

# SOMMAIRE

---

<b>1 Introduction</b> .....	4
Trésorerie, vous avez dit trésorerie ?.....	4
Pour qui et pourquoi un guide sur la trésorerie.....	5
<b>2 Qu'est-ce que la trésorerie ou comment comprendre ses mécanismes</b> .....	6
Le plan de trésorerie.....	6
Le bilan.....	7
Le Fonds de Roulement (FR) ou cycle d'investissement.....	8
Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR) ou cycle d'exploitation.....	9
<b>3 Typologie des besoins de trésorerie ou comment les détecter et en identifier la nature</b> .....	10
Le besoin ponctuel de trésorerie ou lorsque le fonds de roulement ne couvre pas suffisamment le besoin en fonds de roulement.....	10
Le besoin structurel de trésorerie ou lorsque l'insuffisance de fonds de roulement crée un déséquilibre financier.....	12
Le besoin structurel de trésorerie lié à un déséquilibre économique.....	15
<b>4 Les solutions de financement</b> .....	19
Tableau récapitulatif des solutions.....	19
Focus sur les garanties.....	20
<b>5 Définitions</b> .....	21
<b>6 Liens utiles</b> .....	23
Ouvrages & Guides.....	23
Financements.....	23

## TRÉSORERIE, VOUS AVEZ DIT TRÉSORERIE ?

**T**rès souvent utilisée, la notion de trésorerie recouvre des réalités différentes. Dans le langage courant, il s'agit des excédents monétaires que l'on place ou des réserves de sécurité que l'on constitue.

Pour un dirigeant associatif, cette notion pourra évoquer le découvert bancaire, ou la difficulté à faire face à une échéance (par exemple, les charges sociales).

En fait, la trésorerie lorsqu'elle est positive représente l'argent disponible (solde en banque et caisse) lorsqu'elle est négative, son montant est celui du solde débiteur bancaire, c'est-à-dire le découvert.

**Personne ne touchera  
à ma trésorerie !**



Qu'elle soit positive ou négative, la trésorerie est un révélateur de la situation économique et/ou financière de l'association.

En effet, **la trésorerie est le solde entre les ressources et les besoins de financement. Il y a un besoin de trésorerie lorsque ce solde est négatif.**

**Par exemple :** L'association abc perçoit une subvention de 75 € pour un investissement de 100 €. Elle a donc un besoin de financement de 25 €. Si elle ne trouve pas de solutions complémentaires, cela se traduira par un problème de trésorerie, dans ce cas lié au mauvais financement d'un investissement.

**Autre exemple :** Une association lance une opération pour laquelle elle doit engager des dépenses. Une partie des recettes liées à cette opération est perçue

au moment du lancement, l'association est alors en excédent de trésorerie. Le solde des recettes est perçu après la clôture de l'action. Elle connaît avant ce versement une période de déficit de trésorerie. Ces fluctuations sont le fait du cycle d'exploitation, c'est-à-dire des décalages de rythme entre entrées et sorties d'argent.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de ce déséquilibre. Il faut donc les identifier précisément pour apporter une réponse adaptée.

Nous allons tenter de lister de manière exhaustive les différents scénarii qui amènent à la détérioration de la trésorerie, leurs symptômes et les solutions à mettre en œuvre.

Nous allons aussi voir que l'absence de problèmes de trésorerie n'est pas toujours un gage de bonne santé économique.

En effet derrière un même symptôme se cachent des réalités de nature très différentes allant du simple

pic saisonnier, à la crise irréversible en passant par des situations moins graves (développement mal anticipé, structure financière trop faible) qu'il convient de traiter.

Pour chaque cas de figure, des solutions existent mais il ne faut pas se tromper de remède ! Une solution inadaptée risquerait d'aggraver la situation : au-delà du symptôme, un bon diagnostic est donc nécessaire.

Ce guide a pour ambition de décrire les principaux mécanismes conduisant à former le niveau de trésorerie, puis de décrire les différents cas de figure que peuvent rencontrer les associations. Pour chacun de ces cas de figures, la conduite à tenir par les dirigeants et les outils à mobiliser seront précisés.

Un récapitulatif des outils figure en dernière partie.

## POUR QUI ET POURQUOI UN GUIDE SUR LA TRÉSORERIE ?

### Ce guide s'adresse :

- ▲▲▲ aux dirigeants et responsables associatifs salariés ou bénévoles confrontés à la gestion de leur structure et/ou à la recherche de financement,
- ▲▲▲ et à tous les partenaires amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces structures : Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), mécènes, pouvoirs publics, acteurs de l'économie sociale et solidaire...

### Ce guide a pour objectif d'anticiper les besoins de trésorerie en permettant au lecteur de :

- ▲▲▲ comprendre les mécanismes qui génèrent la trésorerie (notions de cycles de financement et d'exploitation),
- ▲▲▲ détecter les signes avant coureurs d'un potentiel besoin et en identifier la nature,
- ▲▲▲ trouver la solution de financement appropriée.



# QU'EST-CE QUE LA TRÉSORERIE OU COMMENT COMPRENDRE SES MÉCANISMES ?

2

Pour visualiser la situation de trésorerie d'une association, deux outils complémentaires sont nécessaires :

## LE PLAN DE TRÉSORERIE<sup>1</sup>

**T**out besoin de trésorerie s'anticipe, dès lors que l'on est en mesure de prévoir les décaissements et encaissements à venir. Un plan de trésorerie qui indique mois par mois les entrées et sorties prévisibles est un bon outil pour constater la situation de trésorerie d'une association, anticiper mais aussi argumenter une demande de financement.

PLAN DE TRÉSORERIE												
Le tableau qui suit est un exemple qui doit nécessairement être adapté compte tenu des spécificités de chaque structure												
	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE
<b>SOLDE DÉBUT DE MOIS</b>												
<b>ENCAISSEMENTS</b>												
RECETTES D'ACTIVITÉS												
SUBVENTIONS												
	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE
<b>DECAISSEMENTS</b>												
SALAIRES NETS												
CHARGES SOC. SALARIALES & PATRONALES												
CHARGES DE FONCTIONNEMENT												
IMPÔTS ET TAXES												
INVESTISSEMENTS												
<b>VARIATIONS</b>												
<b>SOLDE DE FIN DE MOIS</b>												

Le plan de trésorerie permet de constater et de prévoir le moment où survient la crise. Il permet aussi d'évaluer le montant du pic de trésorerie négative.

