



La viabilité d'un projet associatif

Comprendre et analyser la santé financière d'une association



Beaucoup d'entreprises mécènes et de fondations s'interrogent sur la viabilité du projet pour lequel elles sont sollicitées. Les problématiques de financement et les méthodes d'analyse de la situation financière des associations diffèrent de celles des entreprises.

C'est pour éclairer ces questions qu'IMS-Entreprendre pour la Cité vous propose cette fiche pratique, en partenariat avec France Active, principal réseau de financement des structures de l'Economie Sociale et Solidaire.



Cette fiche pratique s'adresse à toutes personnes en charge de l'étude de projets associatifs, dans une optique de financement, et qui souhaitent :

- mieux appréhender les différents besoins de financement des associations et connaître les modalités d'intervention des différents partenaires ;
- comprendre les différents documents comptables et financiers, et leurs principaux indicateurs.



Quelles sont les différents besoins de financement d'une association ?

Les associations ont des besoins de financement de natures différentes. Lorsqu'une entreprise s'apprête à financer une association, il convient de s'interroger sur le besoin que ce soutien couvre.

Besoins de fonctionnement et d'investissement

Besoins liés à la trésorerie ou aux aléas

Charges de fonctionnement (liées à l'activité)

- ◆ **Frais de structure** (électricité, loyer, amortissements,...)
- ◆ **Frais de gestion** (communication, prestations externes,...)
- ◆ **Rémunération des fonctions « support »**
- ◆ **Rémunération du personnel**

Besoin en fonds de roulement

Il s'agit d'un besoin de financement, qui est lié au décalage de trésorerie entre les encaissements (ex: subvention) et les décaissements (ex: paiement des salaires).

Il convient d'anticiper ce besoin et de le financer.

Nouveau projet

Le lancement d'un nouveau projet génère de nouvelles charges à financer qui peuvent venir fortement impacter le budget de fonctionnement de l'association (ex: nécessité d'un nouveau local).



Besoin ponctuel de trésorerie

Même si l'association a bien estimé son besoin en fonds de roulement, elle peut rencontrer des difficultés de trésorerie ponctuelles (retard de paiement d'une subvention, d'une facture,...).

Investissement ou immobilisation

Un investissement ou une immobilisation est un bien utilisé sur le long terme par l'association, et dont la durée de vie est supérieure à un an.

- ◆ **Investissements matériels** (terrains, locaux, installations techniques, matériel informatique, véhicules,...)
- ◆ **Investissements immatériels** (frais de recherche, valeur du fonds de commerce, brevets, logiciels,...)

Perte

Lorsque la mise en œuvre du projet de l'association induit plus de charges que de produits, l'association va générer une **perte sur l'exercice**.

Si l'association n'a pas constitué des réserves suffisantes pour absorber cette perte, cela peut entraîner des difficultés financières.

Quel est le rôle des différents financeurs ?



Financeurs publics (Europe, Etat, collectivités locales...)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Financement de projets existants, et notamment des projets ayant déjà fait leur preuves ◆ Financement des frais de fonctionnement et des investissements
Entreprises mécènes et	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Financement de projets incluant une part de frais de fonctionnement, et en particulier les nouveaux projets ◆ Financement des investissements ◆ Financement du fonctionnement possible
Banques	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Réponse au besoin d'investissement (emprunts) et au besoin ponctuel de trésorerie (découvert bancaire). <i>NB : Mieux vaut un bon emprunt qu'une trésorerie fragile ou des agios non maîtrisés !</i>
Financeurs solidaires (ex: France Active)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Accès au crédit bancaire facilité (garanties bancaires) ◆ Renforcement en fonds propres (apports remboursables)

? Faut-il financer les charges de fonctionnement d'une association ?

La mise en œuvre d'un projet par une association génère systématiquement des charges de fonctionnement : rémunérations des salariés, achat de matériel, location des bureaux, honoraires, frais de communication...

Ces dépenses permettent le fonctionnement général de l'association et n'existent que pour la mise en place des projets. Lorsqu'un financeur soutient un projet en particulier, il est important que les charges de fonctionnement de l'association soient également intégrées dans le financement, et ce sous forme de quote-part.

Cette quote-part doit être cohérente avec le poids du projet dans l'ensemble du budget de la structure.

