

# *Associations en difficulté et relance*

Quelles spécificités ?

## FRANCEACTIVE

*Les entrepreneurs engagés*



**LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**  
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

# Ordre du jour

- > Bilan et compte de résultat : retour rapide
  - > Focus sur la trésorerie
- > Identifier et comprendre les difficultés
- > Que faire après l'analyse de solutions

# L'Offre France Active

**Une offre à 3 dimensions :**  
*stratégique, financière et relationnelle*



> **Conseil**  
*Bâtir la stratégie  
financière*



> **Financement**  
*Financer solidaire*



> **Connexion**  
*Accéder à un réseau d'acteurs  
économiques et financiers*

**déclinée par stade de vie du projet**



# L'Offre France Active

5 dimensions de l'engagement pour répondre aux grands défis de notre société





# *Bilan et compte de résultat*

Retour rapide

# Les trois familles de besoin de financement & leurs solutions

Vision « économique »

Vision « financière »

Compte de résultat

Bilan

## Fonctionnement (les charges)

Dépenses courantes (<1 an) de la structure : liées à l'activité / évènement en cours

Transport

Salaires

Prestataires

Loyer

Electricité

## BFR (décalage de trésorerie)

Décalage de trésorerie dû à des mouvements financiers qui ne se produisent pas au même moment

Délai encaissement client

Délai décaissement fournisseur

Délai encaissement subvention

## Investissements

Dépense réalisée à un instant T mais dont l'utilisation > 1 an

Gros travaux

Achat véhicule

Création de logiciel (salaire)

Equipement numérique

Solution

Produits de l'activité (participation des adhérents, subvention de fonctionnement, )

Solutions de moyen et court terme (subvention investissement, banque, France Active)

BFR conjoncturel : solutions de court terme  
BFR structurel : solutions de long terme

# A retenir sur le compte de résultat

## Produits – Charges



C'est le fonctionnement : CERFA – 12156-06. Dépense ayant une durée d'usage < 1 an  
Agir sur les revenus (augmenter) ou sur les couts (baisser)

## Excédent, c'est possible



Il est un indice de bonne gestion mais pas de santé  
Il consolide les fonds propres pour faire face à d'éventuels difficultés / se développer

## La collectivité peut contrôler l'association...



La collectivité peut contrôler dans les comptes de l'association la subvention qu'elle a versée. Pour ce faire, l'association est tenue de fournir une copie certifiée du budget, des comptes et toute documentation témoignant du résultat de ses activités.

## ... mais elle est avant tout un partenaire



La collectivité, tout comme l'association, a tout intérêt à maintenir un dialogue transparent.

## Rôle et leviers de la collectivité ?



Plusieurs financements possibles :

- Privilégier les financements pluriannuels
- Privilégier les subventions aux AAP
- Limiter au maximum les délais de versement des subventions
- Ne pas baisser l'aide financière si la structure fait un excédent
- En nature : mise à disposition / faciliter d'implantation

# A retenir sur le bilan, une photo à date, historique

Ce que la structure possède et comment elle l'a financé



Immobilisations (investissements) => dépense ayant une durée d'usage > 1 an  
Fonds associatifs ou dettes (= ressources stables)

BFR se lit dans le bilan



Décalage temporel de paiement qui crée un besoin à financer : les salaires sont à payer tous les mois, le délai de versement d'une subvention est de deux mois et parfois en fractionné.

**Impact trésorerie**

Très souvent le cas dans les associations, c'est structurel.

Importance des fonds associatifs



Ils permettent à la structure de se projeter, de faire face à des difficultés conjoncturelles ou structurelles et donc, d'assurer sa pérennité.

Ils permettent aussi de rassurer les banques et autres investisseurs potentiels qui basent beaucoup de leurs ratios sur la part de fonds associatifs (faire levier).

Rôle et leviers de la collectivité ?



Plusieurs financements possibles :

- Subvention d'investissement
- Contrat d'apport associatif (avec ou sans droit de reprise)
- Se porter **caution** de certains projets pour **faire effet de levier** auprès des banques

Et certaines bonnes pratiques :

- CPO
- Ne pas diminuer les subventions si une structure a fait un excédent une année
- Verser une subvention le plus tôt possible

# La structure vous envoie un bilan : que regarder ?

## Où regarder ?

### Passif

Total des fonds propres

### Passif

Dettes sociales,  
fiscales, fournisseurs

### Actif

Créances clients et  
subventions à recevoir

### Actif

Disponibilités

**1** Quel est le niveau de ses fonds associatifs ? De ses dettes à long terme ?  
*On cherche ici à savoir si la structure a des ressources stables, pérennes, lui permettant ainsi de financer les investissements nécessaires au développement de son activité et potentiellement, les décalages de trésorerie (BFR)*