Il constitue un outil indispensable de prévention des risques. En revanche, il ne peut à lui seul expliquer l'origine du besoin de trésorerie.

Pour cela, il est nécessaire de procéder à une analyse de la structure financière de l'association. En analyse financière, la Trésorerie est le solde entre le Fonds de Roulement (FR) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR). Un fonds de roulement supérieur au besoin en fonds de roulement génère un excédent de trésorerie. Quand le besoin en fonds de roulement dépasse le fonds de roulement, la trésorerie devient négative.

Pour appréhender ces deux grandeurs, il est nécessaire de se référer aux comptes de bilan.

<sup>1</sup> Un modèle est téléchargeable sur le portail [www.solfia.fr](http://www.solfia.fr), rubrique outils.

## LE BILAN

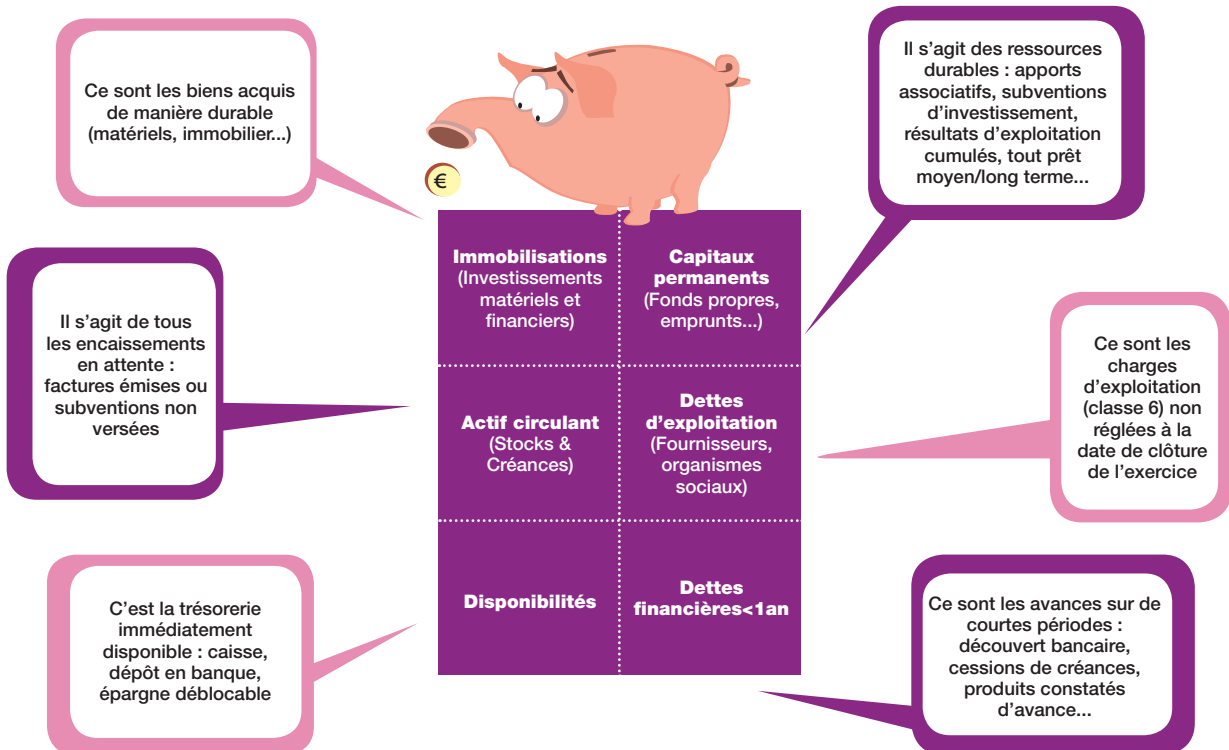
Avec le Compte de résultat, le bilan est l'un des deux documents comptables que les associations éditent en fin d'exercice. Si le premier est le reflet de l'activité économique sur une période de 12 mois, le second :

- ▲▲▲ reflète le patrimoine à une date donnée, c'est-à-dire ce que possède l'association à cette date,
- ▲▲▲ retrace l'historique de l'association : ce qu'elle a possédé (et amorti), ce qu'elle a gagné (et perdu) au fil des ans,
- ▲▲▲ révèle la structure financière c'est-à-dire ce que l'association possède et comment elle l'a financé.

### Le bilan comptable est composé de deux parties :

- ▲▲▲ l'actif qui répertorie le patrimoine de l'association : ses investissements (immobilisations), ses stocks, ses rentrées à venir (créances), ses liquidités,
- ▲▲▲ le passif qui retrace les ressources qui financent l'actif : les apports durables et permanents de l'association (fonds associatifs, subventions d'investissement...), les réserves générées par l'activité (réserves réglementaires, report à nouveau, résultat...), les prêts à moyen/long terme et les dettes court terme.

Cet inventaire est classé du plus durable (haut de bilan) au moins stable (bas de bilan). Il est obligatoirement équilibré.



## LE FONDS DE ROULEMENT (FR) OU CYCLE D'INVESTISSEMENT

Pour mettre en œuvre ses activités, une association a besoin d'investir que ce soit sous forme de matériel de production, de licences ou de dépôts de garantie etc.

Le cycle d'investissement décrit le processus de financement de ces biens.

Le fonds de roulement est le solde généré par le cycle d'investissement.

