouveaux arrivants, sans oublier l'organisation d'évènements festifs...

Notre association, quant à elle, a deux principales activités :

- ▶ Une activité de production et de services aux étudiants : vente des photocopiés des cours (gratuits pour les boursiers), accès aux matériels médicaux...
- ▶ Une activité « *vie étudiante* », qui regroupe l'accueil des étudiants étrangers, les évènements festifs, mais aussi l'organisation d'un forum annuel pour la promotion et l'information des métiers de la santé...

Pour mener ces actions, comment est organisée votre association ?

Ce sont bien sûr les étudiants qui sont élus au conseil d'administration et qui gèrent l'association. Ils sont très jeunes, souvent inexpérimentés en matière de gestion et ne restent en général administrateurs qu'une seule année. L'association a, avec ce

changement fréquent des membres du CA, un mode de fonctionnement un peu original. Enfin pour mener toutes ces actions, l'association ne compte pas moins de 4 salariés avec un budget avoisinant les 500 000 €. Nous ne sommes pas si petits que ça !

Vos activités génèrent-elles des excédents ?

Et bien oui, depuis maintenant plusieurs années, l'activité de production génère un excédent, grâce à une rationalisation forte des coûts. Cette rationalisation a, par ailleurs, permis de réduire le prix de vente des photocopiés aux étudiants. Nous dégageons ainsi une marge qui permet de financer en partie les activités liées à la « *vie étudiante* ».

Comment jugez-vous votre niveau de fonds associatifs ?

Très confortable, voire même trop confortable, suite aux excédents dégagés sur ces dernières années. Nos fonds propres couvrent très largement nos immobilisations, nous ne rencontrons aucune difficulté de trésorerie dans l'année, bien au contraire, notre trésorerie génère des produits financiers. Cela étant notre but n'est pas de thésauriser, mais bien de répondre à notre objet social. Je sensibilise donc mon conseil d'administration dans ce

sens. Je rencontre, cependant, des difficultés car mes administrateurs ne restent pas longtemps en poste et ont beaucoup de mal à se projeter à moyen et long terme. En clair, ils préfèrent renouveler les actions existantes et n'osent rien changer. Il faut donc les rassurer

et les accompagner dans leurs fonctions. Ainsi, nous avons pu organiser, l'année dernière, notre premier forum annuel pour la promotion et l'information des métiers de la santé.

QUELQUES RATIOS PRATIQUES POUR S'AIDER

Ratio de couverture de l'actif immobilisé

= (Fonds associatifs + dettes financières à moyen et long terme) / Actif immobilisé net.

Ce ratio permet de savoir si l'association a pu couvrir ses besoins permanents par des ressources permanentes et de s'assurer que les ressources stables couvrent également le besoin en fond de roulement. Si le ratio est inférieur à 1, la structure est déséquilibrée. Pour un bon fonctionnement, le ratio doit être supérieur à 1,3.

Ratio d'indépendance financière

= Fonds associatifs / Total du passif

Ce ratio mesure l'autonomie et la liberté financière. Plus ce ratio s'approche de 1, plus l'association a une bonne capacité pour emprunter.

Fonds associatifs en jours de produits d'exploitation

= Fonds associatifs / Produits d'exploitation x 365

On peut également calculer le fonds de roulement en jours de produits d'exploitation.

= Fonds de roulement / Produits d'exploitation x 365

Un fonds de roulement inférieur à 90 jours peut être insuffisant, il convient alors d'examiner les besoins de l'association (le seuil dépendra de la structure et de son activité). D'autre part, des fonds associatifs en jours de produits d'exploitation trop importants (au-delà de 9 mois par exemple) doivent être justifiés : l'association compte-t-elle réaliser des investissements ? Souhaite-t-elle lancer un nouveau projet ?

La trésorerie

En fonction des valeurs relatives du FR et du BFR, la trésorerie est, structurellement, négative ou positive.

