

GUIDE ASSOCIATION & DIFFICULTÉ

Quelles solutions économiques et financières
pour les associations en difficulté ?





SOMMAIRE

1 Introduction	4
2 Anticiper les difficultés : outils de pilotage et relations avec le banquier	5
Les outils à utiliser : de la gestion au pilotage	5
Le banquier : partenaire incontournable des associations	6
3 Identifier la nature et le degré des difficultés	8
De l'assise financière insuffisante au modèle économique défaillant	8
Le diagnostic de l'association en difficulté : identification à partir des symptômes	9
4 Trouver les solutions adaptées à la crise : de l'interne à l'externe	10
Modèle économique défaillant : démarches à enclencher en interne.....	10
Si les solutions internes ne suffisent pas : les mesures réglementaires	12
Des dispositifs spécifiques de soutien	14
5 Conclusion et références	17
6 Annexe	18
Diagnostic d'une association en difficulté.....	18
Comprendre les résultats	21
Pour bien remplir l'outil : quelques rappels notionnels en analyse financière.....	21
7 Liens utiles	23

La vie d'une association n'est pas un long fleuve tranquille : elle est le plus souvent rythmée par des phases de croissance et d'émergence de nouveaux projets, de stabilité, mais aussi de difficultés financières et économiques. Avec la crise et la contraction des financements publics, les phases de difficultés financières et économiques semblent s'accroître. L'étude sur les besoins de financement du secteur associatif réalisée par la CPCA et France Active (janvier 2012) indiquait que près de la moitié des associations interrogées connaissait des difficultés économiques¹.

Légitimement de nombreuses associations s'inquiètent de l'évolution de leur modèle économique et de leur assise financière. De cet avenir incertain, elles doivent plus que jamais être en capacité de savoir identifier la nature de leur difficulté, anticiper et mettre en place les solutions adaptées à leur situation.

À QUI EST ADRESSÉ CE GUIDE ?

À tous les gestionnaires salariés ou bénévoles du monde associatif qui souhaitent :

- ▲▲▲ comprendre les difficultés sur le modèle économique et l'assise financière de l'association ;
- ▲▲▲ être en capacité d'identifier le niveau et les causes de difficulté de l'association ;
- ▲▲▲ connaître les différentes solutions possibles pour faire face à ces difficultés.

Mais aussi, à tous les partenaires des associations, représentants des pouvoirs publics, mécènes privés et accompagnateurs (réseaux, fédérations, DLA...), qui souhaitent :

- ▲▲▲ avoir une lecture de la viabilité du projet de l'association soutenue ou accompagnée ;
- ▲▲▲ conseiller et appuyer de manière adéquate les associations.



1. Enquête CPCA/France Active : 21 % des associations de l'échantillon sont considérées comme « vulnérables » (baisse forte de l'activité entre 2009 et 2010) et 26 % comme « souffrantes » (rentabilités négatives sur 2009 et 2010).

LES OUTILS À UTILISER : DE LA GESTION AU PILOTAGE

Pour prévenir les risques financiers et pour piloter au mieux son activité, le dirigeant associatif peut utiliser un certain nombre d'outils de gestion :

- ▶ **Le plan de trésorerie** pour suivre régulièrement sa 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 son banquier.
- ▶ **Le budget prévisionnel** est un outil de travail établissant les charges annuelles nécessaires pour la réalisation de l'activité de l'association, avec en regard les produits permettant de les couvrir. Dans le courant de l'année, il doit être régulièrement comparé aux réalisations, afin d'anticiper les dérapages et d'ajuster les charges et les produits de l'association.
- ▶ **Les tableaux de bord et tableaux de suivi.** Il convient avant toute chose d'identifier les indicateurs et les risques pouvant pénaliser l'activité de l'association. Les tableaux de bord permettent au dirigeant associatif de suivre l'évolution de ces indicateurs par rapport à des valeurs de référence (objectifs, années passées, normes du secteur, etc.) et d'être alerté en cas d'écarts significatifs.
- ▶ **Le diagnostic économique et financier d'une association.** Il s'agit pour une association de réaliser un bilan d'étape pour analyser sa situation passée et se projeter dans l'avenir. Le diagnostic permet donc de bâtir un plan de développement cohérent, d'identifier les fragilités de l'association, anticiper les risques, formaliser les éventuelles actions correctives à mettre en œuvre et faciliter la recherche de financement. Pour cela, il conviendra d'analyser les points suivants :
 - » La situation passée par l'étude des bilans et des comptes de résultat sur les deux ou trois derniers exercices : évolution du chiffre d'affaires éventuellement par activité, regard sur la maîtrise des charges d'exploitation, analyse de l'évolution des subventions d'exploitation, évolution du niveau des fonds propres, etc.
 - » La situation actualisée de l'année en cours et une projection des années à venir.
 - » Les besoins de financement liés au cycle d'exploitation, au développement et aux investissements prévus, aux éventuelles difficultés rencontrées par l'association.
- ▶ **Le plan de financement** qui permet de prévoir les modalités de financement des besoins de l'association.





POUR EN SAVOIR PLUS :

Le CNAR Financement a conduit plusieurs démarches avec des réseaux ou des fédérations associatives pour accompagner des structures à l'utilisation d'un outil d'autodiagnostic économique et financier :

- ▶ en collaboration avec le CNAR IAE, pour les structures de l'insertion par l'activité économique ;
- ▶ en collaboration avec le PRIDES Tourisme Social en Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'UNAT Languedoc-Roussillon pour les structures du tourisme social ;
- ▶ en collaboration avec l'UNEA, pour les entreprises adaptées ;
- ▶ avec la participation de plusieurs réseaux culturels (régions concernées : Ile-de-France, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Midi-Pyrénées, Aquitaine) et environnementaux.