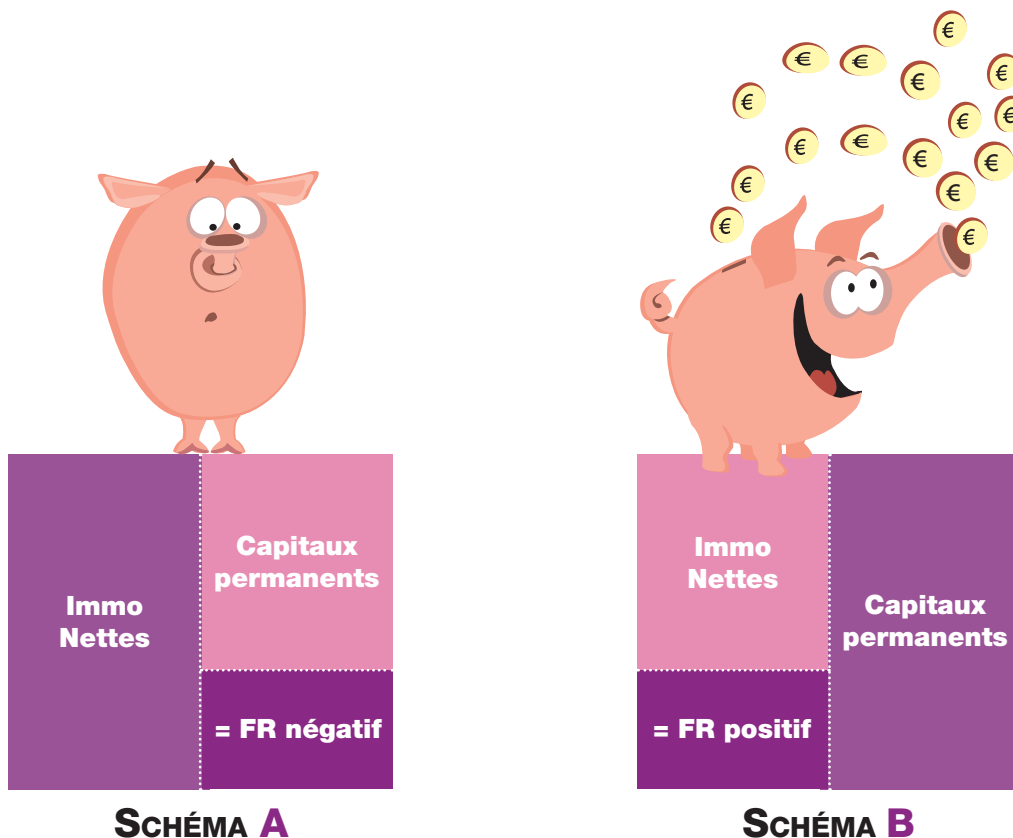
Soit la différence entre les ressources durables mobilisées et les immobilisations nettes.

On entend par ressources durables ou capitaux permanents, l'ensemble des financements stables : fonds propres + dettes à moyen et long terme.

Pour être à l'abri de tout incident et imprévu, une association doit avoir un fonds de roulement positif qui doit souvent correspondre à plusieurs mois de charges d'exploitation.

**Pour reprendre l'exemple en introduction,** si l'association abc perçoit une subvention de 75 € pour un achat de 100 €, son fonds de roulement est de - 25 € (schéma A).

Si en complément de la subvention de 75 €, elle contracte un prêt de 30 €, son fonds de roulement sera de  $75+30 = 105-100 = 5$  € (schéma B).



## LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR) OU CYCLE D'EXPLOITATION

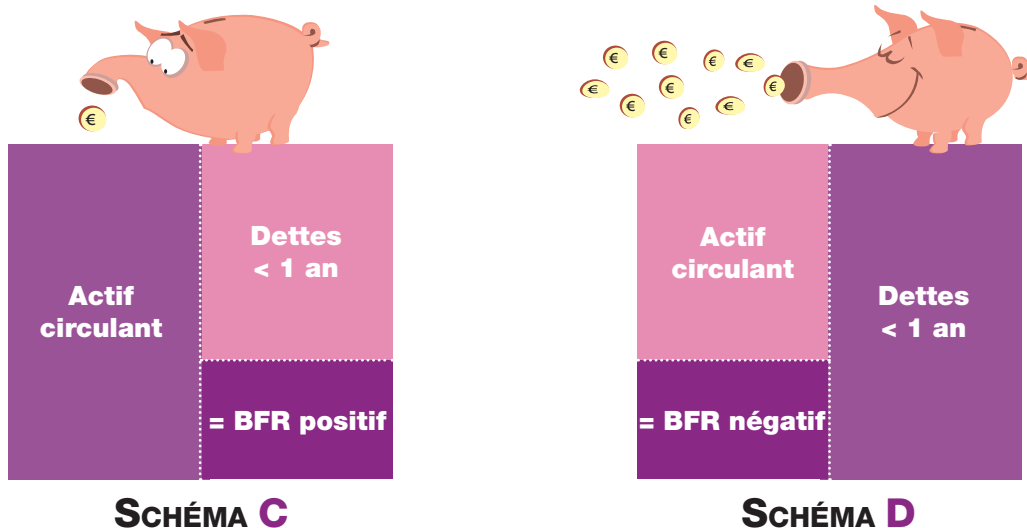
Le cycle d'exploitation décrit le processus de financement des besoins d'exploitation. Plus précisément, lors d'un exercice comptable, il existe des décalages :

- ▲▲▲ entre la production et la vente ce qui nécessite des stocks ou encours,
- ▲▲▲ entre la facturation des biens et services ou l'appel de fonds d'une subvention et les encaissements,
- ▲▲▲ entre les dépenses et leur paiement effectif, soit les dettes d'exploitation (fournisseurs et organismes fiscaux et sociaux).

Le besoin en fonds de roulement résulte de ces décalages entre encaissements et décaissements.

**Par exemple**, l'association abc a besoin d'un stock de 10 € et elle attend 60 € de paiement clients et 20 € de paiement d'une subvention. Ses fournisseurs lui accordent un crédit de 30 € et elle a 40 € de dettes sociales. Son besoin en fonds de roulement s'élève à  $(10+60+20)-(30+40) = 20$  € (schéma C).

Si en plus des dettes sociales, elle contracte 30 € de dettes fiscales, son BFR sera de  $(10+60+20)-(30+40+30) = -10$  € (schéma D).



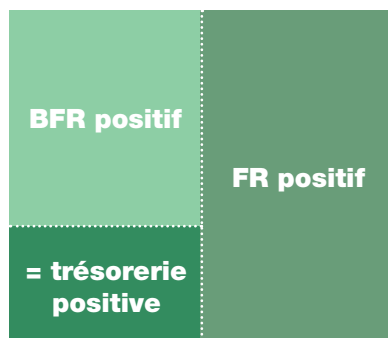
### A SAVOIR :

- Lorsque le BFR est positif : il s'agit d'un besoin à financer.
- Lorsque le BFR est négatif : il s'agit d'une ressource en financement.

Toutefois, il faut s'interroger sur l'origine des dettes à l'origine de cette ressource.