**2** A-t-elle beaucoup de créances / subventions à recevoir et peu de dettes fournisseurs/fiscales/sociales ?  
*On cherche ici à calculer le « BFR ».  
Un BFR trop élevé (> 25% du budget d'exploitation) traduit très souvent un fort délai de paiement des clients / financeurs*

**3** Quel est l'état de sa trésorerie ?  
*Vous pouvez comparer avec son budget : si elle est inférieure à 5% de son budget, le niveau peut être considéré comme préoccupant. En effet, si le délai de paiement d'une subvention importante (ex : 20% du budget d'exploitation) se rallonge, elle pourrait se retrouver dans une situation de trésorerie négative. Les solutions qui s'offrent alors à elle sont très onéreuses*



# *Zoom sur la trésorerie*

# La trésorerie, comment analyser ?

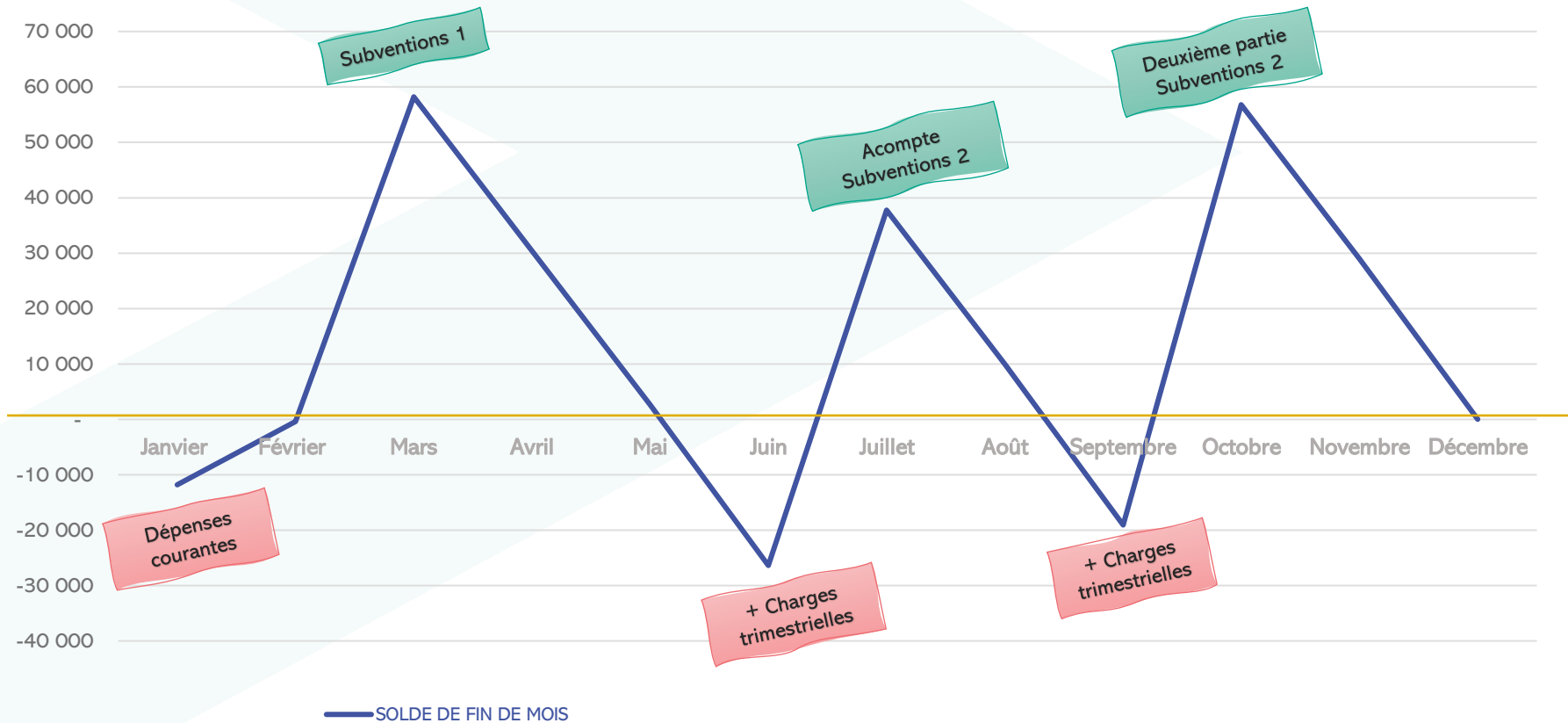
Si vous voyez dans les bilans / autres documents financiers, voire bancaires, que la structure a une trésorerie conséquente, cela ne traduit pas forcément une bonne santé financière.