LE BANQUIER : PARTENAIRE INCONTOURNABLE DES ASSOCIATIONS

Avec la crise, les associations ont d'un côté des difficultés pour réaliser des excédents, des réserves trop souvent insuffisantes, des délais de règlement des subventions qui s'allongent... bref, des besoins de trésorerie qui croissent. De l'autre côté, des partenaires bancaires très prudents, qui s'inquiètent de la capacité de remboursement de leurs associations clientes.

Rappelons à cet effet que le banquier appréhende sa relation avec une association en termes de risque. Avant toute considération sur la situation financière, c'est la confiance qu'il a ou non en son interlocuteur qui emportera sa décision.

Le chargé de clientèle va donc examiner l'historique des opérations passées, les incidents bancaires survenus, l'antériorité des rapports avec l'association et ses financeurs, les perspectives du secteur par rapport à son environnement, etc.

De bons rapports avec son banquier confirmés dans le temps sont donc essentiels pour une association mais ne sont pas suffisants. Si l'association a besoin de liquidité, elle devra justifier ses demandes par de vraies perspectives de remboursement, en présentant deux outils de prévision : le budget prévisionnel et le plan de trésorerie. Cette démarche permet d'anticiper le recours à des découverts bancaires (ou autre solutions de financement) et d'installer une relation plus professionnelle avec son banquier. Ces deux outils doivent pour cela être réactualisés régulièrement. Leur tenue est le gage d'une gestion suivie et anticipée pour tous les partenaires d'une association.

Les besoins de financement. Après l'établissement de ces documents, le dirigeant associatif pourra identifier et estimer ses différents besoins de financement. Pour les couvrir, il pourra alors avoir recours à des outils financiers, et négocier avec son banquier. Le choix de l'outil à utiliser dépendra de la nature du besoin de financement. Rappelons à toute fin utile qu'il existe deux types de besoins :

- ▶ les besoins à court terme correspondent à tous les besoins très occasionnels, comme des encaissements de factures plus longs que prévu, des règlements tardifs de subventions ;
- ▶ les besoins de financement à moyen terme comprennent les investissements et les besoins de financement liés au cycle d'exploitation.

Solutions bancaires pour les besoins de financement à court terme. Pour les besoins à court terme, le dirigeant associatif pourra avoir recours très ponctuellement à des outils financiers dédiés au court terme (inférieur à 1 an). Les associations utilisent principalement :

- ▶ La facilité de caisse et le découvert bancaire, qui permettent le fonctionnement débiteur du compte bancaire de l'association. Ils ne couvrent que des besoins de trésorerie ponctuels et très limités en montant.
- ▶ L'avance ou le découvert autorisé du montant d'une subvention attendue. Il s'agit d'un crédit octroyé par la banque afin de faire face aux besoins de trésorerie générés par le délai de versement d'une subvention. La banque demandera dans la plupart des cas, la cession de la créance (loi Dailly) pour garantir l'avance ou le découvert.

Les outils financiers court terme sont très coûteux pour une association. Tout dirigeant associatif se doit donc de réduire leur utilisation à son juste niveau, c'est-à-dire très occasionnellement. Si une association présente un compte bancaire débiteur sur une longue période de l'année, il s'agira plutôt d'un besoin lié au cycle d'exploitation, qui devra être couvert par d'autres outils.

Solutions bancaires pour les besoins de financement à moyen terme. Pour les besoins de financement à moyen terme (comme l'acquisition d'un bien), le dirigeant associatif pourra solliciter sa banque par un crédit bancaire classique.

Le crédit bancaire peut être difficile d'accès pour les associations. Les raisons sont multiples : le banquier n'a pas le recul pour juger de la viabilité d'une nouvelle activité, l'association n'a pas de réserves suffisantes pour le rassurer en cas de défaillance. Dans la plupart des cas, la banque cherchera à mettre en place une garantie, afin de crédibiliser le dossier de demande d'emprunt.

Autres solutions de financement dédiées au monde associatif. Les banques proposent essentiellement aux associations des solutions de financement court terme, adossées à des garanties en Loi Dailly. Pour faciliter l'accès à des concours court terme en cas de subventions non notifiées ou de créances multiples non nantissables, des garanties peuvent être mises en place (Cap trésor, Sogama).

D'autres solutions de financement moyen terme existent également comme les apports financiers remboursables avec un différé pour renforcer la structure financière de l'association ou les garanties pour crédibiliser le dossier de demande d'emprunt (France Active, Sogama).

DE L'ASSISE FINANCIÈRE INSUFFISANTE AU MODÈLE ÉCONOMIQUE DÉFAILLANT

De nombreuses associations évaluent en premier lieu leur santé financière à l'aune de leur trésorerie. S'il est un indicateur important, le niveau de trésorerie ne dit pas tout de la situation : une trésorerie positive peut masquer une fragilité de la structure financière et, inversement, un pic de trésorerie négatif peut être le reflet d'une croissance rapide, sans remise en cause du modèle économique. Il convient donc d'identifier l'origine des difficultés de trésorerie, afin de pouvoir les prévenir et agir avant qu'il ne soit trop tard.

Les difficultés financières liées au cycle d'exploitation.

L'activité d'une association entraîne des mouvements financiers qui ne se produisent pas tous au même rythme et dans les mêmes délais, c'est ce que l'on appelle le cycle d'exploitation. Ce cycle se caractérise par des pics positifs ou négatifs de trésorerie selon que l'association est en période d'encaissements (réception du paiement d'une subvention) ou de décaissements (paiement des salaires). Le besoin financier généré par ce cycle est appelé : le besoin en fonds de roulement (BFR).