### I - LE BESOIN PONCTUEL DE TRÉSORERIE OU LORSQUE LE FONDS DE ROULEMENT NE COUVRE PAS SUFFISAMMENT LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

**SCHÉMA 1**



**D**ans ces cas-là, l'association a des besoins de trésorerie qui ne sont liés ni à l'équilibre du modèle économique ni à la structuration financière.

Néanmoins, des pics de trésorerie négative peuvent survenir, si le fonds de roulement ne couvre pas sur toute l'année les besoins du cycle d'exploitation (délais de paiement des créances, rotation des stocks...).

Cela peut être le révélateur de différentes situations. Nous retiendrons ici deux cas de figure : l'effet de saisonnalité et le changement du modèle économique.

#### SITUATION 1 : L'EFFET DE SAISONNALITÉ

**On constate que :**

- ▶ le BFR et le FR sont stables, d'une année sur l'autre,
- ▶ la structure des charges et des produits évolue peu,
- ▶ malgré cela, l'association à un moment donné rencontre des difficultés à honorer ses charges,
- ▶ les charges financières sont importantes (ratio charges financières/dettes financières > à 5%).

**Qu'est-ce que cela révèle ?**

- ▶ L'association ne rencontre pas de difficultés économiques et ses comptes ne révèlent pas de



déséquilibres financiers, néanmoins en cours d'année, elle est amenée à avoir des besoins en trésorerie.

- ▶ Cela révèle bien souvent que les encaissements (subventions, mais aussi chiffre d'affaires ou équivalent) ne sont pas réguliers et linéaires sur l'année, l'association a recours au découvert, souvent cher.

### Que faire ?

#### L'association a différentes solutions :

- ▶ Renforcer ses fonds propres, si cette saisonnalité est récurrente,
- ▶ Mobiliser des crédits court terme auprès de sa banque : suivant les cas il pourra s'agir de crédits de campagne, notamment si les périodes de rupture de trésorerie sont bien identifiées et de durée limitée, ou crédits court terme dans le cadre de cessions de créances si les subventions attendues sont bien identifiées et attendues à une date déterminée. La réalisation d'un plan de trésorerie prévisionnel précis est alors d'une grande utilité car il permettra de vérifier le rythme des ruptures de trésorerie à prévoir et le montant des pics négatifs. Ces informations permettront de dialoguer avec la banque afin de trouver la meilleure solution,
- ▶ En complément de ces concours court terme, il peut être utile de négocier des délais de paiements auprès des fournisseurs.

## SITUATION 2 : LE CHANGEMENT DE MODÈLE ÉCONOMIQUE

### On constate que :

- ▶ le FR est stable et positif,
- ▶ les stocks et/ou en cours augmentent,
- ▶ les produits sont stables,
- ▶ les charges fixes diminuent au profit des achats.

### Qu'est-ce que cela révèle ?

- ▶ A niveau d'activité équivalent, les stocks augmentent et la structure des charges évolue : par exemple les salaires diminuent et les achats de marchandises ou la sous-traitance augmentent.
- ▶ L'association a externalisé sa production ou la réalisation de certaines prestations, cela se traduit par une augmentation de stocks et/ou en cours qu'il faut régler avant qu'ils se traduisent en rentrée d'argent.

### Que faire ?

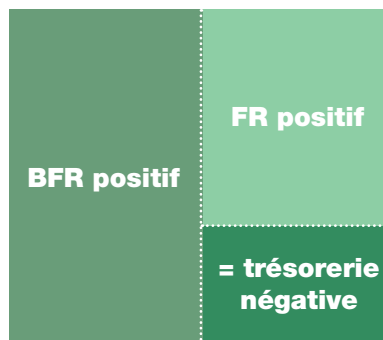
- ▶ La structure doit augmenter ses capitaux permanents à défaut de négociation avec les fournisseurs, afin de réajuster sa structure financière à la nouvelle donne.

## II - LE BESOIN STRUCTUREL DE TRÉSORERIE OU LORSQUE L'INSUFFISANCE DE FONDS DE ROULEMENT CRÉE UN DÉSÉQUILIBRE FINANCIER

Ces situations sont à distinguer des précédentes car ce ne sont pas seulement des fluctuations du cycle d'exploitation au cours de l'année qui créent un besoin de trésorerie, mais c'est bien la structure financière globale qui rend l'association fragile : le fonds de roulement ne couvre plus le besoin en fonds de roulement. La trésorerie est structurellement négative. L'association doit contracter des dettes financières court terme de manière récurrente voir permanente, ce qui peut revenir cher et annule toute marge de manœuvre.



**SCHEMA 2**



On détaillera ici deux situations, l'autofinancement d'investissement et la crise de croissance.

### SITUATION 3 : L'AUTOFINANCEMENT D'INVESTISSEMENTS

#### On constate que :

- ▶ le compte de résultat est équilibré,
- ▶ les immobilisations ont augmenté,
- ▶ les capitaux permanents sont restés stables, donc le fonds de roulement a diminué.

#### Qu'est-ce que cela révèle ?

- ▶ L'association a investi sans mobiliser de financements externes (subventions d'investissement ou emprunts). En autofinçant ses investissements, elle a entamé son fonds de roulement.
- ▶ Le fonds de roulement ne permet plus de financer le cycle d'exploitation, l'association a donc structurellement des besoins de trésorerie.

#### Que faire ?

Dans un tel cas de figure, le recours à des crédits de trésorerie, même négociés ne résout pas le problème sur le fonds : il faut reconstituer la structure financière, et retrouver un fonds de roulement positif. Pour cela, il faut impérativement :

- ▶ augmenter les capitaux permanents par un nouvel apport extérieur ou par un crédit de fonds de roulement auprès de la banque,

- ▶ dégager des excédents d'exploitation de manière à renforcer les fonds propres dans la durée,
- ▶ si c'est encore possible, faire financer rétrospectivement ses investissements par une banque (les subventions d'investissement étant généralement accordées a priori et non a posteriori).

## SITUATION 4 : LA CRISE DE CROISSANCE

C'est la situation dans laquelle l'association développe son activité rapidement, sans avoir suffisamment consolidé son socle financier.

### On constate alors que :

- ▶ les produits d'exploitation augmentent,
- ▶ l'actif circulant augmente,
- ▶ le fonds de roulement reste stable et ne couvre donc plus le besoin en fonds de roulement.