La trésorerie est « le cash que possède à date une structure », elle apparaît dans le bilan qui est une photo à date.

Si l'association possède 2000€ de trésorerie à la fin de l'exercice N, peut-être qu'une échéance de 2500€ arrive en début d'année N+1. Elle se retrouvera donc dans le négatif.

=> Outil à pousser aux structures : **la trésorerie prévisionnelle** qui donne des indications sur les échéances à venir et permet de mettre en lumière la variation inhérente à l'activité

# Illustration : variation de trésorerie





# *Identifier et comprendre*

Les difficultés

# Signaux d'alerte et trésorerie



## Besoins ponctuels de trésorerie

### Pics de trésorerie négative

- > Déficit sur 1 exercice (*hausse des charges, manque de recettes*)
- > Encaissements irréguliers et non linéaires (*retard de subventions*)
- > Conflits ou contentieux (*prud'hommes, impayés*)
- > Situation exceptionnelle (*dégâts des eaux, crise sanitaire, grèves...*)

*Hausse des charges du fait de l'inflation en 2023*

*Contentieux avec un salarié*



## Besoins structurels de trésorerie

### Trésorerie structurellement négative

- > Déficit sur plusieurs exercices
- > Investissement non ou mal financé (Auto-financements de ses investissements)
- > Développement de la structure

*Déficit sur plusieurs déficits du fait de la hausse des charges*

*Rénovation du bâtiment auto-financé*

*Développement : augmentation de la capacité augmentant, de fait, les créances et subventions à recevoir*



## Danger

### Structure financière déséquilibrée

- > Déficit récurrent
- > Endettement important
- > Cessation de paiement\*
- > Allongement des délais de paiement (subventions)
- > Insuffisance de fonds propres

*Fort endettement à court terme pour pallier les difficultés de trésorerie : augmentation des charges financières*

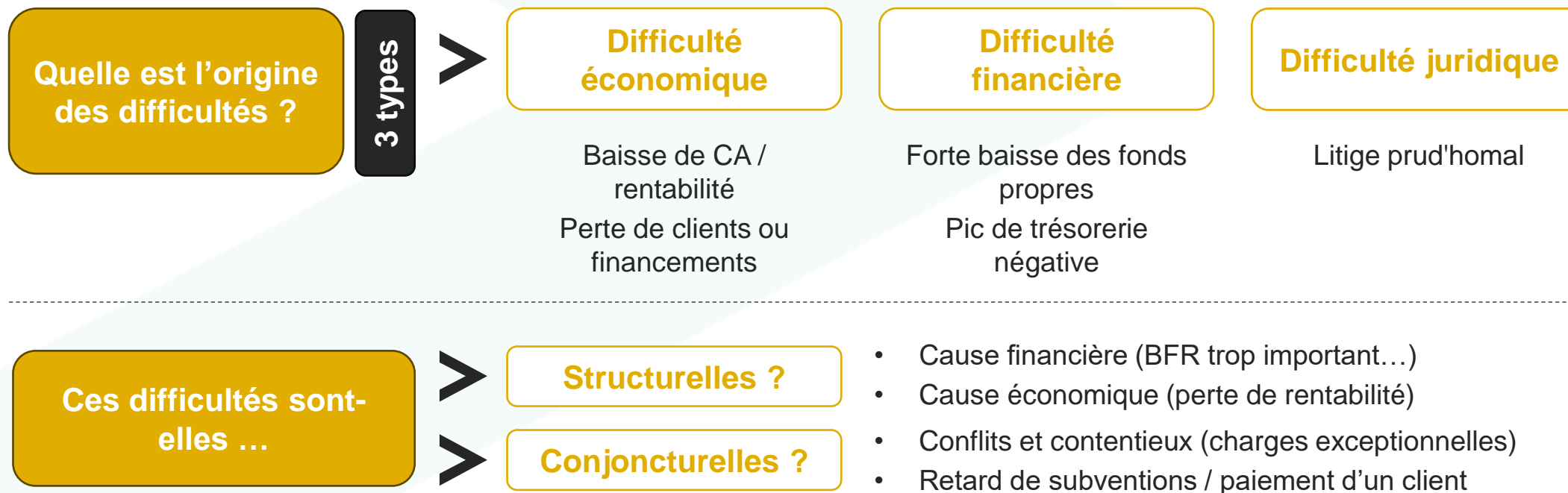
*Eparpillement dans les projets : perte de bénévoles, difficulté à recruter du personnel*

*Concurrence du secteur marchand qui s'approprie les ménages ayant le plus la capacité de payer*

Exemple crèche

# Les origines

Lorsqu'une structure se trouve dans une situation complexe, il convient de lui poser les bonnes questions afin d'identifier la nature des difficultés.



