

Associations – Dossiers pratiques

Optimisez la gestion financière de votre association

(Dossier réalisé par Laurent Simo, In Extenso Rhône Alpes)



Les associations vivent et se développent dans un contexte complexe et en pleine mutation. Ainsi, on constate un nombre croissant de situations financières difficiles au sein du secteur associatif, ce qui était peu le cas jusqu'à présent. Il apparaît en conséquence que les associations doivent être en mesure de prendre le recul nécessaire pour analyser leur activité et évaluer leur structuration financière.

De nombreux facteurs externes tendent à fragiliser l'équilibre financier actuel des associations :

- La crise économique a engendré une certaine « frilosité » des banques vis-à-vis du secteur associatif, notamment en ce qui concerne les demandes de crédit à court et moyen terme pour assurer les décalages de trésorerie.
- L'absence d'assurance du maintien de financements publics, le plus souvent stables voire en réduction.
- Le mécénat d'entreprises, très sollicité par les associations, a du mal à prendre son essor et ne permet pas de compenser l'absence de renouvellement de subventions.
- Une réelle difficulté à trouver des bénévoles expérimentés et professionnels pour accompagner les structures dans leur gestion financière.

L'analyse financière constitue un outil de gestion accessible à tous, ayant pour objectif de permettre aux dirigeants d'associations de prendre des décisions de gestion en se basant sur l'activité, la structure financière de l'association et des indicateurs.

Les 5 bonnes raisons de mettre en place une analyse financière dans votre association

1. Identifier les risques qui pèsent sur votre structure, aussi bien à court terme qu'à long terme.
2. Connaître ses capacités d'investissement et de recours à des emprunts ou financements spécifiques.
3. Mettre en œuvre les outils nécessaires pour assurer une bonne gestion de trésorerie.
4. Définir des indicateurs permettant de les comparer avec des structures similaires.
5. Adapter et formaliser son discours vis-à-vis des partenaires financiers et des tiers de l'association.

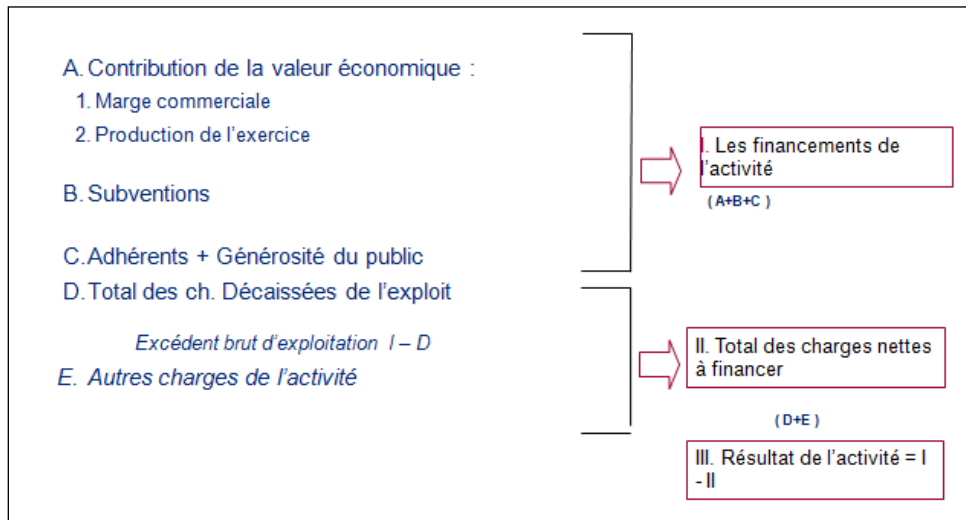
Comment structurer une démarche d'analyse financière ?

Étudier son activité (compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion)

Il est nécessaire de connaître précisément et d'étudier chaque activité développée par l'association :

- Il faut d'abord être en mesure de segmenter ses activités. Cela se concrétise par la mise en place d'une comptabilité analytique, c'est-à-dire l'affectation des charges et des produits selon leur destination (objectif, action, projet, etc.) afin de déterminer des coûts de revient, des résultats par action ou par projet.
- L'étude du compte de résultat sur plusieurs années, par regroupement de grandes masses de charges et de produits (en variation et en pourcentage du total), est un outil supplémentaire. Cette étude permet de comprendre les variations et de fixer des points de repère. Une tendance probable d'évolution pourra ainsi être définie sur les années à venir afin d'établir des seuils d'alerte nécessitant une vigilance accrue. Il implique une construction uniforme et donc l'application de méthodes comptables constantes entre les exercices.
- L'analyse des variations doit être réalisée sur les rubriques d'exploitation, reflétant les activités permanentes de l'association. Il convient donc de distinguer les résultats financier et exceptionnel et d'en comprendre la constitution (charges financières de découvert, produits exceptionnels, etc.) afin de ne pas effectuer une analyse erronée du résultat financier réel de la structure.
- Enfin, il est primordial de réaliser les retraitements nécessaires pour obtenir une meilleure compréhension du compte de résultat. Il s'agit de regrouper des charges et produits similaires mais dont le classement comptable est différent. Exemples : imputation de la variation des fonds dédiés aux produits d'exploitation, regroupement des charges de personnel extérieur et intérimaire avec le coût global du personnel, prise en compte de contributions en nature dont bénéficie l'association.