L'analyse de la nature des difficultés de trésorerie est fondamentale :

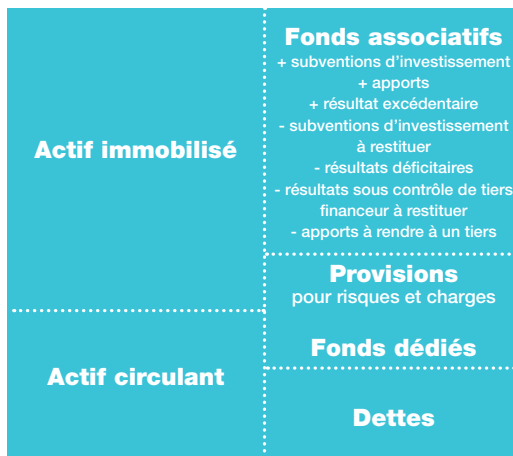
- ▲▲▲ Conjoncturelle, elle résulte de décalages de paiement et doit être plutôt comblée par des ressources à court terme.
- ▲▲▲ Structurelle, elle est liée à l'insuffisance des fonds associatifs.

Le montant suffisant de fonds associatifs doit permettre à l'association de ne pas payer de frais d'agios, de frais financiers et d'avoir une situation de trésorerie au moins à l'équilibre toute l'année.

COMMENT CONSTITUER DES FONDS ASSOCIATIFS ?

Les fonds associatifs se constituent tout au long de la vie de l'association avec l'ensemble des éléments que nous avons détaillés dans la première partie.

On peut donc synthétiser cette information par le schéma ci-dessous :



Quelques actions peuvent être mises en place pour améliorer la structure financière et pour augmenter le niveau de fonds associatifs :

- ▲▲▲ constituer des réserves (par la mise en réserve des excédents dégagés par l'activité). Il faut pour cela bien évidemment réaliser un excédent sur l'exercice. Un excédent est le meilleur moyen pour qu'une organisation se constitue des fonds associatifs et les préserve. Les fonds associatifs sont le plus souvent dégradés par les déficits ;
- ▲▲▲ solliciter systématiquement des subventions d'investissement ;
- ▲▲▲ désinvestir : vendre les immobilisations, récupérer les prêts octroyés au personnel ou à d'autres organismes ;
- ▲▲▲ bénéficier d'apports en fonds associatifs de la part d'un tiers :
 - ▶ Une association, une collectivité, une entreprise peuvent faire dans certaines conditions des apports, avec ou sans droit de reprise, à une association⁵.
 - ▶ Le contrat d'apport associatif correspond à une somme d'argent mis à disposition gratuitement à l'association pour une durée déterminée (entre 2 et 5 ans).
 - ▶ Pour des montants plus importants, la technique des prêts participatifs peut être utilisée. Le réseau France Active en particulier utilise ces techniques pour permettre aux associations de renforcer leur haut de bilan.

5. Guide financier pour les groupes économiques solidaires (CNAR Financement / COORACE, 2008).

L'association peut aussi mobiliser des ressources stables qui ne sont pas considérées comme des fonds associatifs mais qui entre dans les ressources stables de l'association :

- ▲▲▲ augmenter les dettes à moyen terme par l'émission de titres associatifs (réservée à des organisations importantes)⁶ ;
- ▲▲▲ augmenter les dettes à moyen et long terme par un recours à l'emprunt bancaire à moyen ou long terme. En cas d'investissement, il faut toujours choisir le bon mode de financement et ne pas hésiter à recourir à l'emprunt pour investir et préserver ses fonds associatifs.

Pour que le projet d'association soit viable, cette dernière se doit de réaliser un excédent d'exploitation.



EXTRAIT D'UNE INTERVIEW D'UN DIRIGEANT ASSOCIATIF DANS LE SECTEUR DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE (250 SALARIÉS, + 10 MILLIONS D' € DE BUDGET)

Comment jugez-vous le niveau des fonds associatifs dans votre structure ?