# Quelques questions possibles

*Pour comprendre et mesurer l'urgence et l'ampleur des difficultés*

## Projet associatif

*Le projet est-il toujours en accord avec l'objet de l'association ? Avez-vous un projet stratégique posé ?*

*Pensez-vous que l'activité répond toujours à un besoin ?*

*Êtes-vous à l'écoute sur les besoins de vos usagers ?*

*Les bénévoles sont-ils toujours impliqués dans le projet ?*

## Gestion financière

*Les contacts avec votre banque sont-ils fréquents pour la gestion courante de votre entreprise ?*

*Sur les 12 derniers mois, votre banque a-t-elle refusé de payer certaines opérations ?*

*À ce jour, est-ce que la relation avec votre banque se tend sur les autorisations de crédit (ligne de découvert, autorisation Dailly, etc.) ?*

*Face à des difficultés de trésorerie, vous arrive-t-il de payer en retard vos créanciers privilégiés ?*

*Lors de l'établissement de vos comptes annuels, avez-vous eu une alerte de votre commissaire au compte ou de votre expert-comptable ?*

*Concernant votre compte de résultat, comment l'exploitation se porte ?*

*Disposez-vous d'une réserve capable de couvrir vos besoins ?*

## Organisation interne

*Si on jette un œil à la situation RH de votre structure : turn-over, absentéisme, départ d'un salarié clé ?*

*La gouvernance de votre structure vous semble-t-elle fonctionner ?*

*Comment est organisée la gestion (outils de pilotages : prévisionnel de trésorerie, tableau de bord...) ?*

# Quelles raisons ? Quelques exemples

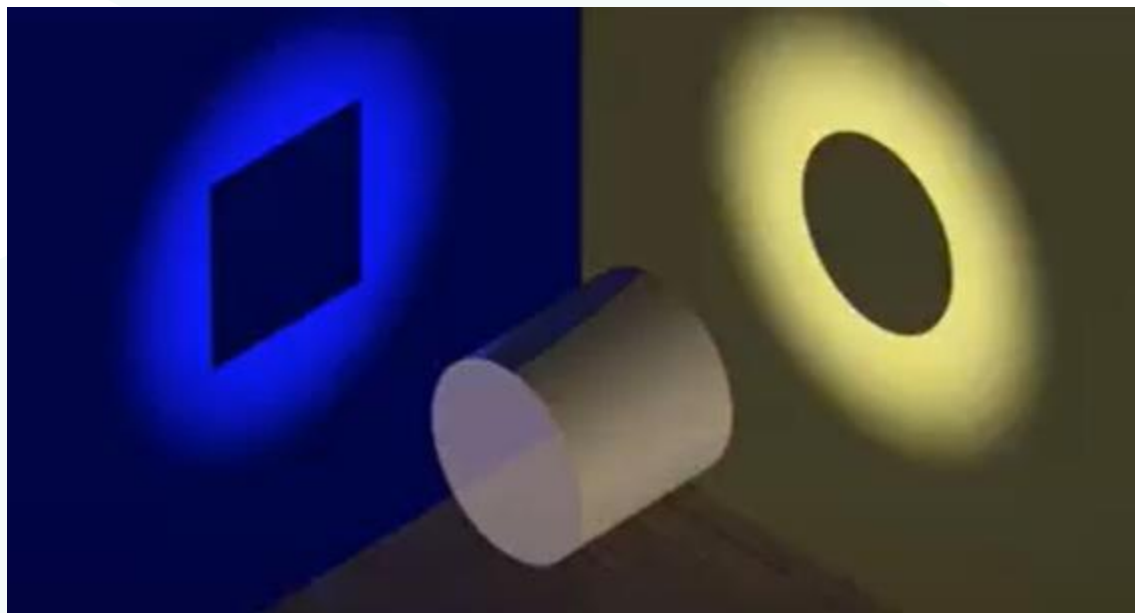
- > Exemple d'une association dans l'insertion : fragilité venant de la dépendance aux politiques publiques
- > Exemple d'une association service à la personne : arrivée d'un concurrent sur le territoire ou d'une modification dans la réglementation / sécurité

Mais aussi :