Les **Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)**, très utilisés par les entreprises, peuvent également être mis en place pour les associations, en y apportant les ajustements nécessaires. Ils ont pour objectif de présenter les différentes étapes de la construction du résultat et de comprendre comment sont utilisés les produits et les charges. Ils sont déterminés en valeur absolue et en pourcentage des ressources d'exploitation afin d'identifier les postes rapportant le plus de ressources et les postes de charges qui en emploient le plus. Les SIG d'une association peuvent se présenter de la manière suivante :



Étudier son bilan financier

La structuration du bilan constitue un élément clé d'analyse pour les tiers de l'association, notamment les organismes financeurs et les banques. Elle détermine le niveau de risque pris par ces tiers pour accorder un financement selon la santé financière perçue de l'association et donc sa capacité à rembourser ses emprunts, ses dettes, et la possibilité de mener à bien ses projets.

Il est ainsi nécessaire de connaître ses besoins (l'actif) et ressources (le passif) de financements par grandes catégories.

Le bilan comptable est classé selon un ordre précis : pour l'actif selon un ordre de liquidité, pour le passif selon un ordre d'exigibilité.

L'équilibre entre les grandes masses d'actif et de passif est nécessaire pour assurer la solvabilité de la structure.

Pour le secteur associatif, les points clés d'analyse sont la compréhension :

- **des fonds associatifs** et de leur composition. Il faut distinguer les ressources disponibles de manière permanente (fonds associatifs sans droit de reprise, réserves et report à nouveau, résultat de l'exercice) des ressources temporaires (fonds associatifs avec droit de reprise, provisions réglementées, subventions d'investissement affectées à des biens non renouvelables par l'organisme) ;
- **des fonds dédiés** qui ne constituent qu'un décalage dans le temps de l'utilisation des ressources obtenues et ne doivent pas être assimilés à des fonds associatifs.

Le bilan financier se présente sous la forme d'un tableau récapitulatif en deux parties décrivant la situation patrimoniale à un moment donné exprimée en termes d'emplois (à l'actif) et de ressources (au passif).

Les emplois et les ressources sont ventilés en fonction du cycle auquel ils se rapportent, notamment le cycle d'investissement (emplois et ressources stables) et le cycle d'activité / d'exploitation (emplois et ressources à court terme).

Le bilan financier permet de déterminer les grands équilibres de financement de l'association.

Le fonds de roulement est constitué de la partie des ressources permanentes qui ne sont pas utilisées pour le financement de l'actif durable.

Ainsi, un fonds de roulement positif signifie que les ressources stables couvrent les besoins à long terme de l'association. Cet excédent de ressources stables pourra être en mesure de couvrir (au moins partiellement) les autres besoins de financement à court terme.

A l'inverse, si le fonds de roulement est négatif, l'association aura besoin de ressources à court terme pour financer ce décalage.

Il convient, pour la détermination de cette rubrique, d'attacher une importance particulière à apprécier le caractère plus ou moins permanent des résultats affectés en réserves pour projets associatifs, selon que ces projets seront mis en œuvre à court terme et réservés à des opérations d'exploitation. Il s'agit là d'une caractéristique propre au secteur associatif.

Le besoin en fonds de roulement exprime la différence entre les besoins et les ressources de financement liés au cycle d'exploitation (et hors exploitation). De manière simple, il s'agit du décalage entre le règlement des dépenses régulières (paiement des dettes) et l'encaissement des ressources (perception de soldes de subventions par exemple).

Si le besoin en fonds de roulement est positif, l'association doit financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressources à long terme (fonds de roulement), soit à l'aide de ressources financières complémentaires à court terme (concours bancaires...). Ce cas est fréquent pour les associations financées majoritairement par des fonds publics.

La trésorerie nette est la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Si la trésorerie nette est positive, les ressources financières de l'association sont suffisantes pour couvrir les besoins. Toutefois, cette situation nécessite une analyse dynamique pour estimer les besoins futurs afin de s'assurer qu'il ne s'agit pas uniquement d'un constat temporaire.

Si la trésorerie nette est négative, cela signifie que l'association doit mobiliser des financements supplémentaires à court terme pour faire face à ses besoins de financement d'exploitation.