Notre niveau de fonds propres est largement insuffisant, mais ça ne date pas d'aujourd'hui. Nous avons une activité déficitaire qui dégradait chaque année un peu plus les fonds propres, mais nos administrateurs ne s'en inquiétaient pas trop, jusqu'au jour où nous avons eu des problèmes de trésorerie.

Quelles sont les actions que vous avez mises en place pour remédier à la situation et améliorer vos fonds propres ?

Lorsque les administrateurs ont pris conscience des problèmes de la structure, nous avons cherché des solutions et nous avons décidé de :

- ▶ vendre des actifs immobiliers, mais la réalisation de ces cessions n'a pu s'effectuer que 2 à 3 ans après la décision du conseil d'administration.
- ▶ arrêter l'activité déficitaire (activité non réglementée). La décision a été longue (plusieurs années) et douloureuse à prendre pour le conseil d'administration.
- ▶ réorganiser la structure, geler les investissements.

Ces solutions ont été longues à mettre en place. Avez-vous rencontré des difficultés de trésorerie pendant cette période ?

Oui, pendant tout ce temps, nous avons eu à faire face à des besoins de trésorerie importants. Là encore, nous avons du trouver des solutions

pour éviter l'état de cessation de paiement. Les négociations ont été difficiles, mais deux établissements bancaires ont bien voulu nous soutenir sur du financement court terme adossé à nos facturations. Les frais financiers (agios) pendant cette période étaient extrêmement élevés, mais nous n'avions pas d'autres choix. Aucune banque n'aurait consenti à nous accorder un prêt moyen terme pour payer des pertes !

Et aujourd'hui. Où en êtes-vous ? Sorti de cette crise ?

Et bien, nous avons parcouru du chemin, mais il en reste à faire... La mise en place de ces actions (cession d'actif, réorganisation, arrêt des déficits) nous ont permis de regagner la confiance des collectivités locales, qui nous ont finalement accordé une avance de trésorerie importante pour faire face à notre besoin en fonds de roulement. Malheureusement, nos fonds propres restent encore très dégradés suite aux déficits cumulés sur plusieurs années, alors que nous avons besoin d'investir. Nous négocions donc actuellement avec les pouvoirs publics une reprise d'une partie de ces déficits.

Quelles perspectives à venir ?

Il est primordial d'avoir une vision dans le temps de notre action. Cela étant, aujourd'hui l'ensemble de notre activité étant réglementée, les pouvoirs publics reprennent systématiquement nos excédents. Les

6. Se reporter au site internet de la FONDA : www.fonda.asso.org

négociations budgétaires sont de plus en plus tendues. Dans ces conditions, il est difficile, voire impossible de constituer des fonds propres. Nous réfléchissons pour mettre en place d'autres solutions comme la mutualisation de moyens (bâtiments, personnel...), et pourquoi pas, le développement de financements privés sous la forme de mécénat. Il s'agit d'une bonne manière de consolider nos fonds propres et de

redonner de l'autonomie à notre projet.

Un conseil ?

Surtout ne pas attendre que la situation se détériore, il faut agir rapidement. Lorsque les fonds propres sont insuffisants, des problèmes de trésorerie apparaissent toujours à terme. Et là, c'est beaucoup plus difficile pour intervenir....

QUELS SONT LES OBSTACLES À LA CONSTITUTION DE FONDS ASSOCIATIFS ?

Les associations rencontrent souvent des difficultés liées à la constitution de fonds associatifs suffisants pour faire face à leur développement.

Les idées reçues : « les associations ne peuvent pas et ne doivent pas faire de bénéfice »

Dans l'esprit des financeurs qu'ils soient particuliers, entreprises ou organismes publics, l'association est une organisation sans but lucratif qui ne doit pas faire de bénéfice (d'excédent). L'association se doit de consommer intégralement les fonds qui lui sont alloués. Dans ces conditions, il est extrêmement difficile pour une association de se constituer des réserves donc des fonds associatifs.