- > Départ d'une personnalité charismatique / influente dont le départ sera préjudiciable
- > Une dérive dans la répartition des tâches entre salariés et bénévoles, peut épuiser le bénévolat
- > Perte d'un seul gros client ou financeur unique
- > Une modification dans l'environnement réglementaire
- > Une trésorerie qui ne permet pas de faire face à un retard dans le versement d'une subvention

# Derrière les chiffres...

*... se cachent des décisions humaines*





# *Que faire*

Après l'analyse, les solutions

# Gestion de la crise – Les trois facteurs clés de succès

1

## Gouvernance & RH

*Y-a-t-il un pilote dans l'avion ?*



La gouvernance et l'équipe de direction doivent être « solides » et unies pour conduire efficacement le plan de relance

*La direction est-elle solide, soudée et prête à se mobiliser ? La gouvernance est-elle en capacité de prendre des décisions rapidement ? Les équipes sont-elles également prêtes à l'action ? Quel est le degré de confiance interne ?*

2

## Positionnement

*La structure répond-elle toujours à un besoin ?*



L'offre en service / produit de l'entreprise doit correspondre à un réel besoin du marché et ne pas nécessiter une totale refonte de l'offre

*Depuis combien de temps le chiffre d'affaires est-il en baisse ? Les dirigeants sont-ils prêts à faire évoluer leur modèle économique ? Ont-ils questionné leur positionnement par rapport à la concurrence ? À leurs clients/bénéficiaires ?*

3

## Indicateurs financiers

*Y-a-t-il des financements mobilisables à court-terme ?*



Pouvoir trouver rapidement du « cash » pour financer le plan de relance (apport en fonds propre, subvention exceptionnelle, cession d'immobilisation...)

*Quelle est la situation de la trésorerie de la structure ? Est-elle en capacité de régler ses charges ? De payer les salaires en fin de mois ?*

*\*Une structure est en cessation de paiement lorsqu'elle se trouve dans l'incapacité de financer son cycle normal d'exploitation, quand le passif exigible est supérieur à l'actif disponible. A compter de la date de cessation de paiement, le représentant légal a l'obligation de faire une déclaration auprès du tribunal compétent dans les 45 jours (art. L631.4 C.com). Attention, si le représentant légal n'effectue pas cette déclaration, il engage sa responsabilité et éventuellement son patrimoine personnel.*

# L'outil essentiel : le prévisionnel de trésorerie

*Anticiper les encaissements et les décaissements*

## Utilité :

- > Savoir à quelle période il y aura des creux négatifs de trésorerie pour mieux anticiper
- > Savoir quand mobiliser ses partenaires bancaires pour trouver des relais de court terme et avec quelle solution
- > Communiquer plus facilement avec les partenaires (financeurs publics et privés, banquiers, financeurs solidaires, etc.)

## Pour ce faire, la structure a besoin de :

- > Bilan : connaître les dates de versement des créances (subventions, clients...) + connaître les dates de versements des dettes (dettes financières, dettes fournisseurs...)
- > Budget prévisionnel ou compte de résultat : comprendre les postes de recettes et dépenses + être cohérent sur les montants des recettes et des dépenses
- > Relevés de compte : connaître son solde en banque

# Comment aider côté collectivité

## Financement

**Possibilité de doter les fonds de prêts gratuits de France Active**

Amorcer la relance en reconstituant la trésorerie, couvrant perte ponctuelle non comblée par les autres aides, couvrir le BFR de relance

**Subvention exceptionnelle**

Pour faire face à un déficit exceptionnel

**Réaliser un apport avec droit de reprise pour faire un prêt à l'association**

*Plutôt que de verser une subvention de fonctionnement / investissement*

Va s'inscrire au **bilan (> 1 an)** et permet ainsi de renforcer les fonds propres

Droit de reprise = Clause de meilleure fortune : au cas où les finances de l'association se rétabliraient, la collectivité peut récupérer sa mise.

Fonctionne également avec un bien

# Que se passe-t-il lorsqu'une collectivité fait un contrat d'apport associatif ?

=> IMPACTE LE BILAN, la partie « COMMENT LA STRUCTURE EST FINANCEE » qu'on appelle aussi le passif

## Apport avec droit de reprise de 10 000€

### Passif

*Les ressources internes et externes pour financer ces biens*

Augmentation du passif de la structure de 10 000€ qui va se retrouver dans les :

Fonds associatifs + 10 000€

Choix

### Actif

*Les biens que possède l'association*

La structure peut alors faire le choix de :

Investir dans un camion qui coute 10 000€

**Actif corporel immobilisé : + 10 000€**

*Soit*

Le mettre en trésorerie pour compenser le besoin né d'une subvention de 8000€ qui arrive dans quelques mois