Un changement du cycle d'exploitation (forte croissance de l'activité, allongement du délai de versement des subventions ou des créances clients, augmentation des stocks, etc.) peut donc entraîner un besoin supplémentaire de trésorerie, qu'il convient d'estimer et de calculer.

Si les fonds propres ne sont pas suffisants² pour faire face à ce besoin, l'association devra trouver d'autres solutions et pourra opter pour deux types d'actions cumulables :

- ▶ Soit négocier avec ses fournisseurs un allongement des délais de paiement, et avec ses financeurs publics et adhérents un versement plus rapide des créances en cours. Pour cela, l'association devra organiser au mieux son circuit de facturation, suivre l'état de ses conventions à l'aide d'un tableau de suivi et effectuer régulièrement des relances auprès de ses partenaires financeurs, etc.
- ▶ Soit recourir à des solutions de financement court terme bancaires (lorsque les besoins de trésorerie sont très occasionnels), ou des outils de renforcement de fonds propres (lorsque les besoins de trésorerie sont plus récurrents³).

Les difficultés liées à des événements exceptionnels. Il s'agit d'événements imprévus (redressement fiscal, litige prud'homal, impayé important, etc.) qui impactent l'assise financière de l'association, mais qui ne remettent pas en cause son modèle économique.

2. Pour en savoir plus, se reporter au guide « Association et fonds propres : Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ? », réalisé par le CNAR Financement porté par France Active, en collaboration avec la FONDA (téléchargeable gratuitement sur www.solfia.org)

3. Il existe des outils financiers adaptés au secteur associatif. Pour plus d'informations, www.franceactive.org.

- ▶ Pour prévenir ce type d'événement (fiscal, social), certains acteurs de l'accompagnement peuvent apporter des conseils aux associations (réseaux et fédérations associatives, DLA, dispositifs régionaux spécifiques).
- ▶ Une perte financière importante, même si elle est due à un événement exceptionnel, peut fragiliser l'association. Il faudra alors que les dirigeants trouvent des moyens additionnels pour redresser la situation. Plusieurs solutions peuvent être avancées mais sont difficiles à mobiliser : aide exceptionnelle d'un financeur, apport extérieur permettant de renforcer des fonds propres, etc.

Les difficultés liées à des événements remettant en cause le modèle économique de l'association. Le modèle économique est remis en cause quand les ressources générées par l'exercice de l'activité (subvention, paiement des prestations, cotisations) ne permettent plus de couvrir les charges : retrait d'un des principaux financeurs publics, perte d'un marché, augmentation des coûts, etc.

Les dirigeants devront agir très rapidement, par le biais de plusieurs axes :

- ▶ négociation avec les financeurs publics de l'association, sollicitation des usagers ;
- ▶ recherche de nouveaux financeurs (par exemple : démarche auprès d'entreprises mécènes) ;
- ▶ développement de nouvelles activités (type : prestations de services) ;
- ▶ repositionnement de l'association : interrogation sur les coûts, changement de tarif, suppression de l'activité déficitaire, adaptation des services proposés.

Là encore, les organismes spécialisés dans le conseil aux associations peuvent appuyer la définition d'une stratégie de redressement (cf. partie 4).

LE DIAGNOSTIC DE L'ASSOCIATION EN DIFFICULTÉ : IDENTIFICATION À PARTIR DES SYMPTÔMES

France Active, dans le cadre de sa mission de CNAR Financement, a produit un outil d'autodiagnostic, très simplifié qui permet de déceler si une association est en difficulté et d'évaluer son degré de difficulté. Il est composé de deux parties :

- ▶ une partie d'indicateurs sur les relations avec les acteurs (bénévoles, administrateurs, salariés) et les partenaires (fournisseurs, financeurs publics, banques) de l'association ;
- ▶ une partie d'analyse de la situation basée sur la saisie (très simplifiée) des comptes de résultat et des bilans sur 3 ans.

Cet outil est à remplir par le dirigeant de la structure, qui devra se munir de ses trois derniers bilans et comptes de résultat (cf. annexe). Cet outil est également téléchargeable gratuitement sur le site du CNAR Financement : www.solfia.org, sous format d'un fichier Excel.

MODÈLE ÉCONOMIQUE DÉFAILLANT : DÉMARCHES À ENCLENCHER EN INTERNE...

Lorsque l'association rencontre des difficultés économiques, c'est-à-dire lorsque ses produits ne lui permettent plus de couvrir ses charges, le modèle économique de l'association n'est plus viable. Les déficits d'exploitation vont entamer les fonds propres de l'association (ses réserves), et laisser apparaître tôt ou tard des difficultés de trésorerie.

L'association devra réagir rapidement pour ne pas se retrouver en situation de grave difficulté. Dans un premier temps, il lui faudra rééquilibrer son modèle économique en remobilisant ses partenaires publics autour de son projet, en augmentant les tarifs qu'elle facture à ses bénéficiaires, en ajustant ses dépenses ou en diminuant son activité... Dans un second temps, l'association devra renforcer ses fonds propres.

Quelle que soit la situation, il est essentiel de communiquer sur ses difficultés en interne et en externe, tant vers les partenaires institutionnels que financiers.

Pour ce faire, l'association doit au préalable :

- ▶ Bien **identifier les causes** des difficultés, faire l'état de ses dettes, construire un **plan de redressement** réaliste permettant de rétablir la situation.