Le bilan financier permet également de déterminer la capacité d'autofinancement (CAF) de l'association : cet indicateur permet d'apprécier la capacité pour l'association de réaliser des investissements auto-financés ou bien encore de faire face à ses engagements en termes de remboursements d'emprunts.

La capacité d'autofinancement correspond au résultat de l'exercice avant charges et produits n'engendrant pas de sorties ou d'entrées de trésorerie.

Capacité d'autofinancement

Résultat de l'exercice
+ charges calculées (dotation aux amortissements et provisions)
- reprises sur charges calculées (reprises sur amortissements et provisions)
+ Résultat sur cession d'éléments d'actif (- plus-values et + moins-values)
- Subvention d'investissement rapportées au résultat

Les ratios et indicateurs

La détermination de ratios et d'indicateurs est indispensable pour mieux connaître sa structure et pouvoir la comparer, répondre aux interrogations des organismes financeurs, déterminer la part de risques financiers et évaluer sa capacité à mettre en œuvre de nouvelles orientations (développement d'activités, création de projets, etc.).

Ceux-ci sont calculés à partir du compte de résultat et du bilan, et leur évolution doit être analysée sur plusieurs années.

Il existe de nombreux types de ratios et indicateurs. Les principaux sont les indicateurs d'activité, de structure financière, de rentabilité et de liquidité, par exemple :

- **Ratios d'activité** : Ces ratios permettent notamment de connaître la « dépendance » de l'association vis-à-vis des financements publics et le poids du coût des ressources humaines sur l'ensemble des ressources d'exploitation.

Exemples :

Subventions d'exploitation / Ressources d'exploitation

Charges de personnel / Produits d'exploitation.

- **Ratios de structure financière** : L'objectif est d'évaluer l'autonomie financière de la structure.

Exemples :

Part des fonds propres / Total passif

Dettes à long terme / Fonds propres

Ratios de liquidité : Il s'agit du niveau de trésorerie immédiat pour payer les dettes à court terme, notamment les fournisseurs et dettes sociales.

Exemples :

Disponibilités / Total dettes à court terme

Ratios de rentabilité : résultat d'exploitation, résultat net ou EBE / total des fonds associatifs.

Exemples :

*Résultat d'exploitation / Total fonds associatifs ou
Résultat net / Total fonds associatifs ou
Excédent Brut d'Exploitation / Total des fonds associatifs*

Attention

Quoi qu'il en soit, la définition d'indicateurs et de ratios ne suffit pas.

Il est nécessaire de les comparer avec des références en prenant en compte les points suivants :

- . ils doivent pouvoir se vérifier avec les documents comptables de la structure,
- . des commentaires doivent être formulés sur leur méthode de construction et les données obtenues,
- . des comparaisons doivent être établies avec des structures d'activité et de taille similaires, sur une période identique,
- . les ratios et indicateurs obtenus doivent être mis en perspective de la stratégie générale, afin de savoir s'ils répondent ou non aux objectifs fixés.

Assurer le suivi des prévisions

Le suivi des prévisions implique la mise en place d'outils permettant d'assurer régulièrement l'observation de l'activité et son évolution dans le temps. Ces outils de suivi doivent être régulièrement mis à jour pour être utiles et efficaces dans la prise de décision.

Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de pilotage et « d'alerte » destiné à contrôler le suivi d'une stratégie préalablement déterminée et d'objectifs définis. Il doit être régulier pour pouvoir effectuer des comparaisons fiables et engager des actions correctives « à temps ».

Sa mise en place doit répondre aux objectifs suivants :

- Identifier et transmettre des chiffres clés sous forme synthétique.
- Se donner une opinion sur l'activité et la situation financière d'une association, d'une opération, d'un service.
- Indiquer une tendance.
- Permettre de communiquer avec les tiers (banques, organismes financeurs...) sans attendre.

Le suivi budgétaire

Suivre un budget, c'est surveiller l'évolution des dépenses et des recettes, et vérifier périodiquement que les recettes permettront de couvrir les dépenses.

Le suivi budgétaire s'établit en comparant les engagements réalisés à un moment donné avec le budget prévu, par section budgétaire. Il détermine l'état d'avancement des dépenses par rapport au budget (% consommés) ainsi que le solde disponible.

En cas de décalages constatés, il pourra impliquer la définition d'un « anticipé » (nouvelle estimation du budget).

Effectuer un suivi budgétaire nécessite plusieurs conditions :

- Disposer d'un suivi comptable performant pour assurer la fiabilité des données.
- Mettre en place un outil de suivi budgétaire régulier et adapté aux besoins.
- Commenter les principaux écarts constatés.
- Accompagner le suivi budgétaire d'indicateurs complémentaires pour mieux comprendre la situation et prévoir l'avenir.
- Prévoir des délais courts de réalisation.
- Identifier le(s) responsable(s) en charge de chaque action ou activité.