**Disponibilités : + 10 000€**

*Soit*

Investir dans de la recherche et développement

**Actif incorporel immobilisé : + 10 000€**

*Soit*

Financer des pertes passées

**Disponibilités : + 10 000€**

# Comment aider côté collectivité

## Accompagnement

**Maintenir un dialogue et poser des questions**

*Dialoguer et poser des questions permet à la structure de prendre conscience d'éléments potentiellement omis, à se forcer à être plus explicite, à réellement problématiser*

**Ne pas laisser la structure sans solution**

*Mettre en lien avec les acteurs / partenaires sur le territoire (voir slide 32)*

# Le Dispositif Local d'Accompagnement accompagne les associations...

...sur des sujets tels que :

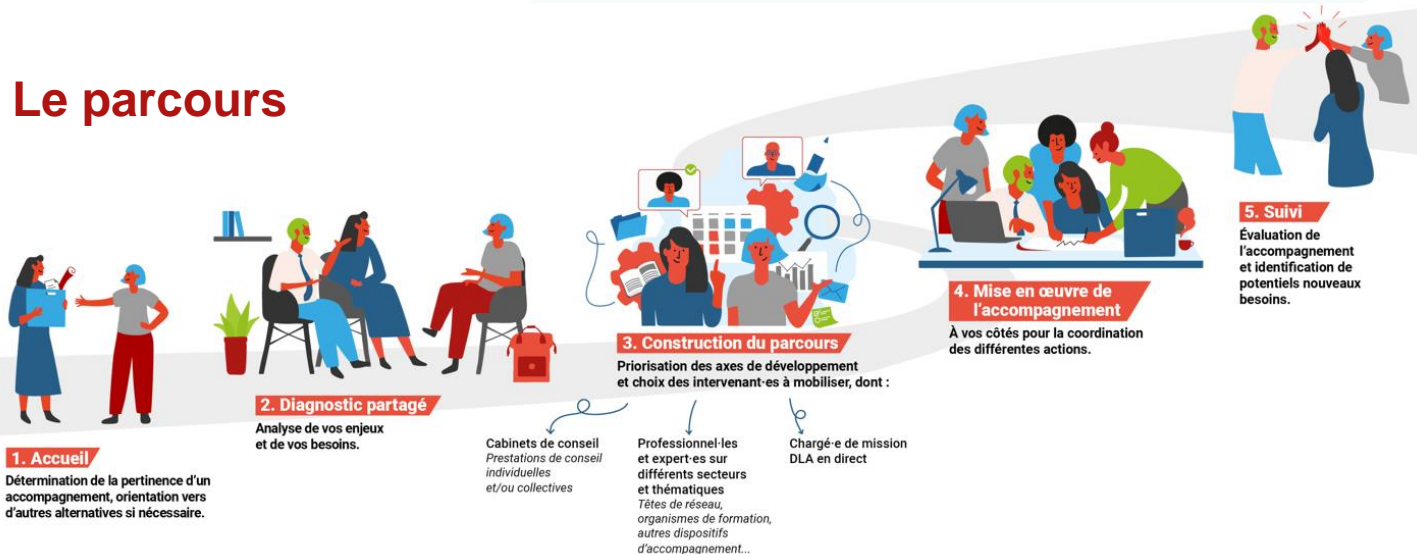


Dispositif **gratuit** et **public** à destination des structures de l'ESS (associations, SCIC, structures de l'IAE...)

Quel que soit le domaine d'activité.

Critères d'éligibilité : volonté de créer et/ou maintenir emplois sur le territoire, absence d'offres alternative sur le territoire, du temps.

## Le parcours



Plus d'infos sur <https://www.info-dla.fr/>

## Porté par des structures locales

FRANCE ACTIVE  
Les entrepreneurs engagés

la ligue de l'enseignement  
un avenir par l'éducation populaire

Le MOUVEMENT ASSOCIATIF

cress

BGE  
Appui aux entrepreneurs



DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS  
CENTRE DE RESSOURCES - FINANCEMENT

BANQUE des TERRITOIRES



bpi france



la République Française



Cofinancé par l'Union européenne

# Le DASESS

Présent dans **8 régions de France** métropolitaine, le DASESS (dispositif d'appui aux structures de l'ESS en consolidation) permet à des associations de traiter leurs difficultés économiques et financières.

Accompagnement

*env. 6 mois*



Financement

*Court-terme*

Membres comité de décision (décident des suites) : experts-comptables, banquiers, représentants des réseaux de l'ESS, financeurs, bénévoles qualifiés, etc.