Il s'agit, ici, d'établir l'origine des difficultés et faire un point sur les moyens existants au sein de l'association. Le dirigeant associatif devra notamment répondre positivement aux questions suivantes :

- »» Est-ce que **les perspectives sont favorables** pour l'association ? L'offre proposée par l'association est-elle toujours pertinente aujourd'hui ? Dans le cas contraire, peut-on évaluer la demande et faire évoluer l'offre ? Et si oui, comment ?
- »» Est-ce que **les dirigeants seront capables d'assurer le redressement** ? En d'autres termes, y a-t-il des conflits au sein de l'organe de direction ? Sont-ils conscients des difficultés ? Ont-ils les compétences nécessaires pour faire face à la situation ?
- »» Est-ce que l'association **possède suffisamment de ressources financières mobilisables** à court terme pour mettre en œuvre le plan de redressement ? Dans le cas contraire, peut-elle être soutenue par des partenaires extérieurs (banquiers, financeurs publics...) ?
- ▶ Mettre au point une **palette de solutions** : négociation de délais de paiement avec les services fiscaux ou l'Urssaf et des délais de paiement avec les fournisseurs, négociation de crédits bancaires court terme, plan d'apurement des dettes, etc.
- ▶ Etablir une **chronologie entre mesures d'urgence et actions à mener** à court et moyen terme.

- ▶ Faire valider et **partager ce plan par les différents acteurs de l'association**, et en concertation avec l'ensemble de ses partenaires institutionnels et financiers.

Il est impératif de se faire conseiller et accompagner pour mettre au point et en œuvre ce plan de redressement et pour éventuellement organiser un tour de table financier.

À noter, en cas de crise du modèle économique, les outils de gestion sont plus que jamais indispensables au bon pilotage de l'association et au redressement de la situation. Outre le plan de redressement (et les autres outils cités partie 2) et dans le cas d'une pluriactivité, il peut être recommandé à l'association d'établir une comptabilité analytique pour identifier les activités déficitaires.



POINT D'ATTENTION

Pour établir le plan de redressement, il convient d'analyser a minima les points suivants :

- ▶ la situation passée (par l'étude des bilans et des comptes de résultat sur les trois derniers exercices) et la situation actuelle (actualiser le budget prévisionnel en fonction de la dernière situation intermédiaire), dont l'analyse peut notamment porter sur les points suivants : évolution du chiffre d'affaires, analyse de l'évolution des subventions d'exploitation et des aides aux postes (par exemple mise en exergue de la perte d'une des principales subventions), maîtrise des charges d'exploitation et hors exploitation, évolution du résultat net et de la capacité d'autofinancement, analyse de l'évolution du fonds de roulement, pertinence de la stratégie de financement des immobilisations, etc.
- ▶ les besoins financiers immédiats et futurs, il est donc nécessaire de réactualiser le prévisionnel de trésorerie et d'établir un plan de financement. Ce point n'est pas à négliger, car il permet d'évaluer la faisabilité du plan de redressement et de vérifier la fiabilité des informations fournies et des hypothèses retenues.

SI LES SOLUTIONS INTERNES NE SUFFISENT PAS : LES MESURES RÉGLEMENTAIRES

Si les mesures internes s'avèrent insuffisantes ou inadaptées, il sera nécessaire pour l'association employeuse de recourir aux mesures préventives ou judiciaires telles que le mandat ad hoc, la conciliation, la procédure de sauvegarde, la procédure de redressement judiciaire et de liquidation judiciaire.

L'état de cessation des paiements et la situation de l'association détermineront la mesure qu'il sera possible de choisir.

- ▶ **La cessation de paiement** signifie que l'association est dans l'impossibilité de régler une dette. Le Président de l'association a l'obligation de faire une déclaration dans les 45 jours suivant la cessation de paiement, auprès du Tribunal de Grande Instance. A défaut, il engage sa responsabilité et peut être condamné à régler la dette de l'association.

Les mesures préventives :

- ▶ **Le mandat ad hoc**, procédure de prévention, a pour objectif de résoudre le plus en amont possible des difficultés ponctuelles juridiques, économiques ou financières. Les associations ont tout intérêt à y recourir pour trouver une solution avant qu'il ne soit trop tard. Le Tribunal de Grande Instance nomme une personne, appelée mandataire ad hoc, qui aidera l'association à analyser sa situation, à élaborer des solutions de redressement, et à trouver un accord amiable avec ses créanciers. Ce dispositif est à la charge de l'association. Seul le dirigeant de l'association peut solliciter le Tribunal de Grande Instance afin que ce dernier désigne un mandataire ad hoc. L'association ne doit pas être en état de cessation des paiements.
- ▶ **La conciliation.** Il s'agit d'une procédure de prévention, qui a pour objectif de parvenir à un accord amiable entre l'association et ses principaux créanciers, afin de régler les difficultés juridiques, économiques ou financières entre les parties. Ici, le Tribunal de Grande Instance nomme un conciliateur qui sera rémunéré par l'association. Il s'agit d'une solution pour éviter le redressement judiciaire. Seul le dirigeant de l'association peut demander au Tribunal de Grande Instance la désignation d'un conciliateur. L'association peut être en état de cessation des paiements mais depuis moins de 45 jours.

Les mesures judiciaires :

- ▶ **Le plan de sauvegarde** aboutit à l'élaboration d'un plan de sauvegarde, pour permettre la réorganisation de l'association, afin d'assurer la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif. Seul le dirigeant peut demander au Tribunal de Grande Instance l'ouverture d'une procédure de sauvegarde. Un mandataire judiciaire sera désigné, il sera rémunéré par l'association. L'association ne doit pas être en état de cessation des paiements pour demander l'ouverture de cette procédure.