Dans la revue de la CPCA sur le financement des associations de septembre 2008, François Soulage, président d'ESFIN, s'exprimait sur le fait qu'il fallait « *en finir avec le culte de l'équilibre* ». « *Dans l'esprit de bon nombre d'associations et de bailleurs publics, il faut être parfaitement à l'équilibre. Si on dégage trop de bénéfices, c'est que le montant de la subvention est trop élevé et il sera revu à la baisse. Si bien qu'au moindre problème, les associations s'effondrent. [...] Les associations doivent faire admettre de pouvoir conserver une partie de leurs bénéfices pour se constituer des fonds propres [...].* »

La difficulté de constitution des fonds associatifs reste ainsi prégnante pour des organisations dont l'économie est en partie subventionnée, et qui se trouvent face à des partenaires publics qui leur demandent de présenter des « *budgets équilibrés* »⁷. De trop nombreux financeurs publics ignorent encore les notions de bilan, de fonds propres, d'amortissement et ne s'engagent que sur des projets présentés sous la forme d'un budget équilibré.

Les associations rencontrent des difficultés similaires avec des partenaires privés. Ainsi, certaines fondations ou entreprises mécènes ne souhaitent participer qu'au financement du projet, sans participation possible aux frais de fonctionnement de la structure. Dans ces conditions, il apparaît difficile à l'association de dégager un excédent en fin d'exercice.

Les financeurs publics et privés ne sont pas les seuls responsables de cet état d'esprit, il existe encore une aversion de certains acteurs associatifs (bénévoles ou salariés) à la réalisation et la conservation d'excédents, même si les mentalités et les réflexes culturels ont évolué.



ATTENTION

Ne confondons pas « excédent » ou « bénéfice » avec le « profit », qui permet le partage des bénéfices. Rappelons à ce titre qu'un bénéfice pour une société ne lui sert pas qu'à rémunérer ses actionnaires, mais lui permet également de financer ses investissements et d'améliorer les conditions salariales de ses employés. Ces derniers points sont également vrais pour une association.

Les réglementations légales

Les difficultés de constitution de fonds propres peuvent être renforcées par des réglementations (cas d'activités réglementées où les excédents sont repris par les financeurs).

Faible marge sur les activités

Il est difficile pour les associations de réaliser une marge importante sur leurs activités qui leur permettrait de dégager un excédent, y compris pour les activités partiellement ou totalement marchandes.

Bien souvent, les utilisateurs de ces activités ne souhaitent pas payer le prix réel et ne reconnaissent pas aux associations le droit de réaliser une marge. Dans ces conditions, les marges nettes sont souvent réduites pour permettre un prix plus faible et donc accessible par un public plus large.

Manque d'attractivité pour obtenir des apports

Les associations n'offrent pas ou peu de rémunération sur les fonds apportés. Elles ne sont donc pas très attractives pour obtenir des apports.

Aléas des financements

Pour beaucoup d'entre elles, les associations dépendent de financements publics et donc des volontés politiques. Aussi, un changement des priorités publiques peut entraîner une modification des allocations des subventions et avoir une incidence sur le financement de la structure. Notons également l'impact sur les produits d'exploitation de l'ouverture de certains secteurs au monde marchand et des fluctuations des aides aux emplois. L'ensemble de ces aléas peut entraîner une baisse du résultat, voire même un résultat négatif et donc une dégradation des fonds associatifs.

Peu de recours à l'emprunt pour augmenter les ressources stables

Au-delà de la constitution de fonds associatifs, les associations ont peu recours à l'emprunt. L'emprunt n'est pas un réflexe pour les dirigeants associatifs (excepté pour ceux ayant des budgets très importants).

De plus, les banques sont relativement méfiantes quant à la capacité de remboursement des associations et sont souvent peu attirées par des structures ayant de faibles budgets. Par exemple, une association tout juste à l'équilibre effrayera son banquier qui ne souhaitera pas lui faire d'offre.

QUELLES PISTES POUR FAIRE FACE À CES OBSTACLES ?