Point fort : capacité à mobiliser les partenaires techniques, institutionnels et financiers de la structure bénéficiaire tout au long de l'accompagnement.

Mise en place d'un plan de trésorerie / analyse de la trésorerie.

Condition de réussite : comme le DLA, disponibilité des interlocuteurs + gouvernance (sait-elle prendre des décisions difficiles) ?

# Les guides France Active

Cliquez sur les logos pour plus d'infos

## Modèle-économique



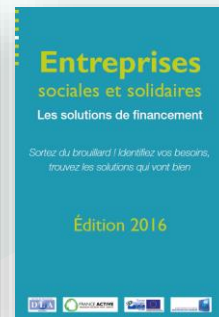
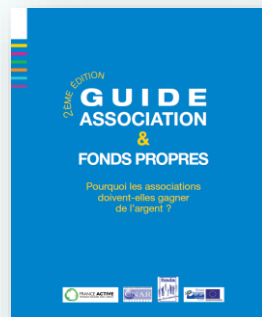
## Rapprochement



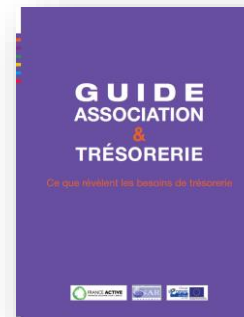
## Optimiser/Piloter



## Financement



## Gestion de trésorerie



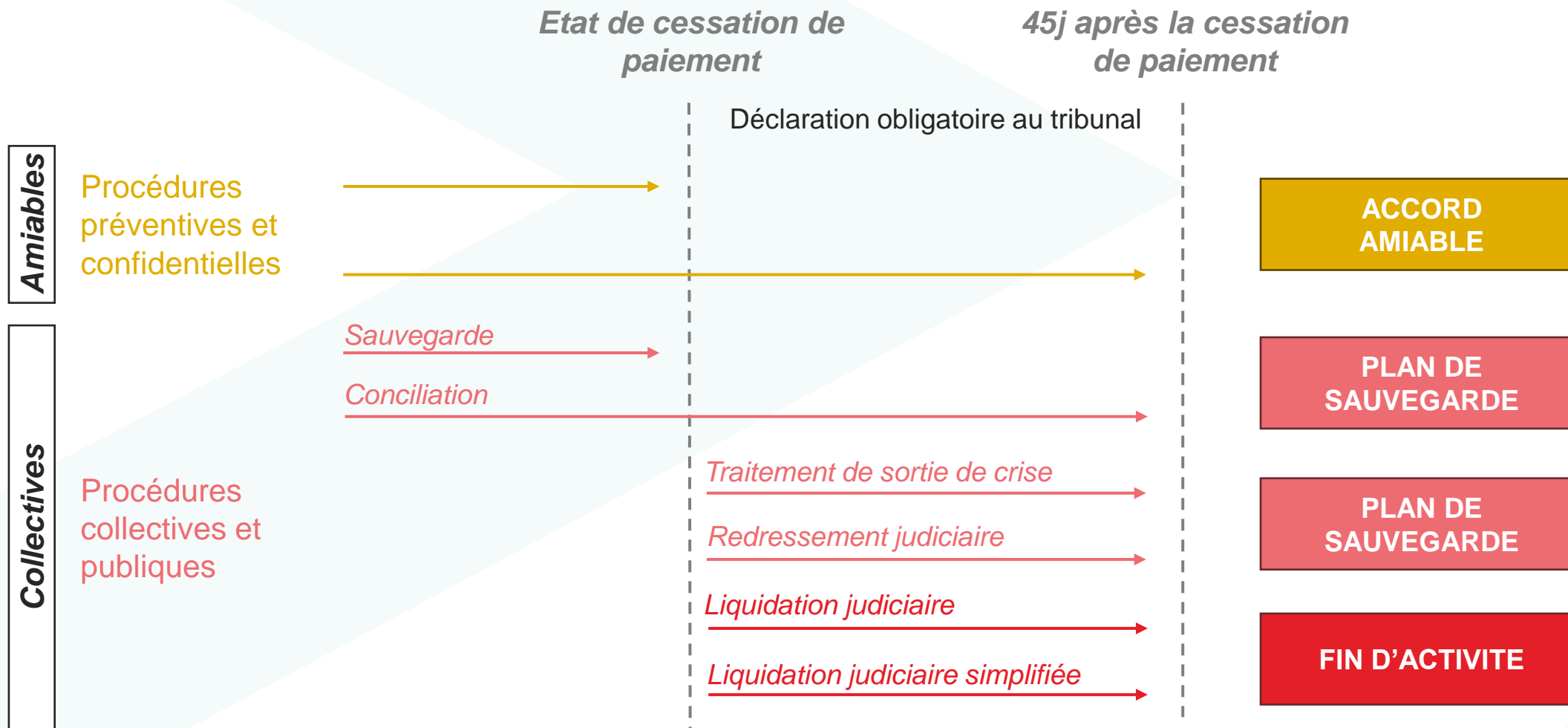
## Difficultés et relance



# Ce qu'il faut retenir...

- > Une grande diversité de raisons, pas seulement financières : départ d'un membre de la gouvernance essentiel, turn-over du fait d'un basculement vers une logique de gestion trop importante, la perte d'un financement majeur ou son délai de versement dans le temps trop important...
- > Des difficultés peuvent être conjoncturelles ou structurelles : à chaque situation une solution adaptée. Cela nécessite, dans certains cas, une vraie réflexion stratégique et un (re)questionnement du modèle / projet de la structure.
- > Les 3 indicateurs essentiels : réponse à un besoin, mobilisation de la gouvernance et la direction, l'état de la trésorerie (avec différents niveaux d'alerte)
  - > Les leviers actionnable à court-terme, tant sur le plan financier (raccourcir délai de versement d'une subvention, subvention exceptionnelle, se porter caution, apport associatif...) que sur le plan accompagnement (maintenir un dialogue avec la structure, réorienter vers les acteurs du territoire...)
    - > Derrière des chiffres ce sont des décisions humaines...
  - > ... le DLA et le DASESS pour initier une réflexion plus profonde et prendre de hauteur

# Annexe 1 - Les procédures



# Annexe 2 – Quelles solutions mobiliser ?

Niveau de difficulté		Signaux faibles	Signaux forts	Modèle-économique fortement impacté	Rupture de trésorerie	Sortie de rupture
<i>Exemple avec une subvention significative représentant 50% du résultat d'exploitation de la structure</i>		<i>Changement de majorité à la mairie, reconduction de la subvention incertaine</i>	<i>La mairie ne présentera pas le dossier de subvention au Conseil Municipal</i>	<i>La structure ne touchera pas cette subvention sur l'exercice en cours</i>	<i>La structure n'a pas trouvé de solutions pour remplacer ce financement</i>	<i>La structure a trouvé des solutions de court-termes</i>