Le suivi de la trésorerie

Il a pour objectif de s'assurer de la capacité de l'association à faire face aux évolutions de sa trésorerie dans le temps et d'anticiper la prise des décisions nécessaires (placements des excédents de trésorerie, emprunts, négociation de conditions bancaires de financement des besoins de trésorerie, etc.).

Il s'agit d'optimiser la gestion des flux financiers pour placer et désinvestir au meilleur moment.

Pour cela, il est nécessaire de connaître les règles de fonctionnement de ses comptes de trésorerie et d'apprécier les montants et les dates prévisionnelles de flux financiers (recettes et dépenses) par la mise en place d'un plan de trésorerie.

Établir un plan de trésorerie, c'est prévoir pour les mois à venir l'ensemble des mouvements de trésorerie, de la manière la plus objective possible, en définissant la périodicité des entrées et des sorties récurrentes et en estimant les dates probables des paiements et encaissements non réguliers.

Attention

Il doit être prudent et être suffisamment ajusté pour pouvoir absorber les imprévus.

Une fois ce suivi de trésorerie construit, des besoins ou excédents de trésorerie vont se dégager.

Dans le cas d'un excédent, des placements pourront être envisagés.

Notre conseil

Votre plan de trésorerie doit intégrer un solde de précaution (fonds minimal) avant de pouvoir estimer les sommes qui pourront être placées.

Si un besoin de trésorerie se fait ressentir, il sera nécessaire de prévoir des solutions de financement : emprunt à long terme ou court terme (découvert autorisé), affacturage, mobilisation de créances professionnelles, escompte, facilité de caisse, etc.

Quels moyens pour assurer un équilibre financier ?

Assurer l'équilibre financier d'une association suppose une mobilisation constante des dirigeants pour surveiller l'évolution financière de la structure et essayer de la rendre plus solide en trouvant les moyens les plus adaptés à son contexte d'activités.

Renforcez vos ressources durables

Il s'agit de compléter vos fonds propres ou « quasi fonds propres » en :

- Conservant les résultats excédentaires et en les affectant aux réserves... lorsque la réglementation le permet.
- Sollicitant des subventions d'investissement « durables » pouvant être ajoutées aux fonds propres auprès de collectivités ou de fondations par exemple.
- Augmentant les ressources au moyen d'apports à long terme, de fusions ou de regroupements, etc.

Équilibrez le fonds de roulement

Recourez à des emprunts à long terme, cédez des actifs, etc.

Réduisez son besoin en fonds de roulement en négociant des délais de règlement auprès des fournisseurs, en limitant les temps d'encaissement, etc.

Optimisez votre gestion de trésorerie

- Gérez les placements et leur temps de « débloqué ».
- Négociez le versement d'acomptes auprès des tiers financeurs lorsque cela est possible.
- Accélérez la production d'éléments financiers à l'attention des financeurs pour l'obtention des soldes.
- Anticipez, via le plan de trésorerie, les périodes les plus délicates en communiquant très en amont avec son banquier pour trouver des solutions à moyen terme.

Recherchez des compléments de ressources

Développez des activités de prestations auprès de tiers, de mises à disposition de locaux, etc. afin de générer des ressources d'appoint.

Complétez ou activez votre recherche en matière de mécénat, de dons, ou de mécénat en nature susceptible de minorer certains postes de dépenses.

Restructurez vos activités

Il s'agit d'envisager :

- La réduction des postes de dépenses les plus conséquents et non forcément prioritaires (locaux, achats de fournitures, etc.).
- La modification ou la réduction des activités structurellement déficitaires.
- Voire la mutualisation avec d'autres associations de certains postes de coûts (informatique, locaux, ressources humaines, etc.).

Réalisez un diagnostic financier

Sa mise en place doit constituer un outil d'analyse dynamique permettant d'anticiper les besoins de financement futurs.

Il ne se réduit pas à une étude exclusivement budgétaire et comptable mais bien à une analyse économique globale faisant appel à des données contextuelles sectorielles, économiques et de gestion.

Notre conseil

- Mettre en œuvre et suivre régulièrement des outils de gestion, sous forme de tableaux de bord, adaptés aux activités de l'association, notamment en termes de suivi budgétaire et de trésorerie. Ils pourront également servir de support de communication avec les partenaires.
- Constituer une fiche de synthèse de son analyse financière pour démontrer aux tiers la bonne santé financière de l'association ou, à l'inverse, le besoin de renforcer ses ressources de financement.
- Convaincre les organismes financeurs de la nécessité, pour l'association, de constituer des fonds propres afin de disposer d'un fonds de roulement suffisant, notamment par la possibilité de conserver ses excédents et de les affecter en réserve.
- Et surtout, ne jamais faire le mort. Il est indispensable de communiquer en amont avec les financeurs institutionnels et les banquiers des difficultés que vous pouvez rencontrer.