Pour faire face aux obstacles à la constitution de fonds associatifs, quelques pistes peuvent être proposées sur lesquelles les dirigeants associatifs ont leur part à jouer :

Faire évoluer les mentalités et les réflexes culturels des acteurs du monde associatif et des partenaires publics comme privés, pour cela :

- ▲▲▲ Les organismes d'information et de ressources (DLA, maisons des associations, la FONDA, le CNAR Financement, Juris association...) doivent communiquer sur la nécessité de se constituer des fonds associatifs.

- ▲▲▲ Les associations doivent expliquer leur bilan, défendre leur projet et présenter leur stratégie auprès de leurs financeurs. Pour cela, elles doivent en particulier savoir argumenter sur le niveau de fonds associatifs nécessaires à la conduite de leur projet dans de bonnes conditions.

Pour rassurer les partenaires (et le banquier) sur leurs structures financières, il faudrait :

- ▲▲▲ Proposer des règles prudentielles en fonction des secteurs associatifs (utilisation des observatoires liés à la santé économique et financière des associations : outil mesure d'impact des DLA, les travaux des fédérations, des réseaux associatifs, des laboratoires comme le laboratoire Matisse, etc.) ;
- ▲▲▲ Permettre l'accès au crédit avec⁸ :
 - ▶ La mise en place de garanties adaptées (SOGAMA, France Active Garantie). Pour les petites associations, la garantie IMPUL'SIO est en cours d'expérimentation. Les structures bénéficiant de cette garantie ont accès beaucoup plus facilement à un crédit bancaire pour un investissement.
 - ▶ Le renforcement par des apports externes est aussi une manière de faire levier sur des crédits bancaires.



EXTRAIT D'UNE INTERVIEW D'UN DIRIGEANT ASSOCIATIF DANS LE SECTEUR DU HANDICAP EN PACA

Trouvez-vous que les mentalités ont évolué sur le financement des associations ?

Il y a 20 ans quand je plaçais la trésorerie de ma structure qui me rapportait une somme non négligeable en fin d'année, mes administrateurs ne trouvaient pas ça normal. Aujourd'hui, le placement de la trésorerie n'est plus remis en cause. Au contraire, si je ne plaçais pas ma trésorerie aujourd'hui, j'aurais des remarques et ça serait normal. Les mentalités ont évolué et continuent d'évoluer...

Comment négociez-vous la constitution de fonds associatifs avec vos financeurs publics ?

Les liens se sont installés dans le temps entre mes financeurs et ma structure. J'ai pu arriver à leur faire comprendre l'utilité des fonds propres. C'est vrai que j'ai la chance d'avoir dans ma région des interlocuteurs compréhensifs, mais ce n'est pas suffisant, il faut toujours leur présenter un vrai plan de développement, pour

leur permettre d'avoir une vision claire de la situation de la structure et de ses projets à venir. Nous, dirigeants associatifs, avons notre part de responsabilité dans cette incompréhension des financeurs publics par rapport à notre haut de bilan. Il faut être volontariste et avoir une vraie stratégie dans le temps.

Dans le contexte économique actuel, ne rencontrez-vous pas de difficultés ?

Il est clair que le climat économique actuel rend les négociations avec les partenaires publics plus difficiles, notamment pour conserver les excédents. Néanmoins, je réussis à constituer des fonds propres en dégagant des excédents sur les activités non réglementées (ce qui me permet de compenser la reprise de l'excédent des activités réglementées). A mon sens, pour pérenniser une association, il faut avoir une démarche économique et être un bon gestionnaire.