A DECLENCER EN CAS DE CRISE



- ▶ **Le redressement judiciaire** a pour objectif de définir un plan de continuation de l'activité d'une association qui s'est déclarée en cessation de paiements. Il permet d'assurer la poursuite de l'activité économique, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif. Cette procédure est ouverte par le Tribunal de Grande Instance suite à la déclaration de cessation des paiements effectuée par le dirigeant. Cette procédure peut également être ouverte suite à l'assignation d'un créancier.
- ▶ **La liquidation judiciaire** est prononcée, si le redressement de l'association n'est pas possible. Il s'agit de la fin de la vie de l'association. Cette procédure est ouverte par le Tribunal de Grande Instance suite à la déclaration de cessation des paiements effectuée par le dirigeant. Cette procédure peut également être ouverte suite à l'assignation d'un créancier.

À compter de l'ouverture par le Tribunal de l'une de ces trois procédures, l'association a l'interdiction de régler les dettes exigibles avant l'ouverture de la procédure. Les éventuelles poursuites en paiement des créanciers de l'association seront arrêtées.



À NOTER : CODECHEF ET CODEFI

Le CODECHEF ou CCSF (commission des chefs des services financiers) composée du trésorier payeur général et des organismes fiscaux et sociaux permet d'obtenir des délais de paiement des dettes fiscales et sociales. Pour pouvoir solliciter cette commission l'association doit être à jour de ses déclarations et du règlement des parts salariales et elle ne doit pas être en état de cessation des paiements.

Le CODEFI (comité départemental d'examen des problèmes de financement) est composé du préfet, du trésorier payeur général, du directeur de la Banque de France et des représentants des services de l'Etat déconcentrés. Ce comité jouera un rôle de médiateur entre l'association et ses principaux partenaires afin que l'association puisse obtenir notamment des délais de paiement ou des remises de dette.

Le médiateur du crédit intervient auprès des partenaires financiers de l'association suite à un refus de financement afin de trouver une solution. Seules les associations soumises aux impôts commerciaux peuvent le solliciter.



À NOTER

La procédure d'alerte du commissaire aux comptes

Une association bénéficiant de plus de 153 000 € de subventions ou plus de 153 000 € de dons privés doit nommer un commissaire aux comptes. Lorsque l'association est en difficulté, c'est-à-dire lorsque le commissaire aux comptes rencontre des faits de nature à compromettre la continuité de l'activité de l'association, il doit déclencher une procédure d'alerte.

Cette procédure d'alerte arrive souvent très tard, il est recommandé d'agir le plus tôt possible des difficultés.

DES DISPOSITIFS SPÉCIFIQUES DE SOUTIEN

La crise financière actuelle impacte les structures de l'Economie Sociale et Solidaire (associations, coopératives, etc.) Certains secteurs sont très touchés par la crise et les méthodes de contractualisation des collectivités publiques (comme par exemple les services à la personne). C'est pour faire face à ce constat que des dispositifs spécifiques d'accompagnement ont été mis en place par certaines régions (Nord-Pas de Calais, Provence-Alpes-Côte d'Azur) avec le soutien de l'Etat.



DISPOSITIF D'APPUI AUX STRUCTURES DE L'ESS EN CONSOLIDATION (DASESS)



INTERVIEW DE **LUCIE REMOUÉ**, RESPONSABLE DU PÔLE ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE À NORD ACTIF ET DE **BENOIT BARA**, DIRECTEUR ADJOINT À PAS-DE-CALAIS ACTIF

Pouvez-vous présenter en quelques mots le DASESS ?

Le DASESS a été lancé en 2009 suite au contexte de crise frappant également les structures de l'Economie Sociale et Solidaire. Il s'adresse aux structures rencontrant des difficultés sur le plan économique et financier (déficit, chute de fonds propres, perte d'un marché ou d'une subvention importante).

Il s'agit d'une démarche volontaire, les structures saisissent le dispositif en complétant un auto-diagnostic élaboré en lien avec le CNAR Financement, porté par France Active. S'ensuit la réalisation d'un diagnostic approfondi et partagé, et sa présentation devant une cellule d'examen

qui se réunit toutes les deux semaines et qui mobilise les financeurs du dispositif (Etat, Région, Départements et Caisse des Dépôts), ainsi que des personnes qualifiées et les partenaires de la structure (réseaux, banques, collectivités). Ce diagnostic permet d'une part d'identifier les origines des difficultés mais également de définir les actions correctives à mettre en œuvre.

Les membres de cette cellule peuvent alors accorder à la structure un accompagnement technique : le dispositif prend en charge l'intervention de quelques jours d'un prestataire externe ou du réseau d'appartenance du bénéficiaire pour établir le plan de redressement à mettre en œuvre. Selon les situations, l'association peut également se voir attribuer une aide financière afin de maintenir une trésorerie positive en attendant les impacts du plan de redressement. Cette aide financière prend la forme d'une avance remboursable sur 6 mois, à taux zéro, d'un montant maximum de 100 K€. Celle-ci ne doit pas substituer aux éventuels concours bancaires mobilisés antérieurement.

Quels sont les résultats de ce dispositif depuis sa création ?

Depuis son lancement, nous avons accueilli 115 structures. Certaines d'entre elles ont pu être réorientées vers des dispositifs plus pertinents au regard de la situation rencontrée (DLA, structures d'accompagnement, outils de financement France Active). 52 structures représentant plus de 2 400 emplois ont bénéficié d'une intervention d'un consultant et éventuellement d'une avance de trésorerie.

Nous avons pu constater que les difficultés provenaient d'un manque de visibilité de l'activité à moyen terme, d'un besoin de repositionnement de l'activité, d'un problème d'organisation interne, d'une baisse d'activité liée à la crise économique et/ou à la restriction des financements publics ou d'une carence des outils de gestion.

Globalement, les structures accompagnées sont satisfaites de l'intervention du DASESS et soulignent qu'une véritable dynamique s'est mise en œuvre dans l'élaboration du plan de redressement : prise de conscience par tous les acteurs (internes et externes) des difficultés rencontrées et mobilisation dans le cadre du plan de redressement défini.