Savoir comprendre et analyser les documents comptables d'une association

Le compte de résultats et le bilan sont deux documents indispensables lors de l'analyse de la santé financière d'une association, tant au niveau du modèle économique qu'au niveau de sa solidité financière. Il est important de regarder l'évolution des principaux indicateurs sur les trois dernières années pour affiner l'analyse.

Le compte de résultats

Il reprend l'ensemble des **produits** (recettes) et des **charges** (dépenses) réalisés au cours d'une année. Il permet d'étudier le **modèle économique** de l'association, et de juger de la viabilité de l'activité de l'association.

Charges d'exploitation Charges nécessaires à l'activité de l'association (<i>salaires, loyer, dotations aux amortissements...</i>)	Produits d'exploitation Produits nécessaires à l'activité de l'association (<i>cotisations, subventions, etc.</i>)
Résultat d'exploitation	
Charges financières Intérêts générés sur les sommes empruntées	Produits financiers Intérêts générés sur les sommes épargnées
Résultat financier	
Charges exceptionnelles Charges non récurrentes (<i>amendes</i>)	Produits exceptionnels Produits non récurrents (<i>ventes d'une immobilisation</i>)
Résultat exceptionnel	
RESULTAT NET	

Le **résultat d'exploitation** (produits d'exploitation - charges d'exploitation) est le **principal indicateur de « rentabilité »**.

Le **résultat financier** (produits financiers - charges financières) est la conséquence des **choix de financement de l'association**.

Le **résultat exceptionnel** (produits exceptionnels - charges exceptionnelles) exprime le résultat réalisé sur toutes les **opérations non récurrentes**.

Le **résultat net** (ensemble des produits - ensemble des charges) exprime le résultat de l'année et peut être **excédentaire ou déficitaire**.

? Le compte de résultats doit-il toujours être à l'équilibre ?



Les financeurs publics comme privés demandent aux associations de présenter des budgets à l'équilibre, c'est-à-dire à 0, sans perte, ni excédent. Or, il est nécessaire pour que l'association puisse pérenniser son activité qu'elle réalise des **excédents** afin de se constituer des **réserves**. Ces réserves, également appelés fonds propres, lui permettront notamment de faire face aux **décalages de paiement** qu'elle subit tout au long de l'année sans avoir recours aux **découverts bancaires onéreux**.

📁 Le bilan

Il représente une **photographie** du patrimoine de l'association à un instant T (souvent au 31/12). Il synthétise ce que l'entreprise **possède**, appelé « actif » (terrains, immeubles, etc.) et ses **ressources**, appelé « passif » (capital, réserves, crédits, etc.). Il permet d'analyser l'assise, la solidité financière de l'association, notamment au regard de ses fonds propres.

ACTIF	PASSIF
Actif immobilisé	Fonds propres et réserves
Immobilisations (durée de vie > 1 an) <ul style="list-style-type: none"> • Corporelles (<i>bâtiment, mobilier</i>) • Incorporelles (<i>logiciels</i>) • Financières (<i>dépôt de garantie</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apports • Réserves • Report à nouveau • Résultat de l'année • Subventions d'investissement
Actif circulant	Dettes
<ul style="list-style-type: none"> • Stocks • Créances clients • Créances sur subventions • Charges constatées d'avance (<i>achats non livrés</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Emprunts bancaires > 1 an • Dettes fournisseurs • Dettes sociales et fiscales • Produits constatés d'avance (<i>factures non réglées</i>)
Trésorerie positive	Trésorerie négative
<ul style="list-style-type: none"> • Solde des comptes bancaires et des comptes d'épargne 	<ul style="list-style-type: none"> • Découvert bancaire

Le **fonds de roulement** est la différence entre les fonds propres, les emprunts bancaires à plus de 2 ans de l'association et ses actifs immobilisés.

$$\begin{aligned} \text{Calcul du fonds de roulement} \\ &= \text{Fonds propres et réserves} \\ &+ \text{Emprunts bancaires} \end{aligned}$$

Le **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** représente le décalage de trésorerie provenant de l'activité courante de l'association.

$$\begin{aligned} \text{Calcul du besoin en fonds de roulement} \\ &= \text{Stocks} + \text{créances clients} \\ &+ \text{Créances sur subventions} \\ &- \text{Dettes fournisseurs} \\ &- \text{Dettes sociales et fiscales} \end{aligned}$$

La **trésorerie** est constituée par l'argent disponible en caisse ou en banque.

$$\begin{aligned} \text{Calcul de la trésorerie} \\ &= \text{Solde des comptes bancaires} \\ &\text{et des comptes d'épargne} \\ &- \text{Découvert bancaire} \end{aligned}$$

? Quels sont les points à analyser pour s'assurer de la bonne santé de l'association ?