De nombreuses informations sur les fonds associatifs ont été abordées tout au long de ce guide. Nous nous permettrons de rappeler, ici, les points essentiels :

- ▲▲▲ Sur la définition des fonds associatifs. Ce sont les ressources appartenant durablement à l'association. Les fonds associatifs sont constitués par les fonds propres (ce qui appartient définitivement à l'association) et les autres fonds associatifs (ce qui est affecté durablement à l'association, plus d'un an, mais sous conditions).
- ▲▲▲ Sur l'utilité des fonds associatifs. Ils permettent de répondre aux besoins de financement d'une association : investir, lancer de nouveaux projets, faire face à son cycle d'exploitation, assurer une sécurité, faciliter la mobilisation de ressources complémentaires. Les fonds associatifs permettent d'assurer la pérennité de l'association.
- ▲▲▲ Sur le niveau des fonds associatifs. Devant la multiplicité et la diversité des structures associatives, il est clair qu'on ne peut pas définir un niveau absolu de fonds associatifs. Pour déterminer le niveau à atteindre, il convient de suivre ses fonds associatifs, en réactualisant régulièrement l'estimation de ses besoins et en se fixant un objectif à atteindre. Pour cela, la trésorerie d'une association doit s'anticiper, se suivre régulièrement grâce à un prévisionnel de trésorerie.
- ▲▲▲ Sur la constitution de fonds associatifs. Les fonds associatifs peuvent être constitués de différentes manières, le moyen à privilégier étant la réalisation d'excédent d'exploitation (indicateur de viabilité du projet de l'association). Le recours à des tiers (apport en fonds propres : avec ou sans droit de reprise) permet de conforter cette dynamique.
- ▲▲▲ Sur les obstacles à la constitution de fonds associatifs. Pour faire face à un des principaux obstacles à la constitution de fonds associatifs, les associations doivent se mobiliser pour faire évoluer les mentalités et tordre le cou aux idées reçues : une association doit dégager un excédent. Il faut pour cela communiquer avec les partenaires sur l'utilité des fonds associatifs.

RÉFÉRENCES

- ▶ Mémento pratique : Associations Fondations Congrégations (2006/2007), Francis Lefebvre
- ▶ Bruno Bigourdan, Didier Tcherkachine (2006), Le guide financier des dirigeants d'associations, Juris Service
- ▶ Francis Jaouen (2005), Comptabilité et gestion des associations, Juris associations et Delmas
- ▶ CNAR Financement / COORACE, Cito Conseil, Guide financier pour les groupes économiques solidaires, 2008
- ▶ AFTA (décembre 2003 et janvier 2007), Revues d'information n°67 et n°79
- ▶ CNAR Financement, Cabinet Opus 3 (2003), Outillage financier des petites et moyennes associations employeuses
- ▶ CPCA (septembre 2008), Le financement des associations, La Vie Associative (Bulletin de la CPCA)
- ▶ CNAR Financement (2007), Etude sur les besoins des adhérents de la Fédurok



www.solfia.org
www.fonda.asso.org
www.franceactive.org

LE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ PAR :



Le **CNAR Financement** porté par France Active a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie solidaire, d'appuyer et de conseiller les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.

AVEC L'AIDE DE :



La **fonda** est un think tank associatif (www.fonda.asso.fr). Son projet est d'analyser les mutations de notre société contemporaine, affectant et déterminant les initiatives citoyennes sous forme associative, mais aussi de proposer une meilleure prise en compte de cette plus value sociale.

POUR EN SAVOIR PLUS :



Solfia (www.solfia.org) est un portail Internet dédié aux associations qui souhaitent s'informer sur la recherche de financements et l'accompagnement.

Que vous vous interrogiez sur la nature de vos besoins, que vous recherchiez de nouveaux partenaires financiers, que vous souhaitiez vous faire accompagner, SOLFIA vous propose un ensemble de fiches-outils pour vous guider dans votre réflexion et vos recherches.



France Active (www.franceactive.org) est une association loi 1901 créée en 1988. Elle a créé et fédère un réseau de Fonds Territoriaux qui ont pour mission de lutter pour l'insertion par l'économie en apportant aux porteurs de projet un accès au crédit, une expertise et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds propres).



Le CNAR Financement est soutenu par :



Le graphisme de ce guide a été réalisé par Barbara Gerome,
barbara.gerome@wanadoo.fr