Il est à noter que le DASESS a pour objectif de passer un cap difficile et nécessite d'être suivi d'une mobilisation à plus long terme.

Quels conseils donneriez-vous à des dirigeants d'association en difficulté ?

Deux points nous semblent importants. Dès qu'un ou plusieurs clignotants s'allument, il est nécessaire d'identifier rapidement les causes, afin de traiter les difficultés. Ce diagnostic peut être réalisé en interne mais aussi avec l'aide d'un partenaire extérieur (réseau, fédération, France Active...).

Il paraît également important de « partager » ses difficultés et de rompre l'isolement. Les structures de l'ESS évoluent généralement dans un environnement partenarial fort qui peut être mobilisé pour trouver une issue favorable.

Pour plus d'informations, www.nordactif.org et www.pasdecalaisactif.com



SOUTIEN AUX ORGANISATIONS SOLIDAIRES (SOS)

Présentation du dispositif dédié aux Entreprises solidaires en difficulté porté par ESIA, en Provence-Alpes-Côte d'Azur

Adaptant ses modalités d'intervention traditionnelles, ESIA, représentant du réseau France Active en PACA, a mis en place un nouveau processus de soutien destiné à l'ensemble des organisations solidaires de la région.

Pour qui ?

Ce processus s'adresse aux structures de l'économie sociale et solidaire de la région PACA confrontées à des difficultés économiques et financières à condition qu'elles ne soient pas en état de cessation des paiements déclaré.

Pour quoi ?

Il s'agit d'apprécier la notion de difficulté et de bien la distinguer de la notion d'urgence. Quel que soit le degré d'urgence, ce processus peut être proposé. Ce sont les conclusions (proposition d'action et d'orientations) qui elles, tiendront compte du degré d'urgence qu'impliquent la nature et l'intensité des difficultés de l'entreprise.

Comment ?

Le processus SOS vise à formaliser pour les structures volontaires : un diagnostic qui identifie clairement le type de difficultés rencontrées, une évaluation de l'importance de ces difficultés et du degré d'urgence, la planification des échéances (prévisionnel de trésorerie) et la qualification des créances, des dettes et un plan d'action (accompagnement, tour de table, restructuration...).

Pour plus d'informations : www.esia.org.



DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT DES SIAE EN DIFFICULTÉ

Présentation du dispositif dédié aux structures de l'Insertion (SIAE) en difficulté porté par Aquitaine Active et le GARIE en Aquitaine

Aquitaine Active, en partenariat avec le GARIE, l'Etat et le Conseil Régional d'Aquitaine, a souhaité travailler autour d'un dispositif simple à mettre en œuvre pour les SIAE, afin de :

- ▶ Professionnaliser et informer les structures sur les conduites à tenir lors de difficultés financières
- ▶ Limiter au maximum les interventions en urgence
- ▶ Organiser l'intervention et la liaison entre les acteurs du territoire lors de l'accompagnement d'une SIAE en situation de défaillance

Pour qui ?

Dans un premier temps, ce dispositif s'adresse aux structures de l'IAE de la région Aquitaine confrontées à des difficultés internes, économiques et financières à condition qu'elles ne soient pas en état de cessation des paiements déclarés. Dans un second temps, il est prévu d'adapter le dispositif pour le rendre disponible à l'ensemble des structures de l'économie sociale et solidaire de l'Aquitaine.

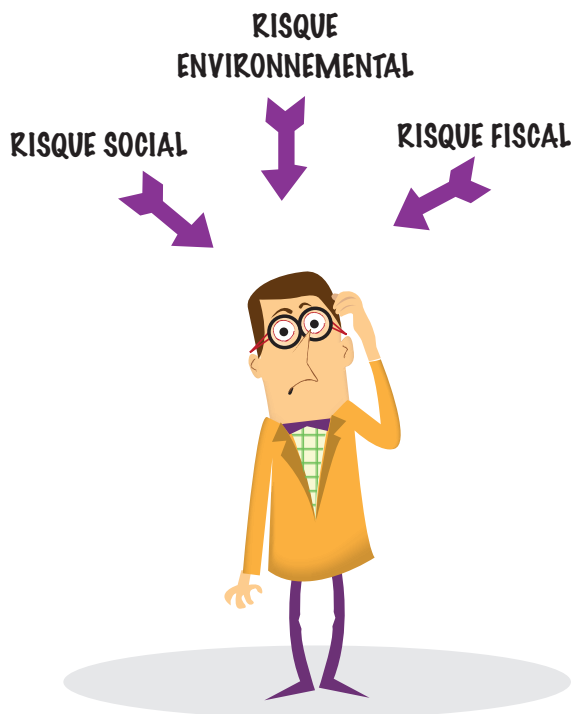
Sous quelle forme ?

Il a été développé une offre de formation autour de la prévention et un dispositif d'accompagnement facilement et rapidement mobilisable permettant de coordonner les différents acteurs autour d'une situation de crise et permettant de baliser les étapes de l'accompagnement et travailler sur un contenu de sortie de crise.

Pour plus d'informations, www.aquitaineactive.org et www.iae-aquitaine.org

Pour une association, il existe de nombreux risques (social, fiscal, environnemental), qui peuvent impacter son modèle économique et sa structuration financière. Les causes d'une difficulté financière peuvent donc être multiples et demandent au dirigeant d'être outillé pour connaître l'origine de la difficulté, d'être capable d'anticiper, d'être réactif et de mettre en place des solutions adaptées.

De nombreux outils de gestion et de pilotage existent pour le secteur associatif. En fonction de la situation dans laquelle se trouve l'association, des démarches et des procédures peuvent être enclenchées. Dans tous les cas, il est essentiel de communiquer sur sa situation et ses besoins pour y faire face, aussi bien en interne qu'en externe, tant vers ses partenaires institutionnels que financiers.