		<b>Difficultés surmontables</b>	<b>Difficultés avérées - Crise systémique</b>			<b>Sortie de crise</b>
		<b>Plan de relance</b>			<b>Plan de restructuration</b>	<b>Plan de relance</b>
<b>Solutions internes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retravailler son modèle socio-économique</li> <li>- Revoir son organisation/process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repousser les dépenses, faire entrer les recettes</li> <li>- Dégonfler votre BFR : en négociant avec vos fournisseurs les délais de paiement, avec vos financeurs...</li> <li>- Céder des immobilisations</li> <li>- Mobiliser les financeurs sur la base d'un plan de sortie de crise</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retravailler son modèle socio-économique</li> <li>- Revoir son organisation/process</li> </ul>
<b>Solutions externes</b>	<i>Accompagner</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DLA</li> <li>- Experts comptables / CAC</li> <li>- Maison de l'emploi</li> <li>- Banques</li> <li>- Réseaux/ groupements</li> <li>- Cabinets d'avocats</li> <li>- Signaux Faibles</li> <li>- CRIB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DASESS ; Prev'Asso ; Rebond ; SOS (dispositifs France Active)</li> <li>- Commission des chefs des services financiers</li> <li>- CODEFI</li> <li>- Experts comptables / CAC</li> </ul>	Procédures amiables (mandat ad-hoc et conciliation)	Procédures collectives (sauvegarde, redressement, liquidation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DLA</li> <li>- Banques</li> <li>- France Active</li> </ul>
	<i>Financer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêt en BFR</li> <li>- Dailly</li> <li>- CAA* pour renforcer les fonds propres</li> <li>- Crédit investissement</li> <li>- Garantie</li> <li>- Fonds de prêt régional si existant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dailly</li> <li>- Escomptes</li> <li>- Affacturage</li> <li>- Facilité de caisse &amp; découvert bancaire</li> <li>- Si possible, prêt en BFR</li> </ul>	} Banques, autre...		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêt en BFR</li> <li>- CAA* pour renforcer les fonds propres</li> <li>- Crédit investissement</li> <li>- Garantie</li> </ul>
<i>Pour se faire...</i>						

# MERCI



## FRANCE ACTIVE

Tour Cityscop - 3, Rue Franklin,  
93100 Montreuil

Tel : 01.53.24.26.26

[www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