◆ FONDS PROPRES SUFFISANTS

Les fonds propres ont pour double fonction de financer les investissements nécessaires aux activités de l'association (immobilier, mobilier, matériel, dépôt de garantie) et d'assurer la couverture des besoins de financement liés au cycle d'exploitation.



◆ FONDS DE ROULEMENT POSITIF ET SUFFISANT

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.

⚠ **Les associations ont souvent des fonds propres faibles, car elles peinent à atteindre des résultats excédentaires et contrairement aux entreprises, elles ne possèdent pas de capital social au démarrage de la structure.**



Le budget prévisionnel et le prévisionnel de trésorerie (ou plan de trésorerie) servent de point d'appui aux tâches de prévision, de pilotage et de contrôle conduites par les gestionnaires de l'association. Les tableaux de bord, les tableaux de reporting, la comptabilité analytique peuvent également être utilisés comme outils de gestion.

Le budget prévisionnel

C'est un outil de travail établissant les charges annuelles nécessaires à l'activité de l'association avec, en regard, les produits permettant de les couvrir. Dans le courant de l'année, le dirigeant associatif doit régulièrement le comparer aux réalisations afin **d'anticiper les dérapages et d'ajuster les charges et les produits** de l'association.

Le mécène devra veiller à la **cohérence du budget avec les réalisations passées** et devra s'interroger sur les écarts.

Le prévisionnel de trésorerie

Il s'agit d'un tableau présentant les encaissements et les décaissements prévus chaque mois. L'objectif est d'identifier les périodes **d'insuffisance de trésorerie** afin d'anticiper le recours à des solutions de financement et de faciliter les rapports avec le banquier.

Il permet de vérifier que la continuité de l'activité est assurée sans risque de **rupture inopinée de trésorerie**. Il permet aussi de constater que l'association s'est donné les moyens de maîtriser les risques.

Si l'association ne peut pas fournir de bilan au financeur public ou privé, le prévisionnel de trésorerie est indispensable, car il permet d'avoir une vision sur une année de la situation financière de la structure soutenue.

Comptabilité de trésorerie Vs comptabilité d'engagement ?

Certaines associations ne tiennent qu'une comptabilité de trésorerie (dépenses/recettes), alors qu'une comptabilité d'engagement (compte de résultat et bilan) offre une analyse plus fine de la santé financière de l'association. La comptabilité d'engagement n'est obligatoire que pour certaines associations, notamment celles bénéficiant de plus de **153 k€ de subventions publiques** ou de dons privés. La comptabilité d'engagement est par ailleurs fortement recommandée pour **les associations employeuses**.

Cette fiche pratique a été coréalisée par IMS-Entreprendre pour la Cité et le CNAR Financement porté par France Active, dans le cadre du groupe de travail « Gérer efficacement ses partenariats associatifs » mené par l'IMS depuis mars 2010. Ce groupe de travail a pour objectif de permettre aux entreprises et fondations du réseau IMS de se rencontrer et d'échanger sur leurs problématiques et bonnes pratiques en matière de partenariats entreprises/associations. Cette fiche vient compléter la mallette d'outils pratiques de gestion du mécénat et des partenariats créée par l'IMS dans le cadre de ce groupe de travail.

Pour en savoir plus sur l'analyse de la santé financière d'une association, n'hésitez pas à nous demander le guide « Viabilité d'un projet associatif », réalisé par le CNAR Financement porté par France Active.



Créé en 1986 par Claude Bébéar, IMS-Entreprendre pour la Cité accompagne plus de 200 entreprises dans leur Engagement Sociétal au plan national, mais aussi au plus près des territoires avec ses antennes régionales et une quinzaine de clubs d'entreprises situés dans des grandes agglomérations françaises.

www.imsentreprendre.com www.mecenova.org



FRANCE ACTIVE
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI



France Active 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'économique 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).

www.franceactive.org www.solfia.org