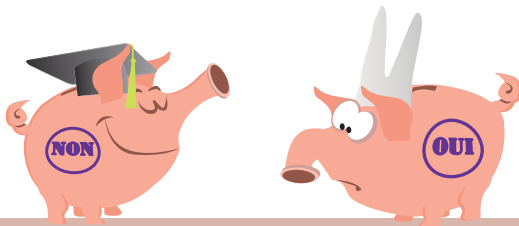


RÉFÉRENCES

- ▶ *Evaluer et optimiser le projet associatif* (Bruno Bigourdan et Didier Tcherkachine)
- ▶ *Le management des entreprises en difficulté financière* (Cahier de l'académie mars 2009)
- ▶ *Les bonnes pratiques de la prévention pour pérenniser votre entreprise* (Ordre des experts comptables Paris Ile-de-France, CIP)
- ▶ *Guide à l'usage des associations, C'est la crise ? et Alors ! Anticiper et gérer une crise financière dans une association*, CBE de Lille Métropole et Béthune
- ▶ *Guide Association et Fonds propres*, CNAR Financement, France Active
- ▶ *Guide Association et Trésorerie*, CNAR Financement, France Active
- ▶ *Guide Association et Financements*, CNAR Financement, France Active
- ▶ Enquête CPCA / France Active sur les besoins de financement (janvier 2012)

DIAGNOSTIC D'UNE ASSOCIATION EN DIFFICULTÉ

	OUI	NON	RÉSULTAT
Relations avec les acteurs/partenaires de l'association			
Banque			
Appels réguliers pour faire le point avant d'accepter de payer des opérations qui se présentent			Oui = Préoccupant Non = Ok
Appels systématiques pour faire le point avant d'accepter de payer des opérations qui se présentent			Oui = Grave Non = Ok
Refus de la part de votre banque d'effectuer vos opérations de type : virement sur un tiers, prélèvement			Oui = Grave Non = Ok
Refus de payer les chèques			Oui = Très grave Non = Ok
Atteinte des limites d'autorisation de crédits (ligne de découvert, autorisation Dailly, etc.)			Oui = Très grave Non = Ok
Incapacité à négocier une augmentation des lignes de crédit (découvert) avec votre banque			Oui = Grave Non = Ok
Suppression des concours bancaires (ligne de découvert, autorisation Dailly, etc.)			Oui = Très grave Non = Ok
Fonctionnement de l'association / Organe de gouvernance			
Fort absentéisme / turn-over des salariés (depuis 1 an)			Oui = Très grave Non = Ok
Démision ou départ à la retraite de salariés clés à l'association / perte de savoir faire			Oui = Grave Non = Ok
Débats animés / inquiétudes sur la situation et l'évolution de l'activité			Oui = Préoccupant Non = Ok
Démision de membres clés du bureau ou du CA			Oui = Grave Non = Ok
Refus des décisions proposées par le directeur / président / CA (blocage des décisions)			Oui = Préoccupant Non = Ok
Administrateurs pas ou peu impliqués par la situation de l'association / Pas de prise de conscience de la situation			Oui = Préoccupant Non = Ok



	OUI	NON	RÉSULTAT
Suivi et contrôle			
Pas de suivi de la trésorerie (prévisionnel de trésorerie)			Oui = Préoccupant Non = Ok
Pas de tableaux de bord pour mesurer et anticiper les baisses et les augmentations de recettes			Oui = Préoccupant Non = Ok
Incertitude / manque de visibilité sur la réalisation du budget prévisionnel (maintien des subventions et des recettes...)			Oui = Préoccupant Non = Ok
Alerte sur la situation par le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable			Oui = Très grave Non = Ok
Clients / Financeurs publics / Marché			
Perte de clients / financeurs publics ou de marchés importants			Oui = Très grave Non = Ok
Augmentation des délais moyens de règlement des clients ou des financeurs publics			Oui = Préoccupant Non = Ok
Fournisseurs			
Retard de paiement des factures des fournisseurs			Oui = Préoccupant Non = Ok
Suppression des délais de règlement ou refus de livraison par les fournisseurs			Oui = Grave Non = Ok
Créanciers privilégiés (Salaires, Trésor Public et organismes sociaux)			
Règlement des salaires en retard (à titre occasionnel : 2/3 fois dans l'année)			Oui = Préoccupant Non = Ok
Règlement des salaires en retard (très régulièrement)			Oui = Grave Non = Ok
Retard de paiement des cotisations sociales ou de la TVA			Oui = Préoccupant Non = Ok
Non règlement des dernières cotisations sociales ou de la TVA			Oui = Grave Non = Ok
Injonction de payer du Trésor Public			Oui = Très grave Non = Ok

Eléments chiffrés

Analyse de la structure du bilan

Fonds propres négatifs ou inférieurs aux immobilisations sur le dernier exercice			Oui = Très grave Non = Ok
Baisse significative des fonds propres sur 3 exercices (-30 %)			Oui = Grave Non = Ok
Fonds de roulement en jours de budget d'exploitation = (Fonds propres + dettes financières à moyen et long terme – actif immobilisé net) / Produits d'exploitation x 360			<0 = très grave < 15 = grave <30 = préoccupant >30 = Ok
Trésorerie en jours de budget d'exploitation = (Dettes financières à court terme –Disponibilités) / Produits d'exploitation x 360			<0 = très grave < 10 = grave <20 = préoccupant >20 = Ok