### Qu'est-ce que cela révèle ?

- ▶ La croissance des produits d'exploitation (chiffre d'affaires + subventions) se traduit mécaniquement par une croissance des stocks et une augmentation des créances car l'association émet plus de factures ou attend plus de subventions.
- ▶ Elle n'a plus de trésorerie pour payer ses charges courantes, qui ont également augmenté.

### Que faire ?

- ▶ Un simple relais de trésorerie (par exemple négocié avec la banque) pourrait être utile dans un premier temps mais ne résoudra pas le problème sur le fond.
- ▶ L'association doit renforcer son fonds de roulement en proportion de l'augmentation du besoin en fonds de roulement. Elle doit augmenter ses capitaux permanents, soit en contractant un prêt moyen terme afin de restructurer son endettement court terme, soit en renforçant ses fonds propres par un nouvel apport.

## SITUATION 5 : GESTION INADAPTÉE

### On constate que :

- ▶ l'actif circulant augmente,
- ▶ les produits d'exploitation sont stables.

### Qu'est-ce que cela révèle ?

- ▶ A niveau d'activité équivalent (les produits et charges n'augmentent pas), une des trois variables du cycle d'exploitation (stocks, créances ou dettes d'exploitation) se dégrade, générant une croissance du besoin en fonds de roulement.



### POUR EN SAVOIR PLUS :

Pour en savoir plus sur la question des fonds propres, se référer au guide « ***L'associations et fonds propres*** » édité par le CNAR Financement, téléchargeable sur le portail [www.solfia.org](http://www.solfia.org).

## Il faut alors analyser :

- ▶ les délais de paiement des créances clients (créances clients/chiffre d'affaires \* 365) et des subventions (créances sur subventions/subventions \* 365)

Si ces délais (ou un de ces délais) ont augmenté : s'agit-il d'un risque clients à venir ? d'une dégradation des relations partenariales ou de retards de facturation qui conditionnent le versement de soldes de subventions ?

- ▶ les délais de paiement fournisseurs (dettes fournisseurs/achats \*365)

Si ce délai diminue, s'interroger sur la/les cause(s) : est-ce un retour à des délais « normaux » de paiement (ce qui est plutôt bon signe) ? est-ce un changement de fournisseur ? est-ce une dégradation de la relation fournisseur ?

- ▶ le délai de rotation des stocks (stocks/chiffre d'affaires\*365)

Si ce délai augmente : il est nécessaire de s'interroger sur les invendus, les relations fournisseurs, la gestion des stocks ou les projets à venir (par exemple, l'association anticipe une croissance des ventes et stocke en prévision).

## Que faire ?

- ▶ Si les facteurs sont internes, c'est-à-dire du ressort de la gestion : il faut réinterroger l'organisation en matière d'anticipation des achats, de facturation ou de mobilisation des subventions. Une rationalisation, la négociation d'acomptes plus importants, la mise en place d'un système de relances systématiques peuvent parfois suffire à diminuer le besoin en fonds de roulement.
- ▶ Si les facteurs sont externes, c'est-à-dire du ressort du relationnel : il faut interroger les relations clients ou partenaires. Si elles s'avèrent rassurantes, Il est possible de mettre en place des solutions d'affacturage, de cession de créances type Dailly ou de crédit fournisseurs.

## CAS PARTICULIERS OÙ LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT DÉGAGE STRUCTURELLEMENT DE LA TRÉSORERIE

### On constate que :

- ▶ le besoin en fonds de roulement est négatif,
- ▶ les dettes d'exploitation sont contenues dans des délais conventionnels (maximum 60 jours pour les fournisseurs, 25 jours pour les salaires et 100 jours pour les dettes sociales et fiscales).

### Qu'est-ce que cela révèle ?

- ▶ L'insuffisance du fonds de roulement est en partie financée par la trésorerie que dégage le besoin en fonds de roulement.
- ▶ L'association, sans avoir à s'endetter auprès des fournisseurs et organismes sociaux, a un cycle d'exploitation qui génère de la trésorerie. C'est généralement le cas lorsque les actions sont payées avant leurs réalisations ou que les usagers règlent les prestations en avance.

- ▶ Ces situations peuvent être dangereuses quand un besoin en fond de roulement négatif masque en partie la gravité d'une situation. Un changement du rythme des encaissements qui rendrait le besoin en fond de roulement positif risquerait de dégrader brutalement la trésorerie.

### Que faire ?

- ▶ On considérera que le BFR est positif et on se référera aux situations 5 ou 6 si le compte de résultat est équilibré, aux situations suivantes si le compte de résultat est déficitaire.

## III - LE BESOIN STRUCTUREL DE TRÉSORERIE LIÉ À UN DÉSÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE

Au-delà de déséquilibres financiers liés à l'insuffisance du fonds de roulement, l'association rencontre des difficultés économiques. Les déficits d'exploitation accentuent le déséquilibre.

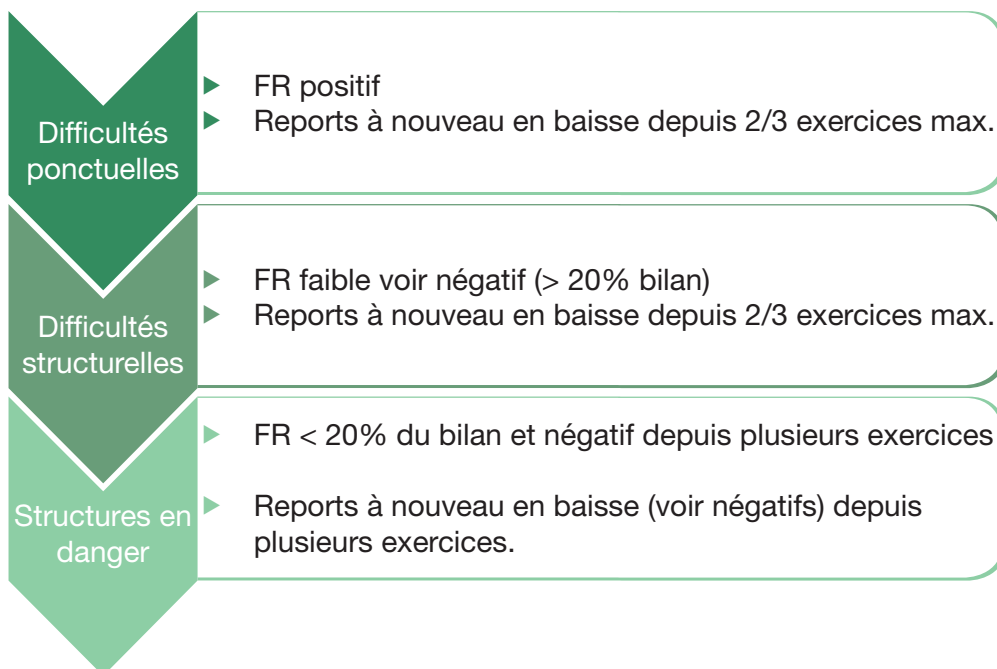
### SITUATION 6 : LES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES

#### Qu'est-ce que cela révèle ?

**Les déficits d'exploitation** enregistrés au passif du bilan **entament les fonds propres**. On analysera :

- ▶ la récurrence des pertes : sont-elles ponctuelles ou structurelles ? on pourra, par exemple, observer depuis combien d'exercices le report à nouveau est négatif,
- ▶ les fonds propres sont-ils encore positifs ? quelle est l'importance du déficit d'exploitation ?

#### L'ampleur des difficultés peut être schématisée ainsi :



- ▶ En fonction du degré de gravité et de l'origine des difficultés, avant toute recherche de solution financière, il faudra bâtir des hypothèses de redressement crédibles pour rassurer et convaincre les éventuels partenaires financiers susceptibles de renforcer les capitaux permanents et les fonds propres.

## Que faire ?

### Dans le cas des difficultés ponctuelles :

- ▶ négocier des cessions de créances dans l'attente du retour à l'équilibre,
- ▶ organiser des tours de table financiers afin de renforcer les capitaux permanents.

### Dans le cas des difficultés structurelles :

- ▶ revoir et faire valider le modèle économique, un accompagnement extérieur peut être nécessaire (DLA, fédération associative, consultants...),
- ▶ à partir des décisions prises pour organiser le redressement, organiser un premier tour de table financier avec les partenaires publics afin de restaurer les fonds propres.

### Structure en danger :

- ▶ se rapprocher des dispositifs de soutien aux entreprises en difficulté, envisager l'hypothèse d'une cessation de l'activité.



### TÉMOIGNAGE :

Confluences est un lieu culturel intermédiaire pluridisciplinaire implanté dans l'Est Parisien. Fonctionnant quasi-exclusivement avec des subventions, ayant un train de vie confortable et gérée sans culture « du résultat », l'association n'a jamais constitué de réserves.

En 2007, l'annulation in extremis d'un projet se traduit par une importante perte : il n'en faut pas plus pour provoquer une crise financière amenant le Commissaire aux Comptes à lancer une procédure d'alerte.

Les administrateurs prennent la mesure de la situation : nouvelle direction, réduction des charges, alertes des financeurs, refonte du projet et de sa stratégie.

Si la situation économique se restaure, avec la confiance des partenaires, la situation

financière est sous perfusion bancaire : Dailly et autorisations de découvert comblent les besoins de trésorerie de l'ordre de 100/120 K€ par an inhérents aux délais de versement des subventions.

Si ce soutien a été indispensable à la poursuite de l'activité, il n'est pas gratuit.

Après cette période de cure nécessaire, l'association désire se développer, mais les frais financiers cannibalisent cette perspective : les résultats financiers entamant les excédents d'exploitation, l'association ne reconstruit pas ses fonds propres, son fonds de roulement demeure négatif pour un BFR qui aurait tendance à croître.

Aujourd'hui, elle entame donc une restructuration financière afin de restaurer son fonds de roulement.

## SITUATION 7 : LA SPIRALE DE L'ENDETTEMENT COURT TERME

### On constate que :

- ▶ le besoin en fonds de roulement est négatif,
- ▶ les délais de règlement des dettes sont au-delà des délais conventionnels.

### Qu'est-ce que cela révèle ?

- ▶ L'association s'endette auprès de ses fournisseurs et des organismes sociaux et fiscaux pour faire face à son insuffisance de fonds propres. **Il y a un risque de cessation des paiements.**



### À SAVOIR :

Dés qu'une structure ne peut honorer une dette, ses représentants légaux (le président dans le cadre d'une association) ont l'obligation de faire une déclaration de cessation des paiements dans les 45 jours auprès du tribunal compétent (le TGI pour les associations).

Dans un tel cas, la responsabilité personnelle du dirigeant est engagée. Un tiers créancier peut déclarer l'état de cessation des paiements.

Se référer au guide édité par le Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole « **Anticiper et gérer une crise financière dans une association** ».

### Que faire ?

Des mesures de redressements s'imposent :

- ▶ établir un plan de trésorerie,
- ▶ négocier des délais contractuels avec les créanciers et les fournisseurs,
- ▶ avertir sa banque,
- ▶ accélérer le recouvrement de ses créances,
- ▶ avertir les partenaires, et éventuellement mobiliser des subventions exceptionnelles.

Ces mesures peuvent permettre de donner à l'association le temps suffisant pour établir un plan de redressement.

Si aucune de ces solutions ne se traduit par une rentrée de trésorerie dans les 45 jours ou si un plan de redressement réaliste ne peut être envisagé :

- ▶ entamer une procédure collective.