Analyse du compte de résultat

Baisse significative des recettes d'exploitation (- 30 %)			Oui = Grave Non = Ok
Résultat d'exploitation négatif sur au moins un des exercices			Oui = Préoccupant Non = Ok
Résultat net négatif sur au moins un des 3 exercices			Oui = Préoccupant Non = Ok
Résultats nets cumulés sur les 3 exercices : négatif (Résultat net 2011 + résultat net 2010 + résultat 2009 < 0)			Oui = Grave Non = Ok
Résultats net négatifs sur les 3 exercices			Oui = Très grave Non = Ok
Charges financières anormalement élevées sur le dernier exercice (> à 8 %) Charges financières / Toutes dettes financières > 8 %			Oui = Préoccupant Non = Ok

Résultats	Maximum	Vous	%
OK	36		
Préoccupant	18		
Grave	13		
Très grave	19		

COMPRENDRE LES RÉSULTATS

Majorité de « Ok » : L'association se porte bien. Si ce n'est pas déjà le cas, il reste toutefois utile de mettre en place les outils de gestion qui serviront au pilotage de l'association.

Majorité de « Préoccupant » : l'association rencontre des problèmes, il est temps de les résoudre. Pour cela, l'association peut se faire appuyer par les réseaux de l'accompagnement (DLA pour les associations employeuses, maisons des associations pour les associations non employeuses, expert-comptable...)

Majorité de « Grave » : La situation de l'association est dégradée. Il est urgent d'agir et d'établir un plan de redressement. Il est possible de se faire appuyer par des dispositifs dédiés, ou de demander si nécessaire, un mandat ad hoc.

Majorité de « Très grave » : L'association se porte très mal. Il devient très urgent d'agir, au risque de voir l'association disparaître. Il reste possible de se faire appuyer par des dispositifs dédiés, de lancer un plan de redressement ou plus sûrement de recourir aux procédures collectives.

POUR BIEN REMPLIR L'OUTIL : QUELQUES RAPPELS NOTIONNELS EN ANALYSE FINANCIÈRE

Modèle économique (lecture du compte de résultat)

Le compte de résultat recense toutes les charges et les produits au cours d'un exercice. Il se décompose entre trois parties :

- ▶ le résultat d'exploitation représente le résultat de l'activité de l'association. Il permet de répondre à la question suivante : l'activité est-elle viable ?
- ▶ le résultat financier est la conséquence des choix de financement et de placement de l'association (intérêts générés par les placements, intérêts payés par l'association en fonction de ses emprunts).
- ▶ le résultat exceptionnel reprend toutes les opérations qui n'ont pas un caractère récurrent.
- ▶ le résultat net correspond à la somme de ces trois résultats.

Assise financière (lecture du bilan)

- ▶ Les fonds propres, il s'agit des réserves de l'association, ce qui appartient définitivement ou durablement à l'association. On les trouve dans le haut de bilan.
- ▶ Le fonds de roulement est le solde généré par le cycle d'investissement, soit la différence entre les ressources durables (fonds propres et emprunts à moyen et long terme) et les immobilisations. 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.

Fonds de roulement = Fonds propres + emprunt à moyen ou long terme (dettes financières) - immobilisations

- ▶ Le besoin en fonds de roulement traduit les besoins de financement liés au cycle d'exploitation de l'association, c'est-à-dire les besoins correspondant aux décalages de paiement entre le versement des subventions et le paiement des salaires par exemple.

Besoin en fonds de roulement = Actif circulant (hors disponibilités) – Dettes d'exploitation (hors dettes financières)

- ▶ La trésorerie doit être suivie et anticipée.

Trésorerie = Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement

ou

Trésorerie = Dettes financières court terme - Disponibilités



CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ PAR :



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



France Active (www.franceactive.org) est une association loi 1901 créée en 1988. Elle a développé et fédère un réseau de Fonds territoriaux qui ont pour mission de soutenir des projets d'utilité sociale sur les territoires, en apportant aux porteurs de projets une expertise, un accès au crédit et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds remboursables).



Solfia (www.solfia.org) est un portail Internet développé par le CNAR Financement, 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.

EN COLLABORATION AVEC :



Aquitaine Active (www.aquitaneactive.org) Initiée en octobre 2003 par la Région Aquitaine et l'Etat et affiliée au réseau France Active, Aquitaine Active mobilise des capacités d'ingénierie et des outils financiers pour favoriser la création, la pérennisation et le développement des initiatives économiques facteurs de cohésion sociale et créatrices d'emploi, notamment pour les personnes en difficulté d'insertion. Son action s'inscrit dans une logique de développement des structures de l'économie sociale et solidaire.



ESIA (www.esia.org) a été créé en août 2001 à l'initiative de l'Etat, de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, de la Caisse des Dépôts, et de France Active. Le rôle d'ESIA est de favoriser la consolidation économique et financière des structures du champ de l'économie sociale et solidaire.



Nord Actif (www.nordactif.org) fonds territorial du réseau France Active sur le département du Nord, accompagne et finance la création d'emplois grâce à divers dispositifs : garanties sur prêt bancaire, prêts à taux 0, accompagnement et financement des structures employeuses de l'ESS.



Pas-de-Calais Actif (www.pasdecalaisactif.com) Né en 1995 de la volonté du Conseil Général du Pas de Calais comme un élément de sa politique d'insertion, le GIP Pas-de-Calais Actif a pour objectif principal la promotion des entreprises créant de l'emploi pour les personnes en situation d'exclusion. Pas-de-Calais Actif dispose d'outils adaptés et complémentaires permettant de proposer pour chaque projet un montage financier « à la carte ». Son appui se matérialise essentiellement par un soutien financier aux projets de l'ESS.

Le CNAR Financement est soutenu par :



Le graphisme de ce guide a été réalisé par Barbara Gerome,
barbaragerome@gmail.com