## TABLEAU RÉCAPITULATIF

<p><b>BESOINS PONCTUELS</b></p> <p>Le FR ne couvre pas suffisamment le BFR</p> <p>L'exploitation est équilibrée</p>	<p><b>SAISONNALITÉ</b></p> <p>Le cycle d'exploitation varie fortement au cours de l'exercice</p> <hr/> <p><b>MODIFICATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE</b></p> <p>Un ou plusieurs paramètres sont modifiés au cours de l'exercice</p>	<p>Solutions de crédit court terme</p> <hr/> <p>Renforcer les capitaux permanents</p> <p>Crédits court terme</p>
<p><b>BESOINS STRUCTURELS</b></p> <p>Le FR ne couvre plus le BFR</p> <p>L'exploitation est équilibrée</p>	<p><b>AUTOFINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS</b></p> <hr/> <p><b>CRISE DE CROISSANCE</b></p> <p>La croissance de l'activité génère une croissance du BFR</p> <hr/> <p><b>MODES DE GESTION INADAPTÉS</b></p> <p>Les encaissements et décaissements sont mal maîtrisés</p>	<p>Renforcer les capitaux permanents</p> <p>Recourir au crédit moyen terme pour les investissements</p> <p>Trouver de nouveaux apports</p> <hr/> <p>Renforcer le FR</p> <p>Apports externes</p> <p>Dégager du résultat</p> <hr/> <p>Mieux négocier avec les fournisseurs</p> <p>Mettre en place une structure performante de relance client ou subvention</p>
<p><b>DÉSÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE</b></p> <p>La structure financière est déséquilibrée (FR &lt; BFR)</p> <p>L'exploitation est déficitaire</p>	<p>Le modèle économique ne fonctionne plus. Le besoin de trésorerie n'est qu'un symptôme</p>	<p>Les solutions de refinancement structurelles ou court terme ne peuvent être qu'un élément du plan de redressement</p>



TABLEAU RÉCAPITULATIF DES SOLUTIONS

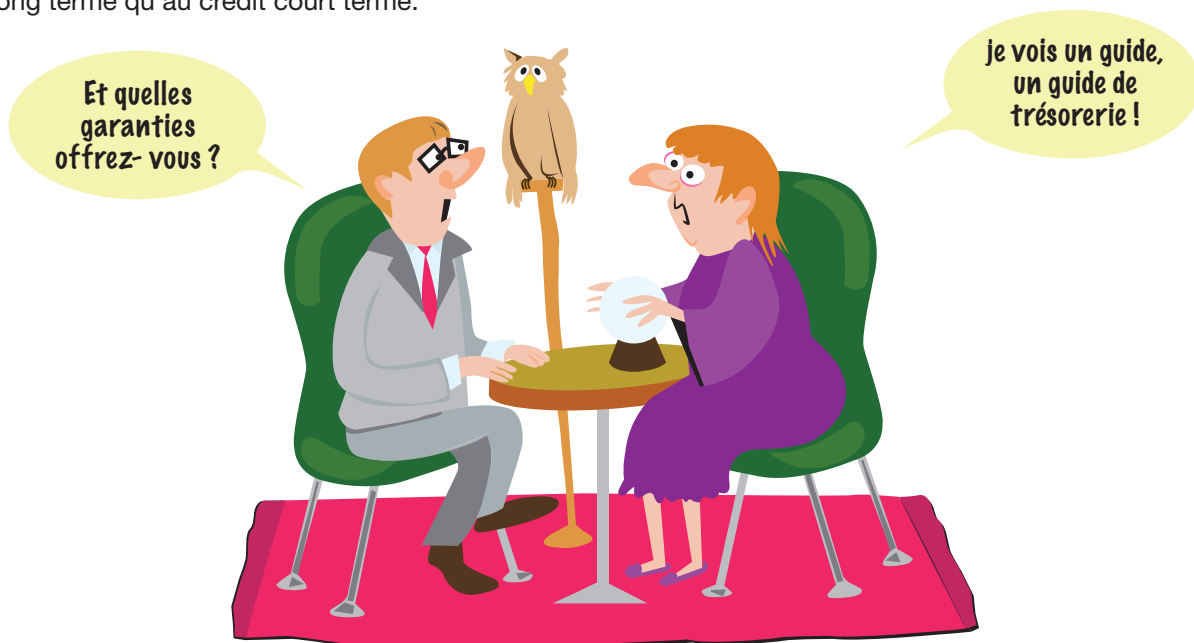
	Dans quel cas ?	Sous quelle forme ?	Qui ?
<b>Renforcement des capitaux permanents</b>	Fonds propres insuffisants en cas de croissance d'activité • en période de transaction économique • en cas de saisonnalité	Augmentation du fonds associatif	Partenaires publics, associations « amies », dons...
		Apports en comptes courants:	Idem
		Prêts participatifs	Sociétés d'investissement : IDES, SIFA...
		Apports avec droit de reprise:	France Active, fondations
	Restructuration des fonds propres (avec plan de redressement crédible)	Augmentation du fonds associatif	Partenaires publics, associations « amies », dons,...
		Apports en comptes courants:	Idem
		Prêts participatifs	Sociétés d'investissement : IDES, SIFA...
		Apports avec droit de reprise:	France Active, fondations
	Restructuration des dettes moyen et long terme	Subventions ciblées	Exemple : FDI «consolidation» pour les structures d'insertion conventionnées par l'Etat
		Apports avec droit de reprise:	France Active, fondations
	Financement rétroactif d'investissements	Apports avec droit de reprise:	Apports avec droit de reprise
		Subventions d'investissements	Fondations, Etat, Collectivités (généralement préfèrent donner leur accord en amont de l'achat)
Prêt MLT		Banques	
Restructuration dettes court terme	Apports avec droit de reprise:	France Active, fondations	
	Prêt MLT	Banques	
<b>Apports en trésorerie</b>	Allongement ponctuel du cycle d'exploitation	Cessions de créances (Daily, affacturage...)	Banques
	Saisonnalité de l'activité	Crédits de campagne	Banques
	Dans l'attente de solutions structurantes	Crédits court terme (prêts < 12 mois, découverts autorisés)	Banques

## FOCUS SUR LES GARANTIES

**D**u fait de la spécificité de leur gouvernance (des responsables juridiques élus et bénévoles et des directeurs salariés sous la responsabilité du bureau) les associations n'offrent pas de garanties personnelles aux établissements bancaires.

Néanmoins, les banques sont des partenaires incontournables de l'association, car dans bien des situations évoquées dans ce guide, elles apportent des solutions.

Pour en faciliter l'accès, des organismes ont développé des garanties destinées tant à l'emprunt moyen long terme qu'au crédit court terme.



### LA GARANTIE D'EMPRUNT BANCAIRE

Des organismes se portent garant sur une partie d'un prêt bancaire d'une durée allant de 2 à 7 ans en lieu et place des dirigeants.

Plusieurs sociétés de garantie spécialisées existent : France Active Garantie, la Sogama...

### LES GARANTIES DE CONCOURS COURT TERME

Plus rares, les garanties de concours court terme, facilitent la mise en place de lignes de crédit inférieures à 24 mois, lorsqu'une association attend des paiements qui peuvent être traités dans le cadre de la Loi Dailly.

C'est le cas de la garantie de préfinancement des subventions de Sogama ou de Cap Trésor de France Active.

Cela permet de bénéficier de solutions de trésorerie contractualisées et sécurisées.

## **Nombres de définitions sont issues du site [www.solfia.org](http://www.solfia.org)**

### **Affacturage**

L'affacturage est une technique de recouvrement de créances consistant à sous-traiter la relance des factures et paiements de conventions à un établissement de crédit spécialisé. Cette solution a un coût (et peut éventuellement être dommageable aux relations avec certains partenaires) mais c'est une réelle garantie contre les impayés.

### **Besoin en fonds de roulement**

Le besoin en fonds de roulement ou BFR est dû aux décalages de trésorerie dans l'exploitation. Il se calcule en soustrayant les besoins de financement (valeurs des stocks + factures clients non réglées + subventions notifiées non versées) des ressources de financement (factures de fournisseurs non réglées et dettes sociales et fiscales).

### **Capitaux Permanents**

Il s'agit de l'ensemble des ressources durables (c'est-à-dire à plus d'un an) : les fonds propres + les dettes à moyen et long terme. Les Capitaux permanents ont vocation à financer les emplois durables. Ils permettent la constitution d'un fonds de roulement.

### **Cession de créance**

La cession de créance est un crédit court terme accordé en relais de paiements en attente.

Ces paiements doivent être validés ou notifiés par le créancier. En contrepartie la créance est cédée à la banque.

La forme la plus répandue de cession de créance dans le secteur associatif est celle dite de la « Dailly ».

### **Créances**

Les créances sont des sommes dues par des tiers.

Pour être considérées comme dues, elles doivent avoir fait l'objet d'un accord préalable ou d'une notification.

Il existe 3 types de créances :

- ▶ les créances clients, qui sont les règlements de factures en attente à la date de clôture des comptes,
- ▶ les créances sur subventions, qui sont les subventions ou soldes de subvention notifiés et non versés,
- ▶ les autres créances qui regroupent tous les autres paiements en attente, dans le secteur associatif cela peut être le remboursement de trop perçus auprès des organismes sociaux et fiscaux ou des avances consenties à des salariés.

### **Crédit de campagne**

Le crédit de campagne est un crédit accordé pour une durée limitée pour financer son cycle d'exploitation : dépenses liées à la production, stocks etc. lorsque l'activité est saisonnière.

Par exemple, pour une activité de tourisme, un crédit de campagne sera accordé pour les frais de repérage et réservation, dans l'attente des encaissements de la saison.

### **Codechef**

La Codechef ou ex commission des chefs de services financiers des principaux organismes sociaux et fiscaux (URSAFF, administration fiscale et Assedic) examine les demandes de reports de paiement des dettes sociales et fiscales. Acceptées, elles donnent lieu à un échéancier unique allant de 12 à 24 mois.

### **Dispositif Local d'Accompagnement**

Le DLA est un dispositif national décliné dans chaque département. Créé par la Caisse des Dépôts et le ministère du Travail, il s'adresse aux associations employeuses. A l'issue d'un

diagnostic de leur situation, il mobilise des consultants afin de les aider dans leur consolidation/développement.

### Fonds de roulement

Cette notion d'analyse financière désigne la différence entre les ressources de longue durée de l'association (ses fonds propres et ses dettes financières à moyen et long terme) et ses emplois de longue durée, c'est-à-dire ses immobilisations. Pour être en bonne santé financière, une association devrait avoir un fonds de roulement positif et suffisant pour couvrir son besoin en fonds de roulement (BFR).

### Fonds propres

Comptablement, les fonds propres sont constitués par les fonds associatifs, le report à nouveau, le résultat de l'exercice et les subventions d'investissement affectées à des biens non renouvelables. Ils représentent donc avec les dettes à moyen et long terme, les ressources à long terme de l'association. Avoir des fonds propres positifs et supérieurs à l'actif immobilisé est donc

un gage de pérennité.

### Immobilisations

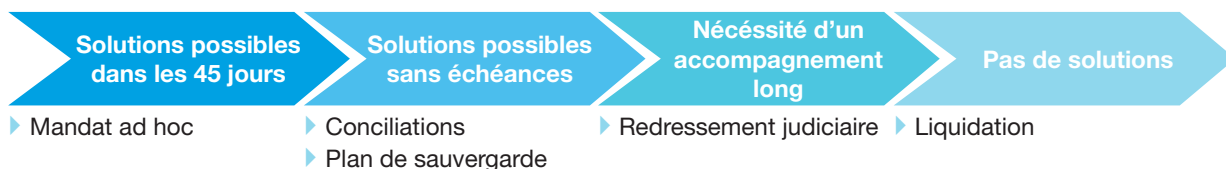
L'actif immobilisé est l'ensemble des biens qui ont vocation à rester dans l'association de manière durable. Ils se composent des immobilisations corporelles (terrains, constructions, matériels...), des immobilisations incorporelles (brevets, logiciels...) et des immobilisations financières (participations, titres, dépôts de garantie...).

Les immobilisations brutes sont les immobilisations à leur valeur initiale (coût d'achat). Les immobilisations nettes sont les immobilisations estimées à la date du bilan (valeur – amortissement).

### Procédures collectives

Les procédures collectives permettent d'administrer le fonctionnement d'une structure en difficulté. Mises à disposition des associations par le Tribunal de Grande Instance, ces procédures rassemblent les créanciers et les privent du droit d'agir individuellement.

## Il y a 5 procédures collectives :



## OUVRAGES & GUIDES

« Le besoin de trésorerie »

Collection « les clefs de la banque » édité par la Fédération Bancaire Française

« Associations et fonds propres »

CNAR Financement

« Anticiper et gérer une crise financière dans une association »

Comités de Bassin d'emploi de l'arrondissement de Béthune et de Lille Métropole

## FINANCEMENTS



**France Active** ([www.franceactive.org](http://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** 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.



**Solfia** ([www.solfia.org](http://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.



## Le CNAR Financement est soutenu par :



Le graphisme de ce guide a été réalisé par Barbara Gerome,  
[barbara.gerome@wanadoo.fr](mailto:barbara.gerome@wanadoo.fr)